

Der Business Model Canvas - Geschäftsmodelle entwickeln

Als **Unternehmensleiter**, **Startup-Gründer** oder **Strategiemanager** bzw. deren **Berater** bist Du mit folgenden Fragen konfrontiert:

- Worin besteht das **aktuelle Geschäftsmodell** unseres Unternehmens bzw. Teilbereiches?
- Welche Gestalt könnte ein **zukünftiges Geschäftsmodell** für unser Unternehmen bzw. Teilbereich besitzen?
- Was ist das **Geschäftsmodell eines Partners**, Wettbewerbers oder Kunden?

Unterstützung findest Du im **Business Model Canvas** und dem Verfahren des **Business Modelings**.



Überblick

Ergebnis: aktuelles oder zukünftiges Geschäftsmodell eines Unternehmens visualisiert

Teilnehmer: Mind. 1 Person (empfohlen: im Team)

Dauer: 45-90 Minuten (Initialfassung)

Utensilien: Whiteboard/Flipchart/Metaplanwand, Stifte und Klebezettel oder alternativ am Beamer mit Microsoft PowerPoint



- Consulting Methodenvorlage



- Consulting Methodenspicker

Zweck

Wie bereits aus dem Namen hervorgeht dient Dir der (bzw. das oder die - alle drei Formen sind möglich) **Business Model Canvas** (BMC) dazu, dass **Geschäftsmodell eines Unternehmens** zu erfassen, zu analysieren und anschließend weiterzuentwickeln.

Laut Alexander Osterwalder, der Person hinter dem Canvas, beschreibt ein Geschäftsmodell "...das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.". Der englische Begriff 'Canvas' steht wiederum für Leinwand, bringt damit auf den Punkt um was es bei dem Modell primär geht: das Visualisieren. Diese ist übrigens nicht nur auf die **aktuelle Situation** beschränkt. Das Modell kann gleichsam auch für **zukünftige Unternehmenszustände** herangezogen werden.

Insbesondere seine **Kompaktheit und Einfachheit** haben den Siegeszug des **Business Model Canvas** für Entrepreneur, Innovatoren und Strategieberater begründet. Schnell lassen sich auf einem großen Flipchart die Gedanken und Ideen der Gruppe auf Post-Its festhalten, in die verschiedenen Felder kleben und diskutieren. Das Modell definiert die wesentliche **Wirtschaftsmechanik eines Unternehmens** umfassend, ohne sich dabei in den Details zu verlieren.

Für Unternehmensberater eignet sich das Modell bei **strategischen Fragestellungen**, in denen es darum geht, mit dem Auftraggeber gemeinsam das derzeitige Geschäftsmodell zu durchleuchten und Ansatzpunkte für Optimierungen zu identifizieren. Aber auch als Nicht-Berater kannst Du den Business Model Canvas heranziehen. Das heißt für eine multi-perspektivische Betrachtung von **neuen Produkt- und Dienstleistungsideen**, die Dein Unternehmen an den Markt bringen könnten. Das Canvas dient Dir für beide Aufgaben als Ordnungsrahmen und roter Faden.

Aufbau

Der Business Model Canvas wird in einschlägiger Literatur ausführlich beschrieben. Daher hier zusammenfassend sein prinzipieller Aufbau. Das Modell besteht aus **neun Bereichen**, die Du in die **vier Perspektiven** Wertangebot, Kunde, Infrastruktur und Finanzen unterteilst.

Kundengruppen (engl. Customer Segments)

Die Zielgruppe des Produkts oder der Dienstleistung, also Personen die einen hohen Nutzen vom Angebot haben. Dabei muss der Nutzer nicht gleich der Kunde sein.

- Wer genau sind unsere Kunden?
- Was tun Sie?
- Worin liegen ihre Erwartungen?

Wertangebot (engl. Value Propositions)

Problem des Kunden, welches das Produkt oder die Dienstleistung löst bzw. die Kundenbedürfnisse, welche es befriedigt.

- Was bieten wir?
- Welches Problem lösen wir?
- Welchen Bedarf decken wir?

Kundenkanäle (engl. Channels)

Die verschiedenen Interaktionskanäle mit dem Kunden entlang der Customer Journey, zum Beispiel während der Marketing-, Vertriebs-, Leistungs- und Lieferungs- sowie After-Sales Phase eines Produktes.

