

Fallstudie:

Der Einsatz des Business Model Canvas im Projekt „Confidence“

Diese Fallstudie wurde im Rahmen der Studie „Methoden zur Geschäftsmodell-Entwicklung für AAL-Lösungen durch Einbeziehung der EndanwenderInnen“¹ durchgeführt. Sie ist eine von acht Fallstudien von AAL-Projekten, in denen bestimmte Einbeziehungsmethoden praktisch zur Anwendung kamen. Im Mittelpunkt der Fallbeispiele stehen die Erfahrungen, die Akteure in den Projekten mit den jeweiligen Instrumenten gemacht haben: Wie und wozu wurden sie verwendet? Was waren die Stärken und Schwächen der jeweiligen Methode? Welche Empfehlungen ergeben sich daraus für die zukünftige Verwendung dieser Methode?

Diese Fallstudie wurde durchgeführt von:

*Mag. DI Viktoria Willner und Mag. Dr. Veronika Hornung-Prähauser MAS,
Salzburg Research GmbH, Jakob-Haringer-Str. 5/3, 5020 Salzburg.
E-Mail: viktoria.willner@salzburgresearch.at / Tel: +43 662 2288-0*

Abstract

Diese Fallstudie beschreibt, wie die „Business Model Canvas“ Methodik im EU-AAL-Projekt „Confidence“ dazu eingesetzt wurde, erste Konzepte für ein späteres Geschäftsmodell zu entwickeln. Das „Confidence“-Projekt (2012-2015, <http://www.aal-europe.eu>) entwickelte ein mobilitätssicherndes Assistenzsystem für ältere Personen mit leichten kognitiven Einschränkungen bis hin zu beginnender Demenz und deren Betreuungspersonen (professionelle und informelle Pflege). Im Projekt wurden End-NutzerInnen in unterschiedlichen Projektphasen u.a. durch Workshops, Prototypentests, Feldtests und Befragungen eingebunden. Vor allem durch Befragungen nach Feldtests konnten wichtige Erkenntnisse für die spätere Marktüberführung gewonnen werden.

¹ Diese Studie wurde von der Salzburg Research Forschungsgesellschaft mbH im Auftrag der Österreichischen Forschungsförderungs-Gesellschaft (FFG) im Zeitraum Oktober 2014 – November 2015 durchgeführt. Der Studienbericht (mit einer Kurzversion dieser Fallstudie) ist auf der Website der FFG sowie über die Salzburg Research GmbH verfügbar.

1 Hintergrund

1.1 Der Projektkontext

Diese Fallstudie beruht auf Aktivitäten im Rahmen des europäischen Projekts „Confidence“, das von 2012-2015 durchgeführt und aus Mitteln des AAL Joint Programme gefördert wurde. Die folgende Tabelle informiert über die wesentlichen Parameter dieses Projekts.

Projekttitel	Confidence – Safeguarding Mobility Service with Community Functionality for People with Dementia
AAL-Lösung	
Laufzeit	06/2012 – 05/2015
Status (Jun. 2015)	die Prototypenentwicklung ist abgeschlossen; Markteinführung in Planung
Förderung	im Rahmen des EU AAL JP Call 4
Volumen	ca. € 2.800.000
Website	http:// www.confidence4you.eu
Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Ältere Personen mit leichten kognitiven Einschränkungen bis zur beginnenden Demenz; • Angehörige und professionelle Pflegekräfte
Methoden der Einbeziehung	<ul style="list-style-type: none"> • Business Model Canvas (in dieser Fallstudie im Mittelpunkt); • Workshops Interviews, Umfragen, Akzeptanztests, Feldtests
Akteure (Konsortialpartner)	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinator: Salzburg Research GmbH (AT), Projektleiterin DI (FH) Mag. Cornelia Schneider; • F&E Partner: iHomeLab Hochschule Luzern (CH); • KMU: ilogs mobile software GmbH (AT); Eichenberger Szenografie (CH); YoooM bV (NL); • Anwender-Institutionen: Hilfswerk Salzburg (AT); terzStiftung (CH); Ana Aslan International Foundation (RO); • Industriepartner: Raiffeisenlandesbank Kärnten (AT); Swisscom Participations (CH)

1.2 Die AAL-Lösung

Zielsetzung und Nutzen für die Zielgruppe

Im Projekt Confidence wurde ein mobilitätssicherndes Assistenzsystem, das ältere Menschen im Alltag zu Hause als auch unterwegs unterstützt, entwickelt. Das System ermöglicht es, im Notfall Hilfe verständigen zu können, Betreuungspersonen über Sprach- oder Videofunktion zu kontaktieren, den Weg nach Hause zu finden, Informationen über die Umgebung zu erhalten, eigene Termine und Aufgaben zu verwalten und an diese erinnert zu werden.

