

VALUE PROPOSITION CANVAS

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



ECKDATEN

Bereich:	Zielgruppenanalyse
Dauer:	3 – 3,5 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, Value Proposition Canvas-Vorlage
Ziel:	Überprüfung Problem-Solution Fit
Outcome:	Ausgefülltes Value Proposition Canvas, besseres Verständnis der Kund:innen, Klärung des eigenen Produktes bzw. Leistung



METHODE

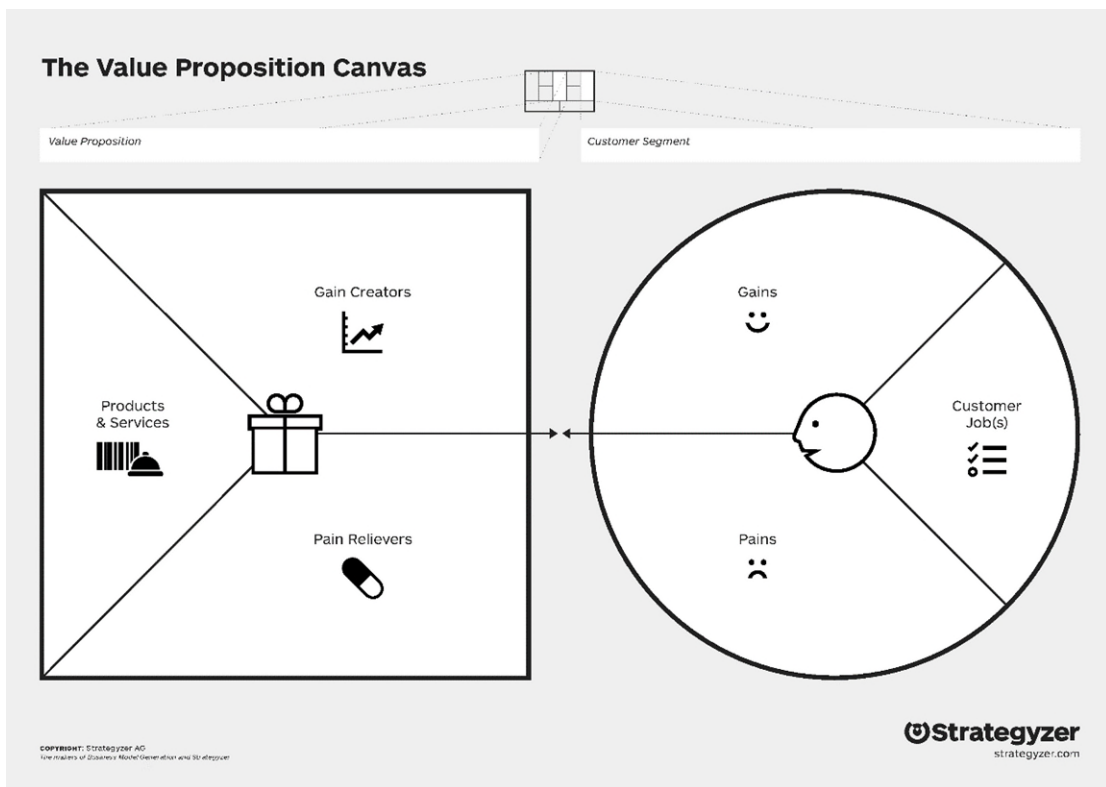
Das Value Proposition Canvas zielt auf die Entwicklung eines an den Wünschen von Kund:innen ausgerichteten Wertversprechens ab. Das Tool ist eine Ergänzung des Business Model Canvas und wurde ebenfalls von Alexander Osterwalder entwickelt. Es betrachtet die Bausteine „Value Proposition“ und „Kundensegmente“ des Business Model Canvas näher.

Der Begriff *Value Proposition* (**englisch für Wertversprechen**) beschreibt den **Fit**. Beim Value Proposition Canvas werden das Nutzenversprechen der Lösung mit den Anforderungen der entsprechenden Zielgruppe in Beziehung gesetzt.

