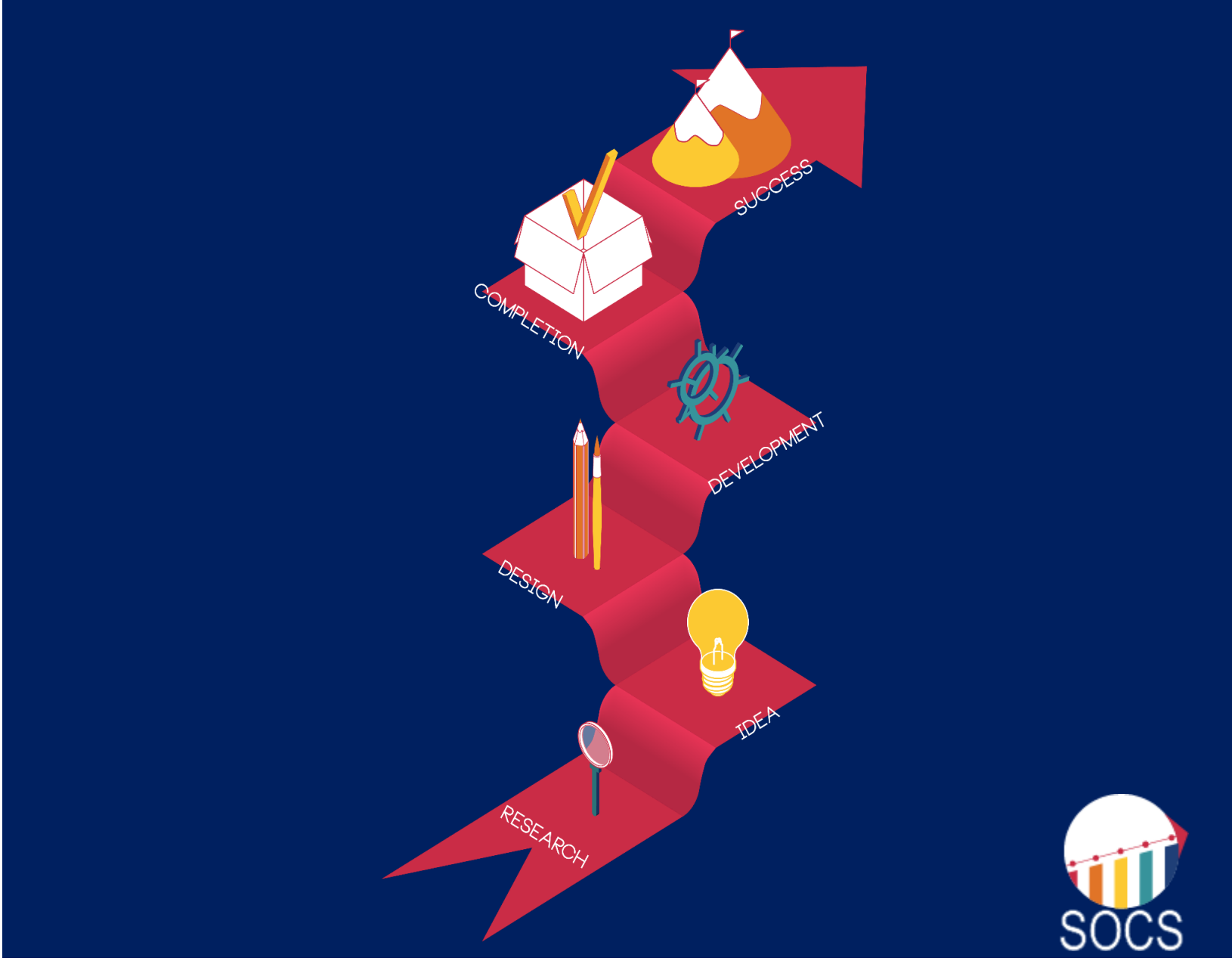


IO1 Unternehmensentwicklung

Methode 1: Business Model Canvas mit Symbolen Anleitung

Hafelekar

10. September 2020

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren wiedergibt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Titel:	*IO 1 Unternehmensentwicklung* Methode 1: Business Model Canvas mit Symbolen
Projektergebnis (intellektueller Output - IO 1)	*Anleitung zur Verwendung des Business Model Canvas mit Symbolen*
Beschreibung	*Ziele und Schritte zur Verwendung des Business Model Canvas mit Symbolen.*
Partnerorganisation	*Hafelekar*
Verantwortlich für die Erstellung dieses Dokuments	Leonie Cammerlander, Paul Schober
Erstellungsdatum	*10.09.2020*
Sprache	*Deutsch*
Creative Commons	*ShareAlike 3.0 Unportiert (CC BY-SA 3.0)*