- Wie interagieren wir mit dem Kunden?
- Wie kann ein Kunde unser Angebot nutzen?
- Auf welche Weise können wir erreicht werden?

Kundenbeziehungen (engl. Customer Relationships)

Die Gestaltung der Kundenbeziehung, insbesondere hinsichtlich der Gewinnung, dem Halten und dem Ausbau. Das reicht von individuell bis automatisiert, von intensiv bis sporadisch.

- Was wollen wir für den Kunden sein?
- Wie soll ein Kunden über uns sprechen?
- Wie halten wir Kontakt?

Einnahmequellen (engl. Revenue Streams)

Die aus den Wertangebot erzeugten Erlösströme sowie das Preismodell. Oft lassen sich aus einem Wertangebot auf verschiedenem Wege Geld verdienen, zum Beispiel Einmalzahlung oder Abonnements.

- Für was bezahlt ein Kunde?
- Wie viel kostet das Wertangebot einmalig bzw. wiederkehrend?
- Was ist kostenfrei?

Kernressourcen (engl. Key Resources)

Die für die Erfüllung der Wertangebote erforderlichen personellen, materiellen und finanziellen Kernressourcen wie IT-Systeme, Fuhrparkflotte oder Bürogebäude.

- Was müssen wir für das Wertangebot können?
- Was müssen wir besitzen?
- Welche Dinge müssen wir in der Wertschöpfung einbringen?

Kernaktivitäten (engl. Key Activities)

Die für den Betrieb des Geschäftsmodells erforderlichen Haupttätigkeiten.

- Wie müssen wir für das Wertangebot arbeiten?
- Nach welchen Mustern müssen wir denken?
- Welche Zwischenergebnisse erstellen wir?

Kernpartner (engl. Key Partnerships)

Die zum Beispiel zwecks Risikominimierung und Skalierung erforderlichen wichtigsten Partnerschaften mit Nicht-Konkurrenten, Lieferanten, Herstellern und/oder Dienstleistern inklusive Komplementärangeboten.

- Von wem benötigen wir Input für unser Wertangebot?
- Wer ist ebenfalls an unseren Kunden interessiert?

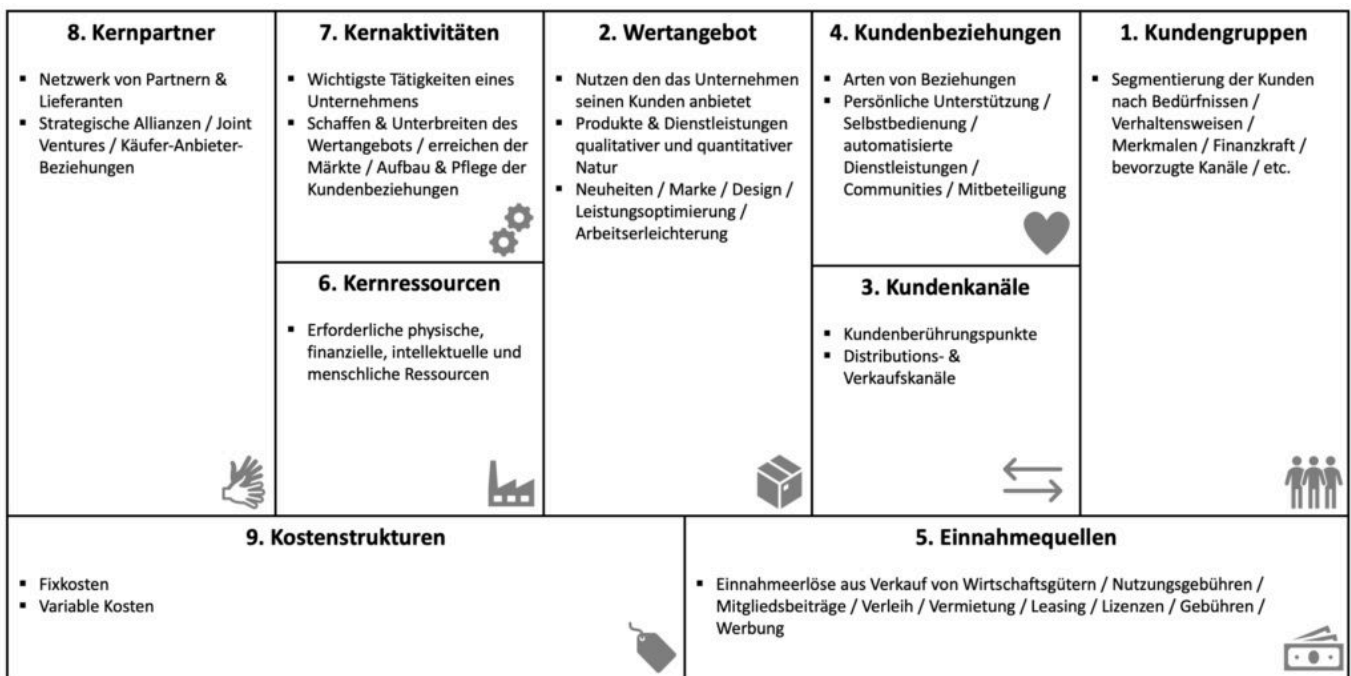
- Mit wem können wir noch besser werden?

