

Verbands-Management (VM)



Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 1/25

Rea Pirani, Christina Schlegel und Harry Witzthum

Managementinstrumente für die Praxis: Value Proposition Canvas

Verbands-Management, 51. Jahrgang, Ausgabe 1 (2025), S. 62-64.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Rea Pirani
Layout: Rea Pirani / media f imprimerie SA
Titelbild: Thema «KI in NPO»: ChatGPT
Fotomaterial: ChatGPT, Dalle, Microsoft Designer
ISBN: 978-390-9437-72-6
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Bedürfnisse verstehen und Mehrwert schaffen: Das Value Proposition Canvas

Rea Pirani, Christina Schlegel und Harry Witzthum

Warum sollen Kund_innen unter allen Möglichkeiten genau mein Produkt auswählen? Warum gibt es so viele Produkte und Dienstleistungen, die den Erwartungen von Kund_innen nicht entsprechen und daran scheitern? Diese Fragen haben sich Alex Osterwalder (2015) und sein Team bei Strategyzer gestellt und als Teil der Lösung dazu das Value Proposition Canvas (VPC) entwickelt. Damit werden die Bedürfnisse der Zielgruppen analysiert und das Produkt bzw. die Dienstleistung darauf abgestimmt. Ziel ist ein möglichst hoher «Product-Market Fit».

Obwohl am Ende einer Anwendung des Value Proposition Canvas ein Produkt bzw. eine Dienstleistung steht, setzt das Instrument nicht dort an. Und genau darin liegt die Stärke des VPC! In seinem zweigeteilten Ansatz stellt das VPC durch das Kundenprofil («Customer Profile») zuerst die Kund_innen und ihre Bedürfnisse ins Zentrum. Das VPC hilft dabei, von Anfang an den Blick auf den Mehrwert der künftigen Lösung zu legen. Er ergibt sich daraus, dass die Arbeitsprozesse der Kund_innen (ihr «Job») in ihren Dimensionen erfasst werden – und zwar aus deren Perspektive: Welche Hürden erleben sie in ihrer täglichen Arbeit («Pains»)? Welche positiven Erlebnisse und Gewinne stellen sich ein, wenn sie ihre Arbeit gut machen («Gains»)? Erst in einem zweiten Schritt wird in der «Value Map» das zu entwickelnde Produkt bzw. die Dienstleistung auf die identifizierten Bedürfnisse abgestimmt und getestet.

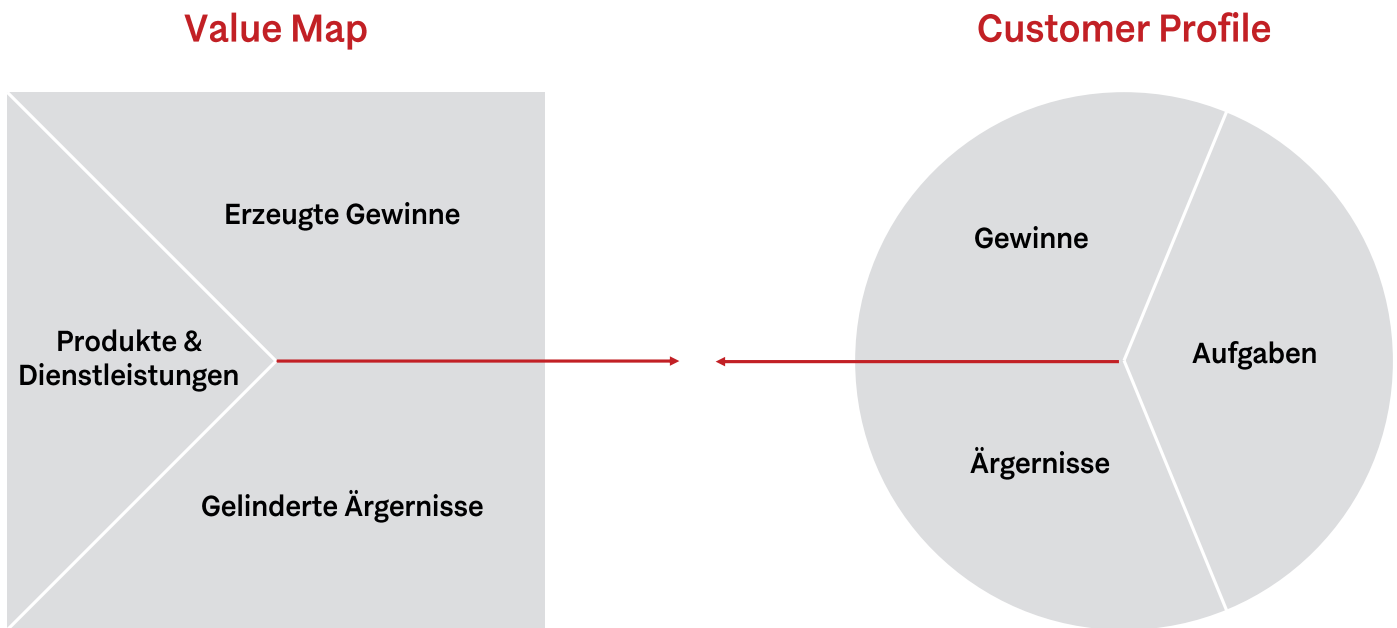
Geht es um den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) liegt die Versuchung nahe, dass Organisationen z. B. von ChatGPT begeistert sind und dann einen Anwendungsfall suchen, um es einsetzen zu können. Wichtig ist jedoch, in einem ersten Schritt erstmal die Bedürfnisse der Kund_innen zu verstehen.