Gender Disclaimer (w/m/d): Wir sind bemüht, unsere Texte so zu formulieren, dass sowohl die weibliche, die männliche und – wann immer möglich – die geschlechtsneutrale Form alternierend Verwendung finden. Das Sternchen steht als symbolischer Platzhalter für Geschlechtsidentitäten jenseits der Zweigeschlechtlichkeit.

Inhaltsverzeichnis

Eckpunkte 4
Unterstützungsgruppe 5
Material 6
Ablauf 6
Phase 0 – Vorbereitung 6
Phase 1 - Begrüßung und Klärung des Themas 7
Phase 2 - Einsteigen in die Arbeit 8
Phase 3 - Der Kunde und die Dienstleistung/das Produkt 9
Phase 4 - Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselpartnerschaften 10
Phase 5 - Erlösquellen und Kostenstruktur 12
Phase 6 – Einigung auf Maßnahmen 13
Anhang - Beratungsschritte 14
Anhang - Ausbildungsmaterial 15
Anhang - Liste der Symbole 17

Unternehmensentwicklung

Eckpunkte

Methodenname: **Business Model Canvas mit Symbolen**

Die Business Model Canvas Methode wurde von Alexander Osterwalder entwickelt. Download unter: https://stephanbruns.net/business-model-canvas/ (Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported (CC BY-SA 3.0)

Anwendung: Unternehmensentwicklung

Hauptziel

Das Hauptziel dieser Methode ist es einen groben Entwurf Ihrer Geschäftsidee zu kreieren und in weiterer Folge die Ergebnisse der Prozess- und Produktinnovation näher zu definieren.

Anwendungsbereiche

Diese Methodik wird für die Unternehmensentwicklung von Start-ups, Unternehmer*innen und bei der Produkt- und Prozessinnovation für etablierte KMU angewendet.

Rahmenbedingungen

Der Business Model Canvas ist eine strategische und schlanke Vorlage für die Entwicklung neuer Unternehmen. Es ist ein visuelles Bild mit Elementen, die das Wertversprechen einer Firma oder eines Produkts, Infrastruktur, Zielgruppe und Finanzen beschreiben. In diesem Projekt verwenden wir diese Methode mit Hilfe von Symbolen. Die Materialien ermöglichen alle Arten von Szenarien und fördern die Kreativität. Die symbolischen Felder und die Ressourcen dieser Methodik geben Klient*innen eine zusätzliche Sprache und eine einzigartige Art der Interpretation und Kommunikation. Es ermöglicht Ihnen Ideen, Träume und Ziele transparent darzustellen.

Diese Methode wurde für den Einsatz bei allen Arten von Neugründungen, Unternehmer*innen, Produkt- und Prozessinnovationen für KMU konzipiert. Sie kann sowohl alleine als auch in Gruppen durchgeführt werden. Es ist ratsam, dass Klient*innen mit ihrer eigenen Idee zur Beratung kommen. Eine Beratungssitzung mit diesem Material dauert etwa 60 bis 75 Minuten. Bei der Beratung macht es jedoch einen Unterschied, ob Sie allein mit Klient*innen arbeiten oder von einer Unterstützungsgruppe Hilfe bekommen. Wenn Sie allein arbeiten, finden drei Schritte (Sachfragen, Wahrnehmung, Interpretation) implizit statt. Sie gehen also die Fragen im Kopf durch und artikulieren nur das, was notwendig ist. Wenn Sie jedoch mit einer Gruppe arbeiten, ist es wichtig, die drei Schritte explizit zu erklären und innerhalb der Gruppe zu besprechen.