Kostenstruktur (engl. Cost Structure)

Kosten für die Ressourcen, Aktivitäten und Partner, daher fixe bzw. variable Ausgaben, ohne die das Geschäftsmodell nicht funktionieren würde.

- Was sind unsere Ausgaben je Wertangebot?
- Wo müssen wir einmalig bzw. wiederkehrend investieren?
- Wieviel kostet der Betrieb unseres Geschäftsmodells?

In den neun Bereichen verortest Du die **Elemente** eines Geschäftsmodells auf separaten Karten. Dabei handelt es sich um konkrete Bausteine, wie spezifische Kunden oder konkrete Produkte und Dienstleistungen. Die Nutzung von Karten bietet Dir mehrere Vorteile. Karten können verschoben, gestapelt oder wieder entfernt werden. Zudem zwingen Karten mit ihrem begrenzten Platz sich kurz zu fassen.



Dr. Christopher Schulz | Consulting-Life.de

Autor | Datum | Iteration

Aufbau und Bereiche des Business Model Canvas

Kernressourcen, Kernaktivitäten, Kernpartner und Kostenstrukturen eines Business Modells kannst Du auch **Backstage** - Hinterbühne - nennen. Von diesen Elementen bekommen Kunden wenig bis gar nichts mit. Hingegen nimmt der Kunde das Wertangebot, die Kundenkanäle, die Kundenbeziehungen und die Einnahmequellen wahr. Diese vier Bereiche werden auch **Frontstage** - Vorderbühne - genannt.

Ein gutes Business Modell enthält zudem die Autoren und das Datum der letzten Änderung, die sogenannten **Meta-Informationen**. Die Erfinder Osterwalder und Pigneur empfehlen Dir zudem den **Empfänger** - also Kunden des Modells - sowie die **Iterationsschleife** auf dem Canvas zu notieren.

Anwendung

Ein Business Model Canvas kannst Du **allein oder im Team** erstellen. Geht es um den **Ist-Stand** - das aktuelle Geschäftsmodell - lohnt die Vorarbeit im stillen Kämmerlein. Im Klartext: Du fertigst einen Entwurf in Einzelregie an und bringst diesen anschließend ins Team zur Verfeinerung ein.

Für die Entwicklung eines **Ziel-Geschäftsmodells** empfiehlt sich hingegen vom Start weg die Arbeit in einer Gruppe. Hier geht es um die Zukunft, dem Soll-Zustand. Einigkeit sollte bestehen. Für mehr Geschwindigkeit kannst Du das Team **mittels NABC Methode parallel konzipieren** lassen. Losgelöst der Teamgröße durchläufst Du folgende Schritte:

- 1

Definieren

Definiere vor der Arbeit mit dem Business Model Canvas den Zweck, Nutzung und Detaillierungsgrad des Geschäftsmodells.

- Wer möchte was mit dem Canvas tun?

- Geht es um die Übersicht zum derzeitigen Ist-Modell?

- Oder soll mit Hilfe des Resultats ein Soll-Modell implementiert werden können?

Lege zudem zuvor fest, welcher Bereich Deines Geschäftes in welcher Genauigkeit im Canvas abgebildet werden soll. Scope und Detailtiefe - beides sollte von Beginn an klar sein.

