

Ergebnisblatt #04

WiGe «Romandie»



Geschäftsmodelle in der NRP

INHALT

1. Informationen zur Veranstaltung	2
2. Programm und Ziele	3
Programmpunkte	3
Ziele der vierten Sitzung	3
3. FAQ: Das Wichtigste in Kürze	3
4. Inputreferat	4
«Geschäftsmodelle entwickeln und managen»	4
5. Geschäftsmodelle in der NRP	7
Anwendung der Methode in der NRP	7
Vor- und Nachteile der Methode für NRP-Projekte	7
Reflexion der NRP-Kriterien in Geschäftsmodellen	7
Grenzen der Methode	8
Beteiligung relevanter Akteurinnen und Akteure	8
6. Praxisfenster	8
Entwurf eines Geschäftsmodells mit dem Business Model «Canvas»	8
7. Literaturtipps und Referenzen	9
Literaturtipps	9
Referenzen	10

Ergebnisblatt

Dieses Ergebnisblatt hat den Stellenwert eines aufgearbeiteten und bearbeiteten Protokolls. Es soll den Teilnehmenden der Wissensgemeinschaft helfen, wichtige Ideen, Gedanken, und Arbeitsschritte festzuhalten.

Das Ergebnisblatt ist primär ein Dokument für die Mitglieder der Wissensgemeinschaft, das ihre Arbeit dokumentiert. Im Weiteren richtet es sich auch an alle Akteurinnen und Akteure im Regionalentwicklungsbereich, die Interesse an den im Ergebnisblatt behandelten Themen haben. Die Diffusion des Ergebnisblattes ist im Sinne einer möglichst weiten Wissensverbreitung erwünscht.

1. INFORMATIONEN ZUR VERANSTALTUNG

Wissensgemeinschaft (WiGe) «Romandie»

Typ der Veranstaltung

Wissensgemeinschaft, 4. Sitzung

Ort und Datum

Hôtel Alpha-Palmiers, Lausanne, 22. Mai 2012

Kontakt

Johannes Heeb (johannes.heeb@regiosuisse.ch)

Moderation und Ergebnissicherung

François Parvex, regiosuisse (Moderation)

Tandiwe Erlmann, regiosuisse (Ergebnissicherung)

Teilnehmende

Oscar Cherbuin, Association de la région de Cossonay-Aubonne-Morges (ARCAM)

Christine Leu, Association pour le développement du Nord Vaudois (ADNV)

Nicolas Junod, Service de l'Economie, République et Canton de Neuchâtel

Antoine Perruchoud, Fachhochschule Westschweiz-Wallis (HES-SO Wallis)

Dominique Faesch, Association pour le développement du Nord Vaudois (ADNV)

Frédéric Quiquerez, regiosuisse

Johannes Heeb, regiosuisse

Download des Dokuments

www.regiosuisse.ch/download

Sprachen

Die Ergebnisblätter der regiosuisse-Wissensgemeinschaften erscheinen auf Deutsch und Französisch.

Titelbild

Projektarbeit. Foto: regiosuisse



Teilnehmende der Wissensgemeinschaft «Romandie» am 22. Mai 2012 in Lausanne

2. PROGRAMM UND ZIELE

Programmpunkte

- **Begrüssung und Präsentation von Arbeitsmethodik und Arbeitsform:** regionuisse-Wissensgemeinschaften bieten die Möglichkeit, praxisnahes und konkretes Wissen, Erfahrungen und Strategien zur Regionalentwicklung sowie zur Neuen Regionalpolitik (NRP) auszutauschen und aufzuarbeiten.
- **Inputpräsentation:** Präsentation «Geschäftsmodelle erstellen und managen» durch Antoine Perruchoud (HES-SO Valais) mit anschliessender Diskussion im Plenum
- **«Praxisfenster»:** Entwurf eines Geschäftsmodells anhand eines ausgewählten Beispiels aus der NRP-Praxis
- **Diskussion:** Diskussion der Leitfragen

Ziele der vierten Sitzung

- Sich mit der Methode Business Model «Canvas» vertraut machen
- Entdecken, wie die Methode in die Prozesse und Instrumente der Regionen integriert werden kann, mit dem Ziel, die betriebsübergreifende Zusammenarbeit und Wertschöpfungsketten zu fördern und zu optimieren

3. FAQ: DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Was ist ein Geschäftsmodell?

Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Wert kreiert, liefert und schöpft. Es handelt sich um die Geschäftsarchitektur, die der Strategie zu Grunde liegt. Das **Business Model «Canvas»** von Osterwalder & Pigneur (2010) bietet eine einfache Methode, um ein Geschäftsmodell zu entwickeln. Eine Organisation stellt sich demnach fünf zentrale Fragen: Was ist unser Angebot? Wie liefern wir es? Wem liefern wir es? Mit wem arbeiten wir zusammen? Wie viel kostet uns das Angebot bzw. wie viel bringt uns die Lieferung des Angebotes ein?

