

<b>Titel</b>	<b>BUSINESS MODEL CANVAS</b>
<b>Wofür</b>	Erfassung, Erarbeitung oder Prüfung eines Geschäftsmodells.
<b>Dauer</b>	Ca. 1 Stunde bis 5 Tage
<b>Teilnehmende</b>	Alleine oder ca. 5 bis 15 Teilnehmende (optimale Gruppengröße 8 bis 12)
<b>Niveau</b>	+ Einsteiger <div style="background-color: #d4edda; padding: 2px;"><b>+ Fortgeschritten</b></div> + Profi
<b>Material</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorlagen des Business Model Canvas (am besten in unterschiedlichen Größen).</li> <li>• Stifte</li> <li>• Post-Its</li> </ul>
<b>Kurzbeschreibung</b>	<p>Canvas bedeutet übersetzt „Leinwand“ oder „Tuch“. Das Business Model Canvas dient folglich als eine Oberfläche, auf der sich ein Businessplan visualisieren lässt. Aufgeteilt ist das Canvas in neun verschiedene Bereiche (Building Blocks), die sich in Frontstage und Backstage gliedern. Wie beim Theater sieht der Kunde nur das, was sich in der Frontstage abspielt. Dies ist die Angebotsseite. Die Backstage befasst sich mit der Produktionsseite. Hier wird definiert, was getan werden muss, um das Angebot zum Kunden zu bringen, welche Partner eingebunden werden sollten und welche Ressourcen zur Erstellung erforderlich sind.</p> <p>Der Bereich der Frontstage gliedert sich in fünf Bereiche, die in der genannten Reihenfolge in das Business Model aufgenommen werden sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das <b>Wertangebot</b> beschäftigt sich mit der Frage, welcher Mehrwert dem Kunden geboten werden soll.</li> <li>• Die Art des Angebotes ist direkt davon abhängig, wer angesprochen werden soll. Die Zielgruppe wird daher unmittelbar mit der Definition des Wertangebotes im Bereich der <b>Kundensegmente</b> beschrieben.</li> <li>• Die Frage, wie die definierten Kundensegmente über <b>spezifische Kanäle</b> angesprochen werden können, wird im dritten Schritt festgelegt.</li> <li>• Haben Kunden ein Angebot in Anspruch genommen ist es das Ziel, diese längerfristig an das Unternehmen und das Angebot zu binden. Hierfür steht das Feld <b>Kundenbeziehung</b> zur Verfügung. Darin wird beschrieben, wie die Kundenbeziehung auch nach einem Nutzungs- oder Kaufakt dauerhaft aufrecht erhalten bleiben kann.</li> <li>• Über den Kauf der Angebote und/oder ihre dauerhafte Nutzung in Form von Abonnements, kommt es zu Einnahmen, die in dem Feld <b>Einnahmequellen</b> notiert werden.</li> </ul> <p>Die Backstage, also die Produktionsseite, befasst sich mit vier Bereichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die <b>Schlüsselressourcen</b> sind die für die Erstellung des Angebotes benötigten materiellen und immateriellen Betriebsmittel.</li> <li>• Die Ressourcen stehen in direkter und interdependenter Verbindung mit den <b>Schlüsselaktivitäten</b>. Es wird beschrieben, was getan werden muss, um die Betriebsmittel im Sinne des Wertversprechens einzusetzen, um das Angebot erfolgreich erstellen zu können.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht immer ist es möglich oder sinnvoll, alle Schlüsselressourcen und -aktivitäten selbst im eigenen Betrieb zu führen. Die Schlüsselpartner sind dann jene, die bestimmte Elemente bei der Angebotserstellung übernehmen, womit diese Aspekte ausgelagert werden. Im Fokus steht hier eine Make-or-Buy-Entscheidung.</li> <li>• Schließlich resultiert in Abhängigkeit der Aktivitäten und Ressourcen sowie der Partnerschaftsgestaltung die <b>Kostenstruktur</b>.</li> </ul>
<p><b>Step-By-Step</b></p>	<p><b>Schritt 1: Vorbereitung</b></p> <p>Bevor das Ausfüllen startet, sollte die Moderation den Business Model Canvas erläutern (am besten anhand eines Beispiels). Dabei sollte auch deutlich werden, dass zunächst das Wertversprechen, dann die Kundensegmente sowie im Anschluss daran die Kanäle und die Kundenbeziehungen ausgefüllt werden sollten. Danach richtet sich der Fokus darauf, welche Einnahmen mit dem Wertversprechen generiert werden können. Erst im Anschluss wird die Backstage mit Aktivitäten, Ressourcen und den Partnern ausgefüllt. Schließlich geht es dann darum, mögliche Kosten zu ermitteln und diese den Einnahmen gegenüberzustellen.</p> <p><b>Schritt 2: Das Ausfüllen der Frontstage</b></p> <p>Im zweiten Schritt sollte die Frontstage ausgefüllt werden. Beginnend mit dem <b>Wertversprechen</b>. Hier kann alles aufgelistet werden, das einen Wert für den Kunden verspricht. Um das herauszuarbeiten, sollten parallel dazu die <b>Kundensegmente</b> definiert werden. Dabei ist es wichtig zu berücksichtigen, dass der Wert von unterschiedlichen Kunden in verschiedenen Kontexten variieren kann. Im Anschluss daran sollte überlegt werden, über welche <b>Kanäle</b> das Angebot vertrieben (digital und/oder analog) werden kann. Ebenso können Bestandskunden als Multiplikatoren eingesetzt werden und auch Online-Bewertungen gehören dazu. Dies korrespondiert mit der <b>Kundenbeziehung</b>, bei der es um Support-Angebote geht wie Kundenbetreuung, Beratungs-Hotline (auch nach einem Kauf), Communities, die moderiert werden aber auch automatisierte Angebote wie wichtige Informationen zu Produkten und Services auf Websites (bspw. FAQs). Abgeschlossen wird das Ausfüllen der Frontstage mit den <b>Einnahmequellen</b>. Hier wird aufgelistet, wie die Leistung am Markt angeboten werden soll. Es kann sich dabei sowohl um einen monetären Mehrwert handeln als auch um Reputationsgewinn oder ähnliches, wenn das Wertangebot einer Organisation zum Beispiel im Rahmen eines Förderprojektes oder im öffentlichen Sektor bereitgestellt wird – auch dann ist es Sinnvoll, den Mehrwert für die Organisation herauszuarbeiten (What’s in it for me?).</p> <p><b>Schritt 3: Das Ausfüllen der Backstage</b></p> <p>Beim Ausfüllen der Backstage ist wiederum das Wertversprechen ein wichtiger Ausgangspunkt. Dieses sowie alle anderen Felder der Frontstage bestimmen maßgeblich, welche <b>Aktivitäten</b> und <b>Ressourcen</b> zur Erstellung des Wertversprechens erforderlich sind. Es stellt sich dann zunächst die Frage, ob diese selbst erbracht werden, oder durch <b>strategische Partner</b> eingekauft werden müssen. Je nachdem, wie diese Make-or-Buy Entscheidungen ausfallen, ergeben sich unterschiedliche <b>Kosten</b>, wodurch das untere Feld ausgefüllt werden kann.</p>