Die zweite Zielgruppe neben älteren Menschen sind Betreuungspersonen, die ebenfalls von der Lösung profitieren sollen. Betreuende Angehörige können im Notfall die Position der hilfesuchenden Person einsehen und zu dieser navigieren, sie über Sprach- oder Videotelefonie kontaktieren und Termine und Aufgaben für sie speichern. Auch Freiwillige können in das System integriert werden und so Betreuungspersonen entlasten. Freiwillige

können ihre verfügbaren Zeiten im System hinterlegen und Auskünfte über ihre Tätigkeiten einholen.

Das technische Konzept von Confidence

Technisch gesehen besteht Confidence aus drei Komponenten: einer Smartphone Anwendung für ältere Menschen mit beginnenden kognitiven Einschränkungen (primäre EndnutzerInnen), einer Smartphone Anwendung für pflegende Angehörige bzw. professionelle Pflegekräfte (sekundäre EndnutzerInnen) und einer Webanwendung zur Datenadministration (z.B. Stammdaten, Alarmierungen, Bewegungszonen, Terminmanagement, Freiwilligenverwaltung), die für unterschiedliche Nutzergruppen (Administrator, professionelle Pflegekräfte, Angehörige, Freiwillige) unterschiedliche Funktionen zur Verfügung stellt.

Smartphone Anwendung für primäre EndnutzerInnen:

die



Notfall: Der SOS Knopf wird gedrückt, wenn dringend Hilfe benötigt wird. Das System verständigt dann im Hintergrund zuständige Betreuungsperson.

Karte: zeigt eine Karte, welche den Weg zwischen aktueller Position und zu Hause sowie die Distanz anzeigt.

Anruf: Bei Betätigung wird eine Liste aller verfügbaren Betreuungspersonen angezeigt, je nach Qualität der Internetverbindung können sie über normalen Telefonanruf oder Video kontaktiert werden.

Wetter: Aktuelle Wetterbedingungen und passende Kleidungstipps werden angezeigt.

Kalender: Termine und Aufgaben können angesehen und eingetragen werden. Zur festgelegten Zeit werden Erinnerungen daran automatisch angezeigt und vorgelesen.

Hintergrunddienst: Für primäre EndnutzerInnen können zusätzlich Bewegungs- und Verbotszonen definiert werden. Im

Falle des Verlasses von Bewegungszonen und Betreten von Verbotszonen wird automatisch ein Alarm ausgelöst.

Smartphone für sekundäre EndnutzerInnen:



Alarmmanagement: Eine Übersicht aller offenen Alarme wird angezeigt, der Status dieser Alarme kann bearbeitet werden.

Karte: die aktuelle Position der hilfeschenden Person wird im Notfall angezeigt, der Weg zu ihr wird ebenfalls markiert.

Anruf: Je nach Qualität der Internetverbindung kann die betreute Person per Video- oder Sprachanruf kontaktiert werden.

Kalender: eigene als auch Termine der betreuten Person können verwaltet werden.

Webportal

Das Webportal erweitert die Funktionalitäten des Smartphones für sekundäre EndnutzerInnen. Es bietet beispielsweise detailliertere Informationen über Alarme z.B. wer kontaktiert wurde und wann der Alarm von wem angenommen wurde. Informationen über Freiwillige können angesehen werden. Weiters können eigene Abwesenheitszeiten und auch Serientermine definiert werden. Freiwillige können das Webportal dazu nutzen ihre Verfügbarkeit zu verwalten und Berichte über ihre Tätigkeiten zu generieren. Bei Verwendungsbeginn werden die jeweiligen Nutzerdaten im Webportal verwaltet.