Anwendung der Methode in der NRP

Im NRP-Umsetzungsprozess kann die Methode auf der Projekt- wie auch auf der Kantons- und Regionsebene eingesetzt werden. Die Entwicklung eines Geschäftsmodells können kantonale Fachstellen, das Regionalmanagement oder private Projektträger initiieren. Die Methode ermöglicht, zentrale Aufgaben anzugehen, etwa die Analyse und Optimierung der bestehenden Wertschöpfung oder die Darstellung neuer Wertschöpfungsideen. Im Sinne einer lernenden Organisation sollte die Methode nicht nur in frühen Phasen des NRP-Projektzyklus zum Einsatz kommen, sondern über Jahre hinweg als begleitendes Instrument.

Vor- und Nachteile Methode für NRP-Projekte

Die Methode erlaubt Projektträgern, sich einen klaren und umfassenden Überblick über Projekte zu verschaffen. Sie lässt sich zudem für die Kommunikation gegen innen und aussen einsetzen und ermöglicht Probleme und Unstimmigkeiten aufzudecken. Der Einsatz dieser Methode erfordert entsprechende Ressourcen. Sowohl auf der Entscheidungsebene wie auf operationeller Ebene muss deshalb der Wille vorhanden sein, einen solchen Prozess auszulösen und durchzuführen.

Reflexion der NRP-Kriterien in Geschäftsmodellen

Damit sichergestellt ist, dass die NRP-Förderkriterien erfüllt werden, sind NRP-Projekte gefragt, die diese in ihren Geschäftsmodellen widerspiegeln. Deshalb ist es für Projektträger von Vorteil, ihr Geschäftsmodell auf die Förderkriterien auszurichten und dieses als Grundlage für einen Finanzierungsantrag zu verwenden.

Grenzen der Methode

Die Methode bietet keinen Ersatz für Reflexionsarbeit. Vielmehr löst sie diese aus. Auch die Entwicklung einer Strategie und eines Businessplans können nicht durch ein Geschäftsmodell ersetzt werden, sondern müssen vielmehr auf diesem aufbauen können. Das Geschäftsmodell stellt zudem nicht zwingend eine eindeutige Positionierung gegenüber Konkurrenten dar. Um die Chance zu nutzen, mit dem Geschäftsmodell auch Alleinstellungsmerkmale (unique selling proposition: USP) darzustellen, bedarf es einer sorgfältigen Wettbewerbsanalyse.

Beteiligung relevanter Akteurinnen und Akteure

Je früher Umsetzungsakteurinnen und -akteure an der Entwicklung des Geschäftsmodells (z.B. als Basis einer regionalen Entwicklungsstrategie) beteiligt werden, desto einfacher ist die Umsetzung der Strategie. Die Führung eines solchen Prozesses liegt in der Regel beim Regionalmanagement. Für die Beteiligung der regionalen Akteurinnen und Akteuren steht eine Vielzahl partizipativer Instrumente zur Verfügung.

4. INPUTREFERAT

«Geschäftsmodelle entwickeln und managen»

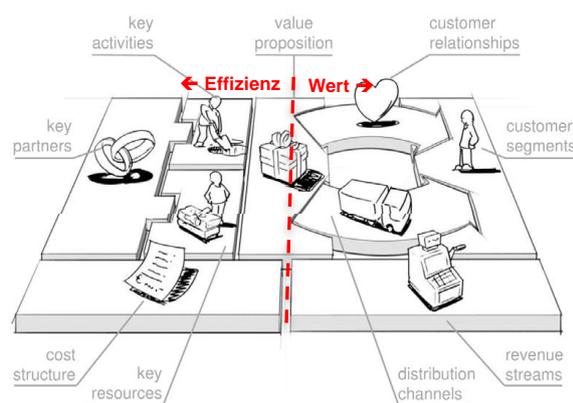
Antoine Perruchoud, Leiter des Instituts für Entrepreneurship & Management (IEM) an der HES-SO Wallis

Adaptiert nach OSTERWALDER & PIGNEUR (2010)

Was ist ein Geschäftsmodell?

