



5. Evaluation und Geschäftsmodell

Nachdem wir uns in den vorangegangenen Modulkapiteln mit dem Aufbau der Bedingungen für die fundierte Konzeption und Durchführung eines Trainings befasst haben, geht es im abschließenden Teil darum, das Erarbeitete nachhaltig zu sichern.

Hierzu zählt – im Kontext des Wechselzusammenhangs von Trainingsnachbereitung und Trainingsvorbereitung die **Evaluation** (5.1).

Einen Schritt weiter in eine längerfristig angelegte Berufspraxis führen Überlegungen zur **Erarbeitung eines Geschäftsmodells** (5.2).



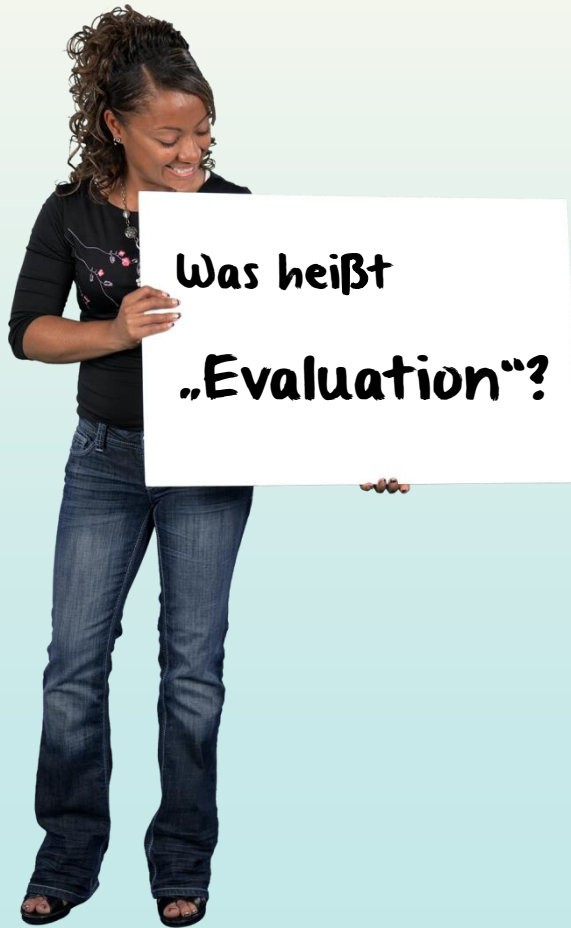
5.1 Evaluation von Trainingsmaßnahmen

Evaluationen von Trainings sollen Hinweise auf die Einschätzung der Maßnahme und der TrainerInnenleistung durch die Beteiligten geben, konzeptionelle, methodische und didaktische Verbesserungen ermöglichen sowie Aufschlüsse hinsichtlich der Wirksamkeit der Schulung vermitteln. Manche Auftraggeber – meistens sind es Personal- und Organisationsleitungen bzw. der Bereich Controlling – möchten zudem zuverlässige Messdaten, um den Return on Investment (ROI) bestimmen zu können: „Hat sich das Training gelohnt?“

In einer **Definition** zusammengefasst: **Evaluation....**

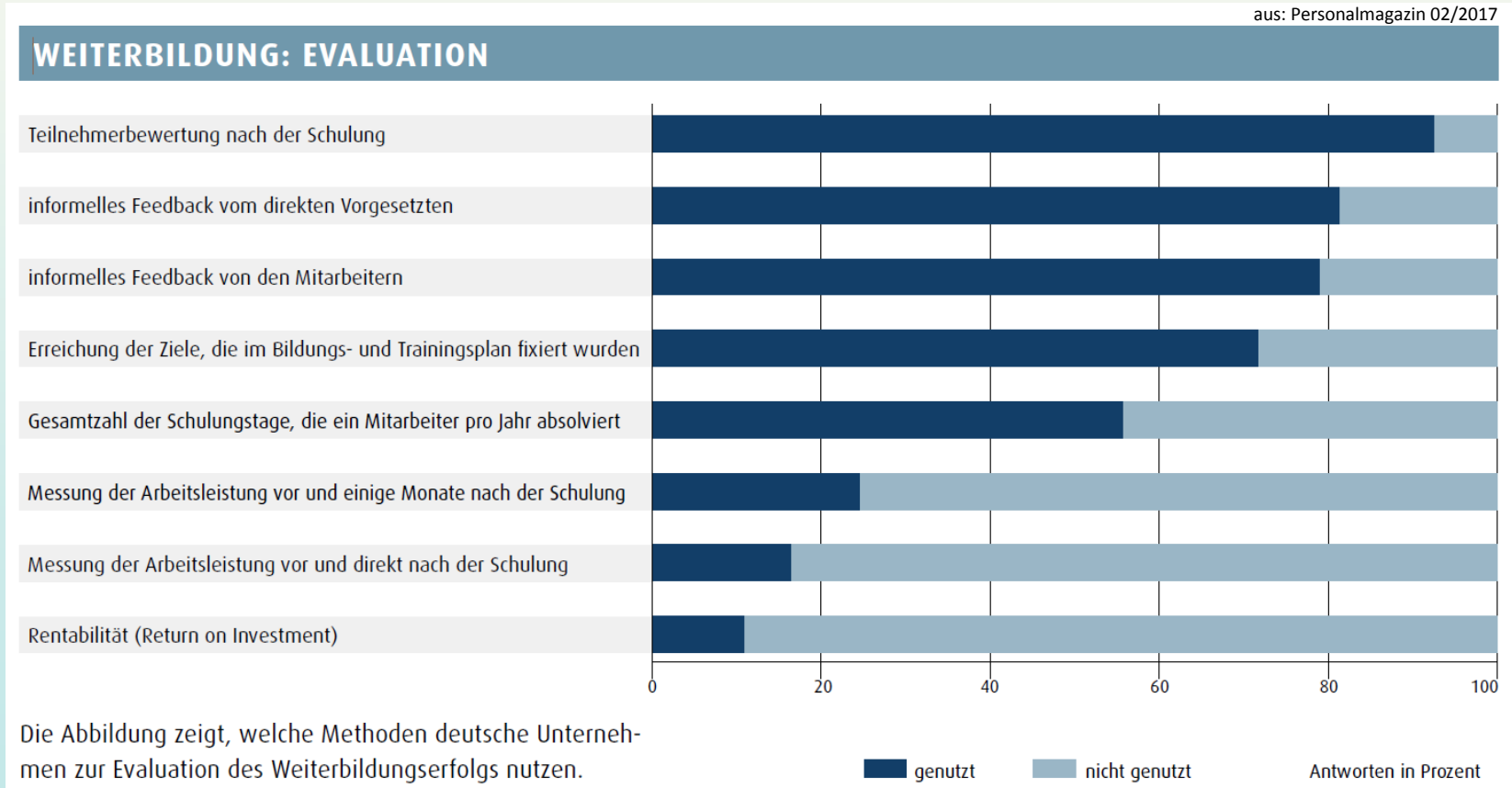
...„nutzt sozialwissenschaftliche Methoden, um einen **Evaluationsgegenstand** (z.B. ein Projekt oder eine Maßnahme) unter Berücksichtigung der relevanten **Anspruchsgruppen** (z.B. Patienten, Angehörige, Produktentwickler, Evaluationsauftraggeber) anhand bestimmter **Evaluationskriterien** (z.B. Akzeptanz, Wirksamkeit, Effizienz, Nachhaltigkeit) und Maßgaben zu ihren Ausprägungen zu **bewerten**. Die durch den Prozess der Evaluationsforschung im Ergebnis erlangte Bewertung soll in der Praxis unterschiedliche **Evaluationsfunktionen** erfüllen (z.B. Legitimations- oder Optimierungsfunktion), was eine aktive **Evaluationsnutzung**, d.h. ein praktisches Aufgreifen der laufenden und/ oder abschließenden Evaluationsergebnisse verlangt (z.B. unterstützt durch schriftliche Reports, mündliche Berichte und/ oder Workshops des Evaluationsteams für die relevanten Anspruchsgruppen).“