Unterstützungsgruppe

Diese Intervention eignet sich besonders gut zur Durchführung mit einer Unterstützungsgruppe. Beispielsweise können für Startups 3-5 Klient*innen in den Beratungen als Unterstützungsgruppe fungieren. In etablierten Unternehmen kann entweder die Abteilung oder ein Team als Unterstützungsgruppe eingesetzt werden. Sehr informativ ist auch die Einbeziehung von relevanten Kund*innen oder Lieferant*innen. Dies bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten, um das Potenzial der Intervention zu erhöhen.

Im Falle der Arbeit mit Gruppen müssen die folgenden drei Schritte der Symbolarbeitsmethodik explizit durchgeführt werden:

1. Sachfragen

Es werden ausschließlich nur Sachfragen gestellt. Es gibt keinen Raum für Interpretationen oder explorative Fragen (wie z.B. warum, oder kann man mehr darüber sprechen, usw.). Erlaubt sind nur Fragen über das, was genau gesagt wurde (z.B.: „Ich habe das nicht gehört oder nicht verstanden“, „können Sie das bitte nochmal wiederholen“). Die Fragen werden direkt an das Teammitglied gestellt, das gesprochen hat und nur dieses ist für die Beantwortung zuständig.

2. Wahrnehmung

In dieser Phase beschreiben die Beraterin und die Unterstützungsgruppe alles Wahrgenommene, indem sie sich direkt an die Teilnehmer*innen wenden. Die Wahrnehmungen beziehen sich ausschließlich auf das Gehörte und Beobachtete (verbale und nonverbale Aspekte). Es werden nur Fakten, die beobachtbar sind, besprochen! (z.B. "Ich sah...", "Ich hörte, dass...", "Ich bemerkte, dass...")

3. Interpretation

In diesem Schritt verbalisieren die Beraterin und die Unterstützungsgruppe, was sie aus dem Gesehenen und Gehörten mitgenommen haben. Die Interpretationen können Perspektiven auf Gründe, Fakten, Folgen und Auswirkungen, Lösungen, Emotionen und Schwierigkeiten beinhalten.

Wenn die Unterstützungsgruppe vorhanden ist, sprechen Beraterin und Mitglieder*innen der Unterstützungsgruppe nur innerhalb ihrer Gruppe. Das bedeutet, dass Klient*innen weder verbal

noch mit Blickkontakt angesprochen werden. Sie konzentrieren sich auf die Thematik innerhalb ihrer Gruppe und agieren so, als wären sie ganz unter sich. Durch die Körperhaltung der Beraterin und der Unterstützungsgruppe wird diese Denkweise zusätzlich verstärkt.

Material

- Symbolkoffer Nr. 4 oder etwa 200 Symbole
- Vier große Karten (Person, Geschenk, Schlüssel, Kostenstruktur und Erlösquellen)
- Sieben kleine Karten (Kundennutzen, Kundenbeziehungen, Zielgruppen, Vertriebskanäle, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartnerschaften, Schlüsselressourcen)
- Ein Kissen für jede Person

Ablauf

Phase 0 – Vorbereitung

- Sorgen Sie für einen bequemen Raum, in dem das Team Platz finden kann.
- Bereiten Sie eine informelle Umgebung vor (z.B. mit Kissen, Teppichen) ohne Barrieren (wie Schreibtische oder Tische), um den Boden als Arbeitsfläche nutzen zu können.
- Berater*innen sollten zu diesem Zeitpunkt überlegen, ob es sinnvoll ist, zwei bis drei weitere Personen als Unterstützung in die Intervention zu integrieren. Wenn die Beraterin diese Option wählt, sollte sie das mit dem Klienten abklären: Bei Zustimmung wird entschieden, welche Personen diese Rolle übernehmen könnten (andere Berater*innen aus der Organisation, Partner*innen, Interessenvertreter*innen, Kolleg*innen). Die Entscheidung hängt natürlich vom jeweiligen spezifischen Interventionskontext ab.

Ihre eigenen Anmerkungen:

Phase 1 - Begrüßung und Klärung des Themas

Video: 00:55

- Begrüßen Sie den Klienten und fragen Sie nach seiner Geschäftsidee oder seinem Ziel.
- Erklären Sie kurz die Methodik der Symbolarbeit und des Business Model Canvas.