Ein Geschäftsmodell – auch Business Model genannt – beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Wert kreiert, liefert und schöpft. «Organisation» ist dabei aus struktureller Sicht zu verstehen, d.h. eine Region, ein Projekt o.ä. kann als Organisation verstanden werden. Ein Geschäftsmodell ist nicht zu verwechseln mit einem Businessplan oder der Geschäftsstrategie. Vielmehr ist das Geschäftsmodell die **Geschäftsarchitektur**, die Geschäftsstrategie und Businessplan zu Grunde liegen.

Das von Osterwalder & Pigneur (2010) entwickelte **Business Model «Canvas»** bietet eine **einfache Methode**, um ein Geschäftsmodell zu entwickeln. Mithilfe der Methode stellt sich die Organisation fünf wesentliche Fragen: Was ist unser Angebot? Wie liefern wir es? Wem liefern wir es? Mit wem arbeiten wir zusammen? Wie viel kostet uns das Angebot bzw. wie viel bringt uns die Lieferung des Angebotes ein?



Das Business Model «Canvas» besteht aus neun Bausteinen, die auf einfache, intuitive und relevante Art und Weise aufzeigen, wie eine Organisation Effizienz (linke Seite) und Wert schafft (rechte Seite).

Bild adaptiert nach Osterwalder & Pigneur (2010)

Die neun Bausteine des Business Model «Canvas»

- **Kundensegmente** (Customer segments): Kundensegmente definieren die Gruppen von Menschen oder Organisationen, die mit dem Geschäftsmodell erreicht werden sollen. Sie stellen das Herzstück des Business Model «Canvas» dar, denn nur mit zahlungskräftigen Kunden kann die Organisation langfristig überleben. Die Kundensegmente lassen sich nach gemeinsamen Bedürfnissen, Verhalten oder anderen Attributen (unterschiedliche Kanäle, Wertangebote, Kundenbeziehungen usw.) strukturieren. Die Organisation kann mehrere Kundensegmente bedienen. Wichtig ist, sich bewusst auf einige relevante Kundensegmente zu konzentrieren. *Beispiel eines Kundensegments:* Mehrtages-Wandertouristen.
- **Wertangebote** (Value proposition): Die Wertangebote fassen die Produkte und Dienstleistungen zusammen, die für ein spezifisches Kundensegment Wert schaffen. Das Bündel an Produkten und Dienstleistungen ist der Grund, weshalb Kunden diese Organisation wählen und nicht eine andere. Ein Wertangebot kann beispielsweise durch komplett neue Produkte/Dienstleistungen oder aufgrund seines innovativen Charakters ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber Konkurrenten darstellen. Es kann dem von Konkurrenten aber auch sehr ähnlich sein und wegen eines Extraservices dem Kunden den gesuchten Mehrwert bieten. *Beispiel eines Wertangebots:* authentische Natur- und Kulturferien für kleine Budgets.
- **Kanäle** (Channels): Mit den Kanälen äussert sich, wie eine Organisation mit ihren Kundensegmenten kommuniziert und ihnen das Wertangebot liefert. Sie stellen die Schnittstelle zwischen der Organisation und den Kunden dar. Die Kanäle sind wichtige Anlaufstellen, die das Kundenerlebnis zentral prägen: Sie machen Kunden auf die Angebote einer Organisation aufmerksam, erlauben ihnen die Angebote der Organisation zu bewerten und von den Angeboten Gebrauch zu machen. *Beispiel eines Kanals:* regionaler Verkehrsverein.
- **Kundenbeziehungen** (Customer relationships): Kundenbeziehungen beschreiben die Art der Beziehung, die eine Organisation mit ihren Kundensegmenten eingeht. Kundenbeziehungen können von persönlichem bis zu automatisiertem Kontakt gehen. Die Kundenbeziehung beeinflusst das Akquirieren von Neukunden, das Halten von Stammkunden und den Absatz zusätzlicher Produkte und Dienstleistungen. Die Kundenbeziehungen haben wesentlichen Einfluss auf das Kundenerlebnis. *Beispiel einer Kundenbeziehung:* wiederholter persönlicher Kontakt.
- **Einnahmequellen** (Revenue streams): Die Einnahmequellen zeigen auf, wie viele

Einnahmen sich die Organisation von den einzelnen Kundensegmenten versprechen kann. Die einzelnen Einnahmequellen können verschiedene Preisstrategien widerspiegeln. *Beispiel einer Einnahmequelle*: verkaufte landwirtschaftliche Produkte (40%).

