Canvas

Ing. Wolfgang Oberchristl, MBA

Geschäftsmodell

nach Alexander Osterwalder/Yves Pigneur

8.) SCHLÜSSEL-PARTNER

Wer sind unsere Schlüsselpartner?

Wer sind unsere Schlüsselzulieferer?

Welche Schlüssel-ressourcen beziehen wir von Partnern?

Welche Schlüssel-aktivitäten führen unsere Partner aus?

7.) SCHLÜSSEL-AKTIVITÄTEN

Welche Schlüssel-aktivitäten benötigen die

- Angebote?
- Nutzenversprechen?
- Verteilkanäle?
- Kundenbeziehungen?
- Erlösströme?

6.) SCHLÜSSEL-RESSOURCEN

Welche Schlüssel-ressourcen verlangen die

- Angebote?
- Nutzenversprechen?
- Verteilkanäle?
- Kundenbeziehungen?
- Erlösströme?

2.) ANGEBOTE, NUTZEN-VERSPRECHEN

Welchen Mehrwert bieten wir unseren Kunden?

Welche Kundenprobleme lösen wir?

Welche Kunden-bedürfnisse decken wir ab?

Welches Bündel an Produkten und Services bieten wir unseren Zielkunden?

4.) KUNDEN-BEZIEHUNGEN

Welche Beziehung erwartet jedes KS ?
Was kostet es die KS aufzubauen und zu halten?
Wie sind die KS unser Geschäftsmodells integriert?

3.) SCHLÜSSEL-KANÄLE

Über welche Kanäle erreichen wir die KS?
Wie sind unsere Kanäle in die KS integriert?
Wie integrieren wir die Kanäle mit den Prozessen der Kunden?

1.) KUNDEN-SEGMENTE (KS)

Für wen (welchen Kundentyp, Personas) schaffen wir Mehrwert?

Welche sind unsere wichtigsten Kundensegmente (KS)?

9.) KOSTENSTRUKTUR

Welches sind die wichtigsten, mit dem Geschäftsmodell verbundenen Kosten?
Welche Schlüsselressourcen verursachen die höchsten Kosten?
Welche Kernaktivitäten verursachen die höchsten Kosten?

5.) ERLÖSSTRÖME

Für welchen Mehrwert sind unsere Kunden wirklich bereit zu zahlen?
Wie wollen die Kunden zahlen?
Wieviel trägt jeder Erlösstrom zum Gesamterlös bei?

Vom Geschäftsmodell zum Businessplan

Die Phasen:

- Phase 1: Plausibilität der Geschäftsidee überprüfen
- Phase 2: Marktpotential inkl. Wettbewerb analysieren
- Phase 3: Geschäftsmodell ausarbeiten
- Phase 4: Businessplan entwickeln

*Buch: „**Business Model Generation**“ Campus Verlag*

Baustein 1: Kundensegmente

= Kundengruppen oder Unternehmen, die erreicht und bedient werden sollen. Das Zielpublikum für die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens

- Für wen schafft das Unternehmen Werte/Nutzen?
- Welche Kundensegmente unterscheiden wir?
- Wie werden Kundensegmente gebildet?
  - Wer kauft? (Personas: Geographie, Profil, Lebensstil, Persönlichkeit, Bedürfnisse)
  - Was wird gekauft? (Funktionalität, Verpackung, Preis, Lieferung)
  - Warum wird gekauft? (Vorzüge, Eigenschaften, Technologie)
- Wer sind die wichtigsten Kunden(-gruppen)?
- Wie ist der Zielmarkt (die Zielmärkte) zu definieren?
- Wer sind potenzielle Kunden?

Baustein 2: Wertangebote

= die angebotenen Produkte und Dienstleistungen, mit denen wir bei den Bedürfnissen unsere Kunden Wert schöpfen bzw. Nutzen liefern.

Nutzen/Angebot:

- Welchen Wert/Nutzen liefern wir den Kunden?
- Welche Probleme unserer Kunden lösen wir?
- Welche Bedürfnisse der Kunden erfüllen wir?
- Welche Produkte/Dienstleistungen werden für welches Segment geboten?
- Welche Paletten an Produkten und Dienstleistungen bieten wir unseren verschiedenen Kundensegmenten?

Eigenschaften: Neuheit, weiterentwickelte Leistung, Anpassung an Kundenbedürfnisse, maßgeschneiderte Lösung, Arbeitserleichterung, Zweckmäßigkeit, Design, Marke/Status, Preis-Leistungs-Verhältnis, Kosten senken bzw. minimieren, Verfügbarkeit, Risiko mindern, Zugänglichkeit, Nutzen, Benutzerfreundlichkeit, Usability, „easy to deal with“

Baustein 3: Kanäle (Kommunikation/Vertrieb)

= *wie werden die Kunden erreicht und das Wertangebot präsentieren*

Marketingkanäle:

- Über welche Kanäle wollen die Kundensegmente erreicht werden?
- Wie werden die Kundensegmente jetzt erreicht?
- Wie werden die Kundensegmente künftig erreicht?
- Wie sind die Kanäle in die Abläufe der Kunden eingebunden?
- Wie fügen sich diese Kanäle in die Gewohnheiten der Kunden ein?
- Welche Kanäle funktionieren am besten?
- Welche Kanäle sind am kosteneffizientesten?

Mögliche Vertriebs- und Kommunikationskanäle

- eigene Verkaufsabteilung
- Internet (Website/Shop, Soziale Medien)
- eigenes Filialnetz
- Partnerkanäle: Großhandel, Einzelhandel, Websites, Webshops

Baustein 3: Kanäle (Kommunikation/Vertrieb)

Phasen der Kanäle

- **Bekanntheit**: Wie steigern wir die Bekanntheit unserer Produkte und Dienstleistungen?
- **Beurteilung**: Wie helfen wir den Kunden, unser Nutzenversprechen zu beurteilen?
- **Kauf**: Wie ermöglichen wir es den Kunden spezifische Produkte und Dienstleistungen zu kaufen?
- **Erbringung**: Wie erbringen wir den Kunden das Nutzenversprechen?
- **Nach dem Kauf:** Wie gewährleisten wir Kundenbetreuung nach dem Kauf?

Baustein 4: Kundenbeziehungen

= wie sehen die Beziehungen zu den verschiedenen Kundensegmenten aus.

- Welche Arten von Beziehungsaufbau und -pflege erwarten die Kundensegmente?
- Welche Beziehungen sind bereits aufgebaut?
- Wie ist der Status der Beziehungen derzeit?
- Wie sind die Beziehungen in das Geschäftsmodell integriert?
- Wie viel kosten die Beziehungen?

Arten der Kundenbeziehung:

persönliche Betreuung (z.B. PoS), engagiertes Personal, individuell persönlich (z.B. Private-Banking), Betreuung, Selbstbedienung, automatisierte Dienste(über Online-Profile), Nutzer/Kunden-Communities, Mitgestaltung (Co-Creation), Kunden an der Wertschöpfung beteiligen

Baustein 5: Einnahmequellen

= Einnahmen aus den verschiedenen Kundensegmenten.

- Für welche Werte/Dienstleistungen sind die Kundensegmente bereit zu zahlen?
- Wofür und wie bezahlen die Kundensegmente derzeit?
- Welche Zahlungsform wünschen die Kundensegmente ?
- Welchen Anteil haben die Einnahmen pro Kundensegment am Gesamtumsatz?

- **Arten**: Verkauf von Vermögenswerten, von Produkten, von Dienstleistungen; Gebühren für: Benutzung, Abonnement, Mitgliedschaft, Ausleihung, Vermittlung, Verleih, Vermietung, Leasing, erteilte Lizenzen, Rechte, Werbung
- **feste Preisgestaltung**: Listenpreise, abhängig von Produktmerkmalen, abhängig von Kundensegment, volumenabhängig
- **dynamische Preisgestaltung**: Verhandlung, Ertragsmanagement, Echtzeitmarkt

Baustein 6: Schlüsselressourcen

= die zentralen Ressourcen für das Funktionieren unseres Geschäftsmodells

- Welche zentralen Ressourcen schaffen das Wertangebot?
- Welche zentralen Ressourcen erfordert das Nutzenversprechen?
- Welche Ressourcen benötigen die Vertriebskanäle?
- Welche Ressourcen schaffen die Kundenbeziehungen?
- Welche Ressourcen ergeben die Einnahmequellen?

Kategorien von Schlüsselressourcen: Wirtschaftsgüter, Dienstleistungen, Marken, Patente, Urheberrechte, Daten, Know-how, Personal, finanzielle Mittel

Baustein 7: Schlüsselaktivitäten

= die zentralen Aktivitäten, für das erfolgreiche Funktionieren des Geschäftsmodells

- Welche Aktivitäten schaffen das Wertangebot?
- Welche Hauptaktivitäten erfordern unsere Nutzenversprechen?
- Welche Aktivitäten erfordern die Vertriebskanäle?
- Welche Aktivitäten erfordern die Kundenbeziehungen?
- Welche Aktivitäten erfordern die Einkommensströme?

Kategorien von Schlüsselaktivitäten

- Gestaltung / Herstellung / Produktion / Auslieferung
- Lösungen entwickeln (z.B. Beratungsfirmen)
- Plattform/Netzwerk aufbauen/weiterentwickeln
- Schlüsselaktivitäten

Baustein 8: Schlüsselpartner

= welches Netzwerk an Partnern und Lieferanten braucht es, damit unser Geschäftsmodell funktioniert.

- Wer sind die wichtigsten Partner? Wer sind die Schlüsselpartner?
- Wer sind die wichtigsten Zulieferer? Wer sind die Schlüssellieferanten?
- Welche zentralen Ressourcen beziehen von Schlüsselpartnern?
- Welche zentralen Aktivtäten werden von den Partnern erledigt?
- Welches sind die Hauptaktivitäten unserer Partner?

Gründe für Partnerschaften

- Optimieren (Mengenvorteil), Einsparen, Risiken und Unsicherheiten reduzieren
- spezifische Ressourcen und Aktivitäten beschaffen/akquirieren

Baustein 9: Kostenstruktur

= *welche Kosten erfordert unser Geschäftsmodell. Die Kosten, die anfallen, um die Leistungen zu erbringen.*

- Welches sind die beträchtlichsten Kosten im Geschäftsmodell?
- Welche zentralen Kosten fallen an?
- Welche zentralen Ressourcen kosten am meisten? sind am teuersten?
- Welche zentralen Aktivitäten kosten am meisten? sind am teuersten?

Ist das Unternehmen eher

- **kostengetrieben** (schlanke Kostenstruktur, kostengünstiges Nutzenversprechen, größtmögliche Automatisierung, umfangreiches Outsourcing)
- **nutzengetrieben** (Fokus auf Wertschaffung, erstklassiges Nutzenversprechen)

Beispielmerkmale: Fixkosten (Löhne, Miete, Nebenkosten), variable Kosten, Skaleneffekte, Verbundeffekt

Geschäftsmodell

8. SCHLÜSSEL-PARTNER

Wer sind unsere Schlüsselpartner?

Wer sind unsere Schlüssel-Zulieferer?

Welche Schlüsselressourcen beziehen wir von Partnern?

Welche Schlüsselaktivitäten führen unsere Partner aus ?

Vorteile von Partnerschaften: Leistung verbessern, Aufwand & Kosten einsparen, Risiken & Unsicherheiten verringern, Zugang zu Ressourcen & Leistungen

7. SCHLÜSSEL-AKTIVITÄTEN

Welche Schlüsselaktivitäten verlangen unsere

- Angebote
- Nutzenversprechen
- Verteilkanäle?
- Kundenbeziehungen?
  Erlösströme?

Kategorien : Produktion, Problemlösung, Plattform/Netzwerk

6. SCHLÜSSEL-RESSOURCEN

Welche Schlüsselressourcen verlangen unsere Angebote

- Nutzenversprechen
- Verteilkanäle?
- Kundenbeziehungen?
- Erlösströme?