Das Value Proposition Canvas unterstützt dabei

1. Profile der Kund:innen zu definieren und zu beschreiben,
2. Wertversprechen zu visualisieren und
3. einen Problem-Solution-Fit zu erzielen.

Das Value Proposition Canvas besteht aus zwei Komponenten. Auf der rechten Seite befindet sich das **Customer Profile**. Hier werden die Probleme, Wünsche und Aufgaben der Zielgruppe betrachtet. Die **Value Map** auf der linken Seite stellt dar, wie für die Zielgruppe Wert generiert und Probleme gelöst werden sollen. Die Pfeile in der Mitte stehen für die Übereinstimmung zwischen den beiden Komponenten.



VORGEHEN

Vorbereitung | 20 Minuten

Drucken Sie im Vorfeld ein oder mehrere [Value Proposition 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 oder mit der Vorstellungsrunde oder der Besprechung der Erwartungen kombiniert werden.

Tipp:

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

- **SCHRITT 1 – SCOPE FESTLEGEN | 15 MINUTEN**

Besprechen Sie zu Beginn mit den Teilnehmenden, für welche Zielgruppe das Wertversprechen erarbeitet werden soll. Das Value Proposition Canvas sollte für jede Kund:innengruppe separat ausgefüllt werden. Konzentrieren Sie sich daher im Workshop nur auf die Zielgruppe, die am entschiedensten für das Geschäftsmodell ist. Alle weiteren Kund:innengruppen sollten mit dem gleichen Vorgehen zu einem späteren Zeitpunkt betrachtet werden.

Tipp:

Klassischerweise wird das Value Proposition Canvas zur Analyse von Kund:innen angewandt. Neben Kund:innen kann das Canvas aber auch zur Analyse anderer Akteursgruppen des Wertschöpfungsnetzwerks, wie beispielsweise von Lieferant:innen oder Partner:innen, verwendet werden.

Tipp:

Wenn in einem vorangegangenen Workshop bereits mit dem Wertschöpfungsnetzwerk-Kit gearbeitet oder eine Persona-Analyse durchgeführt wurde, kann das Ergebnis als Ausgangspunkt verwendet werden. Aus dem Wertschöpfungsnetzwerk können die Akteursgruppen in das Value Proposition Canvas übernommen werden. Für jede Gruppe sollte dann jeweils ein eigenes Canvas angelegt werden.

- **SCHRITT 2 – VORSTELLUNG DER METHODE | 5 MINUTEN**

Geben Sie den Teilnehmenden einen allgemeinen Überblick zum Value Proposition Canvas. Legen Sie dar, dass das Ziel der Methode darin besteht, das Wertversprechen auf die Wünsche von Kund:innen beziehungsweise Wertschöpfungspartner:innen auszurichten.

Tipp:

Für ein besseres Verständnis können Sie das Value Proposition Canvas anhand eines Beispiels illustrieren. Nutzen Sie etwa dieses Beispiel für Uber.

- **SCHRITT 3 – AUSFÜLLEN DES CUSTOMER PROFILE | 15 MINUTEN**

Bitten Sie die Teilnehmenden, einzeln zu arbeiten und mit der rechten Seite des Value Proposition Canvas, dem Customer Profile, zu beginnen. Die Teilnehmenden sollen zunächst die **Aufgaben** (Jobs) der jeweiligen Zielgruppe sammeln. Dies umfasst typische Tätigkeiten und Probleme, die im beruflichen oder täglichen Leben der Zielgruppe anfallen und bei denen das Produkt bzw. die Dienstleistung helfen. Danach sollten die **Probleme** (Pains) und die zu erwartenden **Gewinne** (Gains), die hierbei auftreten, benannt werden. Verteilen Sie dafür verschiedenfarbige Post-its an die Teilnehmenden: gelbe Post-its für Aufgaben, orangene für Probleme und grüne für Gewinne.