Status der Markteinführung

Zum Zeitpunkt der Erhebungen für diese Fallstudie war das Confidence Projekt gerade abgeschlossen. Neben der technischen Entwicklung und Erprobung der Lösung wurden noch zur Laufzeit des Projekts auch Businesskonzepte ausgearbeitet. Drei Industriepartner aus dem Projektkonsortium sind an einer Marktüberführung interessiert: zwei davon planen gemeinsam die Einführung im österreichischen Markt, einer bereitet die Einführung im niederländischen Markt an. Unterschiedliche Strategien werden dabei verfolgt.

Einer der beiden österreichischen Partner vertreibt Pflegesysteme im Markt; bestimmte Funktionen und Komponenten (v.a. Alarmierung, Kalender, Bewegungszonen), die in Confidence von diesem Partner entwickelt wurden, werden diese in Zukunft erweitern. Derzeit werden die Funktionen auf aktueller Hardware integriert, verbessert und für die Marktüberführung vorbereitet. Bis Ende 2015 soll diese Version am österreichischen Markt verfügbar sein.

In den Niederlanden werden ebenso nur bestimmte Confidence-Funktionen in den Markt überführt. Der Fokus liegt dabei auf den Kontaktfunktionen: Videotelefonie und Alarmierung im Notfall. Diese werden ebenso in die Softwarelösung des Partners integriert. Da während der Projektlaufzeit kein Feldtest in den Niederlanden realisiert wurde, ist geplant einen Feldtest vor der Marktüberführung durchzuführen. Aktuell angedacht ist es, nationale Fördergelder für die intensive Überführungsphase zu akquirieren. Ein konkretes Datum für den Markteintritt steht derzeit noch fest.

Das (geplante) Geschäftsmodell

Im Rahmen des Confidence Projekts wurden drei potenzielle Vertriebsmodelle entwickelt.

- Das sogenannte „Care-Organisation-based Model“ beruht auf einer B2B Zusammenarbeit zwischen dem technischen Entwickler und der End-User Organisation. Die technische Entwicklerfirma betreibt die Confidence Lösung und bietet den Dienst einer End-User Organisation an, die Confidence dann wiederum an seine Kunden (die EndnutzerInnen) weiter vertreibt.
- Beim „Provider-based Model“ agiert die Entwicklungsfirma als Betreiber und Vertriebsorganisation für Confidence (also B2C).
- Das „Community-Portal-based Model“ ähnelt dem ersten Modell. Hier bietet die Entwicklerfirma Confidence gemeinnützigen Vereinen, Städten, Interessensverbänden und ähnlichen Organisationen an. Diese kümmern sich dann um den Betrieb (d.h. die Administration und den technischen Support der Lösung).

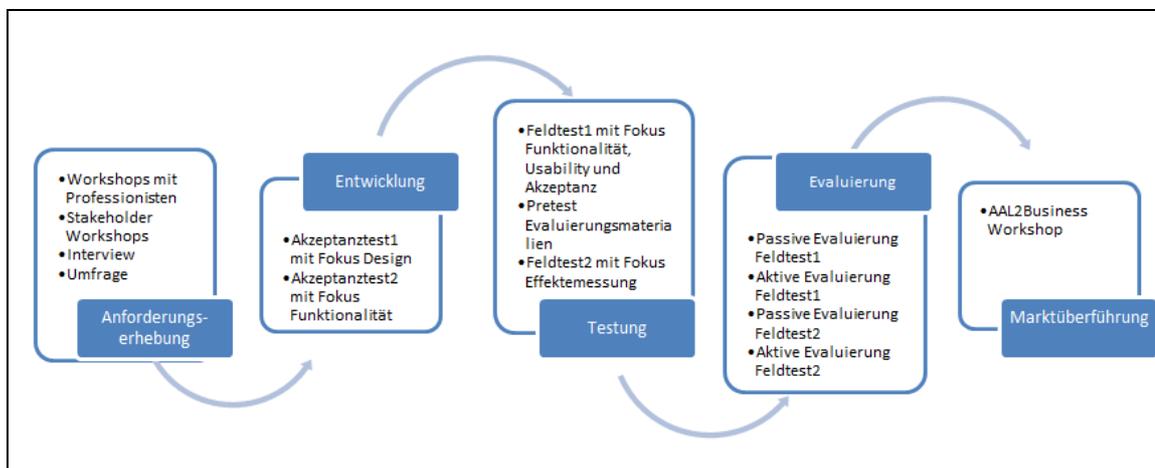
Bei der tatsächlichen Überführung in den Markt findet nach heutigem Wissensstand in Österreich zunächst das „Care-Organisation-based Model“ Anwendung, während in den Niederlanden die Vermarktung vom technischen Entwickler wahrscheinlich direkt, also „Provider-based“ erfolgt.