Arten: Produktionsmittel Wissen (Patente, Markenschutz, Urheberrechte, Daten), Personal, Finanzen

2. ANGEBOTE, NUTZENVERSPRECHEN

Welchen Mehrwert bieten wir unseren Kunden?

Welche Kundenprobleme lösen wir?

Welche Kundenbedürfnisse decken wir ab?

Welches Bündel an Produkten und Services bieten wir unseren Zielkunden?

Eigenschaften: neu, leistungsstark, kundengerecht, Arbeitserleichterung, Design, Marke/Status, Preis, kosten-günstig, risikoarm, verfügbar

4. KUNDEN-BEZIEHUNGEN

Welche Art von Beziehung erwartet jedes unserer KS?
Wie teuer ist es die KS aufzubauen und zu halten?
Wie sind die KS in unser Geschäftsmodell integriert?

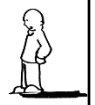
BSP.: (spezielle) persönliche Unterstützung, Hilfe zur Selbsthilfe automatisierte Dienstleistungen, Communities, kreative Partnerschaft

3. SCHLÜSSEL-KANÄLE

Über welche Kanäle wollen unsere KS erreicht werden? Wie sind unsere Kanäle im KS integriert? Wie integrieren wir die Kanäle mit den Prozessen unserer Kunden?

1. Wie schaffen wir *Aufmerksamkeit* für unsere Angebote?
2. Wie können unsere Kunden das Nutzen-Versprechen *bewerten*?
3. Wie *kaufen* Kunden, Produkte und DL?
4. Wie liefern wir unser Nutzen-Versprechen an den Kunden?
5. Wie betreuen wir die Kunden *nach dem Kauf*?

1.) KUNDEN-SEGMENTE (KS)



Für wen (welchen Kundentyp, Personas) bieten wir Mehrwert/Nutzen?

Welche sind unsere wichtigsten Kundensegmente?

Wer sind unsere wichtigsten Kunden?

Massen-, Nischenmarkt, ein oder verschiedene Marktsegment(e), vielseitige Plattformen

9. KOSTENSTRUKTUR

Welches sind die wichtigsten, mit dem Geschäftsmodell verbundenen Kosten? Welche Schlüsselressourcen verursachen die höchsten Kosten? Welche Kernaktivitäten verursachen die höchsten Kosten?

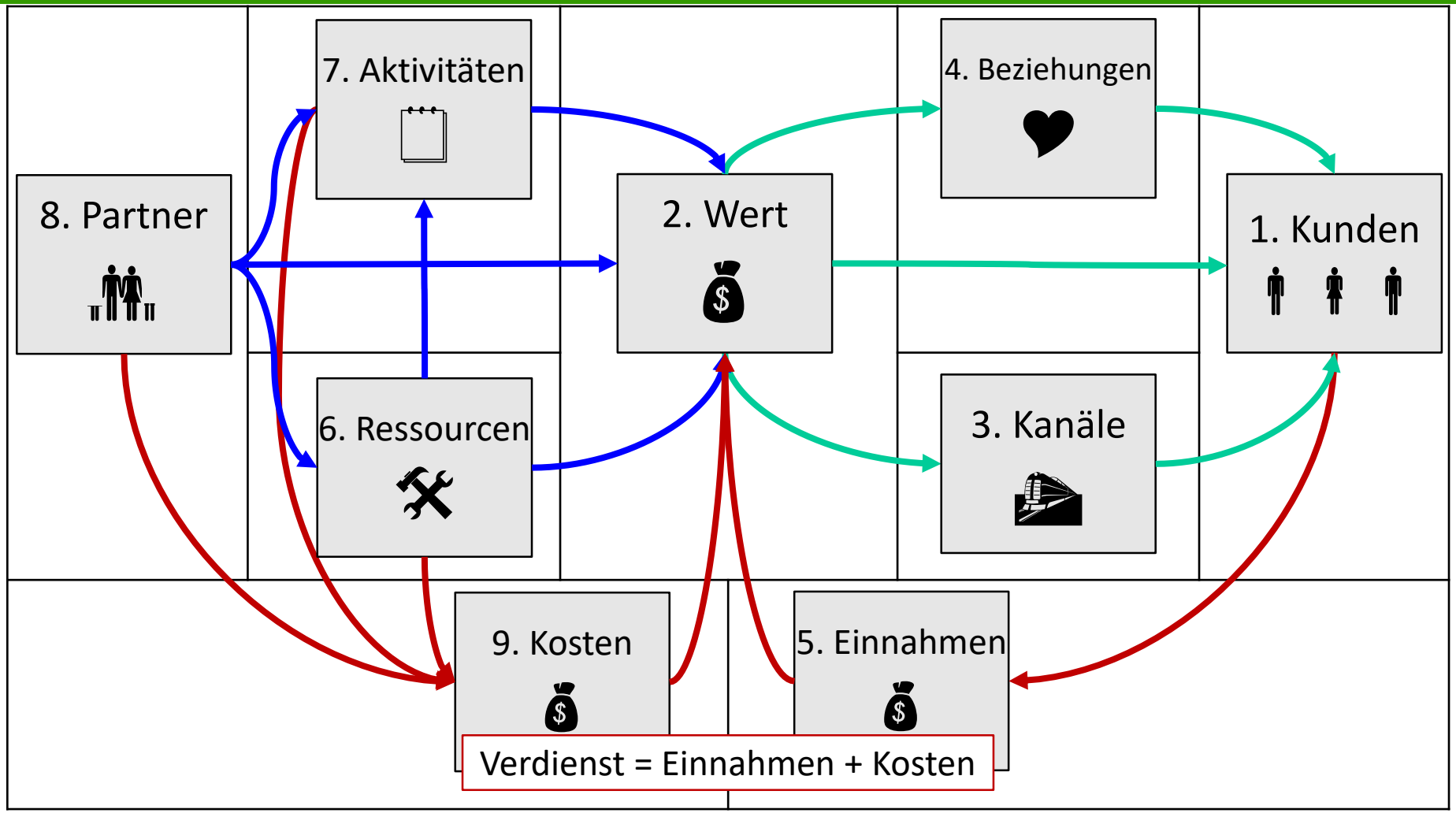
kostenorientiert (geringe Kosten, geringes Preis-Leistungs-Versprechen, Automatisierung, extensives Outsourcing) nutzenorientiert (Nutzen im Vordergrund, Premium-Nutzen)? Fixkosten (Löhne, Mieten, Betriebsmittel) Variable Kosten Kostenersparnis durch Masse (z.B. Einkauf, Produktion) bzw. Synergieeffekte

5. ERLÖSSTRÖME

Für welchen Mehrwert sind unsere Kunden wirklich bereit zu zahlen? Wofür geben die Kunden es derzeit aus? Wie wollen die Kunden (KS) zahlen? Wieviel trägt jeder Erlösstrom zum Gesamterlös bei?

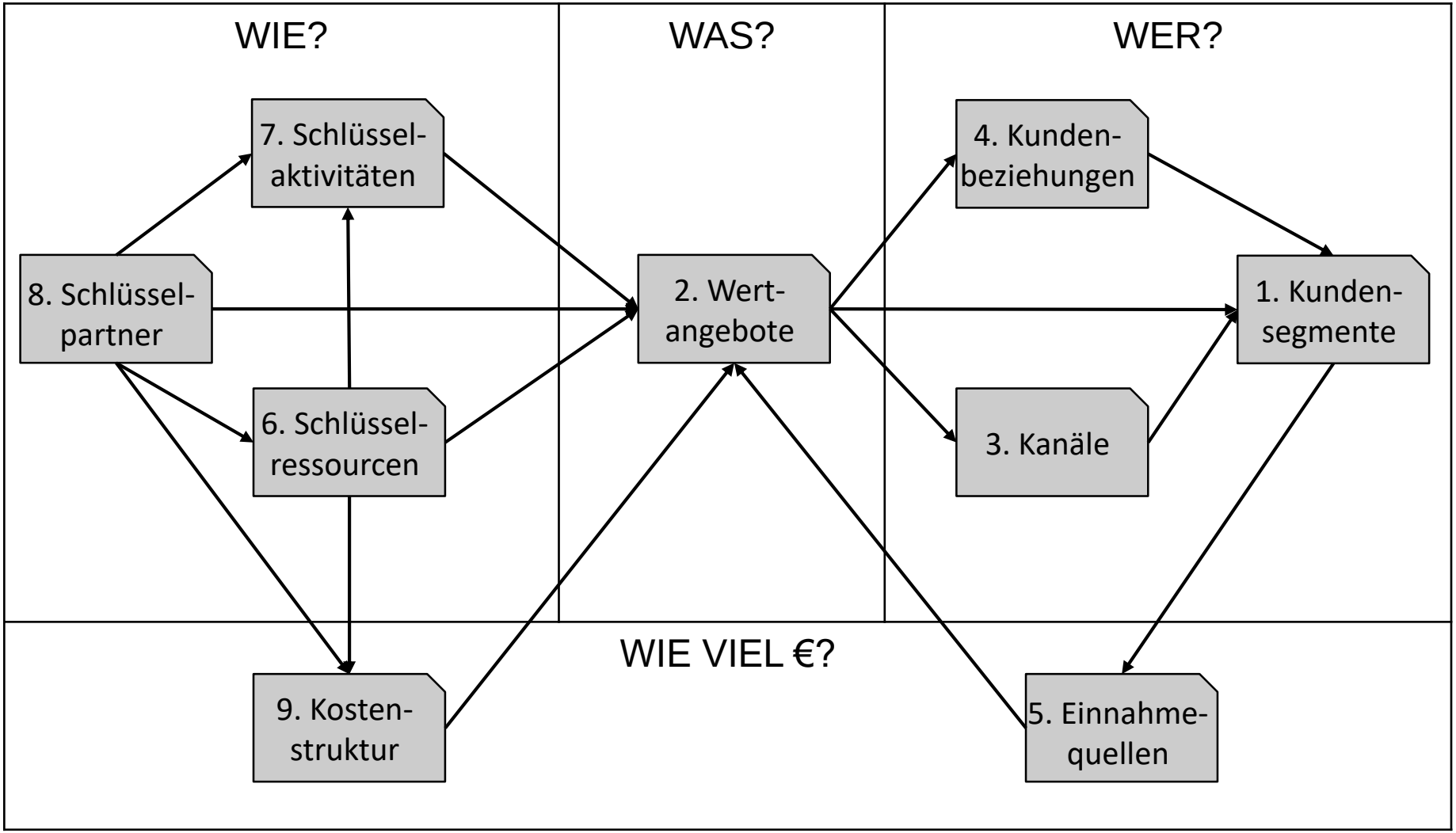
Arten: Verkauf, Nutzungsgebühr, Abonnement, Verleih/Vermietung/Leasing, Lizenzen, Vermittlungsgebühr, Werbung, feste Preise (Listenpreis, abhängig z.B. von den Produktions-kosten, vom Kunden-Segment, von der Menge) variable Preise (Verhandlungssache, ertragsabhängig, marktabhängig)

Business Model Canvas (Abfolge)