Häufig werden bei der Entwicklung von KI-Lösungen die eigenen Mitarbeiter_innen die Rolle der «Kund_innen» einnehmen – sie sind es, die am Ende die KI-Lösung in ihrer täglichen Arbeit einsetzen. Um die Bedürfnisse zu identifizieren, kann das VPC im Rahmen eines Brainstormings mit Teams von hoher Diversität ausgefüllt werden. Erst in einem zweiten Schritt wird dann überprüft, ob und wie KI einen Mehrwert für die Kund_innen erbringt.

Customer Profile

Der erste Teil der Value Proposition Canvas stellt die Kund_innen ins Zentrum. Dabei werden zuerst die Aufgaben der Kund_innen definiert. Aufgaben soll hier breit verstanden werden als «Dinge, die meine Kund_innen tun wollen oder müssen». Dies beinhaltet sowohl funktionale als auch soziale oder emotionale «Aufgaben». Im nächsten Schritt werden die Ärgernisse, die der erfolgreichen Erledigung der Aufgaben im Weg stehen, identifiziert. Dabei kann zwischen Hindernissen und Risiken unterschieden werden sowie die Schwere des Ärgernisses miteinbezogen werden. Anschließend werden die «Gewinne», also die positiven Aspekte, welche mit den Aufgaben in Verbindung stehen, aufgelistet.

Nehmen wir ein Beispiel: Eine Mitarbeiterin muss sich für eine interne Weiterbildung entscheiden. Die Suche nach einem Angebot gestaltet sich als unübersichtlich und zeitraubend. Sie ist mit der Auswahl überfordert, weil sie nicht weiss, welches Angebot am besten zu ihr passt. Ebenfalls ist sie in ihrem Job ausgelastet und weiss daher nicht, wie viel Zeit sie in Weiterbildungen investieren kann (Ärgernisse). Auf der anderen Seite ist ihr bewusst, dass sie Spass am Lernen von Neuem hat. Indem sie ihre Kompetenzen ausbaut, wird sie möglicher-



weise ihre Karriere befördern und ihre Erwerbsfähigkeit stärken (Gewinne).

Value Map

Sind die Kund_innenprofile erstellt, wenden wir uns nun unseren Produkten bzw. unseren Dienstleistungen zu und fragen uns: Welchen Mehrwert liefern meine Produkte? Im ersten Schritt wird aufgelistet, welche Produkte und Dienstleistungen angeboten werden können. Dann wird identifiziert, auf welche Arten die Angebote Ärgernisse der Kund_innen lindern können. Dabei ist klar, dass kein Angebot sämtliche Ärgernisse eliminieren kann. Der Fokus sollte also darauf liegen, die schwerwiegendsten Ärgernisse anzusprechen. Im letzten Abschnitt der Value Map steht im Fokus, wie die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen Gewinne für die Kund_innen generieren. Die Angebote sollten getestet werden, um herauszufinden, was den Kund_innen wirklich Mehrwert bringt.