Beispielfragen und Kommentare:

→ Was ist Ihre Geschäftsidee?
→ Könnten Sie bitte eine Überschrift für Ihre Idee nennen?
→ Heute beginnen wir darüber nachzudenken, wie die ersten Schritte ausschauen werden.

Ihre eigenen Anmerkungen:

Phase 2 - Einstieg in die Arbeit

Video: 01:30

- In dieser Phase beginnt die Beraterin mit den ersten beiden Feldern (das **Geschenk** für den **Kundennutzen** und die **Person** für die **Kund*innen**)
- Das Blatt für die Person ist hilfreich, um potenzielle Interessensgruppen zu identifizieren. Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten, um die Zielgruppe(n) näher zu beschreiben: Gehirn (kognitive Ebene), Herz, Magen, Hände, Füße.
- Legen Sie daneben das Blatt mit dem Geschenk für Dienstleistung/Produkt hin. Lassen Sie den Klienten den Hauptnutzen oder Mehrwert der Dienstleistung/des Produkts erklären.
- Bitten Sie den Klienten einige Symbole auszuwählen und lassen Sie ihn in den nächsten fünf Minuten selbstständig arbeiten.
- Nutzen Sie diesen Zeitpunkt, um die Unterstützungsgruppe zu instruieren.

Beispielfragen und Kommentare:

→ Wer ist an Ihrer Dienstleistung interessiert?
→ Bitte identifizieren Sie Ihre Kund*innen so eindeutig wie möglich.
→ Denken Sie über eine sehr konkrete Vision für Ihre Dienstleistung oder Ihr Produkt nach.
→ Nun möchte ich Sie bitten, einige Symbole zu wählen, die für die Dienstleistung oder das Produkt bzw. für die Kund*innen stehen.

Ihre eigenen Anmerkungen:

Phase 3 - Der Kunde und die Dienstleistung / das Produkt

Video: 03:36

- Lassen Sie den Klienten alle Symbole präsentieren.
- Fügen Sie eine Karte mit dem Begriff ***Kundennutzen*** hinzu und erläutern Sie diese. Anschließend lassen Sie den Kunden Symbole für diese Karte auswählen.
- Fügen Sie drei weitere Karten (***Zielgruppen, Kundenbeziehungen, Vertriebskanäle***) hinzu und erläutern Sie diese. Nachdem die Karten erklärt wurden lassen Sie den Kunden erneut Symbole auswählen und dessen Bedeutung erklären.

Beispielfragen und Kommentare:

→ Beschreiben Sie jedes Symbol, wofür steht es?
→ Wie können Sie für Ihre Kund*innen einen Mehrwert schaffen? Wie schaffen Sie es, dass Kund*innen sich für Ihre Idee interessieren?
→ Was denken Sie, welchen Kundennutzen können Sie kreieren?
→ Wie kommen Sie mit Ihren Kund*innen in Kontakt?
→ Wie erbringen Sie Ihre Dienstleistung?
→ Welches sind die wichtigsten Vertriebskanäle, die Sie für Ihre Dienstleistungen nutzen könnten?
→ Wie bauen Sie Kundenbeziehungen zu Ihren Kund*innen auf?

Ihre eigenen Anmerkungen:

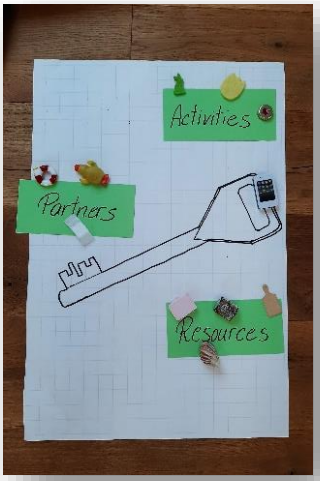
Phase 4 - Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselpartnerschaften

Video: 16:40 (Schritt 2)

- In Phase 4 wird das nächste Blatt Papier mit dem **Schlüssel** gezeigt.
- Nun werden nacheinander die Karten mit den Begriffen (***Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartnerschaften***) ausgelegt und erläutert.
- Lassen Sie den Klienten für weitere 5 Minuten selbstständig an den neuen Karten arbeiten.