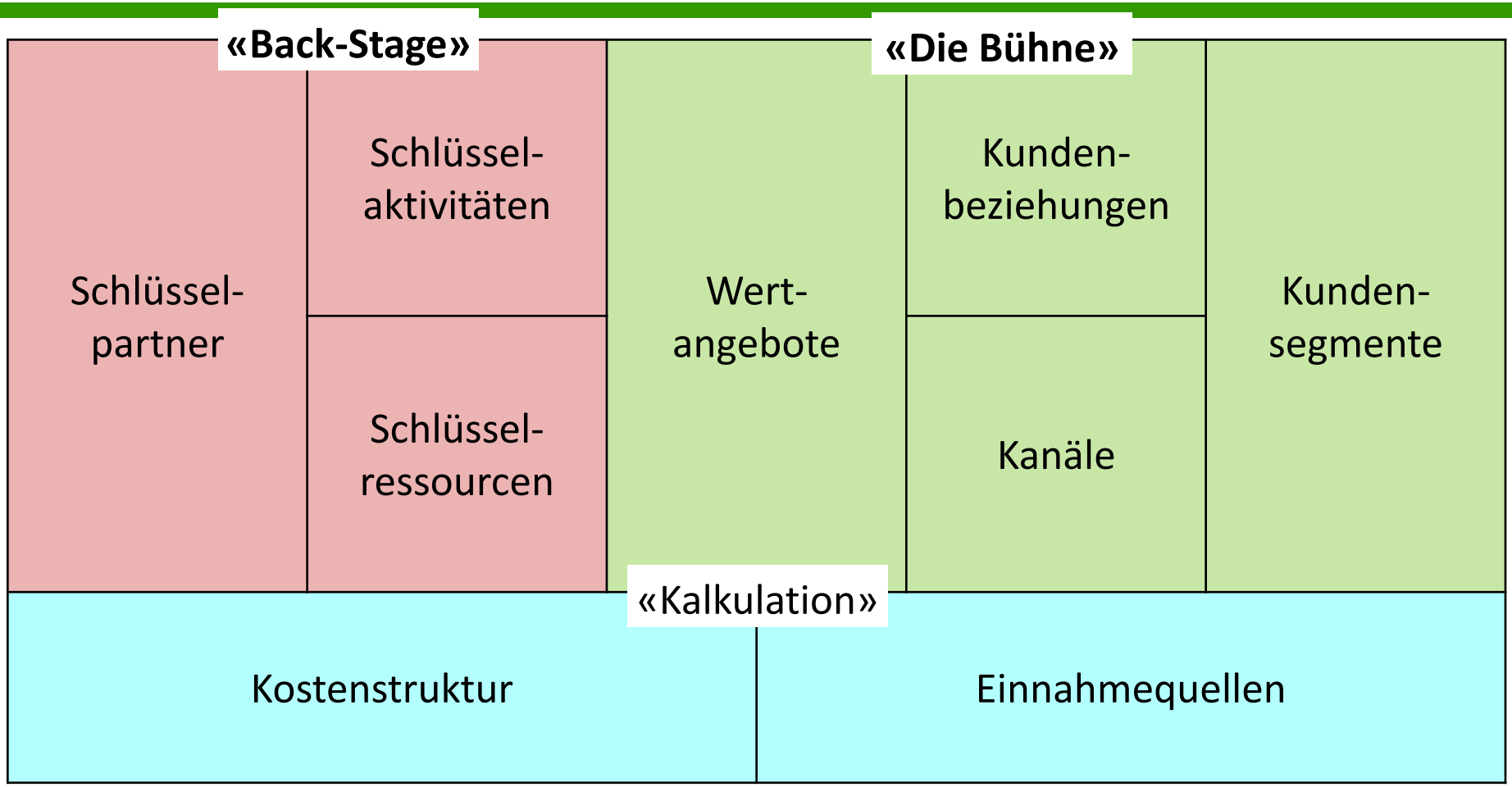


http://www.businessmodelgeneration.com

Die vier Fragen eines Geschäftsmodells



Business Model Canvas

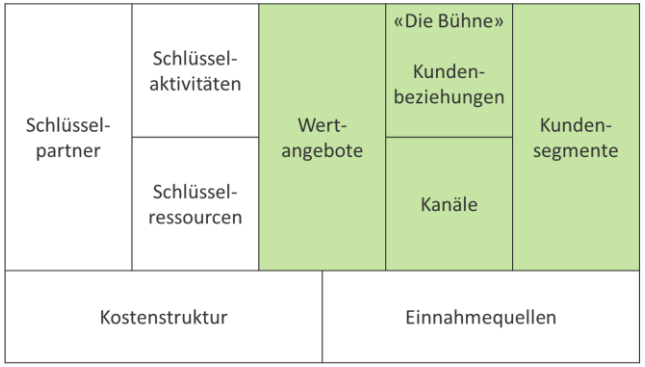


Quelle: Osterwalder A.: Business Model Generation, FHS St. Gallen Mitglied der FHO Fachhochschule Ostschweiz
Institut für Innovation, Design und Engineering IDEE-FHS
www.fhsg.ch

„Die Bühne“

Kernfragen für Kunden & Nutzen

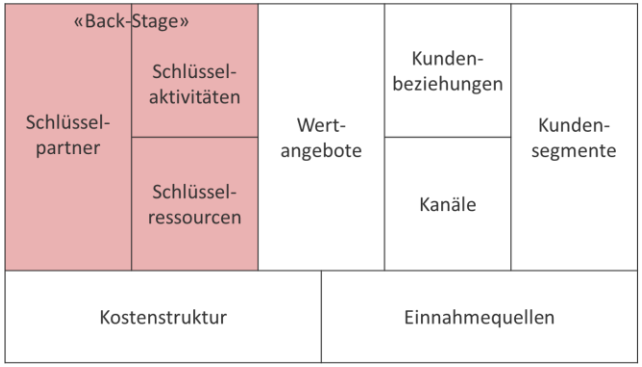
- Wen genau wollen wir beliefern?
- Welches Paket von Produkten und Services bieten wir an?
- Welche Art von Beziehung erwarten die Kunden?
- Über welche Kanäle wollen unsere Kunden erreicht werden?



„Back-Stage“

Kernfragen für die Umsetzung

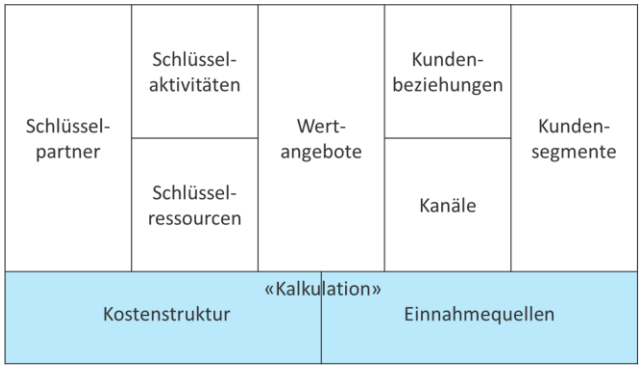
- Was müssen wir dafür machen?
- Was brauchen wir dafür?
  - welche Kompetenzen
  - welches Know-How
  - welche Finanzmittel
  - welche Kapazitäten usw.
- Wen brauchen wir dazu? (Partner, Dienstleister)



„Kalkulation“

Kernfragen für Kosten und Erlöse

- Welche Art und Höhe haben die Einnahmen?
- Wie zahlen die Kunden (heute und morgen)?
- Welche Kostenarten entstehen?
- In welcher Höhe und wovon sind sie abhängig?



Wieso das Business Model Canvas?

Vorteile des BMC:

- einfach und leicht verständlich
- visuelle Beschreibung anstelle langer Texte
- Zusammenhänge werden ersichtlich und nachvollziehbar
- BMC orientiert sich am Kunden

- Das Business Model Canvas zeigt auf, wie ein Unternehmen/eine Organisation funktioniert. Durch die Einfachheit der BMC kann es für das Kommunizieren bzw. für das Sensibilisieren der MA für die Unternehmensstrategie im Unternehmen genutzt werden.

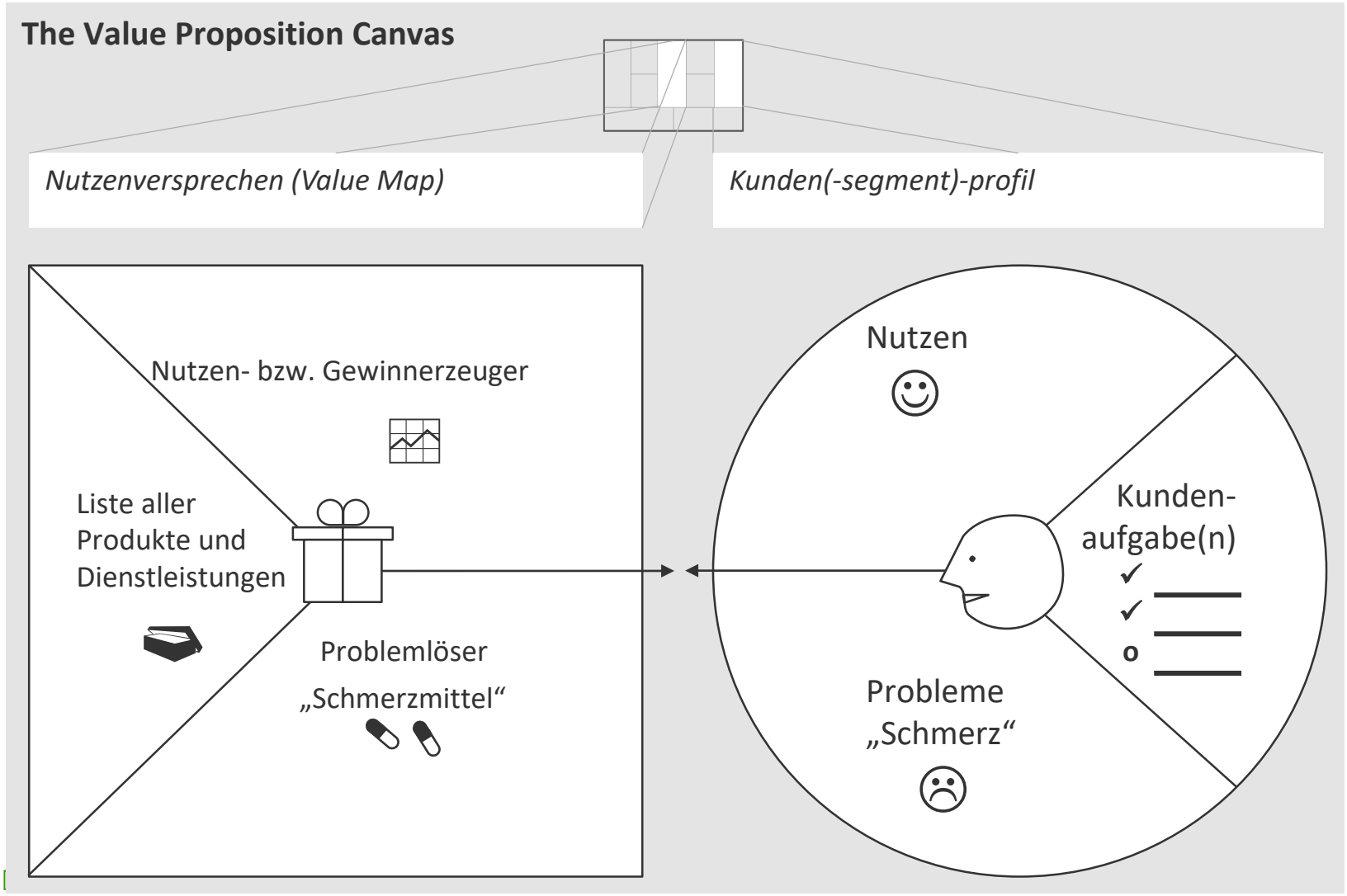
Schwächen des Business Model Canvas

Nachteile des BMC:

- vereinfachtes Modell
- Abgrenzung zwischen einzelnen Bausteinen manchmal schwierig
- Konkurrenz wird nicht betrachtet
- Umfeld wird nicht betrachtet
- Rahmenbedingungen werden nicht behandelt

- Der Business Model Canvas zeigt auf, wie ein Unternehmen funktioniert. Es handelt sich dabei aber nicht um eine ausformulierte Strategie!

Canvas: Value Proposition (Nutzenversprechen <-> Kundensegment)



Kundensegmente: Kunden-Aufgaben

(Aufgaben, Jobs, Aktivitäten)

Beschreiben, was ein bestimmtes Kundensegment bzw. eine bestimmte Persona zu erreichen versucht. Es können zu erledigende Aufgaben, zu lösende Probleme oder zu befriedigende Bedürfnisse der Kunden sein.