#### Schritt 4: Analyse der Ebenen

Wenn alle Felder ausgefüllt wurden, sollte das Gesamtkonstrukt betrachtet und analysiert werden. Je nachdem, mit welchem Detailgrad die Felder ausgefüllt wurden, können grobe Schätzungen erfolgen, oder die Aspekte schon klar benannt werden. Es kann über Prototypen und deren Test die **Wünschbarkeit** beim Kunden ermittelt werden (Frontstage-Analyse). Mit Blick auf die **Machbarkeit** stellt sich die Frage, ob genügend Know-How, Technologie, Logistik usw. vorhanden sind, um das Angebot zu erstellen (Backstage-Analyse). Schließlich müssen die potenziellen Einnahmen und die dazu aufgeworfenen Kosten für die Erstellung der Leistung ins Verhältnis gesetzt werden und es muss sich ein positiver Saldo (ggf. auch erst langfristig) ergeben (**Ertragsmodell**-Analyse).

#### Schritt 5: Wiederholen und Alternativen ausloten

Bei den ersten Varianten werden schnell Lücken und fehlende Informationen deutlich. Es kann nun versucht werden, über Methoden wie WKW-Fragen Lösungen für offensichtlich unstimmgige Aspekte zu finden (bspw. wenn die Kostenstruktur nicht im Verhältnis zu den Einnahmen steht usw.). Auch schnelle Prototypen aus Pappe oder in Form einer Service Performance können helfen, um Aufschluss über das Angebot in Hinblick auf verschiedene Aspekte zu gewinnen, die noch fehlen. Dann können weitere Durchläufe zum Ausfüllen des Business Model Canvas erfolgen, bei denen potenzielle Optionen durchgespielt werden. Dabei können Aspekte wie die Auslagerung von Aktivitäten oder Ressourcen an Partner, Ansprache anderer Kundensegmente, insgesamt eine veränderte Kundenansprache, verschiedene Erlösmodelle (Abonnement, Verkauf usw.) kombiniert und verfeinert werden, um Varianten eines Geschäftsmodells zu finden, das aufgetretene Probleme löst, ohne dabei den Detailgrad zu stark erhöhen zu müssen.

#### Schritt 6: Priorisierung der Varianten und tiefergehende Analyse

Nachdem das Business Model in unterschiedlichen Konstellationen ausgefüllt wurde, werden sich vermutlich einige Favoriten herauskristallisieren. Gleichzeitig gibt es Aspekte, die genauer untersucht werden müssen. Dies erfordert eine tiefergehende Analyse, die oft nicht im Rahmen eines Workshops erfasst werden kann. Es empfiehlt sich daher, diese Aspekte zu dokumentieren, einen Zeitplan für deren Erfassung sowie die Verantwortlichkeiten für das Einholen der fehlenden Informationen zu definieren. Dann kann erneut ein Workshop durchgeführt werden, bei dem der Detailgrad von einem oder mehreren Varianten des Business Model Canvas in der Tiefe analysiert wird.

#### Schritt 7: Wettbewerbsanalyse

Es sollte schließlich kritisch geprüft werden, ob Wettbewerber ähnliche Geschäftsmodelle bereits etabliert haben und wie das eigene Geschäftsmodell sich von der Konkurrenz absetzt. Auch hierzu bedarf es eines separaten Workshops, wo die erarbeiteten Geschäftsmodelle mit denen der Konkurrenz verglichen werden.