- **Schlüsselressourcen** (Key resources): Die Schlüsselressourcen sichern die Funktionsfähigkeit des Geschäftsmodells. Eine Organisation muss Ressourcen einsetzen, um ein Wertangebot liefern zu können, Kundenbeziehungen aufzubauen und Einnahmequellen sicherzustellen. Die Ressourcen können finanzieller, physischer, intellektueller oder menschlicher Natur sein. Je nach Geschäftstyp braucht eine Organisation eher kapitalintensive Produktionsstätten oder aber – bei einem wissensbasierten Geschäftsmodell – intellektuelle Ressourcen. *Beispiel einer Schlüsselressource*: intakte, abwechslungsreiche Landschaft.
- **Schlüsselaktivitäten** (Key activities): Die Schlüsselaktivitäten beschreiben die Handlungen, die eine Organisation unternimmt, um das Geschäftsmodell zum Laufen zu bringen. Wie die Ressourcen variieren die Aktivitäten stark in Abhängigkeit des Geschäftsmodell-Typs. *Beispiel einer Schlüsselaktivität*: Unterhalt der Wanderinfrastruktur.
- **Schlüsselpartnerschaften** (Key partnerships): Die Schlüsselpartnerschaften bilden das Netzwerk aus Zulieferern, Forschungseinrichtungen, Dienstleistern und Partnerorganisationen, die das Geschäftsmodell zum Laufen bringen. Die Hauptmotive für Partnerschaften liegen in der Optimierung des Geschäftsmodells, der Risikoreduktion, der Akquisition von (fehlenden) Ressourcen oder im Erzielen von Skaleneffekten usw. *Beispiel einer Schlüsselpartnerschaft*: andere regionale Beherbergungsstätten.
- **Kostenstruktur** (Cost structure): Die Ausgaben entstehen beim Betreiben des Geschäftsmodells. Sie lassen sich nach der Festlegung der Schlüsselaktivitäten, -ressourcen und -partnerschaften relativ einfach ermitteln. Besonders kostenorientierte Geschäftsmodelle, die ihren Kunden Angebote der Art «Kostenreduktion» machen, legen grossen Wert auf eine optimale Kostenstruktur. *Beispiel einer Kostenstruktur*: Vermarktung (20%).

Die Entwicklungsphasen des Business Model «Canvas»

Die Anwendung der Methode Business Model «Canvas» kann einen wichtigen Beitrag zur Schaffung innovativer Geschäftsmodelle leisten. Diese Entwicklung ist ein langwieriger Prozess, der selten linear abläuft. Die Entwicklung kann in die Phasen «Mobilisieren», «Verstehen», «Entwerfen», «Umsetzen» und «Managen» unterteilt werden. Auch wenn jede Organisation sich in einer anderen Ausgangslage befindet und über einen eigenen Zugang zur Problemlösung verfügt, erlauben die nachfolgend beschriebenen Phasen eine Steuerung des Entwicklungsprozesses. Sie bieten eine Struktur, um den Weg von Unsicherheit zu Klarheit und Fokussierung zu finden. Gleichzeitig lassen sie ausreichend Spielraum, um das maximale kreative Potenzial einer Organisation zu mobilisieren und den Innovationsprozess zu unterstützen.