2 Die Einbeziehung der EndanwenderInnen

2.1 Aktivitäten zur Einbeziehung von EndanwenderInnen

Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. zeigt wie die EndanwenderInnen während den unterschiedlichen Projektphasen eingebunden wurden. Zur Anforderungsanalyse wurden Workshops und Interviews mit unterschiedlichen Nutzergruppen durchgeführt. Weiters erfolgte eine Expertenbefragung. Während der Entwicklung wurde Feedback mit Hilfe zweier Akzeptanztests eingeholt. Die Testung der Entwicklung erfolgte im Rahmen zweier sechswöchiger Feldtests. Bei beiden Feldtests erfolgte die Evaluierung einerseits aktiv über die ProjektmitarbeiterInnen und andererseits passiv über die in die Feldtests involvierten Pflegekräfte. Weiters wurde im Vorfeld das Evaluierungsmaterial getestet. Vor der Marktüberführung wurde ein Workshop mit Experten der AAL2Business Initiative abgehalten.

Abbildung 1: Einbeziehung der End-User während der Projektlaufzeit



2.2 Anwendung des Business Model Canvas

Vorgehensweise

Die Business Model Canvas wurde im Projekt Confidence dazu eingesetzt, Ideen zur Marktüberführung in Österreich zu entwickeln. Im Rahmen eines eintägigen Workshops wurden so die Gedanken der beteiligten Personen festgehalten. Dieser Workshop wurde von zwei Experten der AAL2Business Initiative (<http://www.aal-europe.eu/helping-you-to-go-to-market/>) geleitet. Diese Initiative wurde im Rahmen des AAL Joint Programmes, mit dem Ziel AAL Projekte in den Markt zu überführen, gegründet. Projekte, die im Rahmen des AAL JP gefördert werden bzw. wurden, können unterschiedliche Angebote der Initiative zum Thema Business Coaching nutzen. Im Rahmen von Confidence wurde dieses Angebot genutzt um Rückmeldungen zum bis dorthin größtenteils theoretischen Businessplandokument zu bekommen und gemeinsam mit Experten Ideen und Überlegungen für die Marktüberführung in Österreich auszuarbeiten.

Der Workshop wurde im letzten Projekthalbjahr unter Beteiligung der Partner, die eine Marktüberführung in Österreich planen (ilogs, Raika), der Projektleitung (SRFG) und einer Vertreterin der FFG (Frau Dr. Geyer), durchgeführt.

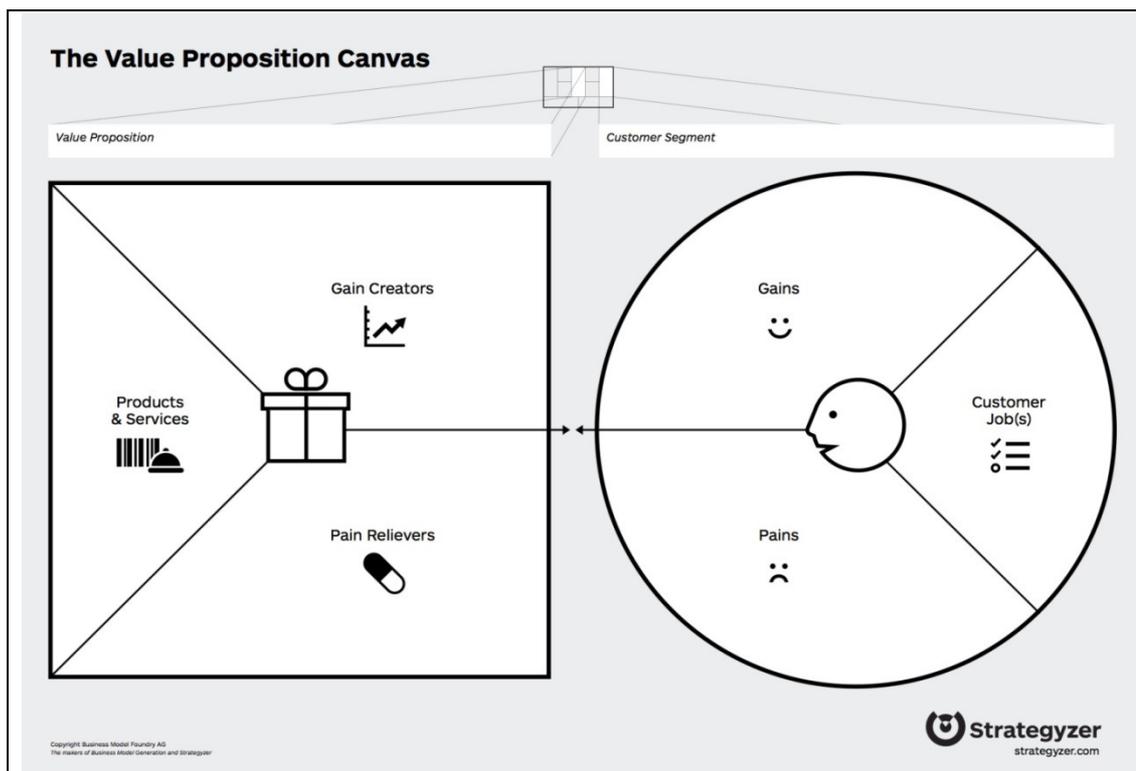
Zu Beginn des Workshops erfolgte eine Methodeneinführung durch die Workshopleitung, wichtige Merkmale und Herausforderungen wurden besprochen und bekannte Businessmodell-Beispiele präsentiert. Im zweiten Teil der Workshops wurde die leere