- 2

Befüllen

Durchlaufe bei der Neuentwicklung einer Geschäftsidee oder der Aufnahme eines bestehenden Modells alle Felder des Canvas nacheinander und befülle diese. Handelt es sich um ein einfaches Modell, mit wenigen Komponenten geht das oft schnell. Kompliziertere Modelle benötigen Zeit.

- 3

Überprüfen

Bespreche das entstandene Business Model Canvas anschließend mit einer Handvoll Kollegen, am besten solchen, die den Ansatz kennen. Gemeinsam feilt ihr dann am Modell, fügt Elemente hinzu, passt existierende an oder entfernt vorhandene.

Stelle das Modell final in großer Runde vor. Gemeinsam entscheidet ihr dann, ob ihr in die Detailanalyse der Felder wie zum Beispiel Kosten oder Kernaktivitäten geht.

- 4

Nutzen

Setzt das Business Model Canvas ein, beispielsweise um ein neues Geschäftsmodell aufzusetzen oder ein bestehendes weiterzuentwickeln. Befinden sich neue Elemente und damit neue Elementbeziehungen auf dem Canvas, müssen diese in der Regel erst geprüft werden. Nutze Techniken wie die Testkarten und prüft die Annahmen.

- 5

Aktualisieren

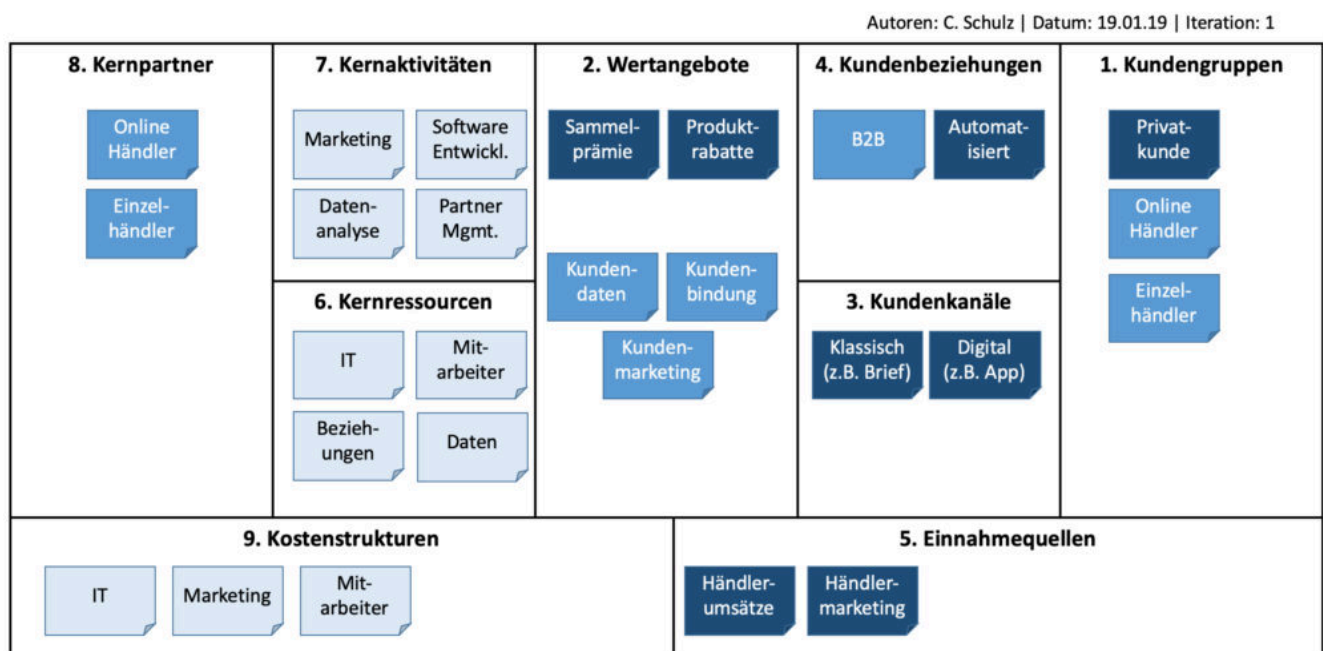
Wie der Wettbewerb, die Kunden und die Rahmenbedingungen sich ändern, so entwickelt sich auch das Geschäftsmodell weiter. Das Business Model Canvas ist daher nicht in Stein gemeißelt, sondern sollte in regelmäßigen Abständen aktualisiert werden.