Das Produkt (P) Service (S) und Dienstleistung (DL)

- hilft dem Kunden funktionale ‚Jobs' zu erledigen (eine bestimmte Aufgabe auszuführen/zu erledigen, ein bestimmtes Problem lösen)
- hilft dem Kunden soziale ‚Jobs' zu erledigen (Wunsch, gut auszusehen, an Status, Macht und Einfluss gewinnen)
- hilft dem Kunden emotionale ‚Jobs' zu erledigen (Ästhetik, sich gut fühlen, Sicherheit, …)
- hilft dem Kunden Grundbedürfnisse zu befriedigen (Kommunikation, Sex, …)
- hilft den Kunden ruhig zu schlafen, indem es beim Lösen wichtiger Fragen
- unterstützt bzw. Bedenken und Sorgen beseitigt
- begrenzt oder beseitigt häufige Fehler beim Benutzen
- beseitigt Barrieren, die die Kunden bis jetzt davon abgehalten haben eine bestimmte Lösung zu wählen, durch niedrige Investitionskosten, flachere Lernkurve bzw. weniger Widerstand gegen den Wandel

Neben den Kern-Jobs, die dein Kunde zu erledigen versucht, erfüllt er noch weitere Jobs in anderen Funktionen und Rollen, beschrieben als:

- Käufer (Versuch, gut auszusehen, Gewinn an Macht oder Status)
- Co-Creator (Ästhetik, sich gut fühlen, Sicherheit)
- Vermittler (Produkte oder Service, die Kunden helfen, bestimmte Produkte zu ersetzen, an andere zu vermitteln, weiterzuverkaufen, …)

Eine Rangliste der Jobs bilden anhand der Bedeutung, die sie für den Kunden haben (wichtig/unwichtig).
Bestimmen, wie oft ein Job vorkommt. Festhalten, in welchem Kontext ein Job erledigt wird, denn dies kann Einschränkungen zur Folge haben (Autofahren *draußen*)

Kundensegmente: Nutzen (Gewinne)

Beschreiben die Vorteile/Gewinne, die der Kunden erwartet, ersehnt oder überraschen würden. Dies schließt funktionale Brauchbarkeit, soziale Vorteile, positive Emotionen und Kosteneinsparungen mit ein:

- Ersparnisse (in Form von Arbeit/Aufwand, Zeit oder Geld) machen den Kunden glücklich.
- Ergebnisse, die der Kunde erwartet (Qualitätsniveau, mehr von Etwas, weniger von Etwas) oder deutlich über seine Erwartungen hinaus gehen.
- Was Kunden an bestehenden Lösungen Spaß macht (bestimmte Funktionen, Leistung, Qualität)
- Was den Job/das Leben des Kunden erleichtert (niedrigere Lernkurve, mehr Service, niedrigerer Preis/Kosten)
- positive, soziale Konsequenzen, die sich der Kunde wünscht (lässt ihn gut aussehen, führt zu Machtzuwachs/höherem Status)
- Wonach Kunden suchen und worauf sie Wert legen (gutes Design, Garantieleistung, bestimmte oder mehr Funktionen)
- Wovon Kunden träumen (etwas Großes erreichen, große Entlastung)
- Wie Kunden Erfolg und Misserfolg messen (Leistung, Kosten, Qualität)
- Was die Akzeptanz einer Lösung beim Kunden erhöht (niedrigere Kosten, geringes Investment, weniger Risiko, bessere Qualität, mehr Leistung, Design, …)

Eine Rangliste der Jobs bilden anhand der Bedeutung, die sie für den Kunden haben (wichtig/unwichtig). Bestimmen, wie oft ein Job vorkommt.

Kundensegmente: Probleme (Schmerzen)

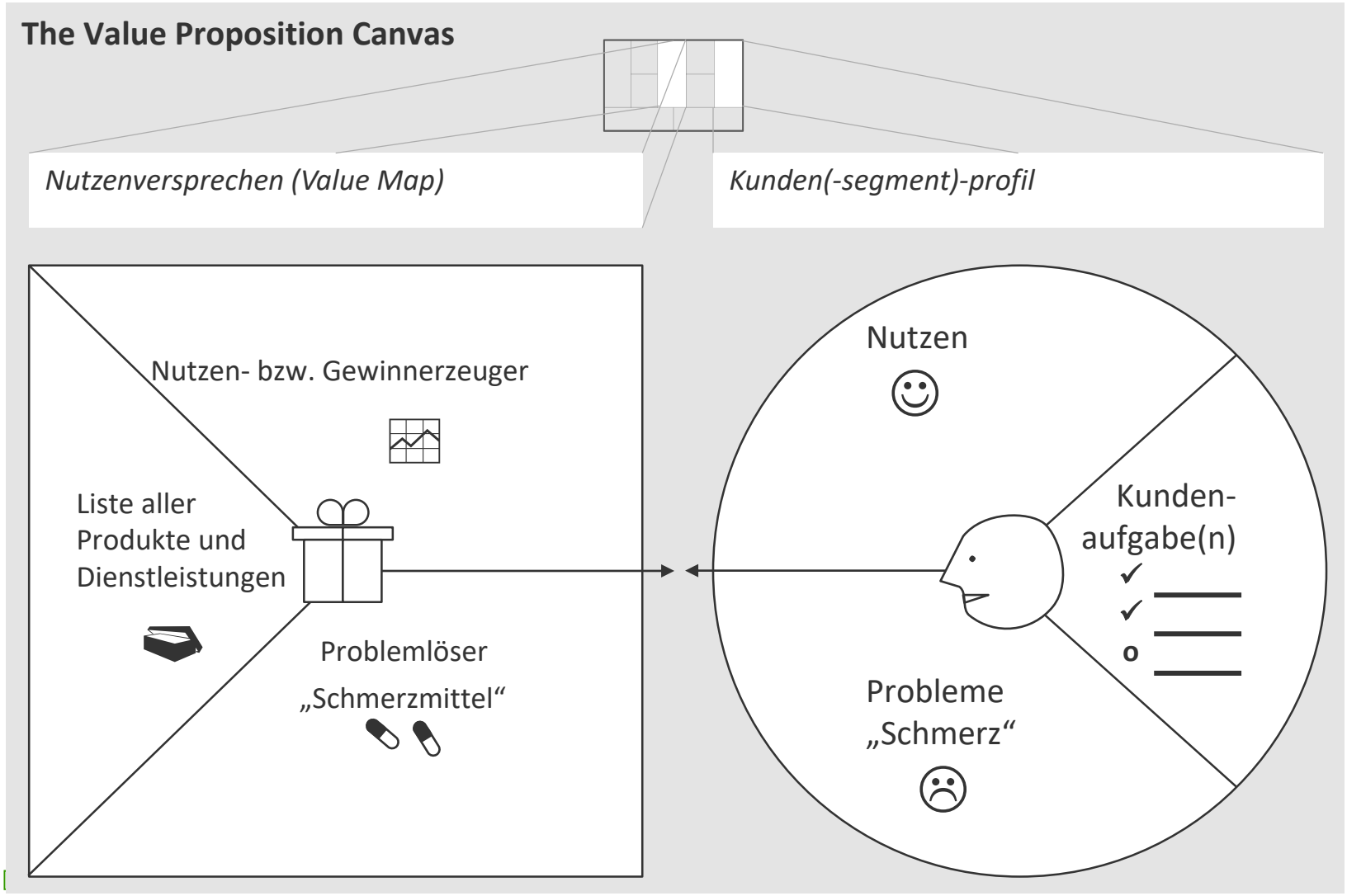
(Schmerzen, Mühen, Beschwerden, Qualen)

Beschreiben negative Emotionen, unerwünschte Kosten und Situationen oder Risiken, die dein Kunde erlebt oder erleben kann, vor, während oder nachdem er den Job erledigt hat.

- Was der Kunde als zu kostspielig empfindet (dauert zu lange, kostet zu viel, erfordert erheblichen Aufwand)
- Wodurch sich der Kunde schlecht fühlt (Frustration, Ärger, Dinge, die Kopfschmerzen verursachen)
- Inwieweit bestehende Lösungen hinter den Erwartungen des Kunden zurückbleiben (fehlende Funktionen, Leistung, Fehler/Störungen)
- Haupt-Schwierigkeiten und -Herausforderungen des Kunden (Verständnis, wie Dinge funktionieren, Schwierigkeiten, Dinge zu erledigen, Widerstände)
- negative soziale Konsequenzen, denen der Kunde begegnet und die er fürchtet (Gesichtsverlust, Verlust von Macht, Vertrauen oder Status)
- Risiken, die der Kunde fürchtet (finanzielle/soziale/technische Risiken, was schiefgehen könnte)
- Was den Kunden nachts wach hält (große Fragen, Bedenken, Sorgen)
- Häufige Fehler, die der Kunde macht (falsche Benutzung)
- Was den Kunden davon abhält, bestimmte Lösungen anzunehmen/umzusetzen (hohe Anfangsinvestitionen, Lernkurve, Angst vor Veränderung)

Eine Rangliste der Jobs bilden anhand der Bedeutung, die sie für den Kunden haben (wichtig/unwichtig). Bestimmen, wie oft ein Job vorkommt.

Canvas: Value Proposition (Nutzenversprechen <-> Kundensegment)



Wertversprechen: Produkte, Dienstleistungen und Services

Alle Produkte (P), Services (S) und Dienstleistungen (DL) die das Wertversprechen erfüllen, auflisten.
Welche der angebotenen P, S, und DL helfen den Kunden eine funktionale, eine soziale oder eine emotional besetzte Aufgabe zu erledigen oder ein Grundbedürfnis der Kunden zu befriedigen?
Welche zusätzlichen angebotenen P, S, und DL helfen dem Kunden in der Rolle als:

- **Käufer:** P/S/DL, die dem Kunden helfen Angebote zu vergleichen, Entscheidungen zu treffen, zu kaufen, Lieferungen entgegenzunehmen.
- **Co-Kreator:** P/S/DL, die dem Kunden helfen, Lösungen mitzugestalten oder auf andere Weise zum Gestalten einer Lösung beizutragen
- **Vermittler:** P/S/DL, die dem Kunden helfen, bestimmte Produkte zu ersetzen, an andere zu vermitteln, weiterzuverkaufen

Die angebotenen P, S, und DL sind konkret (Güter, personalisierter Kundenservice), virtuell (Downloads, Online-Empfehlungen), immateriell (Copyright, Qualitätsversprechen) oder finanziell (Investment-Fonds, Finanzierungsservice)

Was ist zu TUN?
Eine Rangliste Produkte (P), Services (S), Dienstleistungen (DL) anhand ihrer Bedeutung für den Kunden erstellen.
Fragen für die Bedeutung: Was ist für den Kunden wichtig bzw. unwichtig? Wofür würde der Kunde zahlen?

Wertversprechen: Nutzenstifter (Gewinnerzeuger)

Den Kundennutzen aller Produkte (P), Services (S) oder Dienstleistungen (DL) beschreiben. Wie wird der Nutzen den der Kunde erwartet, sich wünscht oder über den der Kunde überrascht wäre, geschaffen? Ist in den Nutzen-überlegungen der funktionale Nutzen, der soziale Gewinn, positive Emotionen oder Kosteneinsparungen mit eingeschlossen?

