

Business Model Canvas, Value Proposition Canvas und Role Model Canvas

Ziel dieser Unterlage

Diese Unterlage erklärt drei Canvas-Methoden so, dass sie verstanden, angewendet und auf eigene Praxisfälle übertragen werden können. Die Methoden helfen, Geschäftsmodelle, Kundennutzen und Rollen in Veränderungsprozessen sichtbar zu machen.

1. Warum arbeiten wir mit Canvas-Methoden?

Canvas-Methoden bringen komplexe Zusammenhänge auf eine gemeinsame Arbeitsfläche. Sie zwingen dazu, Annahmen sichtbar zu machen, Zusammenhänge zu ordnen und gemeinsam über Wirkung zu sprechen. Gerade im agilen Change-Management sind sie hilfreich, weil sie Beteiligung ermöglichen und nicht sofort einen fertigen Plan voraussetzen. Wichtig ist: Ein Canvas ist kein Formular, das man einmal ausfüllt und dann ablegt. Ein Canvas ist ein Denk- und Gesprächswerkzeug. Es hilft Teams, Hypothesen zu entwickeln, blinde Flecken zu erkennen, Entscheidungen vorzubereiten und den nächsten sinnvollen Schritt abzuleiten.

Canvas	Kernfrage	Wofür geeignet?
Business Model Canvas	Wie funktioniert ein Geschäftsmodell?	Geschäftsideen, Angebote, Strategie, neue Produkte, Geschäftsmodellinnovation
Value Proposition Canvas	Welchen Nutzen erzeugen wir für eine Zielgruppe?	Kundennutzen, Problemverständnis, Angebotsentwicklung, Nutzenargumentation
Role Model Canvas	Welche Rolle wird gebraucht und wie wird sie wirksam?	Rollenklärung, Zusammenarbeit, Verantwortlichkeiten, agile Organisationsentwicklung

2. Business Model Canvas (Nicht Gegenstand des Seminars: Zusatzinformationen)

Das Business Model Canvas beschreibt auf einer Seite, wie ein Unternehmen, eine Organisationseinheit oder ein Projekt Wert schafft, diesen Wert an Zielgruppen vermittelt und daraus wirtschaftliche oder organisatorische Tragfähigkeit erzeugt. Es eignet sich sowohl für neue Geschäftsideen als auch für bestehende Angebote, die überprüft oder weiterentwickelt werden sollen.

Der besondere Nutzen liegt darin, dass nicht nur das Produkt betrachtet wird. Ein Geschäftsmodell besteht aus mehreren Bausteinen: Zielgruppen, Nutzenversprechen, Kanälen, Kundenbeziehungen, Einnahmen, Ressourcen, Aktivitäten, Partnern und Kosten. Erst wenn diese Bausteine zusammenpassen, entsteht ein tragfähiges Modell.

Die neun Bausteine des Business Model Canvas

1. Kundensegmente • Für wen schaffen wir Wert? • Welche Gruppen haben ähnliche Bedürfnisse? • Wer sind wichtige Nutzer, Entscheider oder Käufer?	2. Wertangebote • Welches Problem lösen wir? • Welchen Nutzen erzeugen wir? • Warum sollte sich die Zielgruppe für uns entscheiden?	3. Kanäle • Wie erreichen wir die Zielgruppe? • Über welche Wege informieren, verkaufen und liefern wir? • Welche Kontaktpunkte sind wichtig?
4. Kundenbeziehungen • Welche Beziehung erwartet die Zielgruppe? • Persönlich, digital, automatisiert oder begleitend? • Wie halten wir Kontakt?	5. Einnahmequellen • Wofür zahlen Kunden oder Auftraggeber? • Welche Erlöslogik gibt es? • Welche Zahlungsbereitschaft besteht?	6. Schlüsselressourcen • Welche Ressourcen brauchen wir? • Menschen, Wissen, Technologie, Marke, Daten, Räume? • Was ist erfolgskritisch?
7. Schlüsselaktivitäten • Was müssen wir besonders gut tun? • Welche Prozesse erzeugen den Wert? • Was darf nicht fehlen?	8. Schlüsselpartner • Wer unterstützt uns? • Welche Partner, Lieferanten oder Netzwerke sind wichtig? • Was machen wir nicht selbst?	9. Kostenstruktur • Welche Kosten entstehen? • Was sind zentrale Kostentreiber? • Was muss finanziert werden?