Option:

Sie können die Teilnehmenden auch in kleine Gruppen einteilen, damit diese das Value Proposition Canvas gemeinsam erarbeiten.

- **SCHRITT 3.1 DEFINITION DER AUFGABEN | 5 MINUTEN**

Zu Beginn werden die relevanten Aufgaben der Zielgruppe identifiziert. Betonen Sie, dass es neben funktionalen auch soziale und emotionale Aufgaben gibt. Die **funktionalen** Aufgaben stellen das spezifische zu lösende Problem der Kund:innen oder Wertschöpfungspartner:innen dar. **Soziale** Aspekte umfassen, wie die Akteure von anderen gesehen werden möchten. **Emotionale** Aufgaben beschreiben, welches Gefühl durch die Nutzung des Produkts oder der Dienstleistung erzeugt wird, also wie sich Kund:innen fühlen möchten. Auch unterstützende oder periphere Tätigkeiten (zum Beispiel Preisvergleich, Entsorgung) können relevant sein.

Tipp:

Veranschaulichen Sie die verschiedenen Aufgabenarten anhand eines einfachen Beispiels wie z.B. ein **Gürtel**

- **funktional:** Hose rutscht nicht herunter
- **emotional:** Der Gürtel ist schön, stylish, ergänzt das Outfit
- **sozial:** Wohlstand zeigen, als modische Person wahrgenommen werden

Tipp:

Die Teilnehmenden sollen bei der Definition der Aufgaben offen und unvoreingenommen vorgehen. Motivieren Sie die Teilnehmenden, kreativ zu sein, sich in die Zielgruppe hinein zu fühlen und über funktionale Aufgaben hinauszudenken.

Tipp:

Wenn bereits ein Workshop zum JTBD-Framework durchgeführt wurde, können die hier identifizierten Jobs gut als Ausgangspunkt für die Aufgabendefinition genutzt werden.

○ **SCHRITT 3.2. DEFINITION DER PROBLEME | 5 MINUTEN**

Aufbauend auf den Aufgaben lassen sich die Probleme ableiten, die Kund:innen oder Wertschöpfungspartner:innen bei der Erfüllung der Aufgaben erfahren und vermeiden möchten. Zu den Problemen gehören Hindernisse, Risiken, unerwünschte Ergebnisse und Schwierigkeiten, die im Zusammenhang mit den Aufgaben entstehen. Auch bei den Problemen gibt es funktionale, emotionale und soziale Probleme.

○ **SCHRITT 3.2. DEFINITION DER GEWINNE | 5 MINUTEN**

Nun bestimmen die Teilnehmenden die Gewinne. Diese umfassen die Ergebnisse, die die Zielgruppe bei der Erfüllung ihrer Aufgaben erzielen möchte, aber auch Vorteile, nach denen die Kund:innen oder Wertschöpfungspartner:innen streben oder mit denen sie sogar gar nicht rechnen, die ihnen ihre Arbeit aber erleichtern würden. Auch bei den Gewinnen gibt es funktionale, emotionale und soziale Gewinne.

Tipp:

Teilweise lässt sich ein Problem auch als Gewinn ausdrücken und umgekehrt. Stark vereinfachte Beispiele können schlechter Geruch und guter Geruch oder passende Informationen und unpassende Informationen sein. Dadurch entsteht manchmal ein neuer Blickwinkel. Dies kann hilfreich sein, versuchen Sie aber nicht unnötig Probleme in Gewinne zu formatieren, oder andersherum, um das Canvas nicht zu überfrachten.