Das Produkt, das Service bzw. die Dienstleistung

- begeistert die Kunden, da die Kunden Zeit, Arbeit, Aufwand oder Geld einsparen
- schafft Ergebnisse, die der Erwartungshaltung (bessere Qualität, mehr von etwas bzw. weniger von etwas) der Kunden entsprechen oder übertreffen.
- kopiert oder übertrifft bestehende Lösungen in Funktion, Leistung und Qualität, um den Kunden zu begeistern
- erleichtert den Kunden das Leben oder vereinfacht ihre Aufgaben im Job durch eine flachere Lernkurve, bessere Brauchbarkeit, bessere Zugänglichkeit, mehr Service bzw. geringere Investitionskosten
- verschafft den Kunden, die gewünschten positiven sozialen Konsequenzen. (Kunde ist in seiner Community angesehen, Kunde erhält mehr Macht, mehr Einfluss bzw. einen höheren Status)
- bietet den Kunden das wonach sie suchen bzw. was die Kunden haben wollen. (gutes Design, Garantieleistung, bestimmte Funktionen oder mehr Funktionsumfang)
- erfüllt das wovon die Kunden träumen (hilft dabei Großes zu erreichen, führen zu großer Erleichterung)
- produziert den Erfolgskriterien der Kunden entsprechende Ergebnisse wie bessere Leistung oder niedrigere Kosten
- hilft die Lösung schneller anzunehmen bzw. umzusetzen (niedrigere Kosten, kleineres Investment, niedrigeres Risiko, bessere Qualität, höhere Leistung, besseres Design)

Alle Produkte, Services und Dienstleistungen nach dem gestifteten Kundennutzen (unbedeutend, wesentlich, überragend) nach der Bedeutung für den Kunden bewerten. Für jeden Nutzen angeben wie oft der Nutzen auftritt. Aus dieser Bewertung wird eine Rangliste erstellt.

Wertversprechen: Problemlöser („Schmerzmittel“)

(gegen Schmerzen, Mühen, Beschwerden, Qualen, unangenehme Gefühle)

Beschreiben, wie die Produkte (P) Services (S) und Dienstleistungen (DL) die Schmerzen der Kunden lindern? Wie beseitigen oder mindern die angebotenen P, S, und DL negative Emotionen, unerwünschte Kosten, unerwünschte Situationen, Risiken, die die Kunden beim Abwickeln der Aufgabe (vorher, während, nachdem) in der sie die angebotenen Produkt, Service und Dienstleistung einsetzen erleben?

Das Produkt (P) Service (S) und Dienstleistung (DL)

- liefert Gewinne, da die Kunden Zeit, Arbeit, Aufwand oder Geld einsparen
- begeistert die Kunden, da es Frustrationen, Ärger und sonstige Unsicherheiten oder Mehraufwand beseitigt
- behebt fehlerhafte Lösungen durch neue Funktionen, bessere Leistung und höhere Qualität
- beendet Schwierigkeiten bzw. Herausforderungen der Kunden durch das Vereinfachen oder das Beschleunigen von Aktivitäten oder durch das Abbauen von Widerstand
- beseitigt negative soziale Konsequenzen der Kunden wie Gesichts- Macht-, Vertrauens- oder Statusverlust
- beseitigt bzw. vermindert finanzielle, soziale oder technische Risiken bzw. Dinge, die für die Kunden schief gehen
- hilft den Kunden ruhig zu schlafen, indem es beim Lösen wichtiger Fragen unterstützt bzw. Bedenken und Sorgen beseitigt
- begrenzt oder beseitigt häufige Fehler beim Benutzen
- beseitigt Barrieren, die die Kunden bis jetzt davon abgehalten haben eine bestimmte Lösung zu wählen, durch niedrige Investitionskosten, flachere Lernkurve bzw. weniger Widerstand gegen den Wandel

Was ist zu TUN?

Alle Produkte, Services und Dienstleistungen nach den beseitigten Schmerzen (unbedeutend, leicht, intensiv) aus Sicht der Kunden bewerten. Für jeden Nutzen angeben wie oft der Nutzen auftritt. Aus dieser Bewertung wird eine Rangliste erstellt.

Vorlage Canvas Persona

<table>
<tr><td>Hintergrund zur Person: (Beruf, Karriere, Bildung, Familie): Welchen Beruf übt die Person aus? Welchen Abschluss hat die Person? Wie sind die familiären Verhältnisse? Was ist der Person im Leben wichtig?</td><td>Demographie:
Altersgruppe, Geschlecht, Wohnort, Wohnverhältnis</td><td rowspan="2">Foto: Wie sieht die typische Person in der Kundengruppe aus?</td></tr>
<tr><td colspan="2">Identifikatoren: Was macht die Person aus (Hobbys, Interessen, …)? Wie ist ihr Auftreten? Welche Kommunikationskanäle sind bevorzugt? Wie ist das Informationsverhalten (On-/Offline & welche Kanäle)? Wie ist das Kaufverhalten (On-/Offline)? Wer beeinflusst die Person (Freunde, Kollegen, Vorbilder, …)?</td></tr>
<tr><td>Erwartungen, Ziele & Emotionen: Was möchte diese Person mit dem Kauf erreichen? Welche Probleme will die Person lösen? Welchen Nutzen will die Person erzielen? Welche Gefühle könnten die Person dabei begleiten? Welche Ängste hat die Person? Was könnte die Person besonders begeistern? (GAINS)</td><td colspan="2">Herausforderungen: Was fordert die Person …
… bei der Kaufentscheidung?
… beim Auswählen des Anbieters?
… beim Auswählen des Produktes ?
Womit hat die Person zu kämpfen? Was fällt der Person besonders schwer? (PAINS)</td></tr>
<tr><td>Lösung: Wie kann man der Person helfen ihre Herausforderung zu meistern? Wie ist die Erwartungshaltung zu übertreffen? Welche Emotionen holen die Person ab? Was hilft der Person die Ziele zu erreichen?</td><td colspan="2">Einwände: Warum kauft die Person das Produkt/ das Service nicht? Welche Gegenargumente wird die Person vorbringen? Was stört die Person? Was verunsichert die Person?</td></tr>
</table>

Wie nutzen Sie die Value Proposition Design für Ihr Geschäft?

- Dies machen Sie im Grunde auf die gleiche Art und Weise, wie schon vorher mit der Business Model Canvas.
- Zeichnen Sie das Modell auf ein großes Blatt Papier und "brainstormen" Sie die Bereiche.
- Auf der linken Seite sehen Sie Ihr Wertangebot, das Sie hier in drei Bestandteile unterteilen:
- **Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung - Was bieten Sie tatsächlich an?**
- Definieren Sie so genau wie möglich, was Sie tatsächlich liefern oder leisten. Was bekommen Ihre kunden?
- Hier geht es mehr um die "Eigenschaften" Ihres Angebotes, also die harten Fakten und das Greifbare.
- **Gain Creators - Die Vorteile, die Ihr Produkt oder Dienstleistung für Ihre Kunden bietet**
- Für Ihre Kunden sind letztendlich die Vorteile oder der Nutzen, den sie haben, wenn Sie Ihr Produkt einsetzen oder Ihre Dienstleistung in Anspruch nehmen, ausschlaggebend.
- Schreiben Sie alle Vorteile und Nutzen auf, die jemand hat, wenn er Ihr Kunde ist. Je mehr Ihnen hier einfällt, desto größer ist Ihr "Fundus", mit dem Sie sich von allen anderen "Wettbewerbern" in Ihrem Markt unterscheiden können.
- **Pain Relievers - Welche Probleme löst Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung für Ihre Kunden?**
- Probleme, Schwierigkeiten und Widrigkeiten gelöst zu haben ist für die meisten Menschen ein wesentlich stärkerer Antrieb, als einen Vorteil oder einen Nutzen zu erhalten.
- Je mehr Ihnen also zu diesem Punkt einfällt, je besser Sie Ihren Kunden dabei helfen können, ihre Probleme zu lösen, desto größer ist Ihr Hebel bei der Erstellung Ihres „unwiderstehlichen Angebotes"
- Auf der rechten Seite der Value Proposition Canvas sehen Sie Ihre Kundensegmente:
- Hier haben Sie **die Aufgaben Ihrer Kunden** (Customer Jobs), **die ersehnten Vorteile und Nutzen** (Gains) und **die zu lösenden Probleme und Schwierigkeiten** (Pains).
- Je besser Sie Ihre zukünftigen Kunden (Interessenten) kennen, je mehr Sie über sie wissen, desto besser sind Sie in der Lage, Ihr Angebot auf deren individuelle Situation anzupassen.
- Was sind die täglichen "Jobs", die Ihre Interessenten zu erledigen haben?
- Was sind ihre Herausforderungen, die sie täglich zu bewältigen haben?
- Was sind ihre innersten (und oft unausgesprochenen) Wünsche und Träume, nach denen Sie sich zutiefst sehnen?
- Auch hier bietet die **Business Model Canvas** ein Werkzeug, das Ihnen in diesem Bereich sehr hilfreich sein kann:

Business Model – The Empathy Map

Business Model–Empathy Map	entwickelt für: _____	entwickelt von: _____

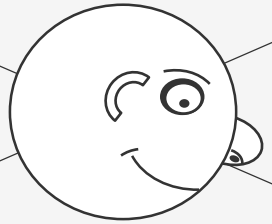
Kundenperspektive

Was **DENKT und FÜHLT** die Persona?

- was wirklich zählt
- größte Befürchtungen, Sorgen und Hoffnungen

Was **HÖRT** die Persona?

- was Freunde sagen
- was der Chef sagt
- was sagen sonstige Beeinflusser



Was **SIEHT** die Persona?

- Umwelt
- Freunde
- was Märkte anbieten

Was **SAGT** und **TUT** die Persona?

- Einstellung in der Öffentlichkeit
- Auftreten
- Verhalten anderen gegenüber …

PAIN	**GAIN**
Ängste, Frust, Hindernisse	Bedürfnisse, Mittel zum Erfolg, Hindernisse

Canvas Empathy Map

Empathy Map Canvas

Entworfen für:	*Entworfen von:*	*Datum:*	*Version:*

ZIEL

❶ Mit WEM fühlen wir?
Wer ist die Person, die wir erkennen wollen?
In welchem Umfeld agiert die Person?
Welche Rolle hat die Person in dem Umfeld bzw. in der Situation?

❷ Zu welchem TUN sind sie verpflichtet?
Welche Aufgaben müssen oder wollen sie erledigen?
Was müssen sie anders ausführen?
Was müssen sie entscheiden?
Wie erkennen wir, dass sie erfolgreich handeln?

❸ Was SEHEN sie?
Was sehen sie am Marktplatz?
Was sehen sie in ihrer unmittelbaren Umgebung?
Was sehen sie andere sagen und tun?
Was lesen und beobachten sie?

❹ Was SAGEN sie?
Was haben sie uns gesagt?
Was könnten sie sagen?

❺ Was TUN sie?
Was verhalten sie sich heute?
Welches Verhalten haben wir an Ihnen beobachtet?
Was könnten sie sich möglicherweise verhalten?

❻ Was HÖREN sie?
Was sagen ihnen andere?
Was sagen ihnen Freunde?
Was sagen ihnen Kollegen?
Welche Botschaft hören sie von Dritten?

❼ Was FÜHLEN und DENKEN sie?

PAINS
Welche Ängste, Frustrationen und Befürchtungen haben sie?