Beispielfragen und Kommentare:

→ Wie wird Ihr Produkt hergestellt?
→ Wie wird Ihre Dienstleistung erbracht?
→ Nun sprechen wir über Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselpartnerschaften.
→ Wie könnten Sie Ihre Dienstleistung erbringen?
→ Ich lasse Sie wieder selbstständig arbeiten.



Ihre eigenen Anmerkungen:

Eingehende Analyse von Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselpartnerschaftenn

Video: 18:30

- Lassen Sie den Klienten die neu hinzugefügten Symbole erklären.
- Bitten Sie den Klienten nochmals über jeden Begriff ausführlich zu sprechen und machen Sie ihn auf wichtige Punkte aufmerksam.
- Versuchen Sie gemeinsam mit dem Klienten eine Brücke zu den anderen Bereichen des Geschäftsmodells zu schlagen.

Beispielfragen und Kommentare:

→ Vertiefen Sie die Themen, die Sie wirklich brauchen, um Ihr Unternehmen zu führen.
→ Ich werde Ihnen einige Beispiele für Schlüsselressourcen nennen: ein Büro, ein Büroverwaltungsprogramm, Datenverwaltungssoftware, Ausrüstung.
→ Wenn Sie über die Schlüsselaktivitäten nachdenken, haben Sie bereits alle erforderlichen Ausbildungen absolviert, um Ihre Dienstleistung zu erbringen? Müssen Sie einige Materialien neu vorbereiten?
→ Was könnte noch wichtig sein?
→ Sie können auch ein Symbol auswählen, um Sachen zu kombinieren? Wofür steht das...?
→ Brauchen Sie jemanden, der mit Ihnen kooperiert?
→ Ich sehe, Sie haben ein sehr klares Bild und das ist großartig.

Ihre eigenen Anmerkungen:

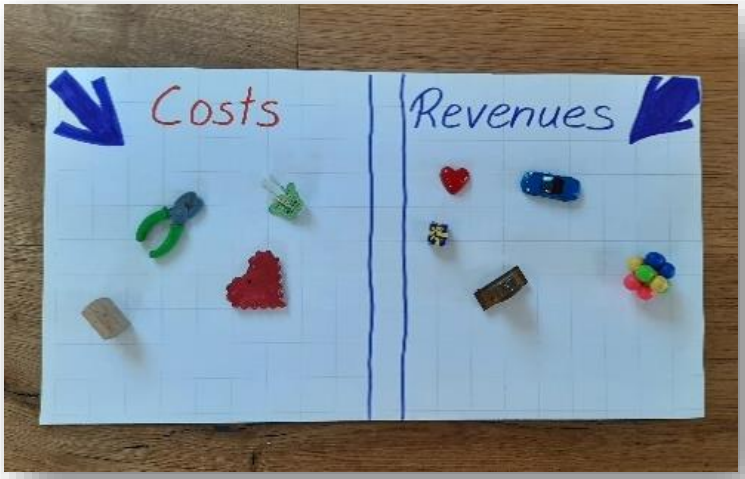
Phase 5 - Erlöse und Kostenstruktur

Video: 25:45 Uhr (Schritt 3)

- Lassen Sie den Klienten Symbole für Erlöse und für die Kostenstruktur auswählen.
- Nachdem die Symbole gewählt wurden, erklärt der Klient, weshalb er sich für diese entschieden hat.
- Stellen Sie dem Klienten ein weiteres Mal spezifische Fragen und machen Sie ihn auf wichtige Punkte aufmerksam.

Beispielfragen und Kommentare

→ Nun kommen wir zum letzten Schritt. Auf der einen Seite haben Sie Erlösquellen, woher das Geld kommt und auf der anderen Seite ist die Kostenstruktur ersichtlich.
→ Denken Sie ein oder zwei Minuten über Ihre wichtigsten Erlösquellen und Kostenstrukturen nach.
→ Woher kommt das Geld für Ihr Unternehmen?
→ Welche Kosten fallen für Sie dabei an?
→ Wo wollen Sie das Geld für Ihr Unternehmen verdienen?