MOBILISIEREN	Aktivitäten	Die Mobilisierungsphase hat zum Ziel, die relevanten Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger / Umsetzerinnen und Umsetzer des Geschäftsmodells zusammenzubringen und erste Überlegungen zum Geschäftsmodell anzustellen. Dazu gilt es, das Bedürfnis und die Motivation für eine Geschäftsmodellentwicklung zu erklären und ein gemeinsames Verständnis für den Entwurf, die Analyse und Diskussion eines Geschäftsmodells zu erarbeiten.
	Techniken	Partizipative Methoden, Brainstorming, Visual Thinking mit visuellen Techniken wie Post-Its und Skizzen, moderierte Workshops
	Erfolgsfaktoren	Beteiligung der richtigen Leute, Erfahrung, vorhandenes Wissen
VERSTEHEN	Aktivitäten	Ziel dieser Phase ist es, das Umfeld des Business Modells zu untersuchen und zu verstehen. Dazu werden Kundenbedürfnisse erörtert, Probleme mit bestehenden Geschäftsmodellen untersucht, Experten befragt sowie Marktbedingungen, makroökonomische Rahmenbedingungen, Megatrends und sektorenspezifische Trends erfasst.
	Techniken	Marktanalysen, Empathie-Karten, Machbarkeitsstudien, Wettbewerbsanalysen, Akteursanalysen usw.
	Erfolgsfaktoren	Ein vertieftes Verständnis des Zielmarktes sowie die Fähigkeit über traditionelle Grenzen hinauszuschauen
ENTWERFEN	Aktivitäten	Ziel dieser Phase ist es, die Informationen aus der vorherigen Phase zu konsolidieren und in verschiedene Geschäftsmodell-Prototypen überzuführen. Diese werden ausgelotet und getestet. Schliesslich wird das passendste Geschäftsmodell ausgewählt.
	Techniken	Visual Thinking mit visuellen Techniken wie Post-its und Skizzen, Storytelling, moderierte Workshops, Prototypage
	Erfolgsfaktoren	Beteiligung multidisziplinärer Akteurinnen und Akteure, die Fähigkeit über den Status Quo hinauszuschauen, Zeit, um verschiedene Geschäftsmodellideen auszuloten
UMSETZEN	Aktivitäten	Das gewählte Geschäftsmodell wird mit den verschiedenen Abteilungen oder Partnern umgesetzt. Neben der Entwicklung einer Strategie und darauf basierenden Aktionsplänen gehört dazu die interne und externe Kommunikation des Business Modells. Je nach Grösse des Projekts ist es denkbar, in dieser Phase Sub-Geschäftsmodelle für jeden Geschäftszweig anzufertigen und umzusetzen. Mit einem Bottom-up-Ansatz kann die Anfertigung dieser Sub-Geschäftsmodelle auch schon in der Mobilisierungsphase erfolgen.
	Techniken	Feierabendveranstaltungen, Regionalblogs, Zusammenarbeit mit den Medien
	Erfolgsfaktoren	Projektmanagement praktizieren, die Fähigkeit und der Wille, das Geschäftsmodell bei Bedarf schnell anzupassen
MANAGEN	Aktivitäten	In der Managementphase werden Marktreaktionen, interne Abläufe usw. überprüft, Schwachstellen im Geschäftsmodell identifiziert und behoben. Dies erfordert den Aufbau funktionsfähiger Managementstrukturen, die ein kontinuierliches Monitoring, aber auch die Anpassung und die Veränderung des Geschäftsmodells erlauben.
	Techniken	Projektfortschrittskontrollen, SWOT-Analysen, weitere Evaluationsmethoden
	Erfolgsfaktoren	Langfristige Perspektive, proaktives Management, professionelles Steuern des Geschäftsmodells

Für weitere Informationen zu ergänzenden Instrumenten, siehe Literaturtipps und www.businessmodelgeneration.com.

5. GESCHÄFTSMODELLE IN DER NRP

Anwendung der Methode in der NRP

Ein Geschäftsmodell erlaubt, die Wertschöpfungsarchitektur eines einzelnen Projektes, einer Organisation oder einer ganzen Industrie zu beschreiben. Die Methode kann darstellen, wie eine Region Wertschöpfung generiert. Sie setzt also auf verschiedenen Ebenen an und ist deshalb im Umsetzungsprozess der NRP sowohl auf der Projekts- als auch auf Kantons- und Regionsebene einsetzbar.

Im Kontext der NRP können kantonale Fachstellen (z.B. im Rahmen einer regionalen/kantonalen Entwicklungsstrategie), das Regionalmanagement oder private Projektträger die Entwicklung eines Geschäftsmodells initiieren. Ungeachtet des Massstabes und des Abstraktionsniveaus, die bei der Beschreibung eines Geschäftsmodells zu tragen kommen, ermöglicht die Methode folgende zentrale Aufgaben (adaptiert nach STÄHLER 2001):

- Strategische Analyse der vorhandenen Wertschöpfung
- Systematische Darstellung neuer Wertschöpfungsideen
- Optimierung der bestehenden Wertschöpfung, mit einer besseren Positionierung gegenüber der Konkurrenz sowie dem Verständnis der eigenen Stärken und Schwächen

Im Sinne einer lernenden Organisation sollte die Methode nicht nur in frühen Phasen des NRP-Projektzyklus auf Stufe Projektidee und -entwicklung angewandt werden, sondern über Jahre hinweg als begleitendes Instrument. Die kontinuierliche Evaluation des Geschäftsmodells erlaubt, dessen Innovationskraft auszuschöpfen. Dazu muss es immer wieder reflektiert und optimiert werden. Allenfalls müssen obsolet gewordene Geschäftsmodelle durch neue ersetzt werden.

Vor- und Nachteile der Methode für NRP-Projekte

Die Methode erlaubt Projektträgern, sich einen klaren und umfassenden Überblick über ihr Vorhaben zu verschaffen. So lassen sich die verschiedenen Elemente, welche die Projektidee ausmachen, zusammenfassend und übersichtlich darstellen und für die Kommunikation gegen innen und aussen verwenden. Weiter erlaubt das Business Model «Canvas» eine Visualisierung der Projektidee und damit eine analytische Sicht auf das Projekt. Auf diese Weise lassen sich Probleme und Unstimmigkeiten aufdecken.