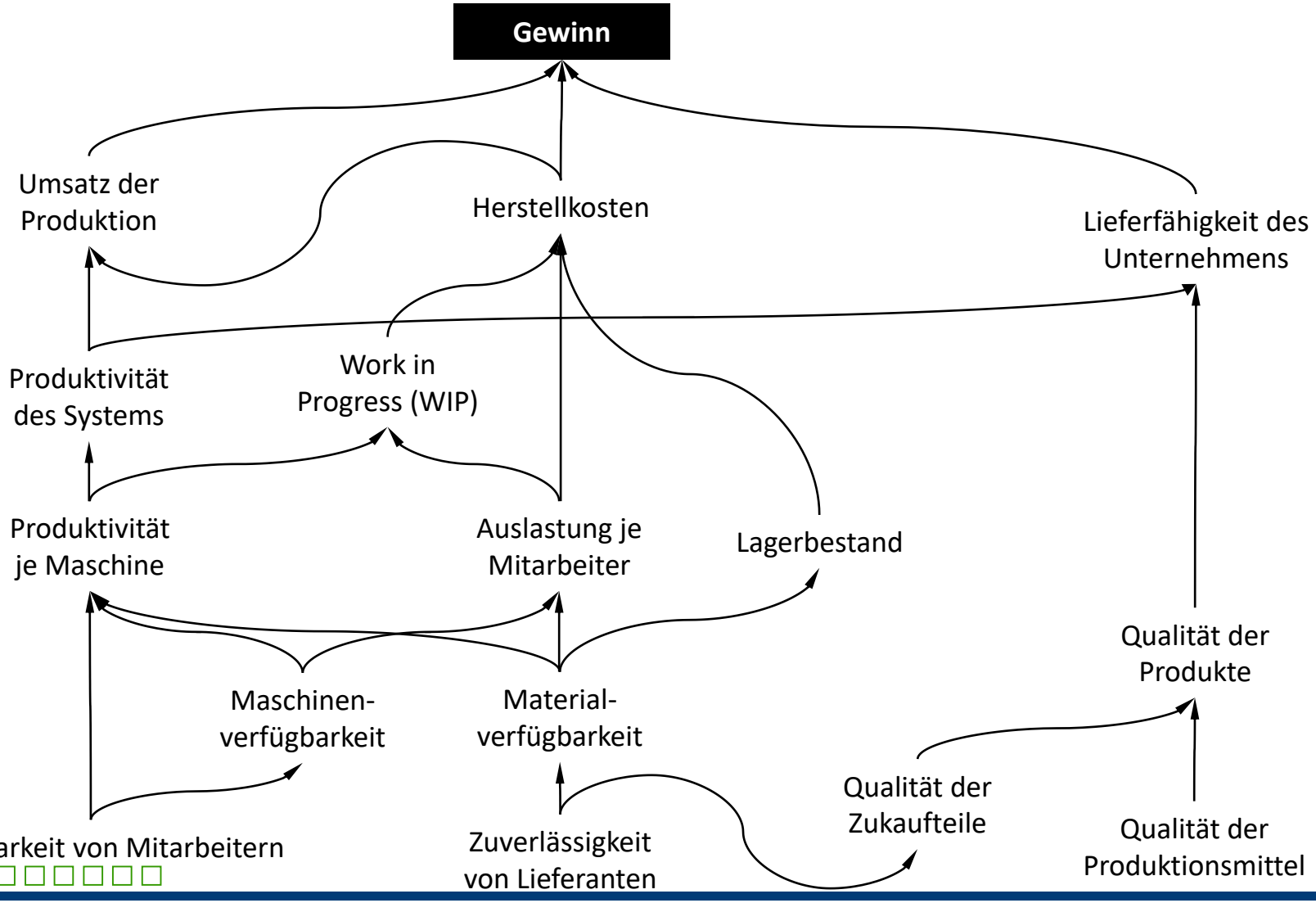
GAINS
Welche Wünsche, Bedürfnisse, Hoffnungen und Träume haben sie?

Welche sonstige Gedanken und Gefühle können ihr Verhalten motivieren?

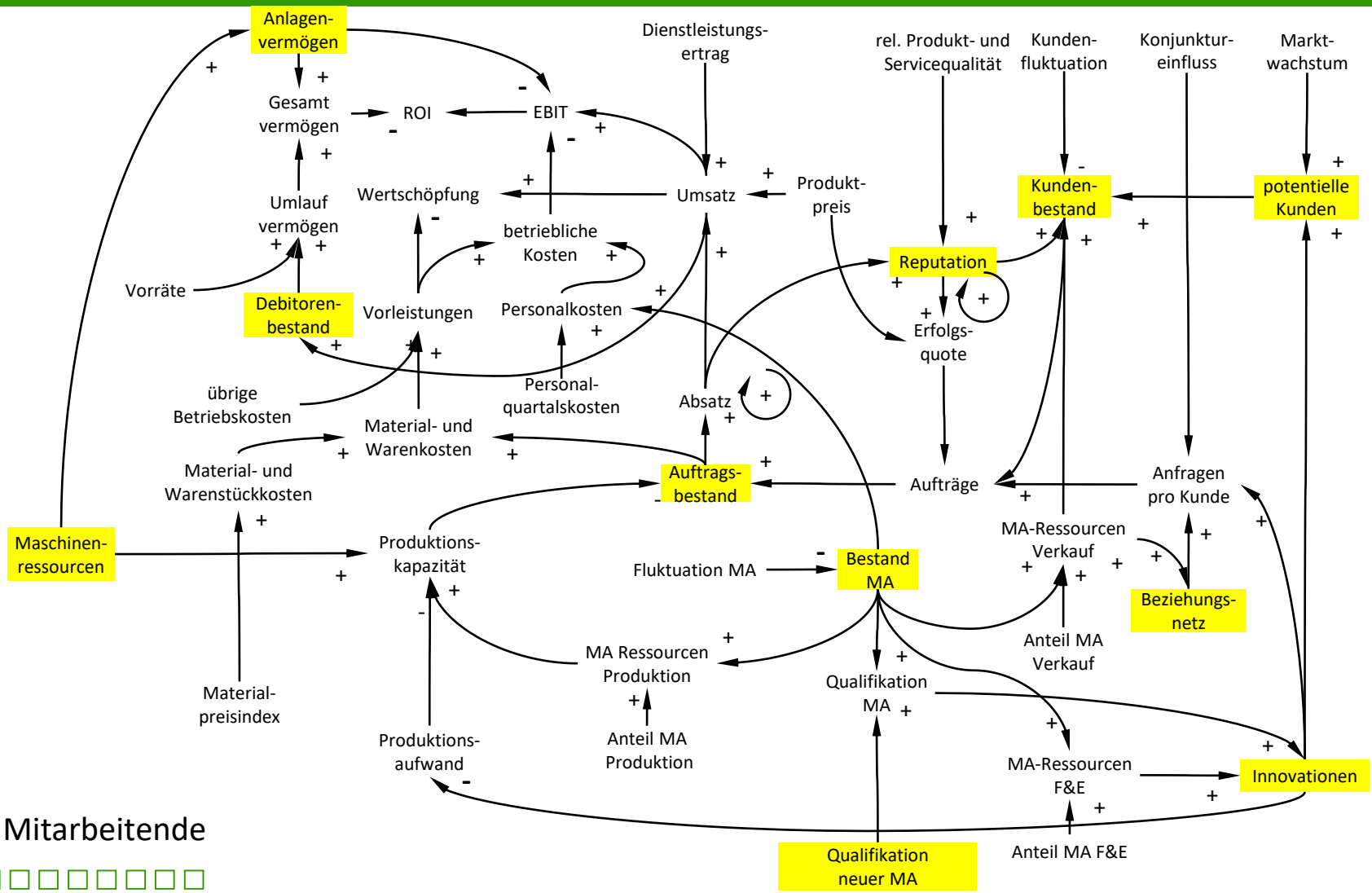
Geschäftsmodell-Assessment:

Wechsel-kosten	regelmäßige Erträge	Einnahmen vs. Ausgaben	günstige Kosten	andere arbeiten	Skalier-barkeit	Wettbewerbs-schutz
Kunden sind für Jahre gebunden	Verkäufe bringen repetitive Erträgen	Einnahmen zu 100% **vor** den Produktkosten	Kosten sind >30% tiefer als Mitbewerb	Wertschöpfung entsteht durch Drittparteien	keine Wachstums-grenze	essentielle Hürden für Dritte
10 ° ° ° ° + ° ° ° ° 1	10 ° ° ° ° + ° ° ° ° 1	10 ° ° ° ° + ° ° ° ° 1	10 ° ° ° ° + ° ° ° ° 1	10 ° ° ° ° + ° ° ° ° 1	10 ° ° ° ° + ° ° ° ° 1	10 ° ° ° ° + ° ° ° ° 1
Kunden wechseln ohne Aufwand	100% meiner Verkäufe sind transaktional	Einnahmen zu 100% nach den Produktkosten	Kosten sind > 30% als Mitbewerb	Wertschöpfung wird selbst finanziert	Wachstum benötigt substantielle Investitionen	Modell hat keine Eintritts-schranken für Wettbewerb
iPod (iTunes)	Nespresso	Dell	Skype, WhatsApp	Facebook, Amazon Reviews	Web2.0 Platforms	Apple AppStore

Ursache-Wirkungs-Diagramm in produzierenden Unternehmen

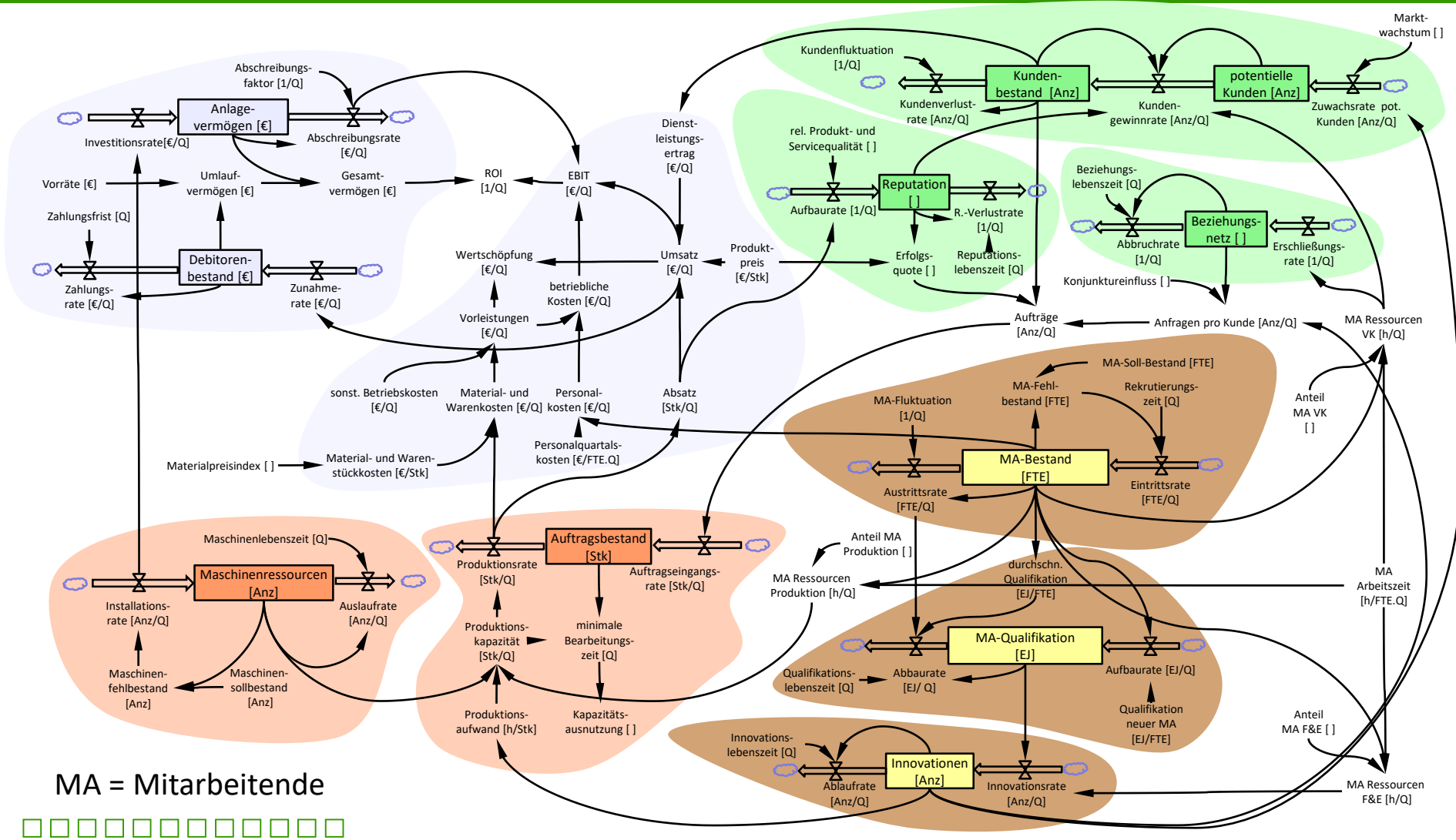


Ursache-Wirkungs-Diagramm der unternehmerischen Erfolgslogik



MA = Mitarbeitende

Bestands-/Flussgrößen der unternehmerischen Erfolgslogik



MA = Mitarbeitende

Unterlagen Geschäftsmodell

Unterlagen Geschäftsmodell

Design Ops Canvas BETA

Designed for: | *Designed by:* | *Date:* | *Version:*

What do we do?