Anwendung Schritt für Schritt

- Starte mit einer konkreten Geschäftsidee, einem bestehenden Angebot oder einer Veränderungsinitiative.
- Beschreibe zuerst die Kundensegmente und das Wertangebot. Ohne klare Zielgruppe bleibt das Geschäftsmodell unklar.
- Fülle danach Kanäle, Kundenbeziehungen und Einnahmequellen aus.
- Prüfe anschließend Ressourcen, Aktivitäten, Partner und Kosten.
- Markiere Annahmen, die noch nicht bewiesen sind. Diese Annahmen werden später getestet.
- Formuliere am Ende die wichtigste offene Frage: Was müssen wir als Nächstes lernen?
-

Merksatz zum Business Model Canvas

Das Business Model Canvas zeigt nicht nur, was wir anbieten, sondern wie ein gesamtes Geschäftsmodell funktioniert und welche Annahmen geprüft werden müssen.

Beispiel: hochwertiges Büroeinrichtungshaus

Baustein	Beispielhafte Ausfüllung
Kundensegmente	Mittelständische Unternehmen, Kanzleien, Praxen, öffentliche Einrichtungen, Projektentwickler und Organisationen, die hochwertige Arbeitswelten gestalten möchten.
Wertangebote	Professionelle Raumwirkung, ergonomische Arbeitsplätze, bessere Zusammenarbeit, hochwertige Materialien, verlässliche Planung und Umsetzung von Beratung bis Montage.
Kanäle	Beratungsgespräche, Website, Showroom, Architektennetzwerk, Empfehlungen, Ausschreibungen und persönliche Kundenkontakte.
Kundenbeziehungen	Persönliche Beratung, Projektbegleitung, langfristige Betreuung, Service nach der Montage.
Einnahmequellen	Verkauf von Möbeln, Planungshonorare, Projektpauschalen, Service- und Wartungsleistungen.
Schlüsselressourcen	Planungskompetenz, Produktwissen, Lieferantennetzwerk, Montagekompetenz, Showroom, Projektmanagement.
Schlüsselaktivitäten	Bedarfsanalyse, Planung, Angebotserstellung, Bestellung, Koordination, Lieferung, Montage und Nachbetreuung.
Schlüsselpartner	Möbelhersteller, Innenarchitekten, Logistikpartner, Montagepartner, IT- und Akustikdienstleister.
Kostenstruktur	Personal, Showroom, Lager, Einkauf, Logistik, Montage, Marketing, Projektsteuerung.

3. Value Proposition Canvas

Das Value Proposition Canvas vertieft den wichtigsten Teil des Business Model Canvas: das Zusammenspiel zwischen Zielgruppe und Wertangebot. Es hilft, die Zielgruppe nicht aus Sicht des Anbieters zu beschreiben, sondern aus Sicht der Menschen, die ein Problem lösen, eine Aufgabe erledigen oder ein bestimmtes Ergebnis erreichen möchten.

Das Canvas besteht aus zwei Seiten. Auf der rechten Seite steht das Kundenprofil: Aufgaben, Probleme und gewünschte Gewinne der Zielgruppe. Auf der linken Seite steht die Wertkarte: Produkte und Leistungen, Problemlöser und Gewinnerzeuger. Eine gute Value Proposition entsteht, wenn beide Seiten zusammenpassen.

Kundenprofil: Die Zielgruppe verstehen

Customer Jobs / Aufgaben	Pains / Probleme	Gains / Gewinne
• Was will die Zielgruppe erledigen? • Welche funktionalen, sozialen oder emotionalen Aufgaben gibt es? • Welche Situationen sind besonders wichtig?	• Was stört, belastet oder verhindert den Erfolg? • Welche Risiken, Kosten, Ängste oder Hindernisse gibt es? • Was kostet Zeit, Energie oder Vertrauen?	• Welche Vorteile, Ergebnisse oder positiven Erlebnisse werden gewünscht? • Was würde begeistern? • Was macht die Lösung wertvoll?