Die Anwendung der Methode erfordert entsprechende Ressourcen. Projektleiterinnen und Projektleiter müssen nicht nur die nötige Zeit aufwenden, um die Entwicklung eines Geschäftsmodells vorzunehmen. Sie müssen auch über die nötigen Kompetenzen verfügen, um die Methode richtig anzuwenden. Weiter muss der Wille vorhanden sein, einen solchen Prozess auszulösen und durchzuführen: auf der Entscheidungsebene, um das Geschäftsmodell zu entwerfen und in die entsprechende Strategie zu übersetzen; auf der operationellen Ebene, um dieses umzusetzen. Die Entwicklung des Geschäftsmodells kann dazu beitragen, die Einbindung der relevanten Akteure zu fördern und so die Akzeptanz und Umsetzung der Projektidee begünstigen.

Reflexion der NRP-Kriterien in Geschäftsmodellen

Damit sichergestellt ist, dass die NRP-Förderkriterien erfüllt werden, sind NRP-Projekte gefragt, die diese in ihren Geschäftsmodellen widerspiegeln. Die WiGe-Teilnehmenden haben das Argumentarium «Beurteilung und Auswahl von NRP-Projekten» (siehe Ergebnisblatt #01 der Wissensgemeinschaft «NRP-Projektkriterien» unter www.regiosuisse.ch/download) als Grundlage verwendet, um Projektkriterien in einem Geschäftsmodell verorten zu können.

Die Aufgabe bestand darin, zu überlegen, in welchen Bausteinen des Business Model «Canvas» die jeweiligen Kriterien bei der Entwicklung eines Geschäftsmodells zu berücksichtigen sind. Nicht alle Kriterien lassen sich 1:1 in einem Geschäftsmodell abbilden. Das Kriterium «Wertschöpfung» ist beispielsweise erst erfüllt, wenn die Gesamtheit der Business-Model-Canvas-Bausteine darauf ausgerichtet ist. Andere Kriterien lassen sich gut im «Canvas» verorten. Dies erlaubt Projektträgern, ihr Geschäftsmodell auf die Förderkriterien auszurichten und dieses als Grundlage für einen Finanzierungsantrag zu verwenden.

Die Kriterien «überbetriebliche Förderung» und «Nachhaltigkeit» lassen sich beispielsweise in den Bausteinen «Schlüsselpartnerschaften» und «Schlüsselressourcen» abbilden, indem dank Partnerschaften regionale Wertschöpfungsketten aufgebaut und die zur Verfügung stehenden Ressourcen optimal genutzt bzw. in Wert gesetzt werden. Das Kriterium «Innovation» sollte im Baustein «Angebote» berücksichtigt werden. Um das Kriterium «Exportorientierung» zu erfüllen, sollten Kundensegmente ausserhalb der Region erreicht werden.

Grenzen der Methode

- Die Methode bietet keinen Ersatz für die Reflexionsarbeit, die zur Entwicklung eines Geschäftsmodells notwendig ist. Vielmehr löst sie diese aus. Die Prozesse, die zur Entwicklung eines Geschäftsmodells führen, sind nicht im «Canvas» visualisiert, dennoch sind sie Kernstück der Entwicklung. Auch die nachfolgenden Prozesse, wie die Entwicklung einer Strategie und eines Businessplans, können nicht durch ein Geschäftsmodell ersetzt werden. Sie müssen vielmehr auf diesem aufbauen können.
- Das Geschäftsmodell stellt nicht zwingend auch eine eindeutige Positionierung gegenüber Konkurrenten dar. Um die Chance zu nutzen, mit dem Geschäftsmodell auch Alleinstellungsmerkmale (unique selling proposition: USP) darzustellen, bedarf es einer sorgfältigen Wettbewerbsanalyse.
- Das Business Model «Canvas» lässt gerade wegen seiner prägnanten Darstellung viel Spielraum für Interpretation, was zu Missverständnissen führen kann. Die Wortwahl muss sehr überlegt erfolgen und die Kommunikation nach innen und aussen diesem Spielraum Rechnung tragen.

Beteiligung relevanter Akteurinnen und Akteure

Besonders während der ersten Phase der Geschäftsmodellentwicklung ist es wichtig, die relevanten Akteurinnen und Akteure sowohl auf Entscheidungs- als auch auf Umsetzungsebene einzubeziehen. Je früher Umsetzungsakteure am Prozess der Geschäftsmodellentwicklung (z.B. als Basis einer regionalen Entwicklungsstrategie) beteiligt werden, desto einfacher ist die Umsetzung der Strategie. In einer – vorzugsweise multidisziplinären – Akteurgruppe kann nicht nur jede und jeder sein Fachwissen einbringen. Diese Beteiligung trägt auch dazu bei, sich mit dem Geschäftsmodell und der daraus folgenden Strategie zu identifizieren. Die Führung eines solchen Prozesses liegt in der Regel beim Regionalmanagement. Für die Beteiligung der regionalen Akteurinnen und Akteure steht eine Vielzahl an partizipativen Instrumenten zur Verfügung, beispielsweise Zukunftskonferenzen und Akteurplattformen.