What is the value we provide?
What does "good" look like?
What is our process and/or operating rhythm?
What methods and tools do we use?
What are our inputs and outputs?
How do we work together?

Who are we?

Teammates
Who are we looking for?
How do we recruit people?
How do we develop our people?
How do we retain people?

Stakeholders
Who are our most valuable partners?
What makes them successful?
What obstacles stand in their way?
How do we work with them?

Support
What support and resources do we need?

How do we communicate?

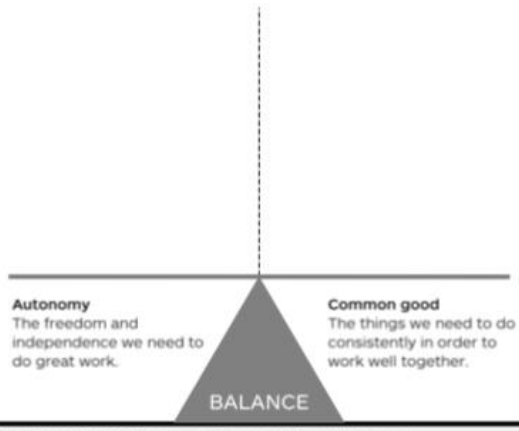
How do we communicate internally, within our teams?
How do we communicate externally, with other stakeholders?
How do we educate and evangelize?
How do we give and get feedback?
How do we share our knowledge and new learnings?

What constrains us?

What regulatory, security, or other realities constrain what is possible?
How do we manage conflicts and tradeoffs?
How do we manage risk?

How are we structured?

Balance
How do we balance autonomy and the common good?



Management
What is our mission?
How do we set goals?
How do we track and measure success?
How are we structured?
Who is responsible for what?

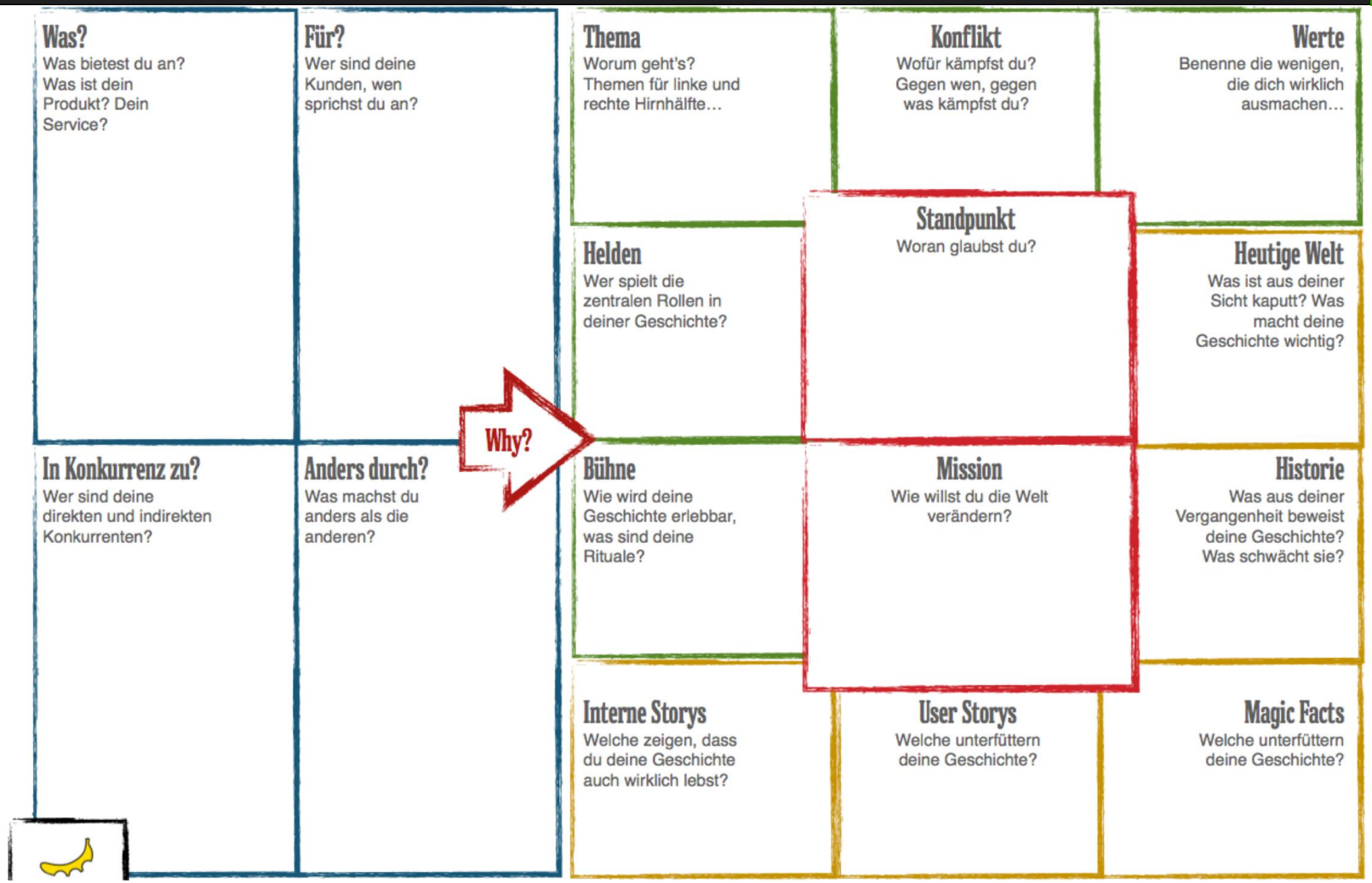
What else?

What else should we be thinking about?

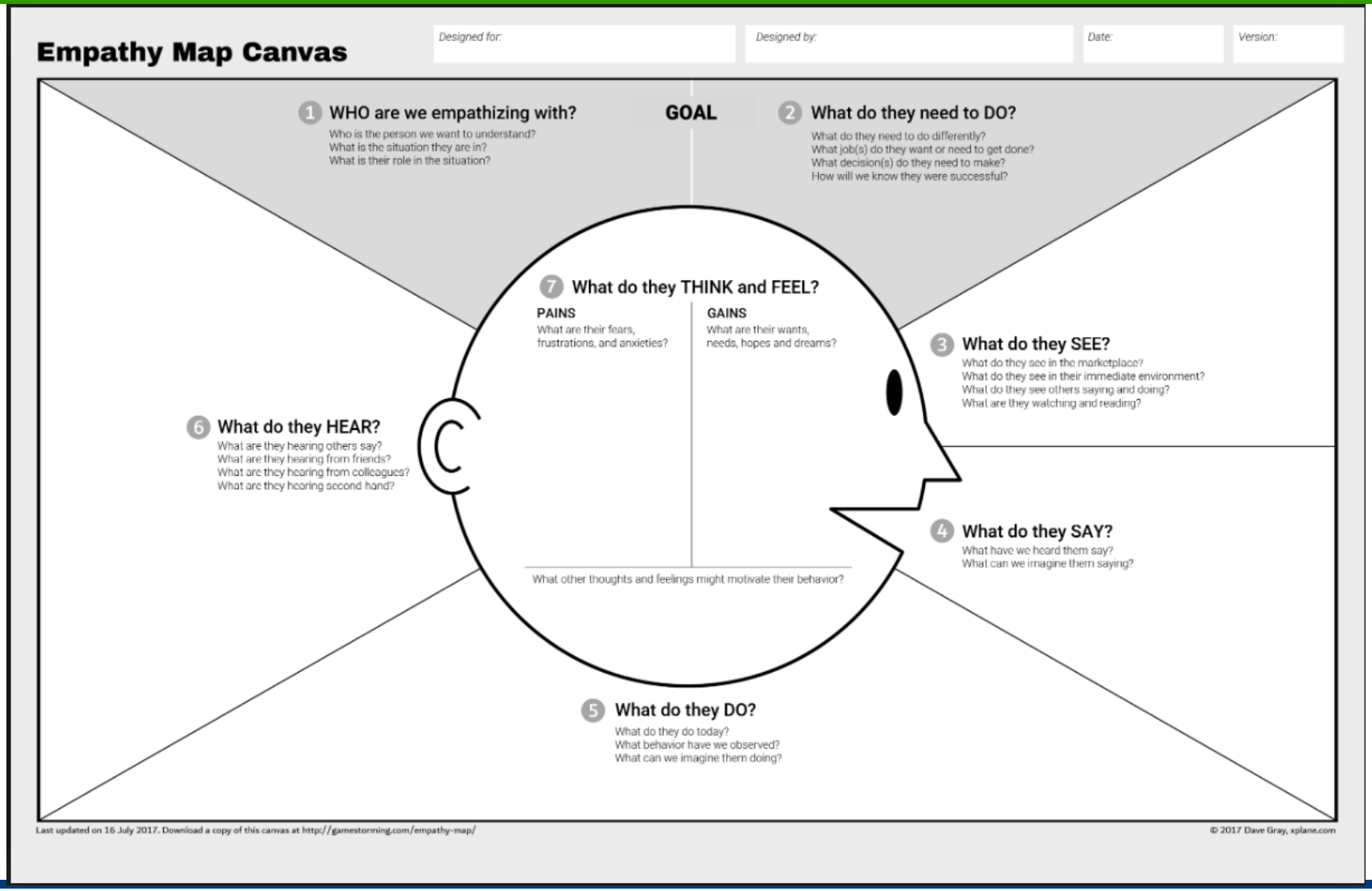
V 006. Last updated on 4 December 2017. Sources: Dave Malouf, Abby Covert, Kristin Skinner, Lou Rosenfeld, Dave Mastronardi.

© 2017. Please send feedback to Dave Gray, xplane.com

Canvas für Storytelling



Unterlagen Geschäftsmodell



Empathy Map Canvas

Empathy Map Canvas

Entworfen für:	*Entworfen von:*	*Datum:*	*Version:*

ZIEL

❶ Mit WEM fühlen wir?
Wer ist die Person, die wir verstehen wollen?
In welcher Situation ist sie?
Was ist ihre Rolle in der Situation?

❷ Was müssen sie TUN?
Was müssen sie anders machen?
Welche Aufgaben müssen oder wollen sie tun?
Welche Entscheidungen müssen sie treffen?
Wie wissen wir, ob sie erfolgreich waren?

❸ Was SEHEN sie?
Was sehen sie am Markt?
Was sehen sie in ihrer unmittelbaren Umgebung?
Was sehen sie andere sagen und tun?
Was lesen und beobachten sie?

❹ Was SAGEN sie?
Was haben wir sie sagen gehört?
Was stellen wir uns vor, dass sie sagen?

❺ Was TUN sie?
Was tun sie heute?
Welches Verhalten haben wir beobachtet?
Was stellen wir uns vor, dass sie tun?

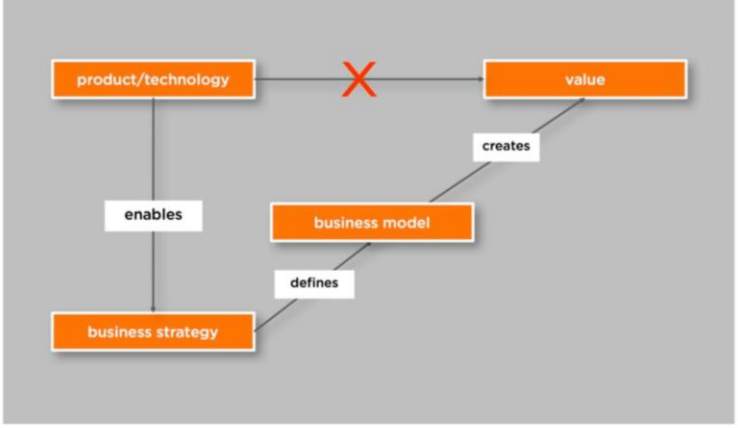
❻ Was HÖREN sie?
Was hören sie andere sagen?
Was hören sie von Freunden?
Was hören sie von Kollegen?
Was hören sie aus zweiter Hand?