Businessmodell Canvas im A0-Format an die Wand gehängt, sodass sie alle ProjektmitarbeiterInnen gut im Blick hatten. Gemeinsam wurden die Bausteine der Canvas der Reihe nach diskutiert, die Moderation der Diskussion sowie das Festhalten von Stichworten auf Post-its wurden von den AAL2Business Experten übernommen.

Zu Beginn wurde das Kundensegment diskutiert. Wichtig ist hier wer das Produkt schlussendlich kauft und nicht wer es benützt. Für das Produkt Confidence konnten zwei unterschiedliche Kundensegmente identifiziert werden: 1. Endnutzerorganisationen (z.B. das Hilfswerk), welche Confidence an seine EndnutzerInnen weitervertreiben, das heißt Business2Business Vertrieb und 2. primäre EndnutzerInnen als direkte Bezieher also Business2Consumer.

Nach kurzer Diskussion wurde klar, dass sich einzelne Aspekte des Geschäftsmodells für die jeweiligen Kundensegmente unterscheiden. Die Workshopleitung schlug vor unterschiedliche Post-it-Farben für die unterschiedlichen Segmente zu verwenden und mit einem Segment zu starten. Die WorkshopteilnehmerInnen einigten sich die Canvas zunächst für das Kundensegment „Endnutzerorganisation“ zu entwickeln. Im zweiten Schritt erfolgte die Definition des Nutzens, für den Käufer von Confidence, in diesem Fall den Geschäftsführer einer Endnutzerorganisation. Die Workshopleitung instruierte die TeilnehmerInnen dazu sich in die Gedanken des Kunden zu versetzen. Dazu wurde die Value Proposition Canvas verwendet.

Abbildung 2: Der Value Proposition Canvas



Quelle: <https://strategyzer.com>

Zu Beginn wird ein Profil seines Kunden erstellt – „was sind seine Aufgaben?“, „welche Herausforderungen und Mühen hat er?“, „was würde ihm helfen?“ (rechte Seite der Canvas). Danach definiert man das Produkt und die Services, die man anbietet. Man überlegt sich konkret, was der Bewältigung seiner Herausforderungen dient und was einen Nutzen generiert (linke Seite der Canvas). Die Value Proposition Canvas macht deutlich, wie man Wert für den Kunden schafft, d.h. wie gut recht und linke Seite der Canvas übereinstimmen (siehe als Illustration das Ergebnis des Projektworkshops in Abbildung 3).

Der identifizierte Nutzen kann nun in das zweite Segment der Business Model Canvas eingetragen werden (siehe Abbildung 4). Weiters wurde über unterschiedliche Vertriebskanäle und Kundenbeziehungen diskutiert. Als nächstes wurden zwei mögliche Einnahmequellen identifiziert, zum einen stellen diese Fixkosten und zum anderen über monatliche Gebühren dar. Nach einer Pause wurde besprochen welche Aktivitäten durchgeführt werden müssen und welche Ressourcen und Partner zur Marktüberführung benötigt werden. Zum Ende des Workshops widmeten sich die TeilnehmerInnen der Kostenstruktur.