● **SCHRITT 4 – KONSOLIDIERUNG DES CUSTOMER PROFILE | 15 MINUTEN**

Bitten Sie die Teilnehmenden, sich wieder in der Gruppe zusammen zu finden. Nun stellen alle Teilnehmenden reihum ihre identifizierten Aufgaben, Gewinne und Probleme vor und kleben die entsprechenden Post-its in das Customer Profile des Canvas. Wenn sich Elemente wiederholen oder sehr ähnlich sind, werden Post-its übereinander geklebt oder kombiniert. Außerdem können die Teilnehmenden neue Post-its beschreiben, wenn ihnen weitere Punkte einfallen.

● **SCHRITT 5 – PRIORISIEREN DER ELEMENTE AUS DEM CUSTOMER PROFILE | 10 MINUTEN**

Nun werden die Aufgaben, Gewinne und Probleme nach Wichtigkeit sortiert. Bitten Sie die Teilnehmenden dafür, die Post-its aus jedem Feld (Jobs, Pains, Gains) auf einer vertikalen Achse entsprechend ihrer Relevanz anzuordnen. Es dürfen jeweils maximal drei Post-its nebeneinander auf eine Ebene geklebt werden.

Option:

Wenn Sie mit einer großen Gruppe arbeiten oder sehr viele Ergebnisse zusammengekommen sind, können Sie die wichtigsten Aufgaben, Gewinne und Probleme auch durch eine stumme Abstimmung bestimmen lassen. Verteilen Sie dafür Klebepunkte an die Teilnehmenden. Die Anzahl der Klebepunkte, die Sie verteilen sollten Sie an der Anzahl der Post-its festmachen, die zusammengetragen wurden. Nun kann jede:r Teilnehmende Klebepunkte an die für ihn oder sie wichtigsten Elemente verteilen. Sortieren Sie anschließend die Post-its nach Anzahl ihrer Klebepunkte.

- **SCHRITT 6 - AUSFÜLLEN DER VALUE MAP | 15 MINUTEN**

Den nächsten Schritt bildet die Erarbeitung der linken Seite des Value Proposition Canvas, die **Value Map**, mit der die Merkmale des Wertangebots beschrieben werden. Die Teilnehmenden sollen nun selbstständig die Produkte und Dienstleistungen, die Problemlöser (problem solvers) und die Gewinnerzeuger (gain creators) benennen. Verteilen Sie hierfür wieder verschiedenfarbige Post-its an die Teilnehmenden: gelbe Post-its für Produkte & Services, orangene für Problemlöser und grüne für Gewinnerzeuger.

Tipp:

Bei der Bearbeitung der Value Map sollte das Customer Profile nicht beachtet werden. Decken Sie es daher ab oder falten Sie die rechte Seite des Canvas nach hinten, sodass die Post-its nicht mehr sichtbar sind.

- **SCHRITT 6.1 DEFINITION DER PRODUKTE & SERVICES | 5 MINUTEN**

Zunächst werden alle wesentlichen Komponenten des Angebots (Produkte und Dienstleistungen) aufgeführt, mit denen Wert für Kund:innen oder Wertschöpfungspartner:innen erzeugt wird.

- **SCHRITT 6.2 DEFINITION DER PROBLEMLÖSER | 5 MINUTEN**

Die Problemlöser beschreiben, wie die Produkte und Dienstleistungen die Probleme der Zielgruppe beheben. Dazu können beispielsweise Zeit- und Geldeinsparungen oder Risikoreduktion gehören. Die Teilnehmenden sollen also erfassen, wie das Angebot negative und unerwünschte Situationen für Kund:innen oder Wertschöpfungspartner:innen verhindert.

- **SCHRITT 6.3 DEFINITION DER GEWINNERZEUGER | 5 MINUTEN**

Zuletzt werden die sogenannten Gewinnerzeuger abgebildet. Diese beschreiben, durch das Angebot hervorgerufene, positive Ergebnisse, welche die Kund:innen oder Wertschöpfungspartner:innen erwarten, sich wünschen oder von denen sie positiv überrascht wären. Die Teilnehmenden sollen demnach Lösungsansätze beschreiben, die einen Mehrwert für die Zielgruppe erzeugen. Auch hierzu können beispielsweise Einsparungen zählen, aber auch eine höhere Qualität der Leistung als erwartet, soziale Anerkennung oder Prestige.