Wertkarte: Das Angebot beschreiben

Produkte und Services	Problemlöser	Gewinnerzeuger
• Was bieten wir konkret an? • Welche Leistungen, Produkte oder Begleitungen gehören dazu? • Welche Kontaktpunkte erlebt die Zielgruppe?	• Wie lindern wir konkrete Probleme? • Welche Risiken, Hindernisse oder Belastungen reduzieren wir? • Was wird einfacher, sicherer oder schneller?	• Welche gewünschten Vorteile erzeugen wir? • Welche positiven Ergebnisse verstärken wir? • Was gewinnt die Zielgruppe durch unser Angebot?

Wichtige Begriffe im Value Proposition Canvas

Begriff	Definition für den Unterricht	Beispiel
Customer Jobs	Aufgaben, Ziele oder Situationen, die eine Zielgruppe bewältigen möchte.	Ein Unternehmen möchte seine Arbeitsräume modernisieren und Zusammenarbeit erleichtern.
Pains	Probleme, Risiken, Hindernisse oder Belastungen, die die Zielgruppe vermeiden möchte.	Unklare Planung, hohe Abstimmungskosten, Sorge vor Fehlentscheidungen, Störungen im laufenden Betrieb.
Gains	Gewünschte Vorteile, positive Ergebnisse oder Erlebnisse aus Sicht der Zielgruppe.	Professioneller Eindruck, bessere Ergonomie, mehr Wohlbefinden, effizientere Zusammenarbeit.
Pain Relievers / Problemlöser	Elemente des Angebots, die konkrete Probleme reduzieren oder verhindern.	Klare Projektplanung, Bemusterung, Montagekoordination, feste Ansprechpartner.
Gain Creators / Gewinnerzeuger	Elemente des Angebots, die gewünschte Vorteile, positive Ergebnisse oder zusätzlichen Nutzen erzeugen.	Hochwertiges Design, bessere Raumwirkung, inspirierende Arbeitsumgebung, weniger Planungsaufwand.

Hinweis zum Begriff Gewinnerzeuger

Gewinnerzeuger ist im Value Proposition Canvas nicht als rein kaufmännischer Gewinn zu verstehen. Gemeint ist der Nutzengewinn aus Sicht der Zielgruppe: Was wird besser, leichter, sicherer, wertvoller oder attraktiver?

Anwendung Schritt für Schritt

- Wähle eine konkrete Zielgruppe. Nicht „alle Kunden“, sondern eine greifbare Gruppe.
- Beschreibe zuerst die Aufgaben der Zielgruppe. Was will sie erreichen?
- Sammle danach Probleme, Risiken und Hindernisse.
- Beschreibe anschließend gewünschte Gewinne und positive Ergebnisse.
- Wechsle erst danach auf die Angebotsseite: Produkte, Problemlöser und Gewinnerzeuger.
- Prüfe den Fit: Passen deine Leistungen wirklich zu den wichtigsten Aufgaben, Problemen und Gewinnen?
- Markiere die stärksten Annahmen und entwickle Tests, Interviews oder Prototypen.
-

Beispiel: Value Proposition für ein Büroeinrichtungshaus

Bereich	Beispielhafte Inhalte
Customer Jobs	Arbeitsräume modernisieren; Mitarbeitende besser unterstützen; Kunden und Bewerber professionell empfangen; Zusammenarbeit verbessern; Umzug oder Umbau reibungslos bewältigen.
Pains	Unsicherheit bei Auswahl und Planung; Abstimmungsaufwand; Sorge vor Fehlkäufen; Budgetdruck; unklare Lieferzeiten; Störungen im Tagesgeschäft; mangelnde Akzeptanz bei Mitarbeitenden.
Gains	Hochwertige Raumwirkung; ergonomische Arbeitsplätze; mehr Identifikation; bessere Zusammenarbeit; moderne Arbeitskultur; verlässliche Umsetzung; weniger Aufwand für den Kunden.
Produkte und Services	Beratung, Bedarfsanalyse, Raumplanung, Möbel, Akustiklösungen, Beleuchtung, Projektsteuerung, Lieferung, Montage, Nachbetreuung.
Problemlöser	Klare Zeitplanung, Bemusterung, Budgettransparenz, feste Ansprechpartner, Koordination von Lieferung und Montage, Dokumentation offener Punkte.
Gewinnerzeuger	Stimmige Arbeitswelten, bessere Nutzererfahrung, repräsentative Räume, höhere Zufriedenheit, professionelle Wirkung und Zukunftsfähigkeit der Arbeitsumgebung.