(N.Döring/ J.Bortz <⁵2016>: Forschungsmethoden und Evaluation. Berlin, S. 679




Didaktische Konzeption und Durchführung interkultureller Trainings

Da keine der bekannten Evaluationsmethoden „objektiv“ zuverlässige Aussagen über die Qualität einer Weiterbildungsmaßnahme erlaubt, ist ein **vielfacettiges Evaluationsverfahren** sicherlich ratsam. Allerdings stellt sich hier immer auch die Frage nach der Effizienz und damit den **Grenzen des Evaluationsumfangs**. Auch die inzwischen extrem hohe Differenziert-heit der [Evaluationsforschung](#) darf nicht darüber hinwegtäuschen, **dass Evaluationsmaßnahmen** – wie detailliert sie auch durchgeführt werden – **immer nur tendenziell belastbare Auskünfte ermöglichen**.



✔ Quiz

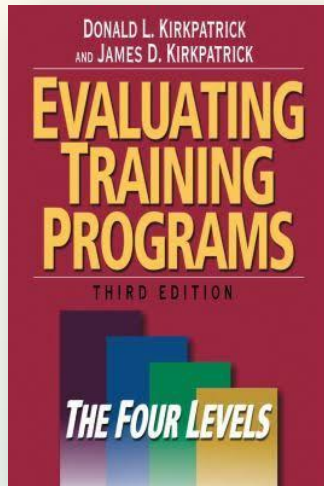
Den **Quiz-Button** betätigen, um das Quiz zu bearbeiten.



Warum sich
Trainingsmaßnahmen nicht
"objektiv" messen lassen

Klicken Sie auf "starten" um fortzufahren

Quiz starten



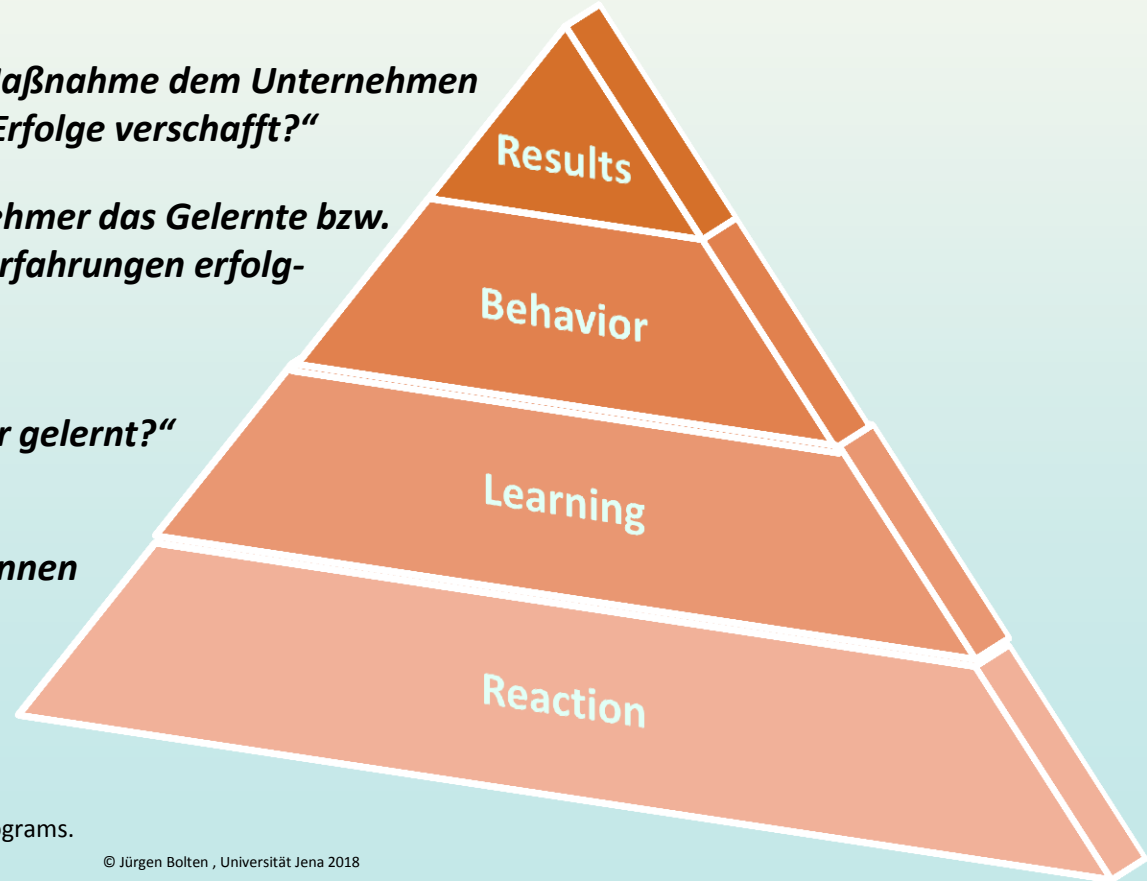
Großen Einfluss auf die Entwicklung von Methoden zur Trainingsevaluation hatte das 1979 erschienene **4-Ebenen-Modell von D.L. Kirkpatrick¹**. Beständig weiterentwickelt und inzwischen um eine fünfte Ebene „Return on Investment/ Return on Expectation (ROI/ ROE)“ ergänzt, bietet es für eine an den Möglichkeiten von Einzelanbietern ausgerichtete Evaluationspraxis nach wie vor gute Orientierungen. Wir werden uns im folgenden mit den vier „klassischen“ Ebenen *(a) Reaction, (b) Learning, (c) Behavior, (d) Results* näher befassen:

„Hat die Maßnahme dem Unternehmen messbare Erfolge verschafft?“

„Konnten die Teilnehmer das Gelernte bzw. ihre gewonnenen Erfahrungen erfolgreich anwenden?“

„Was haben die Teilnehmer gelernt?“

„Wie bewerten die TeilnehmerInnen das Training?“



Didaktische Konzeption und Durchführung interkultureller Trainings

Für einen kurzen Überblick zum Zusammenhang der vier Ebenen im Modell von Kirkpatrick sowie für die durch J.J.Philips ergänzte ROI/ ROE-Stufe:



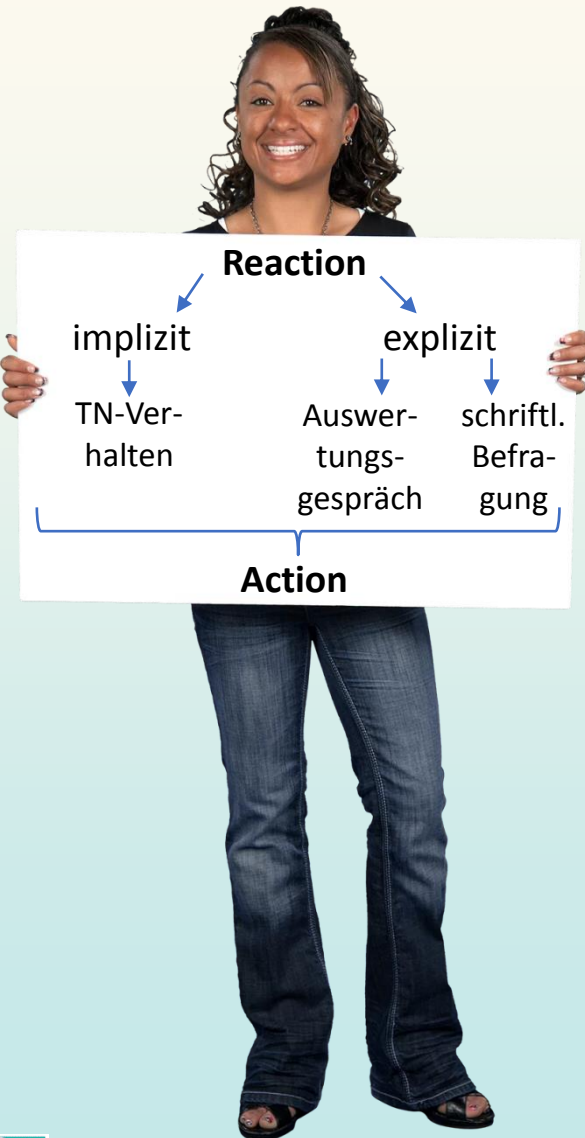
1. Ebene (reaction): „Wie bewerten die TeilnehmerInnen das Training?“

Die **Reaktion der TeilnehmerInnen** auf ein Training erfolgt *während* der gesamten Maßnahme. Dies geschieht meistens nicht explizit, sondern **implizit: durch Mimik, Gestik, Blickkontakt, Körperhaltung**.

Aufmerksame TrainerInnen werden dies kontinuierlich im Blick behalten und ggf. selbst mit Verbesserungen noch während des Maßnahmenverlaufs *re-agieren*. Damit realisiert sich der erste Evaluationslevel zu großen Teilen faktisch als **bidirektionale Spirale von reaction – action – reaction**.

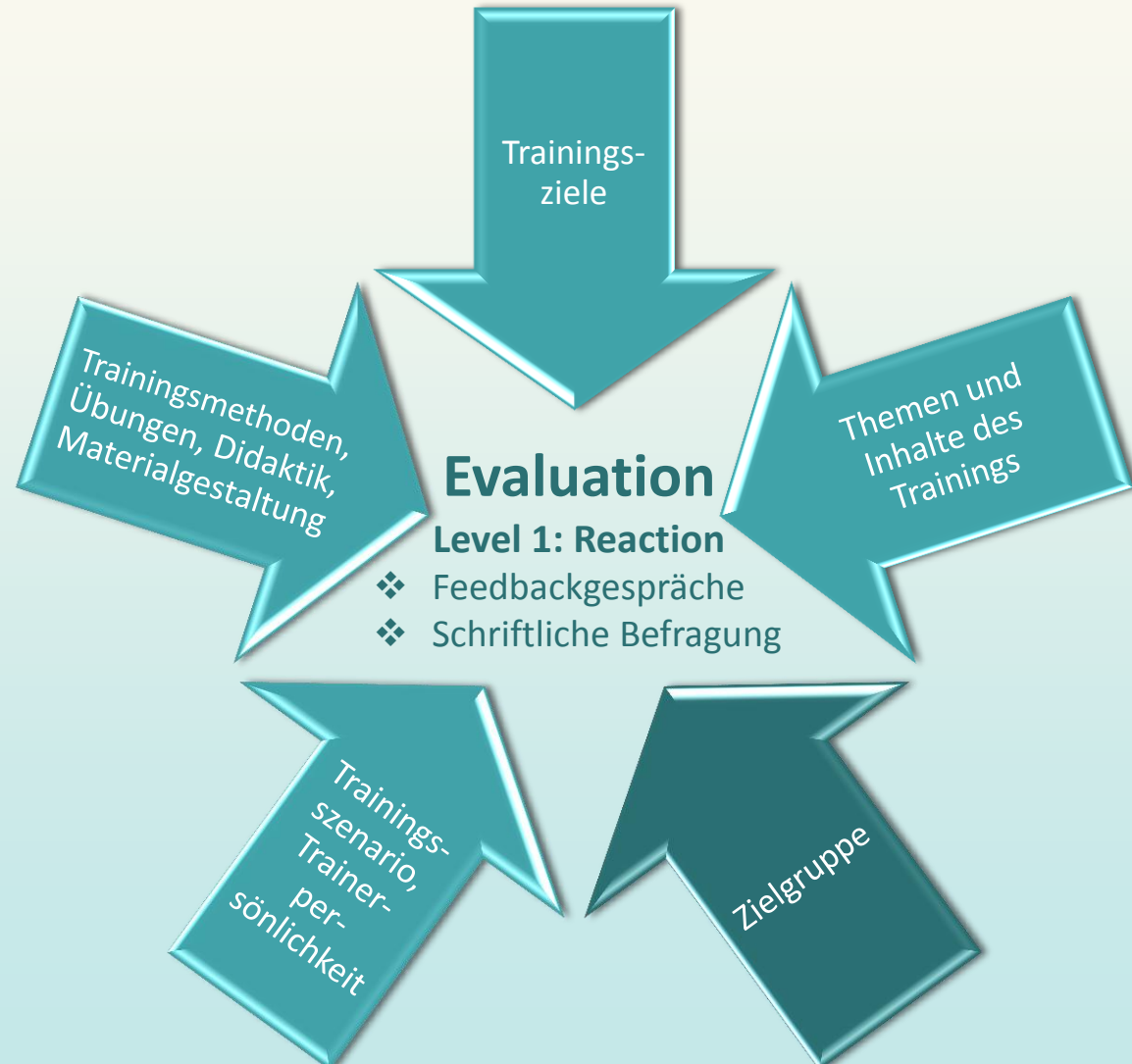
Eine **explizite** Thematisierung des Verlaufs der Schulungsmaßnahme erfolgt in der Regel am Ende als **rückblickende Beurteilung**. Dies kann beispielsweise in Form eines