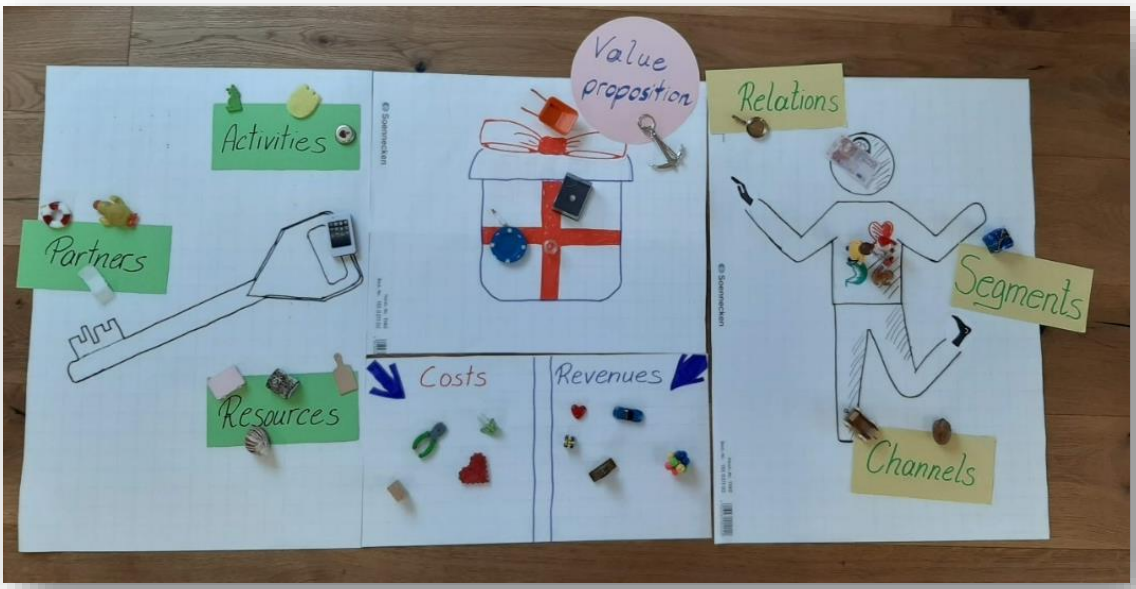
Ihre eigenen Anmerkungen:

Phase 6 – Einigung auf Maßnahmen

Video: 30:44

Diese Phase mündet in eine Diskussion zwischen dem Klienten und der Beraterin, um weitere Schritte und notwendige Maßnahmen zur Erreichung der Ziele festzulegen. Es ist vorteilhaft sich auf sehr konkrete Aktionen zu einigen. Am Ende sollte sich der Klient zu den vereinbarten Aktionen verpflichten. Die folgenden Ideen dienen als Inspiration:

- Machen Sie Bilder von der Symbolarbeit.
- Füllen Sie den Business Model Canvas auf Papier aus, eine Vorlage wird von der Beraterin zur Verfügung gestellt.
- Erstellen Sie eine Einnahmen-Ausgaben Planung mithilfe einer Excel-Tabelle



Ihre eigenen Anmerkungen:

Alles Gute für die Gründung Ihres eigenen Unternehmens!

Anhang - Beratungsschritte

Planung

Phase 0 - Vorbereitung

Sorgen Sie für eine angenehme Atmosphäre

Phase 1 - Begrüßung und Klärung des Themas

Thema: Überschrift / Ziel für das Unternehmen

Phase 2 - Einsteigen in die Arbeit

zwei Blätter stellen Person und Geschenk dar
5 Minuten Symbole auswählen / Gleiche Zeit: Unterstützungsgruppe einweisen

Durchführung

Phase 3 - Kunden und Dienstleistung/Produkt

Erläutern Sie die Karten, lassen Sie alle Symbole erklären und fügen Sie 4 Karten hinzu

(Kundennutzen, Zielgruppen, Kundenbeziehungen, Vertriebskanäle)

Phase 4 - Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselpartner

a) Zeigen Sie den "Schlüssel", fügen Sie 3 Karten hinzu
b) Durch die Analyse von Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselpartnern, kann die Aufmerksamkeit auf wichtige Fragen gelenkt werden