- **SCHRITT 7 – KONSOLIDIERUNG DER VALUE MAP | 15 MINUTEN**

Bitten Sie die Teilnehmenden, sich wieder in der Gruppe zusammen zu finden. Nun stellen alle Teilnehmenden reihum die Elemente ihrer Value Map vor und kleben die entsprechenden Post-its in das Value Proposition Canvas. Wenn sich Elemente wiederholen oder sehr ähnlich sind, werden Post-its übereinander geklebt oder kombiniert.

- **SCHRITT 8 – PRIORISIEREN DER ELEMENTE AUS DER VALUE MAP | 10 MINUTEN**

Nun werden die Produkte & Dienstleistungen, Problemlöser und Gewinnerzeuger nach Wichtigkeit sortiert. Bitten Sie die Teilnehmenden dafür, die Post-its aus jedem Feld auf einer vertikalen Achse entsprechend ihrer Relevanz anzuordnen. Es dürfen jeweils maximal drei Post-its nebeneinander auf eine Ebene geklebt werden.

Option:

Wenn Sie mit einer großen Gruppe arbeiten oder sehr viele Ergebnisse zusammengelassen sind, können Sie die wichtigsten Produkte & Services, Gewinnerzeuger und Problemlöser auch über eine stumme Abstimmung bestimmen lassen. Verteilen Sie dafür wieder Klebepunkte an die Teilnehmenden. Die Anzahl der Klebepunkte, die Sie verteilen sollten Sie an der Anzahl der Post-its festmachen, die

zusammengetragen wurden. Nun kann jede:r Teilnehmende Klebepunkte an die für ihn oder sie wichtigsten Elemente verteilen. Sortieren Sie anschließend die Post-its nach Anzahl ihrer Klebepunkte.

- **SCHRITT 9 – PROBLEM-SOLUTION-FIT BESTIMMEN | 15 MIN**

Abschließend wird die Übereinstimmung zwischen Customer Profile und Value Map überprüft. Wenn die Produkte & Services Problemlöser und Gewinnerzeuger produzieren, die zu den Aufgaben, Problemen und Gewinnen passen, die den Kund:innen wichtig sind, besteht ein Problem-Solution-Fit.

Bitte Sie die Teilnehmenden, sich in einem Halbkreis um das Canvas zu stellen und zunächst das Customer Profile sowie die Value Map zu betrachten und sich alle Felder noch einmal durchzulesen. Verteilen Sie dann grüne und rote Stifte an alle. Nun sollen die Teilnehmenden den Problem-Solution-Fit validieren. Hierfür werden die rechte und linke Seite des Value Proposition Canvas miteinander verglichen. Für alle Aufgaben, Probleme und Gewinne, für die es in der Value Map ein passendes Produkt bzw. einen passenden Service, den passenden Problemlöser oder Gewinnerzeuger gibt, wird ein grüner Haken auf die beiden entsprechenden Post-its gezeichnet. Bitte Sie die Teilnehmenden außerdem, die beiden Klebezettel mit einem grünen Strich zu verbinden. Die verbleibenden Post-its werden am Ende mit einem roten Kreuz markiert. So entsteht ein guter Überblick: Je mehr grüne Haken am Ende eingezeichnet werden konnten, desto höher ist der bestehende Problem-Solution-Fit zwischen dem Wertversprechen und den Bedürfnissen der Zielgruppe.

Tipp:

Beachten Sie hierbei, dass nicht für jedes Kund:innenproblem ein entsprechender Problemlöser vorliegen muss. Liegt beispielsweise für ein Problem das hoch priorisiert wurden, kein entsprechender Problemlöser vor, müssen Sie das Wertangebot überarbeiten. Es soll nicht versucht werden Problemlöser auf dem Canvas zu „erschaffen“. Gute Produkte und Services versuchen keinesfalls alle Kund:innenprobleme zu lösen, sondern fokussieren sich auf die essentiellen Probleme und lösen diese dafür besonders gut. Gleiches gilt natürlich auch für die Gewinne und Gewinnerzeuger.