Abbildung 3: Anwendung des Value Proposition Canvas im Rahmen des Confidence Projekts

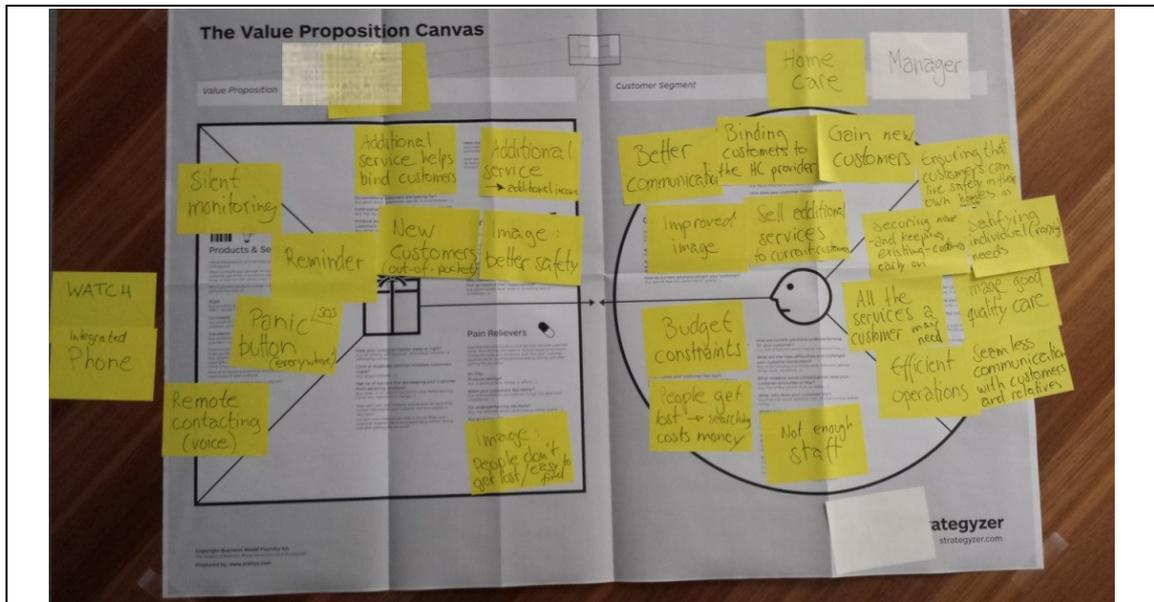


Abbildung 4: Anwendung des Business Model Canvas im Rahmen des Confidence Projekts



Quell: Salzburg Research GmbH, Confidence Projekt

Anwendungsprofil der Methode

Das folgende Anwendungsprofil beruht auf Einschätzungen der InterviewpartnerInnen für diese Fallstudie sowie Einschätzungen des Projektteams im Zuge der weiteren Recherchen zur Methodik.

Auswahlkriterien

Besonders geeignet für:	Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells oder Überarbeitung eines bestehenden Geschäftsmodells
Beste Projektphase:	so früh wie möglich, sobald die Funktions- und Betriebsweise der zu entwickelnden Technologie/Lösung feststehen (und damit die Rahmenbedingungen für ihre Markteinführung)
Wichtige Stakeholder (die einzubeziehen sind)	Alle Stakeholder, die zur Markteinführung und für den Betrieb benötigt werden; Personen mit guten Kenntnissen über die Nutzer der Lösung.

Einschätzungen zur Eignung und zum Aufwand der Methode/Technik

Faktoren	Einschätzung
Eignung zur Entwicklung eines Geschäftsmodells allgemein	●●●
speziell: zur Definition des Produkts und des Kundennutzens	●●●
speziell: zur Definition der Zielgruppe(n)	●●●
speziell: zur Erarbeitung der Wertschöpfungsprozesse	●●●
speziell: zur Erarbeitung des Ertragsmodells	●●●
Benötigtes Erfahrungswissen für die Anwendung	●●
Zeitlicher Aufwand für die Vorbereitung	●●
Zeitlicher Aufwand für die Durchführung	●●●