Die Entwicklung eines Canvas ist schnell erklärt. Das heißt aber nicht automatisch, dass die Schritte immer im leicht von der Hand gehen. Es kann durchaus vorkommen, dass Du Dich bei einigen Bereichen regelrecht festbeißt. Beispielsweise sind **Kundenkanäle** oder **Kernaktivitäten** beliebte Kandidaten, bei denen viel Zeit verbracht werden kann. Ein gemeinsamer Durchlauf mit den Kollegen hilft, letztendlich auch diese Bereiche zu befüllen.

Beispiele

Business Model Canvas von Payback

Untere Abbildung zeigt beispielhaft das Business Model Canvas für das Bonussystem Payback, Stand Mitte 2019. Die Karten von zusammengehörigen Elementen sind identisch eingefärbt. Details zum Modell kannst Du in meinem Artikel [Auf Daten fokussiert - das Geschäftsmodell von Payback](#) nachlesen.



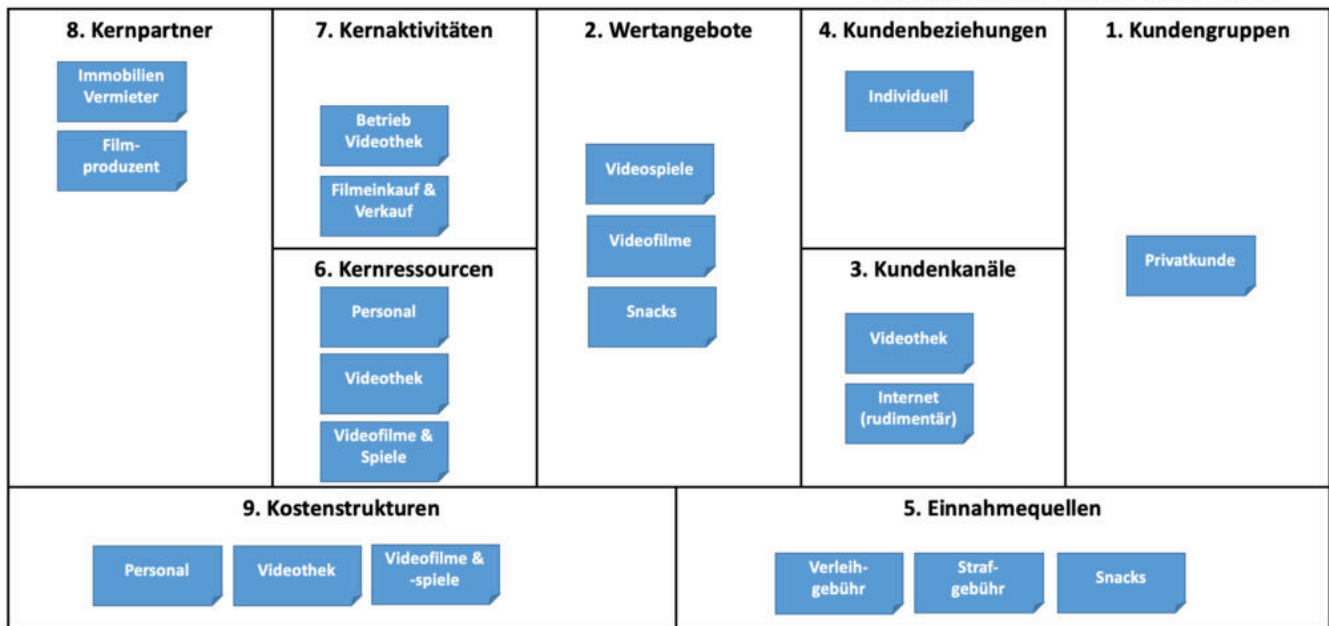
Das Geschäftsmodell des Bonussystems Payback

Business Model Canvas einer Videothek

Nicht überall läuft es so glänzend wie beim datengetriebenen Geschäftsmodell von PayPack. Nachfolgende Abbildung zeigt das Business Model Canvas einer klassischen Videothek. Gegenüber den Streamingdiensten wie Netflix oder Amazon Video besitzt das betagte Geschäftsmodell klare Nachteile im Kundenmehrwert. Zudem lassen steigende Fixkosten das Modell unattraktiver werden. In Business Model Shutdown - weshalb das Geschäftsmodell Videothek nicht mehr trägt zeige ich,

warum das Modell über kurz oder lang aussterben wird.