- **SCHRITT 10 – PROBLEM-SOLUTION-FIT FESTLEGEN | 10 MIN**

Einigen Sie sich abschließend in der Gruppe, ob der Problem-Solution-Fit als hoch, mittel oder niedrig eingeschätzt wird. Identifizieren Sie auch klar die Gewinne, Probleme, Gewinnerzeuger und Problemlöser für die kein Pendant benannt werden konnte und diskutieren Sie, was dies bedeuten könnte. Liegt beispielsweise kein Problemlöser, für ein Problem mit hoher Priorität vor, wurde das Wertversprechen vermutlich nicht ausreichend auf die Zielgruppe ausgerichtet.

Tipp:

Beachten Sie bei der Validierung des Problem-Solution-Fit auch die Priorisierung der einzelnen Aspekte. Wurde beispielsweise einem Problem eine hohe Relevanz zugeschrieben, aber der dazugehörige Problemlöser verfügt nur über eine niedrige Priorität, sollte die Sortierung der Elemente aus Value Map und Customer Profile eventuell noch einmal überdacht und diskutiert werden.

Option (+15 Min):

Besteht nur eine niedrige oder mittlere Übereinstimmung, sollten Sie mit den Teilnehmenden über Ursachen sprechen und gemeinsam überlegen, wie der Problem-Solution-Fit in Zukunft verbessert werden kann. Es kann auch sinnvoll sein, konkrete Aktivitäten und Handlungsbedarfe zu sammeln, die durchgeführt werden sollten, um das Wertangebot bzw. die Zielgruppe anzupassen. Bestimmen Sie mit den Teilnehmenden, welche Aufgaben von wem und bis wann umgesetzt werden. Legen Sie hierfür auf einer freien Fläche eine Tabelle mit drei Spalten (Aufgabe, Verantwortlicher, Deadline) an.

Tipp:

Wurde bei dem Workshop nur ein niedriger oder mittlerer Problem-Solution-Fit identifiziert, sollte bereits ein Termin für einen zweiten Workshop vereinbart werden, indem das Value Proposition Canvas nach Umsetzung der identifizierten Aktivitäten erneut entwickelt wird.

- **SCHRITT 11 – 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

- Video zum Value Proposition Canvas von Strategyzer
- Canvas als Vorlage von Strategyzer
- Vortragsvorlage (PowerPoint)



WEITERARBEITEN

Idealerweise sollte das Value Proposition Canvas nach dem Workshop im direkten Kund:innenkontakt validiert werden. Dabei könnte beispielsweise überprüft werden, ob die identifizierten Probleme, Gewinne und Aufgaben für die Zielgruppe tatsächlich so relevant sind, wie angenommen und ob die entsprechenden Problemlöser und Gewinnerzeuger wirklich nützlich für Kund:innen oder Wertschöpfungspartner:innen sind und deren Bedürfnisse erfüllen. Lesen Sie hierzu auch unsere Anleitung zum Testen von Annahmen.

Das Value Proposition Canvas sollte auch für ein gemeinsames Verständnis aller Beteiligten für Bedürfnisse und Erwartungen von Kund:innen und anderen Wertschöpfungspartner:innen dienen. Außerdem sollte sich die weitere Produkt- und Geschäftsmodellentwicklung an den Ergebnissen aus dem Value Proposition Canvas orientieren.

Werden neue Features oder Leistungsversprechen eingeführt, beziehungsweise neue Zielgruppen angesprochen, sollte das Value Proposition Canvas angepasst beziehungsweise neu entwickelt werden, um sicher zu stellen, dass der Problem-Solution-Fit weiterhin besteht.