

LEAN CANVAS

ANLEITUNG VON ZOÉ WEKWERTH UND STEFAN PETZOLT, INSTITUT FÜR INNOVATION UND TECHNIK (IIT)



ECKDATEN

Bereich:	Geschäftsmodell
Dauer:	2,5-3 Stunden
Ideale Gruppengröße:	3-6 Personen pro Kleingruppe
Moderationsniveau:	mittel
Materialien:	unterschiedlich farbige Klebezettel, Stifte, Fläche zur Visualisierung (Pinnwand, Whiteboard, Poster, o. ä.), Befestigungsmaterial (Magnete, Pinnadeln, Klebeband), Time Timer, Lean Canvas-Vorlage
Ziel:	Analyse, Diskussion und Visualisierung der zentralen Elemente eines Geschäftsmodells
Outcome:	Ausgefülltes Lean Canvas als Grundlage und Orientierung für die weitere Entwicklung des Geschäftsmodells



METHODE

Mit dem Lean Canvas können Geschäftsideen auf einer Seite übersichtlich dargestellt und die wichtigsten Bestandteile eines Geschäftsmodells visualisiert werden. Entwickelt wurde das Lean Canvas, basierend auf Alexander Osterwalders Business Model Canvas, vom US-amerikanischen Entrepreneur Ash Maurya. Mauryas Ansicht nach ist das Business Model Canvas eher geeignet, um bestehende Geschäftsmodelle darzustellen, darum nahm er einige entscheidende Änderungen vor. Hierbei orientierte er sich an der Lean-Philosophie, insbesondere dem Lean-Start-up-Ansatz. Das entstandene Lean Canvas ist speziell für die early-stage Phase eines Vorhabens konzipiert, in der viele Aspekte noch unbekannt sind und das Produkt/der Service noch entwickelt wird. Idealerweise wird das Lean Canvas in einem gemeinsamen Workshop mit dem gesamten Team ausgefüllt. Die hierbei gesammelten Aspekte sollten einen möglichst kurzen Zeithorizont (Faustregel: sechs Monate) betrachten, denn dadurch kann, getreu des Lean-Start-up-Ansatzes, schnell auf Erfahrungen reagiert und Kundenfeedback eingearbeitet werden. Daher sollte das Lean Canvas auch immer mit Klebezetteln ausgefüllt werden, denn so kann es schnell und einfach angepasst und aktuell gehalten werden.

Problem	Solution	Unique Value Proposition	Unfair Advantage	Customer Segments
Existing Alternatives	Key Metrics	High-Level Concept	Channels	Early Adopters
Cost Structure			Revenue Stream	

Das Lean Canvas leitet sich vom Business Model Canvas ab und ist lizenziert unter der Creative Common Attributions-Share Alike 3.0 Un-ported License



VORGEHEN

Vorbereitung | 20 Minuten

Drucken Sie im Vorfeld ein oder mehrere [Lean Canvas](#) im Format A1 aus. Bereiten Sie für alle Teilnehmenden Post-its und Stifte vor. Sorgen Sie dafür, dass es eine geeignete Fläche (Tafel, Pinnwand, Whiteboard etc.) gibt, auf der Sie das Canvas aufhängen und die beschriebenen Post-its der Teilnehmenden sammeln können.

Durchführung | 2,5 – 3 Stunden

- **SCHRITT 0 – INTRO | 15 MINUTEN**

Beginnen Sie den Workshop mit einem kurzen Intro, in dem Sie die Teilnehmenden begrüßen und Ihnen einen Überblick über den Workshop-Ablauf geben. Wichtig ist auch, dass Sie die Erwartungen der Teilnehmenden an den Workshop erfassen (am besten visuell) und ausgehend davon den Scope, des Workshops abstimmen. Der Scope beschreibt die Ziele und den Umfang des Workshops. Wenn sich die Teilnehmenden noch nicht kennen, bietet es sich an, eine kurze Vorstellungsrunde einzuplanen. Auch ein Warm-up ist empfehlenswert, um die Teilnehmenden auf den Workshop einzustimmen. Dabei kann das Warm-up als separater Punkt betrachtet werden, aber auch mit der Vorstellungsrunde oder der Besprechung der Erwartungen kombiniert werden.