❼ Was FÜHLEN und DENKEN sie?

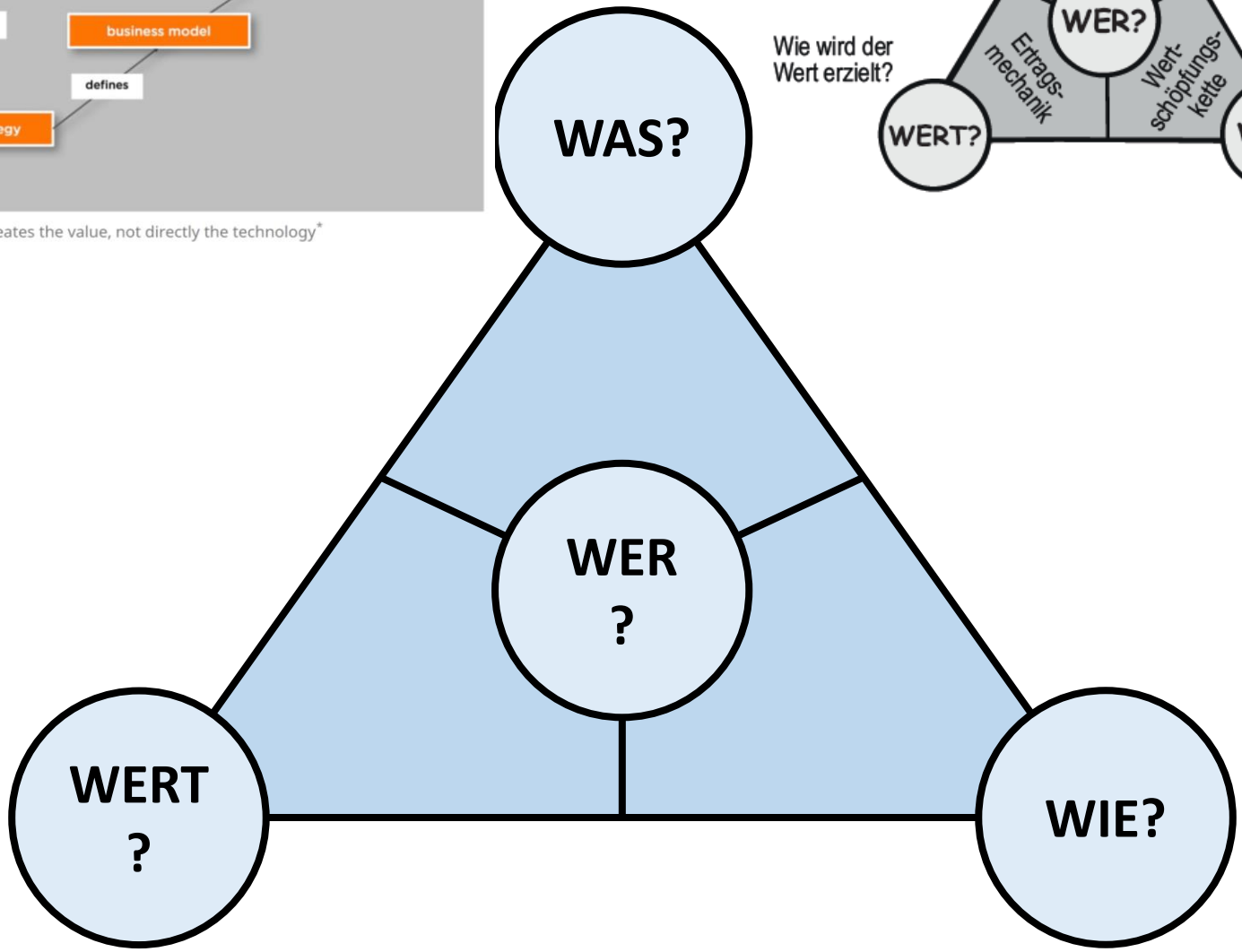
PAINS
Was sind ihre Ängste, Frustrationen und Befürchtungen?

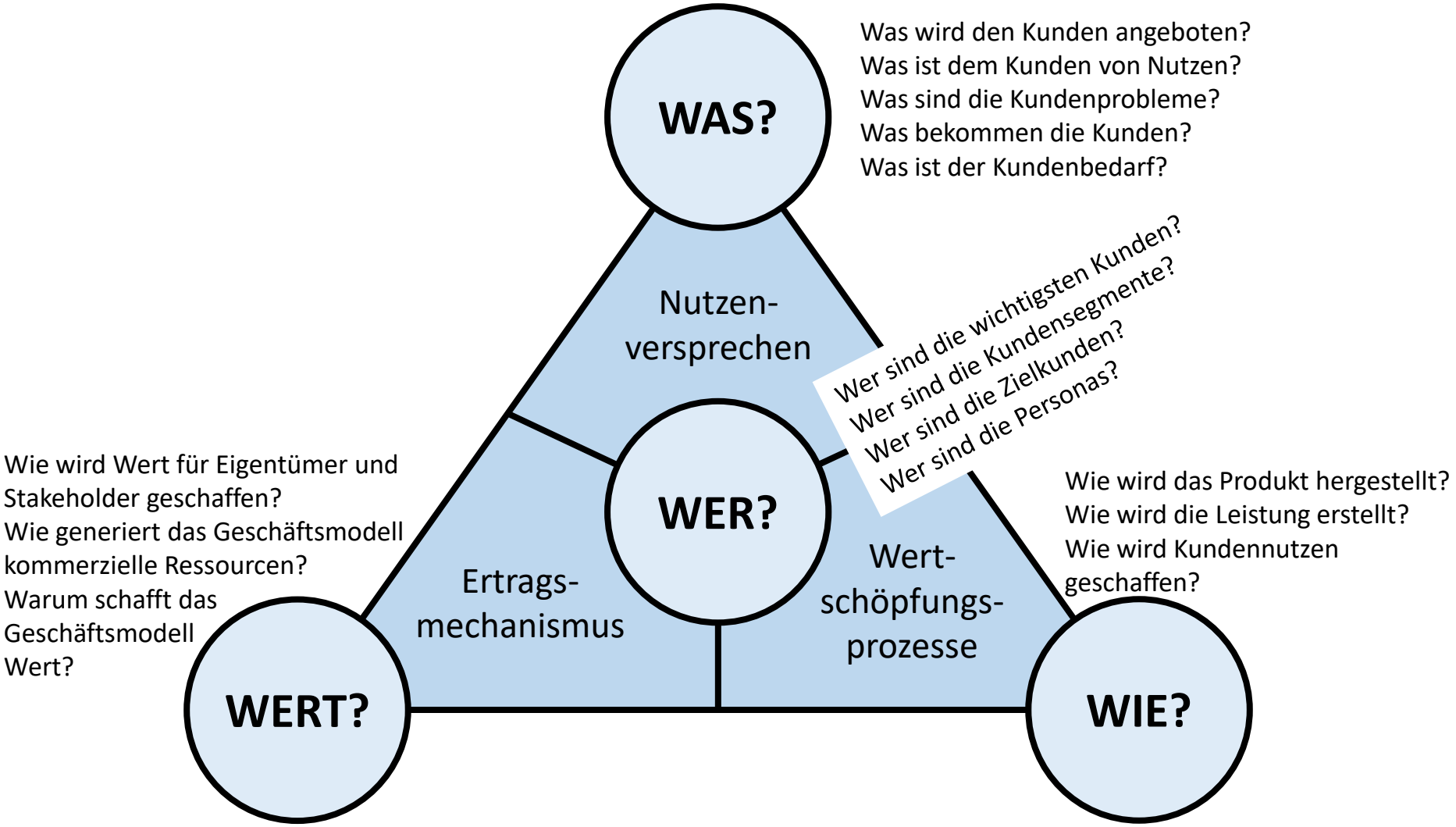
GAINS
Was sind ihre Wünsche, Bedürfnisse, Hoffnungen und Träume?

Welches anderen Gedanken und Gefühle können ihr Verhalten motivieren?



The business model creates the value, not directly the technology*




WAS?
Was wird den Kunden angeboten?
Was ist dem Kunden von Nutzen?
Was sind die Kundenprobleme?
Was bekommen die Kunden?
Was ist der Kundenbedarf?
Nutzen-
versprechen
WER?
Wer sind die wichtigsten Kunden?
Wer sind die Kundensegmente?
Wer sind die Zielkunden?
Wer sind die Personas?
Wie wird Wert für Eigentümer und
Stakeholder geschaffen?
Wie generiert das Geschäftsmodell
kommerzielle Ressourcen?
Warum schafft das
Geschäftsmodell
Wert?
Ertrags-
mechanismus
Wert-
schöpfungs-
prozesse
Wie wird das Produkt hergestellt?
Wie wird die Leistung erstellt?
Wie wird Kundennutzen
geschaffen?
WERT?
WIE?

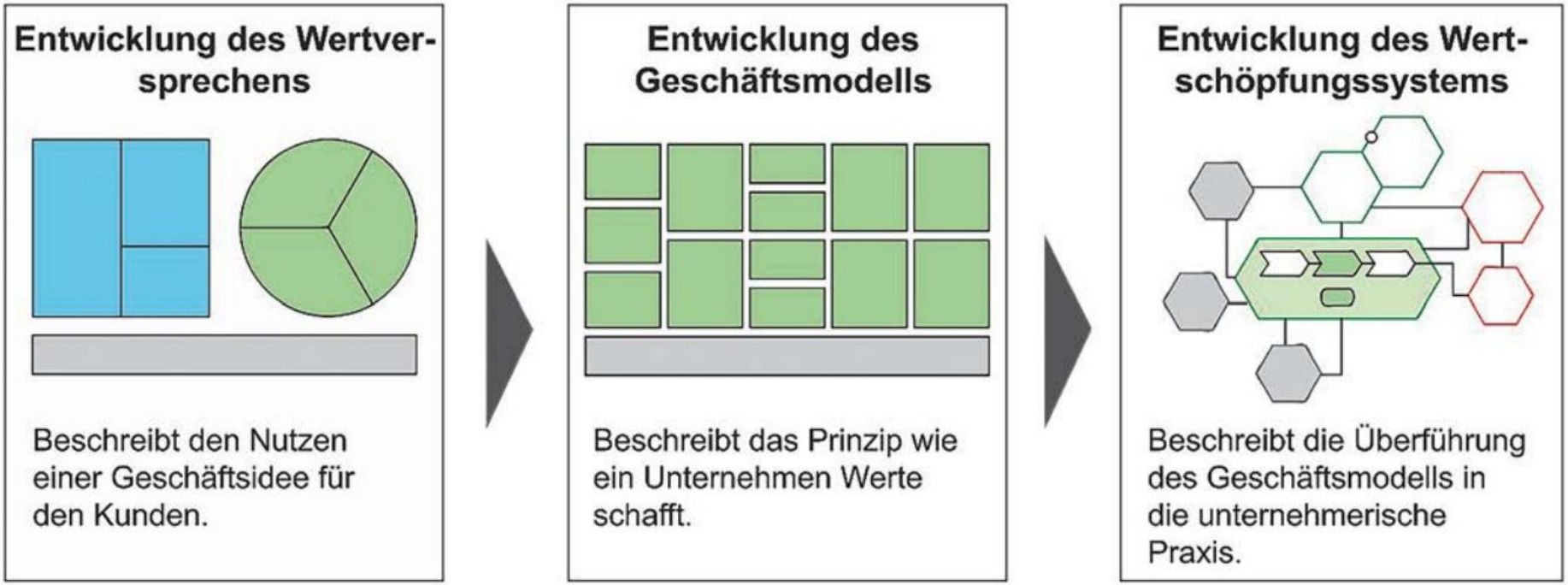



Abbildung 1: Darstellung der drei wesentlichen Schritte zur Entwicklung und Operationalisierung von Geschäftsmodellen