Für mehr Informationen zur Beteiligung regionaler Akteurinnen und Akteure siehe Literaturtipps sowie Ergebnisblatt #03 der Wissensgemeinschaft «Rolle, Funktion und Aufgaben der Regionen und der RegionalmanagerInnen» unter:

www.regiosuisse.ch/download

6. PRAXISFENSTER**Entwurf eines Geschäftsmodells mit dem Business Model «Canvas»**

Während des WiGe-Praxisfensters wurde die Methode des Business Model «Canvas» auf ein fiktives Beispiel aus der NRP-Praxis angewendet. Die Übung bestand darin, einen ersten Entwurf eines Geschäftsmodells zu erarbeiten. Ziel war es, sich mit der Methode vertraut zu machen und darzustellen, wie sie im regionalen Kontext konkret eingesetzt werden kann. Dieses Anwendungsbeispiel hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Weitere Schritte – etwa die Untersuchung und das Kennenlernen des Umfelds – sind notwendig, um das Geschäftsmodell zu optimieren.

REGIONALVERBAND IM KANTON WAADT (FIKTIVES BEISPIEL)				
SCHLÜSSEL-PARTNER	SCHLÜSSEL-AKTIVITÄTEN	WERT-ANGEBOTE	KUNDEN-BEZIEHUNGEN	KUNDEN-SEGEMENTE
Gemeinden Unternehmen Industrie- und Gemeindeverbände ETH Lausanne Ecole d'ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud Développement économique, VD Coordination du Développement Economique Vaudois Service de la promotion économique et du commerce (SPECo)	Koordination Studien Anreize Lobbying Inwertsetzung Vorbereitung auf MJP 2016	Gezielte Regionalentwicklung Regionale Wertschöpfung Schaffung von Arbeitsplätzen Visionen Umsetzung von Projekten	Internet Seminare, Foren Newsletter Broschüren	Gemeinden Kantonale Dienststellen Unternehmen Verbände Mitglieder Touristen Studenten und Lehrlinge
	SCHLÜSSEL-RESSOURCEN		KANÄLE	
	Expertenausschüsse Tourismusbüros Informationszentren		Internet Smartphone Applications Schweiz Tourismus Tourismusbüro Kanton Waadt Industrie- und Gewerbeverbände	
KOSTENSTRUKTUR		EINNAHMEQUELLEN		
Löhne (70%) Promotion & Projektentwicklung (20%) Administration (10%)		Mitgliedsbeiträge Subventionen Mandate Verkauf von Produkten Kurtaxen		

7. LITERATURTIPPS UND REFERENZEN

Literaturtipps

- OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. (2010): Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Zu bestellen unter: www.businessmodelgeneration.com

Dieses Handbuch ist ein Muss für alle, die in der Entwicklung von Projekten, Start-ups, neuen Geschäftsbereichen usw. tätig sind. Es bietet Einblick in die Methode des Business Model «Canvas» und führt Leserinnen und Leser auf einfache und intuitive Art in Logik und Entwurf, Umsetzung sowie Evaluation von Geschäftsmodellen ein. Das Buch präsentiert zahlreiche Werkzeuge. Es ist nicht zuletzt wegen seiner belebenden Illustrationen leicht lesbar und anzuwenden. Erhältlich in 18 Sprachen.

- HES-SO WALLIS (N.D.): Business Model Generation – Résumé. Download unter: www.regiosuisse.ch/download/publikationen/handbuecher-leitfaden-methodenbuecher

Das 16-seitige Dokument ist eine Zusammenfassung des Handbuches «Business Model Generation». Nur in Französisch erhältlich.