Phase 5 - Erlösquellen und Kostenstruktur

Erläutern Sie die letzte Karte, lassen Sie den Klienten die Symbole für Erlösquellen und Kostenstruktur auswählen

Nachbereitung

Phase 6 - Einigung auf Maßnahmen

Nächsten Schritte: Symbolarbeit festhalten, füllen Sie den Aktionsplan und den Business Model Canvas aus

Anhang - Trainingsmaterial

Das Trainingsmaterial, das zur Arbeit mit dem Business Modal Canvas mit Symbolen erforderlich ist, wird im Folgenden ausführlicher beschrieben:

Symbole

Sie benötigen den Symbolkoffer Nr.4[1] oder etwa 200 Symbole.

Dieselben Symbole können auch mehrfach vorhanden sein, da die Interpretation der Symbole durch den Klienten erfolgt und die gleichen Symbole für jeden eine unterschiedliche Bedeutung haben können. Die Bedeutung des Symbols wird erst durch die Erklärungen des Klienten ersichtlich.

Eine Liste möglicher Symbole ist ebenfalls als Anhang beigefügt.

Vier große Bögen Papier

- Person (ca. Größe: 50x70)
- Geschenk (ca. Größe: 25x70)
- Schlüssel (ca. Größe: 50x70cm)
- Kostenstruktur und Erlösquellen (ca. Größe: 25x70)

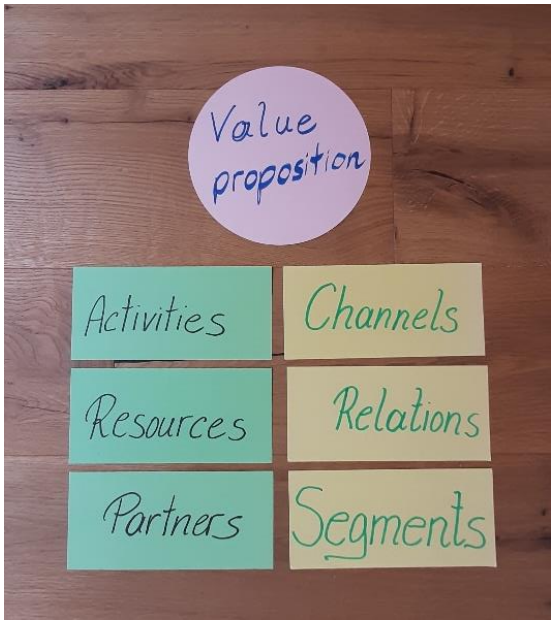
Zusammen sind diese so groß wie 1,5 Flipchartblätter. Sie können unsere Bilder als Vorlage verwenden, um diese selbst zu zeichnen oder sie in der richtigen Größe auszudrucken.

[1]Kann online erworben werden: http://schneider-therapiekoffer.de/therapiekoffer4.htm

Sieben Zusatzkarten

Diese sieben Karten sind für eine detailliertere Beschreibung der einzelnen Blätter notwendig. Diese können auch selbst gestaltet, ausgedruckt oder geschrieben werden. Wie Sie auf dem Bild sehen können, sollten Sie für die Karten drei verschiedene Farben verwenden. Die Karten sind etwa 20x10 cm groß.

zusätzliche Beschreibung	
zusammen mit dem Blatt verwenden	**Karte**
Geschenk	**Kundennutzen**
Person	**Kundenbeziehungen**
Person	**Zielgruppen**
Person	**Vertriebskanäle**
Schlüssel	**Schlüsselaktivitäten**
Schlüssel	**Schlüsselpartnerschaften**
Schlüssel	**Schlüsselressourcen**



Kissen

Bereiten Sie eine informelle Umgebung (z.B. mit Kissen, Teppichen) vor ohne Barrieren (wie Schreibtische oder Tische), um den Boden als Arbeitsfläche nutzen zu können. Ein Kissen für jede Person ist notwendig, um eine angenehme Atmosphäre sicherzustellen.

Anhang - Liste der Symbole

Beispiele für Symbole (ca. 300)

(Quelle: Wilfried Schneider: Arbeitsanleitung 2008)

Alkoholflaschen, Ambos, Anglergewicht, Anker, Armbanduhren, Auge, Ausrufezeichen (Magnet), @ Zeichen (Magnet).