- **Feedback-/ Auswertungsgesprächs** oder mittels einer
- **schriftlichen Befragung der TeilnehmerInnen** geschehen.



Didaktische Konzeption und Durchführung interkultureller Trainings

Um den Anforderungen einer systemischen Evaluation (Döring/ Bortz ⁵2016, 1007) gerecht zu werden, bietet sich für die **inhaltliche Strukturierung sowohl von Feedbackgesprächen als auch von schriftlichen Befragungen** eine **Orientierung an den Bedingungsfaktoren des Trainings** an:



☑ Quiz

Den **Quiz-Button** betätigen, um das Quiz zu bearbeiten.



The diagram illustrates the components of an evaluation. At the center is a box labeled "Evaluation" with "Level 1: Reaction" below it. Underneath are two bullet points: "❖ Feedbackgespräche" and "❖ Schriftliche Befragung". Surrounding this central box are five teal arrows pointing towards it, each containing text: "Trainingsziele" (top), "Themen und Inhalte des Trainings" (right), "Zielgruppe" (bottom right), "Trainings-szenario, Trainerpersönlichkeit" (bottom left), and "Trainingsmethoden, Übungen, Didaktik, Materialgestaltung" (left).

Leitfragen für Feedbackgespräche und schriftliche Befragungen

Klicken Sie auf "starten" um fortzufahren

Quiz starten

Didaktische Konzeption und Durchführung interkultureller Trainings

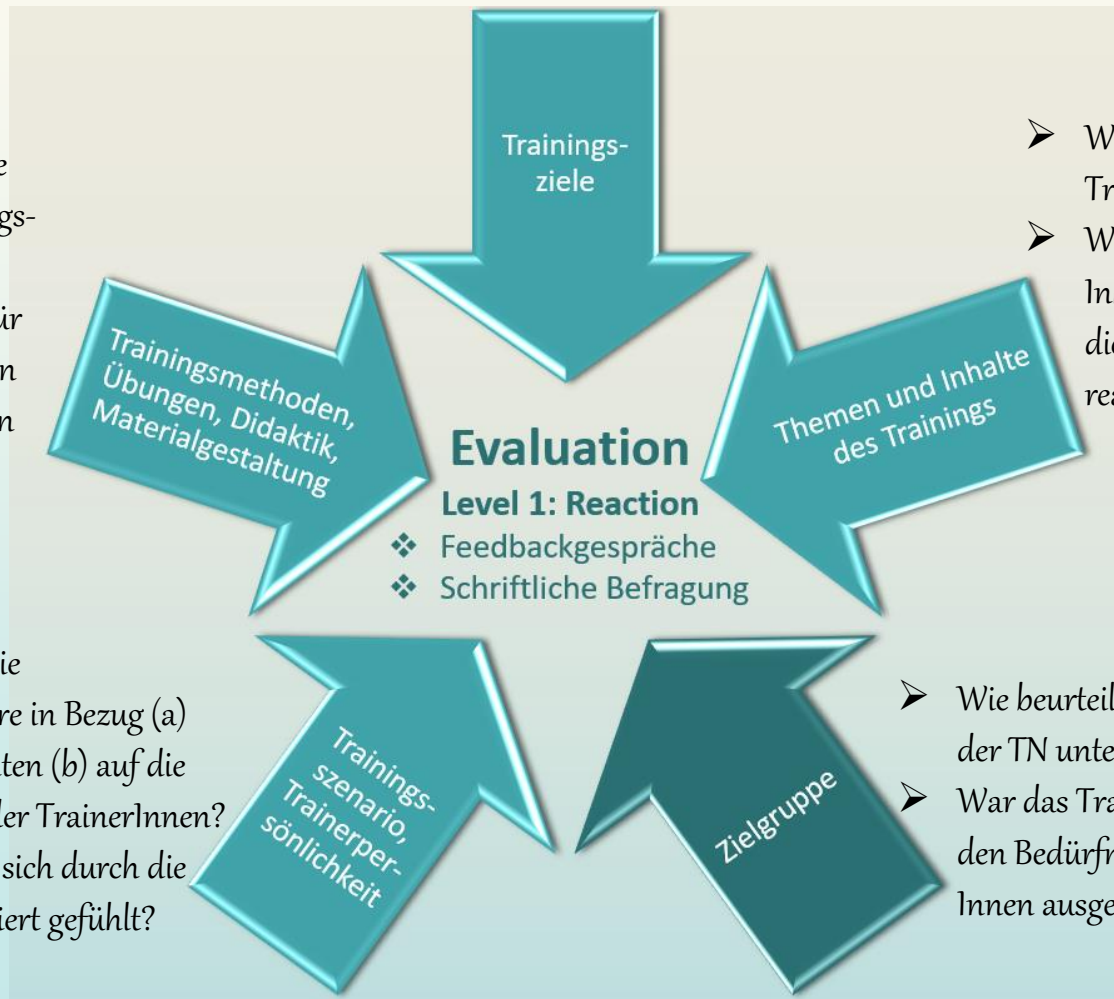
- Inwieweit sind Ihre Erwartungen an das Training erfüllt worden?
- Hat Ihnen das Training geholfen, Ihren Herausforderungen im Bereich X künftig besser begegnen zu können?

- Wie beurteilen Sie die verwendeten Trainingsmaterialien?
- Hatte das Training für Sie einen erkennbaren und plausiblen ‚roten Faden‘?

- Wie beurteilen Sie die Trainingsatmosphäre in Bezug (a) auf die Räumlichkeiten (b) auf die Gestaltung seitens der TrainerInnen?
- Inwieweit haben Sie sich durch die TrainerInnen motiviert gefühlt?

- Wie relevant waren die Trainingsinhalte für Sie?
- Welche Themen und Inhalte haben Sie erwartet, die im Training nicht realisiert worden sind?