Führen wir das obige Beispiel weiter: Um die Hindernisse zu lindern und die Gewinne zu fördern, entwickelt die Organisation eine KI-Lösung, die Mitarbeiter_innen bei der Suche nach passenden Angeboten in natürlicher Sprache unterstützt. Ebenfalls werden damit personalisierte Lernpfade erstellt, die zu den Kompetenzen der Mitarbeiterin passen mit entsprechenden Lernplänen, die auf die verfügbaren Zeitres-

sourcen eingehen. Um das Lernmaterial zu vertiefen, kann die KI als Coach dienen und bei der Vorbereitung allfälliger Examen innerhalb der Weiterbildungen helfen. Der Mehrwert einer solchen Lösung für die Mitarbeiterin ist nachvollziehbar.

Das Customer Profile und die Value Map sollten bestmöglichst aufeinander abgestimmt werden, um einen hohen Product-Market Fit zu erzielen. Ein solcher ist gegeben, wenn die Produkte bzw. Dienstleistungen die wichtigsten Aufgaben der Kunden_innen adressieren, dabei zentrale Gewinne ermöglichen und grösste Ärgernisse reduzieren. Damit ist der erste Schritt Richtung Erfolg getan. Der nächste Schritt liegt in der Definition eines guten Geschäftsmodells. Dieses kann auf Basis der erarbeiteten Value Proposition Canvas anhand des Business Model Canvas strukturiert erarbeitet werden. Ist das erreicht, hat man ein Story-Telling zur Hand, das die Lösung anhand eines roten Fadens von den Bedürfnissen her ableitet und das ganze Geschäftsmodell aus allen Dimensionen beleuchtet.

Literaturverzeichnis

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2015). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.



Rea Pirani / rea.pirani@vmi.ch

Rea Pirani ist seit 2023 Projektmitarbeiterin und Redaktorin am VMI. Ihren Master in Soziologie und Genderstudies mit Fokus NGO Management absolvierte sie an der Universität Freiburg/CH. Für ihre Masterarbeit im Bereich der Sozialen Bewegungsforschung arbeitete sie mit einer lokalen NGO in Zentralchile zusammen.



Christina Schlegel / christina.schlegel@vmi.ch

Christina Schlegel ist Projekt- und Lehrgangsleiterin am VMI. Von 2021 bis Sommer 2023 arbeitete sie als Consultant bei der IT- und Managementberatung Eraneos (ehemals AWK Group). Zudem bringt sie Erfahrung im öffentlichen und privaten Sektor in den Bereichen Prozessmanagement, Human Resources, Treuhand und Marketing mit. Sie hat an der Universität Freiburg/CH Betriebswirtschaftslehre studiert und am VMI ihre Masterarbeit zur digitalen Transformation in NPO verfasst.



Dr. Harry Witzthum / hwitzthum@caritas.ch

Harry Witzthum hat ursprünglich Philosophie an der Universität Basel und University of Sheffield (UK) studiert. Nach dem PhD-Studium arbeitete Witzthum in diversen Funktionen in nationalen NPO im Bereich Soziales, Menschenrechte und Politik. 2009 hat er den VMI-Diplomlehrgang abgeschlossen. Heute arbeitet Harry Witzthum bei der Caritas Schweiz als Lead Digitale Transformation und verknüpft die technische Dimension der Digitalisierung mit den Anforderungen der Transformationsprozesse innerhalb von Organisationen. Ein Fokus liegt dabei auf der Umsetzung von Lösungen der künstlichen Intelligenz (KI) in NPO.

CAS Digitalisierung & Agilität in NPO

Einstieg jederzeit möglich!

Nächste Gelegenheit:

Intensiv-Lehrgang Digitales Fundraising für NPO
1. bis 5. September 2025
Fribourg, Universitätsgebäude