4. Role Model Canvas

Das Role Model Canvas hilft, Rollen in Teams, Projekten oder Veränderungsprozessen zu klären. Es ist besonders wertvoll, wenn Verantwortung neu verteilt wird, Zusammenarbeit über Schnittstellen hinweg verbessert werden soll oder Menschen eine neue Rolle übernehmen. Im agilen Change-Management ist Rollenklärung eine zentrale Voraussetzung für Selbstwirksamkeit: Menschen können nur dann eigenverantwortlich handeln, wenn sie wissen, wofür sie zuständig sind, welche Erwartungen an sie gerichtet werden und welche Entscheidungen sie treffen dürfen.

Das Role Model Canvas ist kein Stellenprofil im klassischen Sinn. Es beschreibt eine Rolle im sozialen und organisatorischen Zusammenhang. Es fragt nicht nur: Welche Aufgaben hat jemand? Es fragt auch: Welchen Beitrag leistet die Rolle? Welche Erwartungen gibt es? Welche Entscheidungsräume bestehen? Welche Zusammenarbeit ist notwendig? Welche Spannungen oder Konflikte können entstehen?

Bausteine eines Role Model Canvas

Rolle • Wie heißt die Rolle? • Warum braucht es diese Rolle? • In welchem Kontext wirkt sie?	Zweck und Beitrag • Welchen Nutzen stiftet die Rolle? • Welche Wirkung soll entstehen? • Für wen ist die Rolle wichtig?	Aufgaben • Welche wiederkehrenden Aufgaben gehören dazu? • Welche Ergebnisse werden erwartet? • Was gehört ausdrücklich nicht dazu?
Verantwortung • Wofür trägt die Rolle Verantwortung? • Welche Qualität muss sichergestellt werden? • Welche Grenzen hat die Verantwortung?	Entscheidungsräume • Welche Entscheidungen darf die Rolle selbst treffen? • Wo braucht es Abstimmung? • Was muss eskaliert werden?	Erwartungen • Was erwarten Team, Führung, Kunden oder Partner? • Welche unausgesprochenen Erwartungen gibt es? • Wo entstehen Missverständnisse?
Zusammenarbeit • Mit wem arbeitet die Rolle eng zusammen? • Welche Schnittstellen sind wichtig? • Welche Informationen müssen fließen?	Kompetenzen • Welche Fähigkeiten und Erfahrungen sind nötig? • Welche Haltung hilft? • Welche Entwicklung braucht die Rolle?	Erfolgskriterien • Woran erkennen wir, dass die Rolle wirksam ist? • Welche Metriken oder Beobachtungen helfen? • Wie wird Feedback eingeholt?

Anwendung Schritt für Schritt

- Wähle eine konkrete Rolle, zum Beispiel Teamleitung, Agile Change-Manager, Product Owner, Prozessverantwortliche oder Schnittstellenrolle.
- Kläre zuerst den Zweck der Rolle. Welche Wirkung soll sie erzeugen?
- Sammle Aufgaben, Verantwortungen und Entscheidungsräume getrennt voneinander.
- Beschreibe Erwartungen aus unterschiedlichen Perspektiven: Team, Führung, Kunden, Partner.
- Prüfe Schnittstellen: Mit wem muss die Rolle regelmäßig zusammenarbeiten?
- Lege Erfolgskriterien fest. Woran wird sichtbar, dass die Rolle funktioniert?
- Nutze das Canvas als Gesprächsgrundlage, nicht als fertige Stellenbeschreibung.
-

Merksatz zum Role Model Canvas

Rollenklärung schafft Selbstwirksamkeit. Wer seine Rolle, Verantwortung und Entscheidungsräume kennt, kann eigenständiger handeln und besser mit anderen zusammenarbeiten.