- Wie beurteilen Sie die Interaktion der TN untereinander?
- War das Training zur Genüge an den Bedürfnissen der TeilnehmerInnen ausgerichtet?





Feedback-Gespräche spiegeln gegen Ende eines Trainings ein gutes Stimmungsbild und bieten den Vorteil, dass viele Eindrücke noch „frisch“ sind, die bereits ein oder zwei Tage später in Vergessenheit geraten. Sie können für Änderungen in Hinblick auf das Folgetraining sehr wichtig sein. Also: Die Impressionen so detailliert wie möglich notieren!

Für die Praxis der Auswertungsgespräche gilt, dass mit **offenen (W-) Fragen** gearbeitet werden sollte. Wichtig: Im Mittelpunkt sollte die Frage stehen „**Was war gut, was kann verbessert werden?**“

Und denken Sie daran, dass es gerade vor diesem Hintergrund **nicht darum geht, sich als TrainerIn zu verteidigen**. Gerade aufgrund der Vielzahl der Einflussfaktoren kann nicht jede Veranstaltung gleich gut gelingen. Auch Profis erleben hin und wieder ein Desaster - und zwar meistens, wenn sie nicht damit rechnen! Wenn Sie in Ihrer Trainingsführung selbst Fehler bemerkt haben, ist es nicht schlimm – Sie müssen nur versuchen, so unverkrampft wie möglich dazu zu stehen 😊.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, zu bedenken, **dass jeder Teilnehmer ein wichtiger Multiplikator sein kann** und Sie ihn dementsprechend auch „emotional neutralisiert“ aus der Veranstaltung verabschieden sollten. Ärger, Unmut, persönliche Animositäten, das Gefühl ungerecht behandelt worden zu sein, sollten in Gruppen- oder ggf. auch in Einzelgesprächen **direkt** angesprochen, auf ihre Ursachen hin befragt und nach Möglichkeit plausibel geklärt werden.

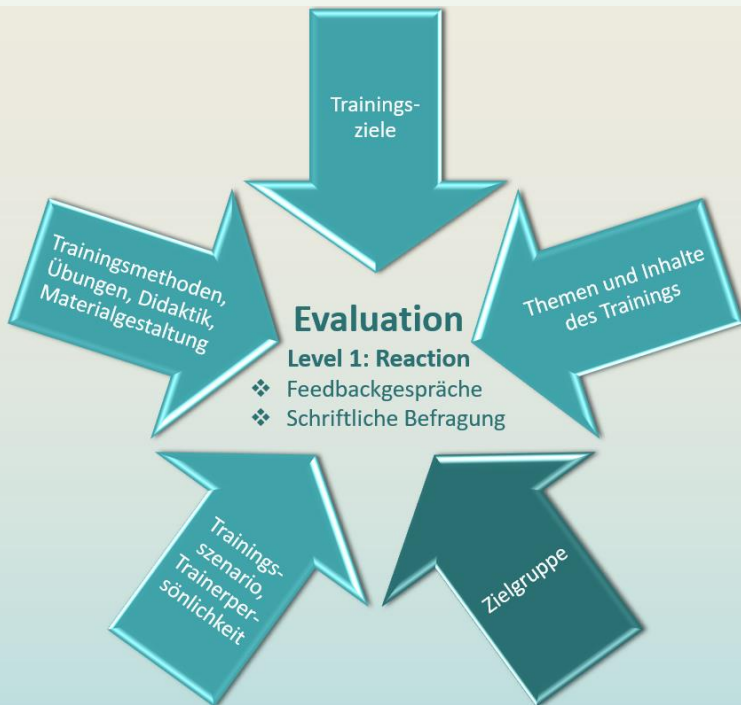
Schriftliche Befragungen können ebenfalls zum Abschluss eines Trainings durchgeführt, online bearbeitet oder nachträglich z.B. bei der Personalleitung eingereicht werden.

Wie bei der Erstellung eines Leitfadens für Feedbackgespräche bietet sich auch bei der Konzeption von Fragebögen und offenen Befragungen eine **Orientierung an Bedingungsfaktoren des Trainingsdesigns bzw. des „Evaluationssterns“** an.

Die häufigsten Varianten für Fragetypen bei schriftlichen Befragungen sind **vorformulierte Antwortformate** und **freie Fragen**.

Grundsätzlich sollten das Training betreffende **Fragen sowohl prozess- als auch ergebnisorientiert** sein, da ergebnisorientierte Antworten („ich habe im Großen und Ganzen etwas dazu-gelernt“) noch keinen Hinweis auf die für dieses Ergebnis verantwortlichen Prozesse geben. Dementsprechend schwer fällt es gezielte Verbesserungen vorzunehmen.

Eingeleitet oder abgeschlossen werden entsprechende Formulare häufig mit Fragen zu demographischen Daten etc. der TeilnehmerInnen. Man sollte sich in diesem Kontext davor schützen, Teilnehmerdaten abzufragen, die für die inhaltliche Auswertung irrelevant sind. So macht z.B. die Frage nach dem Alter nur dann Sinn, wenn man die Auswertung auch tatsächlich nach Alterskriterien differenzieren möchte. Ansonsten kostet das Ausfüllen des Fragebogens unnütz Zeit: **Die besten Fragebögen sind die, die sich auf wesentliches zu beschränken wissen.**



Didaktische Konzeption und Durchführung interkultureller Trainings



Vor diesem Hintergrund sollten teilstandardisierte Fragebögen, wie sie z.B. bei [SurveyMonkey](#) kostenlos online zur Verfügung stehen unbedingt individuell angepasst werden. [Hier](#) finden Sie auch sehr ziel-führende Erläuterungen zur Konstruktion unterschiedlicher Varianten von Multiple-Choice-Fragebögen.

In welchem Umfang freie Fragen verwendet werden können, hängt immer auch von der Zeit ab, die zur Auswertung zur Verfügung steht. Meistens bietet sich – immer auch in Abhängigkeit von den Evaluationszielen – ein ausgewogener Mix von Fragen mit freien und vorgegebenen Antworten an.

Interkulturelles Training

Übersicht → **Umfrage entwerfen** → Beantwortungen erfassen → Ergebnisse analysieren

Meine Umfrage bewerten Vorschau und

Fragendatenbank

Nach Fragen suchen

Bereits verwendete Fragen

Alle Kategorien

Bildung

Demographie

Freizeit

Gemeinschaft

Gesundheitswesen

Umfrageerstellung

Design

Logik

Logo

Interkulturelles Training

Seltentitel

1 Wie alt sind Sie?

Unter 18 40-49

18-20 50-59

21-29 Über 60

30-39

2 Wie würden Sie die Veranstaltung insgesamt bewerten?

Ausgezeichnet Nicht so gut

Sehr gut Überhaupt nicht gut

Ziemlich gut

The screenshot displays the SurveyMonkey interface for creating a survey titled 'Interkulturelles Training'. It shows a sidebar with various question categories and a main area with two sample multiple-choice questions. The first question asks for age, and the second asks for an overall evaluation of the event.