- HEEB, J., BELLWALD, S. & ALLEMANN, H. (2008): Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte, Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. Download unter:

www.regiosuisse.ch/download/publikationen/handbuecher-leitfaden-methodenbuecher

Die Realisierung von insgesamt über 160 Regio-Plus-Projekten hat nicht nur bedeutende Beiträge zur Regionalentwicklung in der Schweiz geleistet, sondern auch einen grossen Erfahrungsschatz zur Prozessgestaltung und den Erfolgsfaktoren generiert. Dieses Wissen wird mit dem «Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte» einem breiteren Kreis von Interessierten zugänglich gemacht. Der Praxisleitfaden diskutiert die Merkmale und Erfolgsfaktoren erfolgreicher

Projekte und skizziert den NRP-Umsetzungsprozess. Im Weiteren werden im Praxisleitfaden Grundlagen und Methoden für die NRP-Projektarbeit zur Verfügung gestellt. In Deutsch und Französisch erhältlich. Ein aktualisierter Praxisleitfaden mit den Erfahrungen der ersten NRP-Umsetzungsperiode 2008–2011 erscheint Anfang 2013.

Partizipative Instrumente

- BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR LANDESENTWICKLUNG UND UMWELTFRAGEN (2003): Handbuch erfolgreiches Regionalmanagement. München: StMLU. Erhältlich unter: www.stmwivt.bayern.de

Dieses Buch liefert eine mögliche Definition dessen, was Regionalmanagement bedeutet. Es zeigt auf, wie Regionalmanagement-Prozesse initiiert werden können, erklärt mögliche Organisations- und Rechtsformen sowie den räumlichen Wirkungskreis des Regionalmanagements. Es geht auf die Aktivierung, Motivation und Einbindung von regionalen Akteurinnen und Akteuren ein und zeigt den Aufbau und die Umsetzung von spezifischen regionalen Entwicklungskonzepten auf. Der letzte Teil des Handbuchs stellt einige Werkzeuge des Regionalmanagements vor. Nur in Deutsch erhältlich.

- KOLLMANN, G., LEUTHOLD, M., PFEFFERKORN, W., & SCHREFEL, C. (HRSG.) (2003): Partizipation. Ein Reiseführer für Grenzüberschreitungen in Wissenschaft und Planung. Schriftenreihe Tourismus & Entwicklung, Bd. 7. München.

Was kann und soll Partizipation leisten? Welche Formen der Partizipation gibt es? Für welche Partizipationsprozesse sind welche Methoden angebracht und wo liegen mögliche Grenzen von Partizipation? Neben der Behandlung dieser grundsätzlichen Fragen vermittelt der Band auch einen Überblick über die internationale Beteiligungspolitik der Gegenwart, insbesondere auch die Lokale Agenda 21 an der Nahtstelle zwischen repräsentativer und partizipatorischer Demokratie. Der «Reiseführer» zur Partizipation ist – beauftragt vom österreichischen Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur – im Rahmen der Kulturlandschaftsforschung aus dem Forschungsprojekt TRANSPARENT hervorgegangen. Nur in Deutsch erhältlich.

- SIMMEN, H. & WALTER, F. (2007): Landschaften gemeinsam gestalten – Möglichkeiten und Grenzen der Partizipation. Thematische Synthese zum Forschungsschwerpunkt III «Zielfindung und Gestaltung» des NFP 48, Nationales Forschungsprogramm «Landschaften und Lebensräume der Alpen». Zürich: vdf Verlag.

Wie gelingt es, die Landschaften und Lebensräume in den Alpen unter Einbezug aller wichtigen Akteurinnen und Akteuren zu gestalten? Die Auseinandersetzungen um die knappe und wertvolle Ressource Alpenlandschaft und die Konflikte zwischen Schützen und Nutzen werden immer intensiver. Gefragt sind daher Instrumente und Planungsverfahren – von der nationalen bis zur lokalen Ebene – die eine wirtschaftlich effiziente, gesellschaftlich gerechte und ökologisch verträgliche Nutzung sicherstellen und die die unterschiedlichen Sichtweisen der verschiedenen Akteurinnen und Akteure einbeziehen. Die thematische Synthese III befasst sich vor allem mit den Steuerungsinstrumenten und den Möglichkeiten und Grenzen von partizipativen Methoden. Anhand zahlreicher Beispiele zeigt sie, wie Partizipation funktionieren kann. Diese Synthese richtet sich an Interessierte aus Praxis, Planung und Politik. Über ein Dutzend Forschungsprojekte des NFP 48 sind in ihr zusammengefasst und werden in einen Gesamtrahmen gestellt. Die Projekte haben die Bedeutung der Partizipation wissenschaftlich untersucht, ihre Anwendung in der Praxis erprobt und ihre Einsatzmöglichkeiten dargestellt. Dadurch konnten wesentliche Bausteine für die Entwicklung einer – integral und partizipativ verstandenen – Landschaftspolitik erarbeitet werden. In Deutsch und Französisch erhältlich.

Referenzen

- OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. (2010): Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Zu bestellen unter: www.businessmodelgeneration.com
- STÄHLER, P. (2001): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen. Köln-Lohmar: Josef Eul Verlag.