Tipp:

Lesen Sie zur Gestaltung des Intros die Anleitung „Grundlagen für Workshops“.

- **SCHRITT 1 – VORSTELLUNG DER METHODE | 5 MINUTEN**

Geben Sie den Teilnehmenden einen allgemeinen Überblick zur Lean Canvas Methode (siehe „Methode“). Betonen Sie, dass es bei dem Ausfüllen des Canvas darum geht, sich an Fakten zu halten und nicht Wunschvorstellungen zu formulieren. Ebenso ist es wichtig, dass das Canvas mit verständlichen Stichworten und kurzen Sätzen ausgefüllt wird, damit es übersichtlich bleibt. Betonen Sie daher, dass die Teilnehmenden Ihre Post-its so beschriften sollen, dass diese auch ohne eine zusätzliche Erläuterung zu verstehen sind.

- **SCHRITT 2 – AUSFÜLLEN DES LEAN CANVAS | 90 MINUTEN**

Gehen Sie das Canvas gemeinsam mit den Teilnehmenden Schritt für Schritt durch und befüllen Sie die einzelnen Felder mit Post-its. Stellen Sie jedes Feld kurz vor und bitten Sie die Teilnehmenden dann, ihre Ideen auf Post-its zu sammeln. Geben Sie den Teilnehmenden dafür jeweils **3-5 Minuten** Zeit. Im Anschluss stellt jede:r Teilnehmende seine/ihre Ideen vor und klebt die Post-its in das entsprechende Feld des Canvas. Wichtig dabei ist, dass jede Person die Aspekte ihrer Vorredner:innen nur ergänzt, sodass Dopplungen minimiert werden und nur Klebezettel mit neuen Ideen in das Canvas geklebt werden. Bitten Sie die Teilnehmenden, Ihre Post-its jeweils nur vorzulesen und auf Erläuterungen zu verzichten. Planen Sie für die Vorstellungsrunde je nach Teilnehmendenzahl **5-8 Minuten** ein. Nachdem alle Teilnehmenden ihre Post-its vorgestellt haben, gehen Sie zum nächsten Feld über.

Tipp:

Achten Sie darauf, dass Sie die Präsentationsrunden immer bei unterschiedlichen Personen beginnen, sodass alle Teilnehmenden mindestens einmal die Gelegenheit bekommen, den ersten Aufschlag zu machen.

Tipp:

Planen Sie ausreichend Pausen ein, sodass die Teilnehmenden für jedes Feld des Canvas genügend Energie haben und die Konzentration nicht nachlässt.

- **SCHRITT 2.1 CUSTOMER SEGMENT | 10 MINUTEN**

Beginnen Sie mit dem Feld „Customer Segment“. Hier sollen die Teilnehmenden die **Kundengruppen** benennen, die von dem Angebot profitieren wird. Die Kundensegmente sind so spezifisch wie möglich zu benennen. Adressiert das Angebot sowohl Kund:innen als auch Nutzer:innen sollten diese unterschieden werden, beispielsweise durch unterschiedlich farbige Post-its.

Beispiel airbnb:

Nutzer:innen: Reisende, die eine adäquate Unterkunft zu einem niedrigen Preis suchen.

Anbieter:innen: Personen, die aufgrund der Gegebenheiten Ihrer Wohnung/Ihres Hauses die Möglichkeit haben, als Gastgeber:in zu fungieren.

Im selben Feld werden auch die **early adopters** benannt – das heißt die Personen, die das Produkt oder den Service als erstes ausprobieren wollen und Feedback hierzu geben, vielleicht sogar bevor das Produkt überhaupt fertig ist. Dazu können also erste Kund:innen aber auch Freund:innen, Entwickler:innen oder die Gründer:innen selbst gehören.

Beispiel airbnb: Leute, die bereit sind, Ihre Wohnung/Ihr Haus zu teilen und so Geld zu verdienen.