2. Ebene (learning): : „Was haben die Trainees gelernt?“

Lernerfolgskontrollen sollten im verhaltensbezogenen Bereich – und hier insbesondere in Bezug auf interkulturelle Trainings – nicht auf Wissensüberprüfung beschränkt sein.

So erlauben schriftliche und/ oder mündliche Tests zwar differenzierte Aussagen zum Wissensstand der Trainees, sagen aber nur wenig zu konativen und affektiven Aspekten der jeweiligen (interkulturellen) Handlungskompetenz aus.

Hierfür eignen sich am besten komplexere Szenarien wie Assessment Center oder Planspiele. Die Aufgabenstellungen sollten so konzipiert sein, dass Trainees den **Umgang mit den Lerninhalten des Trainings** sowohl unter kognitiven als auch unter konativen und affektiven Gesichtspunkten unter Beweis stellen müssen.

Nicht so komplex, allerdings auch weniger aussagefähig, sind **Selbsteinschätzungen** der Trainees in Bezug auf ihren durch die Maßnahme initiierten Lernprozess. Mit Online-Tools wie beispielsweise dem erwähnten SurveyMonkey lassen sich – indes in erster Linie auf Kognitives bezogen – diesbezüglich recht differenzierte Eindrücke ermitteln.

Nutzen sollte man als TrainerIn auf jeden Fall die Möglichkeit kontinuierlicher informeller Lernerfolgskontrollen durch eine **Beobachtung des Trainee-Verhaltens bei der Lösung von Aufgabenstellungen der Phasen 3-5 der didaktischen Rautenspirale**.

Wissens-Überprüfung

Deklaratives Wissen – Reproduktionsaufgaben

Prozedurales Wissen – Anwendungsaufgaben

Kontextuelles Wissen – Transferaufgaben

Kerres (2001: 67)¹



**Nachhaltigkeit
des Trainings
= Nachhaltigkeit
des Lernerfolgs**

3. Ebene (behavior): „*Konnten die Teilnehmer das Gelernte bzw. ihre gewonnenen Erfahrungen erfolgreich anwenden?*“

Da bei kompetenzorientierten Lernerfolgskontrollen nach Möglichkeit anwendungsbezogene Aspekte bereits auf dem „Learning“-Level berücksichtigt werden sollten, steht aus dieser Perspektive auf der dritten Ebene des Evaluationsmodells von Kirkpatrick eher der **Nachhaltigkeitsgedanke** im Vordergrund. Anders formuliert: Hat das Training dazu beigetragen, **dass die Trainees die erworbenen interkulturellen Handlungskompetenzen in relevanten Akteursfeldern konstruktiv umsetzen konnten?**

Entsprechende „Messungen“ sind weder valide noch reliabel, weil andere Kontextfaktoren (z.B. informelle Lernprozesse nach dem Training) das Ergebnis beeinflussen können. Dennoch können Feedbackgespräche, Selbsteinschätzungen oder Befragungen, die einige Wochen nach Abschluss der Maßnahme durchgeführt werden, aus TrainerInnenperspektive durchaus aufschlussreich sein und Anstoß zu konzeptionellen oder didaktischen Veränderungen des Trainings geben. Ähnlich ist die Aussagekraft des **Vergleichs von Ergebnissen äquivalenter Assessment-Center, die zum einen vor dem Training und dann einige Zeit danach durchgeführt** werden.





4. Ebene (results): „Hat die Maßnahme dem Unternehmen messbare Erfolge verschafft?“

Die bei Kirkpatrick mit *results* bezeichnete vierte Ebene soll Auskunft darüber geben, ob und inwiefern eine Trainingsmaßnahme dem Unternehmen messbare Erfolge beschafft hat.

Inwieweit entsprechende „Messungen“ überhaupt seriös durchgeführt werden können, ist umstritten. Gegner verweisen auf Komplexität des Gegenstandsbereichs, die bereits auf Kirkpatrick's drittem Level „Behavior“ keine zuverlässig messbare Aussagen ermöglichen. **Befürworter** argumentieren ökonomisch und verweisen auf die Notwendigkeit, Investitionen in Weiterbildungsmaßnahmen rechtfertigen zu müssen.

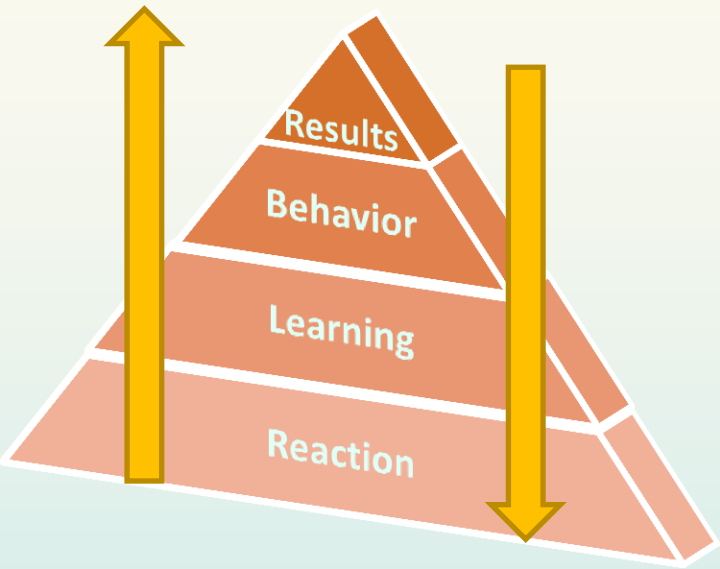
Das in diesem Zusammenhang in jüngerer Zeit entstandene [Weiterbildungscontrolling](#) erfährt dementsprechend sehr unterschiedliche Ausprägungen: BefürworterInnen einer quantitativ ausgerichteten Praxis entwickeln Instrumente, mit denen sie glauben, die Wirkung von Weiterbildungsmaßnahmen in Geldwert umzurechnen zu können. Vor diesem Hintergrund ist auch die Ergänzung des Modells von Kirkpatrick um die 5. Ebene des [Return on Investment/ Expectation](#) (ROI/ ROE) zu verstehen.

RETURN ON EXPECTATION



Eher qualitativ ausgerichtete Verfahren einer organisationsbezogenen Wirkungsabschätzung von Weiterbildungsmaßnahmen setzen auf den Dialog zwischen Organisations- und Personalentwicklung. Für Ebenen des Modells von Kirkpatrick werden in einem **Top-Down-Verfahren** Zielvereinbarungen formuliert. Sie ermöglichen dann (**bottom-up**) eine **Orientierung an konkreten und vorher gemeinsam festgelegten Evaluationszielen**.