Autoren: C. Schulz | Datum: 19.01.20 | Iteration: 1



Dr. Christopher Schulz | Consulting-Life.de

Details, Beispiele & Vorlagen: Consulting-Life.de/Business-Model-Canvas

Das Geschäftsmodell einer traditionellen Videothek

Das Geschäftsmodell einer Unternehmensberatung kannst Du übrigens in diesem Beitrag nachlesen.

Vor- & Nachteile

Pro

- Das Business Model Canvas ist ein **einfach umzusetzender, intuitiv verständlicher Ansatz** zur Aufnahme und Analyse bestehender und Definition neuer Geschäftsmodelle.
- Klarer Pluspunkt ist der Fokus auf **Visualisierung**, am besten mit Stift und Papier oder am Whiteboard. Vorbei die Zeit der rein zahlengetriebene Excel-Sicht auf Unternehmen.
- Die eingängige Sicht auf die **Geschäftsmechanik eines Unternehmens** öffnet das Feld für Diskussionen und Kreativität.
- Bereits nach **wenigen Iterationen** allein oder im Team ist klar, welche Merkmale das angedachte Geschäftsmodell auszeichnet und worin dessen Annahmen bestehen.

Contra

- Vergeblich suchst Du im Canvas den **Wettbewerb** und die **Kontextfaktoren** wie Gesetze, Trends oder Industrieentwicklung. So bleibt das Business Model Canvas ein auf den Kunden

und das Innere des Unternehmens gerichtete Modell **ohne Berücksichtigung der Außenwelt**. Nutze hier komplementäre Ansätze wie das PESTEL Framework oder das Five Forces Modell.

- Ebenfalls nicht im Scope des Modells sind **strategische Aspekte** wie die Unternehmensvision oder die Geschäftsziele.
- Auch zeigt ein Business Model Canvas immer nur das Geschäftsmodell zu einem **diskreten Zeitpunkt**. Für jeden Zwischenschritt hin zu einem neuen Geschäftsmodell musst Du ein eigenes Canvas bauen bzw. eine Roadmap als Fahrplan entwickeln.
- Der Canvas hilft Dir nicht, ein **Produkt oder eine Dienstleistung** für ein Geschäftsmodell zu entwickeln. Nutze hier vertiefende Ansätze wie den Strategy Canvas, Value Proposition Canvas bzw. die Pyramide der Nutzelemente.
- Persönlich fällt mir die Abgrenzung zwischen den Feldern **Kundensegmente und Kundenkanäle** nicht immer leicht. Konzepte wie die Customer Journey fassen beide Elemente unter dem Begriff des 'Touchpoints' zusammen.

Praxistipps



Tipp 1 - Modell bei den Kundengruppen starten

Ohne Kunde, kein Geschäftsmodell. Starte Deine Überlegungen mit den Kunden und leite dann direkt über zum Wertangebot. Nimm bei dessen Definition unbedingt die Kundenperspektive ein. Ein Kunde zahlt nicht dafür, was das Unternehmen kann, sondern welchen Nutzen er aus Deinem Angebot mitnimmt. Vertiefen kannst Du Deine Betrachtungen von Kunde und Angebot mit dem Value Proposition Canvas sowie dem Strategy Canvas.



Tipp 2 - Mit dem Ist-Modell starten

Bevor Du Dich an die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells mit dem BMC wagst, empfehle ich beim aktuellen Business zu starten und zu üben. Anders als ein zukünftiges Geschäftsmodell wird das Ist-Geschäftsmodell nicht definiert, sondern abgeleitet. Auf Basis der vorliegenden Faktenlage modellierst Du und die Kollegen. Eine Diskussion zu Hypothesen, Szenarien und Markttrends entfällt.



Tipp 3 - Zwischen Kunde und Partner unterscheiden

Kunde \neq Partner. Ein Kunde bezahlt mit Geld, Zeit, Daten, Aufmerksamkeit etc. für die Value Proposition, ein Partner unterstützt bei dessen Erbringung. In manchen Fällen – wie beispielsweise beim Kinderspielzeug – musst Du beim Kunden zusätzlich zwischen Nutzer und Bezahler differenzieren.