O SCHRITT 2.2 PROBLEM | 15 MINUTEN

In diesem Feld werden die **wichtigsten Kundenprobleme**, die das Produkt/der Service löst, spezifiziert. Die grundlegende Problemstellung der Geschäftsidee wird also dargestellt.

Beispiel airbnb:

- Es ist schwierig günstige/bezahlbare Unterkünfte zu finden, wenn man reist. (Nutzer:innen)
- In einem Hotel hat man keine authentischen, lokalen Erlebnisse. (Nutzer:innen)
- Es ist schwierig, freie Räume in einer Immobilie flexibel zu monetarisieren. (Anbieter:innen)

Außerdem sollen die Teilnehmenden in diesem Feld **existierende Alternativen** sammeln. Dies umfasst Angebote, die es im Markt bereits gibt mit denen die Probleme gelöst werden können. Hier wird also die direkte Konkurrenz aufgelistet.

Beispiel airbnb:

- Booking.com
- Hotels.com

Option:

Sollten die Teilnehmenden hier sehr unterschiedliche Ideen über die wichtigsten Kundenprobleme haben, können Sie diese über eine Abstimmung mit Klebepunkten festlegen lassen. Verteilen Sie dafür drei Klebepunkte an alle Teilnehmenden und bitten Sie sie, die Punkte an die Probleme zu verteilen, die ihnen am wichtigsten erscheinen. Bestimmen Sie anschließend die drei bis fünf Post-its mit den meisten Punkten und entfernen Sie die restlichen Klebezettel aus dem Canvas.

O SCHRITT 2.3 REVENUE STREAMS | 5 MINUTEN

Hier wird erfasst, wie das Produkt bzw. der Service **Umsätze** von jedem Kundensegment generiert. Die verschiedenen Einnahmequellen werden also aufgelistet.

Beispiel airbnb: Buchungsgebühren für Reisende

O SCHRITT 2.4 SOLUTION | 10 MINUTEN

In diesem Feld wird aufgeführt, welche **Lösungen** für die erfassten Kundenprobleme zur Verfügung gestellt werden. Hier sollen sich die Teilnehmenden darüber Gedanken machen, welche Erfahrungen die Kund:innen mit dem Produkt oder Service machen sollen und die Lösung kurz und prägnant beschreiben.

Beispiel airbnb:

Online Service, um Reisende und Vermieter:innen zusammen zu bringen

Reisende: günstige, lokale Unterkünfte

Anbieter:innen: Möglichkeit, durch die flexible Vermietung freier Wohnräume Geld zu verdienen

O SCHRITT 2.5 UNIQUE VALUE PROPOSITION | 15 MINUTEN

Die Unique Value Proposition beschreibt, welcher **besondere Mehrwert** durch das Produkt oder den Service bei der Zielgruppe entsteht. Hier wird demnach darauf eingegangen, was das Vorhaben einzigartig macht und wie es sich von existierenden Alternativen unterscheidet. Dabei geht es um Aspekte, die die Aufmerksamkeit der Kund:innen erregen.

Beispiel airbnb:

Reisende: authentische Erlebnisse in lokaler Umgebung, schnelle sichere Buchung

Anbieter:innen: flexible, kurzfristige Vermietung von ungenutzten Räumen an Reisende, versicherter Aufenthalt der Gäste

Im selben Schritt wird unter der Überschrift „**High-level Concept**“ außerdem das Wertversprechen in einem kurzen, einprägsamen, leicht verständlichen Satz zusammengefasst. Dieses Statement ist vergleichbar mit einem Elevator Pitch.

Beispiel airbnb:

Getreu dem Motto der sharing economy, bringt airbnb Reisende mit privaten Vermieter:innen zusammen und ermöglicht so einerseits lokale Reiseerlebnisse und andererseits die flexible Vermietung ungenutzter Wohnräume.

○ **SCHRITT 2.6 CHANNELS I 10 MINUTEN**

In diesem Feld werden die **Kanäle** eingetragen, über die die Zielgruppe angesprochen und erreicht werden soll.