Bär, Bäume, Babypuppen (krabbeln, sitzen usw.), Babypuppe schwarz, Bananen, Batterie, Besteck, Benzinkanister, Beil, Bierglas, Bierkorken, Blasebalg, Blechkästchen, Bleistift, Blitz, Blume, Bottich (Holz), Brief (Magnet), Briefkasten, Bügeleisen, Buch, Buch klein, Burg, button „God, you´re ugly".

Che Guevara (button).

„Dafür!" und „Dagegen!" (zwei button), Delphin, DM–Scheine, Doppelte Wasserwaage, Doppeltes Herz, Dusche.

Eheringe, Engel, Einkaufen (Magnet), Einkaufswagen, Eisensäge, Enten, Esel, Euro–Scheine, € Zeichen (Magnet).

Fahrkarte(n), Felge, Fell, Feuerlöscher, Feuerwehrauto 112, Feuerwehrauto mit Leiter, Fingerring, Fisch, Flasche, Flaschenkasten, Flauschbällchen, Fledermaus, Flugzeug, ? (Magnet) Frosch, Frosch mit Krone Torte, „Für einen Kuss gibt es niemals ein Muss!" (button), Fußball.

Gabel, Geldstück (Ausland), Gespenst (klein und groß), Gießkanne, Gitter, Glascontainer, Globus, Glocke, Goldbarren, Glühbirne, Gold.

Hähnchen, Hand (2 x), Handschellen, Handy, Haarspange, Harlekin, Häuser, Haus mit Turm, Herzen, Hexe, Hexe auf Besen, Hölzchen, Holzperle, Holzmännchen, Holzring (rot, gelb), Hufeisen, Hubschrauber, Hund.

Kette mit Kugel, Kegel (spitz), Kettenglieder (zwei), Kinderwagen, Klavier, Knopf, Kompass, Knochen, Kochtopf, Kondom, Kreisel, Kreuz, Krone, Krug, Kuh, Küken und Ei.

Leuchtturm, Lippenstift, Litfaßsäule, Löffel.

Mann (weiß von Playmobil), Maus, Mausefalle, Messer, Mädchen, Motorrad, Mundharmonika, Muscheln (blau), Muscheln.

Nähmaschine, Nest mit Küken und Ei, „Nichts sagen, nichts sehen, nichts hören", Niete (Los), Nonne, Notenschlüssel, Nudelholz.

Obstkorb, Omnibus.

Paket, PKWs, Parfümflaschen, Pfanne, PC/Tastatur, Pfeife, Pferd, Pilz, Pistole, Pistolenkugeln, Pluszeichen, Pokal.

Radiergummi, Radio, Rechentafel, Rettungsring, Ringe, Ritter, Roboter, Rucksack.

Säge, Sanduhr, Sarg, Sirene, Sonnenbrille, Skatebord, Skelett, Smiley, Sonne, Sonne mit Gesicht, Spiegel, Spielautomat, Spielfiguren (natur), Spritzen, Süßigkeiten Automat. Schachtel rund mit Deckel, Schaf, Schaukel, Schaukelstuhl, Schelle, Schere, Schiffe, Schlange, Schlitten, Schlüssel, Schlüssel klein, Schmetterling, Schraube mit Mutter, Schraubenschlüssel, Schnuller, Schuh, Schulranzen, schwarzes Schaf, Schwein. Steine, Stein mit Loch, Sterne, Steuerrad (Schiff), Stiefel, Stinkefinger, Stöpsel, Streichholzschachtel, Strichcode.

Tannen, Taschenlampe, Taube, Teufel, Thermoskanne, Tiger, Toaster, Toilette, Totenkopf, Trichter, Trompete.

Uhr.

Vogel.

Waage, Wärmeflasche (Metall), Wäscheklammer (klein und groß), Waschtisch mit Spiegel, Wasserkessel, Wasserträger, Wecker, Weihnachtsmann, Weinglas, Werkzeugkasten, Weinflaschen, Wespe, Wichtig (Magnet), Würfel.

Zahnräder, Zeigefinger, Zu erledigen (Magnet)