Der Evaluationsprozess beginnt dementsprechend bei der **„Result“ Ebene** mit der Formulierung von Zielvereinbarungen zwischen Organisationsentwicklung und Personalentwicklung: Wie können konkrete Zielsetzungen der Organisationsentwicklung durch Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützt werden? Welche konkreten Maßnahmen sind hierfür geeignet und welche Ziele sollen sie im Detail verfolgen? Wie lauten diese Ziele konkret in Bezug auf die **„Behavior“-Ebene**? Wie lassen sich die Lernziele in Bezug auf die **„Learning“-Ebene** im Einzelnen definieren? Wie muss ein Training designed sein und durchgeführt werden (→ „Evaluationsstern“), um dies erreichen zu können? (**„Reaction“-Ebene**).

Liegt eine Beschreibung der jeweiligen Anforderungen auf den Ebenen vor, gelingt eine Evaluation deswegen besser, weil die Kriterien der Beurteilung (**Bottom-Up**) klar definiert sind und dementsprechend ein eindeutiger „Maß“stab für den Evaluationsprozess vorhanden ist.

Ein solches **ganzheitliches Verfahren** setzt die aktive Einbeziehung der TrainerInnen/ WeiterbildnerInnen in den Dialog voraus. Da es bislang wenig verbreitet ist, sind gerade von dieser Seite aus entsprechende Impulse gegenüber der Organisations- und Personalentwicklung hilfreich.



Quiz

Den **Quiz-Button** betätigen, um das Quiz zu bearbeiten.



The image shows a screenshot of a quiz interface. On the left, there is a photograph of a modern interior space with a checkered floor, a white pillar, and colorful lighting (purple and green). The right side of the interface has a green-to-orange gradient background. The title "Evaluationsprozesse" is centered in white text. Below the title, the instruction "Klicken Sie auf 'starten' um fortzufahren" is displayed. At the bottom right, there is a white button with the text "Quiz starten".

5.2 Erarbeitung eines Geschäftsmodells



Der Begriff „Geschäftsmodell“ stammt aus dem Kontext der Vernetzungsdiskussionen der „New Economy“ an der Wende zum 21. Jahrhundert. Ähnlich wie das vergleichbare Konzept des „Business-Plans“ umfasst ein Geschäftsmodell weit mehr als nur monetäre Aspekte: Es geht um eine **Abbildung des dynamischen Zusammenspiels aller wesentlichen Faktoren, die einen Geschäftsprozess konstituieren.**

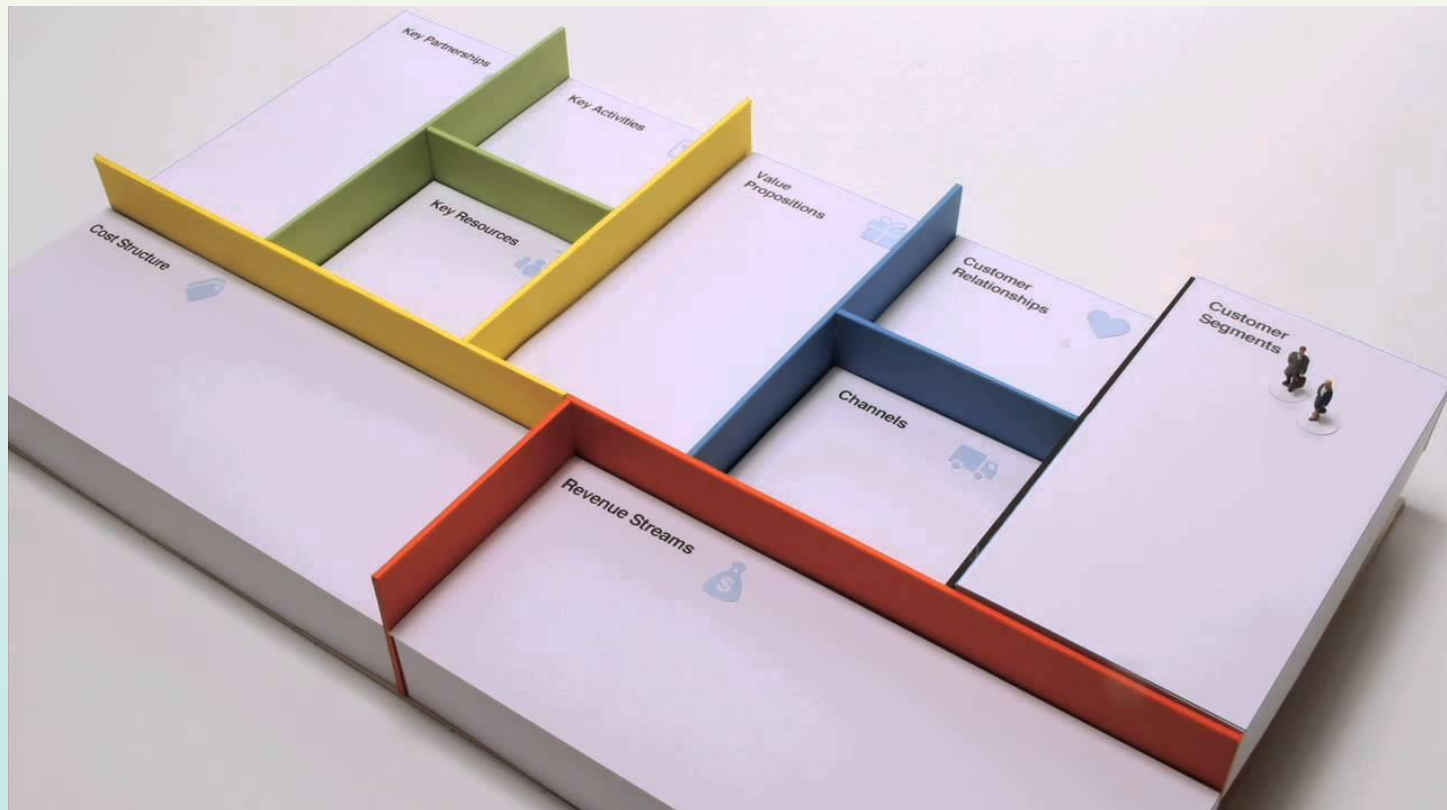
In den Bereichen interkulturelles Training, Coaching, Mediation oder auch Consulting, bietet eine **selbstständige Form der Tätigkeit** eine **Reihe von Vorteilen**: Man kann seine Spezialisierungen nach eigenem Ermessen vertiefen, ist in der Arbeits(zeit)planung und –gestaltung relativ frei und kann eher eigene berufliche Interessen verwirklichen. Dass dies mit einer größeren Komplexität des Arbeitsfeldes verbunden ist, liegt auf der Hand: Kundenakquise, Kundenpflege, Produktentwicklung, Buchhaltung und Finanzen sowie Marktbeobachtungen und ein gutes „Networking“ mit Stakeholdern sind unverzichtbar.