Beispiel: Rolle Agile Change-Manager

Baustein	Beispielhafte Ausfüllung
Rolle	Agile Change-Manager in einer Organisationseinheit, die Zusammenarbeit und Veränderungsfähigkeit stärken möchte.
Zweck und Beitrag	Das Team befähigen, Veränderung aktiv mitzugestalten, Blockaden sichtbar zu machen und Verbesserungen in kurzen Lernzyklen umzusetzen.
Aufgaben	Retrospektiven vorbereiten, Hindernisse sammeln, Kanban-Board pflegen, Lernschleifen moderieren, Verbesserungsmaßnahmen nachhalten.
Verantwortung	Für Transparenz im Veränderungsprozess, Beteiligung des Teams und die konsequente Reflexion der Wirkung von Maßnahmen sorgen.
Entscheidungsräume	Formate vorschlagen, Workshops vorbereiten, Transparenzinstrumente einführen; strukturelle Entscheidungen gemeinsam mit Führung klären.
Erwartungen	Team erwartet Unterstützung und Orientierung; Führung erwartet Fortschritt und Rückmeldung; Organisation erwartet bessere Zusammenarbeit.
Zusammenarbeit	Enge Zusammenarbeit mit Team, Führungskräften, Prozessverantwortlichen, internen Kunden und relevanten Stakeholdern.
Kompetenzen	Moderation, Empathie, systemisches Denken, agiles Methodenwissen, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit.
Erfolgskriterien	Mehr Transparenz, weniger Blockaden, höhere Beteiligung, umgesetzte Verbesserungen, bessere Bewertung der Zusammenarbeit im Team-Check.

5. Die drei Canvas-Methoden im Zusammenspiel

Die drei Canvas-Methoden beantworten unterschiedliche, aber miteinander verbundene Fragen. Das Business Model Canvas betrachtet das gesamte Geschäftsmodell. Das Value Proposition Canvas vertieft den Nutzen für eine Zielgruppe. Das Role Model Canvas klärt, welche Rollen gebraucht werden, damit Wertschöpfung und Veränderung im Alltag funktionieren.

Frage	Passende Methode	Ergebnis
Wie funktioniert unser Geschäftsmodell oder Angebot?	Business Model Canvas	Überblick über Wertangebot, Zielgruppen, Kanäle, Ressourcen, Aktivitäten, Partner, Einnahmen und Kosten.
Welchen konkreten Nutzen erzeugen wir für eine Zielgruppe?	Value Proposition Canvas	Klares Verständnis von Aufgaben, Problemen, Gewinnen, Problemlösern und Gewinnerzeugern.
Welche Rollen brauchen wir, damit die Veränderung funktioniert?	Role Model Canvas	Klarheit über Zweck, Aufgaben, Verantwortung, Erwartungen, Entscheidungsräume und Erfolgskriterien einer Rolle.

In agilen Prozessen werden diese Methoden nicht einmalig genutzt. Sie werden wiederholt überprüft. Neue Erkenntnisse aus Kundenfeedback, Team-Checks, Retrospektiven oder OKR-Reviews können dazu führen, dass die Canvas-Inhalte angepasst werden. Genau darin liegt der agile Wert: Nicht die erste Version muss perfekt sein. Entscheidend ist, dass Annahmen sichtbar werden und Lernen möglich wird.

8. Zusammenfassung

Das Business Model Canvas hilft, das gesamte Geschäftsmodell oder Angebot zu verstehen. Das Value Proposition Canvas vertieft den Blick auf Zielgruppen, Probleme und Nutzen. Das Role Model Canvas klärt Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsräume in der Zusammenarbeit.

Gemeinsam unterstützen die drei Methoden eine zentrale agile Haltung: Wirkung vor Methode. Es geht nicht darum, ein Canvas schön auszufüllen. Es geht darum, bessere Fragen zu stellen, Annahmen sichtbar zu machen und die nächsten Schritte bewusster zu entscheiden.

Zentraler Merksatz

Canvas-Methoden sind Werkzeuge für gemeinsames Denken. Sie schaffen Transparenz, fördern Beteiligung und helfen, Wertschöpfung durch Selbstwirksamkeit praktisch zu gestalten.