Beispiel airbnb: Word-of-mouth, Online und Offline Werbung, Weiterempfehlung durch Nutzer:innen

○ **SCHRITT 2.7 KEY METRICS I 10 MINUTEN**

Hier sollen die Teilnehmenden die Kennzahlen eintragen mit **denen sie Erfolg oder Misserfolg** des Vorhabens messen wollen. Dabei geht es um Tracking-Metriken, die erfasst werden, um den Fortschritt des Geschäftsmodells zu messen.

Beispiel airbnb: Anzahl der Hosts, Konvertierungsrate Views-zu-Buchung pro Host, Net Promoter Score, monatliche und täglich aktive Nutzer:innen

○ **SCHRITT 2.8 COST STRUCTURE I 10 MINUTEN**

In diesem Feld werden die **fixen und variablen Kosten** erfasst, die die Kostenstruktur definieren. Es werden also die Ausgaben erfasst.

Beispiel airbnb: Produktentwicklung, Gehälter, Marketingkosten, Plattform Hosting, Versicherung

○ **SCHRITT 2.9 UNFAIR ADVANTAGE I 10 MINUTEN**

Der „**unfaire Vorteil**“ meint Aspekte, die von Wettbewerbern auf keinen Fall kopiert oder erlangt werden können. Dieser ganz persönliche Wettbewerbsvorteil kann beispielsweise exklusiven Datenzugang oder eine gute Reputation umfassen.

Beispiel airbnb:

Reisende: authentische Reiseerfahrung, Sicherheit durch Einsicht in Host-Bewertungen anderer Reisender

Hosts: automatische Versicherung bei Buchung, Sicherheit durch Einsicht in Gäste-Bewertungen anderer Hosts

- **SCHRITT 3 – KONSOLIDIEREN & FINALISIEREN DES CANVAS | 20 MINUTEN**
Bitte Sie die Teilnehmenden, sich vor das Canvas zu stellen und sich alle Felder noch einmal durchzulesen. Gehen Sie nun alle Felder verbal durch und besprechen Sie mit den Teilnehmenden, ob die gesammelten Post-its eventuell noch konsolidiert oder besser ausformuliert werden könnten.
- **SCHRITT 4 – OUTRO | 10 MINUTEN**
Abschließend ist es wichtig, kurz zusammenzufassen, was im Workshop erarbeitet wurde. Ebenso sollte nachgefragt werden, ob die Erwartungen der Teilnehmenden erfüllt werden konnten. Es bietet sich an, dies mit einer Feedbackumfrage für die Moderation zu verbinden. Gegebenenfalls sollten abschließend Verbleibe und Möglichkeiten zur Weiterarbeit mit den Workshopergebnissen besprochen werden.

Tipp:

Lesen Sie zur Gestaltung des Outros die Anleitung „Grundlagen für Workshops“.



VORLAGEN & BEISPIELE

- Vortragsvorlage (PowerPoint)
- Lean Canvas Vorlage
- Das Lean Canvas kann auch über leanstack kostenlos herunter geladen werden.



WEITERARBEITEN

Das Lean Canvas bringt die wichtigsten Aspekte der Geschäftsidee auf den Punkt und kann im weiteren Verlauf der Geschäftsmodellentwicklung als Orientierung dienen. Wichtig ist, gemachte Erfahrungen und Änderungen des Geschäftsmodells stets auch im Lean Canvas abzubilden. Um sicherzustellen, dass das Lean Canvas aktuell bleibt, ist es sinnvoll, wiederkehrende Termine (z.B. alle drei Monate) einzustellen, an denen das Lean Canvas auf Aktualität überprüft und gegebenenfalls angepasst wird.

Darüber hinaus ist es wichtig, die Aspekte des Lean Canvas zu identifizieren, die auf unbestätigten Annahmen beruhen. Dafür sollte kritisch hinterfragt werden, bei welchen Angaben bereits Sicherheit herrscht und welche auf impliziten oder expliziten Annahmen beruhen, die validiert werden müssen. Im Anschluss sollten geeignete Testverfahren ausgewählt werden, um die Annahmen mit der Zielgruppe zu überprüfen. Lesen Sie hierzu auch die Anleitung zum Testen von Geschäftsmodellen.