Inwieweit man bereit ist, sich mit entsprechenden Aufgabenstellungen zu befassen und auch Lust dazu hat, lässt sich besser abschätzen, wenn man sich mit den **konkreten Anforderungen** auseinandersetzt, die **bei der Erarbeitung eines Geschäftsmodells** eine Rolle spielen. Dies soll nachfolgend am **Beispiel des Canvas-Modells** geschehen:



Didaktische Konzeption und Durchführung interkultureller Trainings

Das [Canvas-Modell](#), entwickelt von A.Osterwalder (2010) ist das derzeit international am häufigsten eingesetzte Tool, wenn es um die Entwicklung von Geschäftsmodellen geht. Das Innovative an dem Modell ist seine Methodik, die darin besteht, die Komponenten des Business Models auf einer „Leinwand“ (engl. *canvas*) übersichtlich zu dokumentieren und dadurch das System als ganzheitliches vor Augen zu haben (→ „Leinwand“-[Vorlage](#)).



Didaktische Konzeption und Durchführung interkultureller Trainings

Die „Leinwand“ lässt sich am besten als Plakat im A0 – Format oder im Computer mit Zoom-Programmen wie „Prezi“ bearbeiten. Arbeiten mehrere PartnerInnen an einem Gründungsplan/ Geschäftsmodell z.B. für den Aufbau eines Trainingsnetzwerks, kann das Modell in vier Schritten innerhalb eines Workshops entwickelt werden. **Es besteht aus den vier Clustern Markt, Einnahmequellen, Infrastruktur und Kostenstruktur.** Jeweils zugeordnet sind insgesamt **neun Segmente**:





Wichtig ist es, in Bezug auf das eigene Vorhaben **für jedes der 4 Cluster und 9 Segmente des Canvas-Modells zunächst relevante Leitfragen zu formulieren.**

Es schließen sich möglichst umfassende **Recherchen** an, deren Ergebnisse mit Post-it-Zetteln auf dem Plan festgehalten werden. Sie bilden den **Grundstock für die Beantwortung der Leitfragen** und erleichtern es, Interdependenzen zwischen den Segmenten zu erkennen und bei der Entwicklung des Geschäftsmodells dessen ganzheitlichen Charakter im Blick zu behalten.

Nachfolgend werden die einzelnen Cluster mit ihren Segmenten anhand beispielhafter Leitfragen vorgestellt. Die Fragen orientieren sich an den Rahmenbedingungen, unter denen Geschäftsmodelle für Bereiche der interkulturellen Weiterbildung entwickelt werden. Sie müssen bezogen auf den konkreten Einzelfall entsprechend angepasst und ergänzt werden, bilden aber einen ersten **Ausgangspunkt für die Umsetzung eigener Ideen in ein Canvas-Modell.**



Cluster 1: Markt

1-1 Kundensegmente

Welche Märkte sind für uns wichtig? Z.B.: offene Kurse, Firmentrainings, Einzelpersonen, Internet

1-2 Wertangebote

Was ist der besondere Nutzen unseres Angebots? Alleinstellungsmerkmale? Der Wert für Kunden?

1-3 Kommunikations-/ Vertriebskanäle

Wie erlangen wir Aufmerksamkeit, kommunizieren das Angebot verständlich und ermöglichen einfachen Zugang? Welchen Service bieten wir?

1-4 Kundenbeziehungen

Wie realisieren wir persönliche/ nachhaltige Kundenbeziehungen; Kundenpflege?



Cluster 2: Einnahmequellen

Im **zweiten Schritt** der Bearbeitung des Canvas-Modells sind Cluster und Segment identisch.

Ist der Markt detailliert genug erfasst, lässt sich anhand der ins Auge gefassten Kundensegmente und der Vertriebsformen entscheiden, **welche Einnahmequellen für das Vorhaben am passfähigsten sind**. Man unterscheidet:

- Verkauf (Kursgebühr), Lizenzgebühr (z.B. für digitale Materialien, Planspiele etc.), Mitgliedsgebühren (z.B. Bereitstellung von Dienstleistungen über eine Community), Vermittlungsgebühren, Werkverträge
- Wichtig: Wieviel sind welche Kundensegmente bereit, für das Produkt/ die Dienstleistung zu zahlen? (→ Interviews, Marktforschung)



Cluster 3: Infrastruktur

3-1 Schlüsselressourcen

Über welche physischen (z.B. Räume), personellen (Expertisen), finanziellen und immateriellen (z.B. Copyrights) Ressourcen verfügen wir?

3-2 Schlüsselaktivitäten

Was müssen wir tun, um unser Angebot qualitativ hochwertig und nachhaltig umsetzen zu können?

3-3 Schlüsselpartner

Mit welchen strategischen Partnerschaften, Kooperationen und Netzwerken können wir unser Angebot optimieren und Expertisen ergänzen?



Cluster 4: Kostenstruktur

In der **vierten Phase** der Bearbeitung des Canvas-Modells liegen bereits so viele Kontextinformationen zu Markt, Einnahmequellen und Infrastruktur vor, dass eine detaillierte Kalkulation des Angebots möglich ist.

Eine wichtige Entscheidung betrifft hier die **Entscheidung, an welcher Stelle des Spektrums zwischen Kostenführerschaft** (günstige Preise) und **Qualitätsführerschaft man sich als Anbieter positionieren möchte**.



Quiz

Den **Quiz-Button** betätigen, um das Quiz zu bearbeiten.

DIE NEUN SEGMENTE	CLUSTER	BMC
Kundensegmente	Markt	Business Model Canvas
Wertangebot(e)		
Vertriebs- und Kommunikationskanäle		
Kundenbeziehungen		
Einnahmequellen	Einnahmequellen	
Schlüsselressourcen	Infrastruktur	
Schlüsselaktivitäten		
Schlüsselpartner		
Kostenstruktur	Kostenstruktur	

Mit dem Canvas-Modell arbeiten

Klicken Sie auf "starten" um fortzufahren

Quiz starten



Prima, Sie haben es geschafft!

Viel Erfolg beim Konzipieren, Designen und Durchführen von Trainings! Und natürlich bei der Entwicklung und Umsetzung Ihres eigenen Geschäftsmodells!

**Vernetzen Sie sich gut, so dass Sie in den Netzwerken gegenseitig von ihren Expertisen profitieren.
Alles Gute dabei!**