○ = sehr niedrig / gar nicht; ● = niedrig; ●● = mittel; ●●● = hoch

3 Schlussfolgerungen und Empfehlungen für andere Projekte

3.1 Allgemeine Schlussfolgerungen

Die Business Model Canvas kann gut zur Visualisierung unterschiedlicher Sichtweisen verwendet werden und stellt eine gute Diskussionsbasis dar. Im Projekt Confidence wäre der Einsatz der Business Model Canvas auch schon zu früheren Projektphasen sinnvoll gewesen. Zwischen Entwicklung und Anforderungserhebung hätte man so die projektinterne Sicht mit den externen Anforderungen abgleichen können und so eventuell die Entwicklung beeinflusst. Weiters hätte man mit Hilfe der Canvas wichtige Evaluierungsgebiete identifizieren können und so den zweiten Feldtest bereits besser zur Erhebung marktrelevanter Informationen nützen können.

Die Erfahrungen aus dem Workshop lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Einfache Handhabung: Die Business Model Canvas ist ein Tool, das recht einfach zu handhaben ist. Der/die WorkshopleiterIn sollte allerdings mit der Technik vertraut sein. Unterschiedliche Sichtweisen und theoretisches Wissen konnten innerhalb von nur einem Nachmittag klar zu Papier gebracht werden. Die Beteiligten konnten sich in dieser kurzen Zeit einen Überblick verschaffen, welche Aspekte zur Marktüberführung noch geklärt werden müssen.

Marktorientierung fördern: Die Durchführung des Workshops trug dazu bei, dass sich das Projektteam stärker in Richtung Markt orientierte. „*Man konzentriert sich dann nicht mehr nur auf den Projektabschluss, sondern auf das, was danach kommt.*“

Verschiedene Perspektiven einnehmen: „*Ich hab das Gefühl, dass wir über vieles gemeinsam nachgedacht haben, dass wir vorher noch nicht bedacht hatten*“, meinte eine der TeilnehmerInnen hinterher. Dazu trug auch die Kombination der Methode mit dem der Technik der Value Proposition bei.

Zusammensetzung der TeilnehmerInnen-Gruppe ist entscheidend: Ein Kriterium, das zum Erfolg dieser Methode entscheidend beitrug, war die Zusammensetzung der Workshop-Gruppe. Hilfreich dabei ist der Umstand, dass die Methodik so einfach aufgebaut ist, dass auch „Nicht-Wirtschaftsexperten“ sich in der Struktur zurechtfinden und so ihre Argumente einbringen können. Das ermöglicht eine interdisziplinäre Sicht auf Business-Aspekte.

Verschiedene Optionen vergleichen: Eine Stärke dieser Methode ist auch, dass mehrere Modelle „nebeneinander“ entwickelt werden können. Man verwendet dann jeweils eine andere Farbe bei den Post-its (für jedes Modell) und kann so festgehaltene Informationen und Gedanken doppelt nutzen.

3.2 Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Anwendung

Aus den Erfahrungen des Confidence-Projekts lassen sich einige Erfolgsfaktoren für den Einsatz des Business Model Canvas ableiten. Wichtig ist:

- eine **ausgewogene Zusammensetzung** der Gruppe (alle relevanten Stakeholder für den Betrieb der Lösung sollten vertreten sein);
- am besten ein **externer Moderator** mit Erfahrung in der Methodik (v.a. um nicht Gefahr zu laufen, sich in Details zu einzelnen Aspekten zu verzetteln);
- die Nutzung in **Kombination mit ergänzenden Tools** (z.B. der Value Proposition Canvas) verspricht eine noch breitere Sichtweise auf mögliche Optionen bzw. Barrieren für einzelne Aspekte des Geschäftsmodells.

4 Quellenverzeichnis

Literatur

Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus Verlag, 2011.

Osterwalder, Alexander, et al. (2014) "Value proposition design." (2014).

Strategyzer AG: Build Better Business Models. Vorlage für den Business Model Canvas Poster, http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf (Feb. 2015).

Weitere Quellen

Diese Fallstudie wurde durchgeführt von Mag. DI Viktoria Willner, die selbst unmittelbar am Confidence Projekt beteiligt und in die Anwendung des Business Model Canvas eingebunden war. Es wurden in diesem Fall daher keine weiteren Interviews durchgeführt. Die Einschätzungen beruhen auf den Erfahrungen von Fr. Willner sowie Literatur zum Thema.