Tipp 4 - Wettbewerb implizit berücksichtigen

Ein regelmäßig aufgeworfener Kritikpunkt am Business Model Canvas ist das Fehlen eines Wettbewerbsbereiches. Wichtig hier: Der Canvas ist eine interne Sicht auf das Unternehmen. Zu Konkurrenten kannst Du Dich implizit über das Wertangebot, die Kundenkanäle etc. abgrenzen. Alternativ helfen Dir Tools wie das PESTEL Framework oder das Five Forces Modell.



Tipp 5 - Zwischen Wertangebot und Einnahmequellen unterscheiden

Wertangebot \neq Einnahmequellen. Vermeide es in den Einnahmeströmen nutzenversprechende Elemente hineinzugeheimsen. Das Wertangebot enthält den Kundennutzen (zum Beispiel Verfügbarkeit), die Einnahmequellen die Art und Weise wie der Kunde bezahlt.



Tipp 6 - Zwischen Kundenbeziehung und -kanal unterscheiden

Speziell wenn Du mit einer Geschäftsidee neu startest, fällt es schwer, im Bereich Kundenbeziehungen nicht einmalige Akquisitionsvorhaben abzulegen. Trenne daher strikt zwischen laufender Beziehungspflege und einmaliger Marketingkampagne.



Tipp 7 - Spezialvarianten des Canvas einsetzen

Change Canvas, Mission Model Canvas, Digital Strategy Canvas, Lean Canvas, Strategy Canvas, Value Proposition Canvas, System Footprint - inzwischen gibt es für fast jede Domäne einen eigenen Canvas. Prüfe vor der Anwendung des Business Model Canvas, ob für Deine Fragestellung nicht ein geeigneterer Bezugsrahmen existiert.



Tipp 8 - Verknüpfungen zwischen Elementen herstellen

Jedes Element auf dem Canvas sollte mindestens eine Beziehung zu einem anderen Element besitzen. Anders ausgedrückt: Vermeide ‚Waisen-Elemente‘ ohne Bezug zu den Geschäftsmodellelementen. Ein Business Model Canvas solltest Du wie eine Geschichte erzählen können. Beginne beispielsweise beim Kunden und hangle Dich bei Deinen Ausführungen von Element zu Element.



Tipp 9 - Die Umsetzung forcieren

Bei einem gut gefüllten Canvas sollte es nicht bleiben. Nicht minder wichtig ist die tatsächliche Umsetzung des neuen bzw. optimierten Geschäftsmodells auf Basis einer Roadmap und daraus abgeleiteten Projekten. Dabei dient das Business Model Canvas als Orientierung für die Wirkmechanik eines Unternehmens - dem Big Picture.



Lesetipp

Möchtest Du den Business Model Canvas weiter vertiefen, dann empfehle ich Dir das Werk Business Model Generation der beiden Erfinder von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur.

Ursprung

Als **Erfinder** des Konzepts gilt **Alexander Osterwalder**, der sich im Rahmen seiner Dissertation unter Doktorvater Yves Pigneur mit Geschäftsmodellen beschäftigte. 2010 publizierte er das Modell im Buch Business Model Generation, seit dem der Rahmen aus keiner Strategiesitzung mehr wegzudenken. Heute liegen die Markenrechte für den Business Model Canvas bei Strategyzer, einer Firma von Osterwalder und seinem Kollegen Alan Smith. Als Poster und grundlegendes Raster ist

der Canvas als **Creative Commons (CC BY-SA)** zur Nutzung und Veränderung freigegeben.

Bonusmaterial

Strategyzer: Business Model Canvas Explained - in 2 Minuten bringt das englischsprachige Video das Konzept auf den Punkt

Thinkers50Europe: Alex Osterwalder's keynote at the Thinkers50 European Business Forum 2018 in Odense, Denmark - Osterwalder stellt sein Modell anhand mehrerer kurzweiliger Beispiele vor

<https://www.consulting-life.de/wp-content/uploads/2016/05/Consulting-Methodenschmiede-04-2020-Das-Business-Model-Canvas.mp4>

Christopher Schulz/Consulting-Life.de: Das Business Model Canvas - 31-minütiger Mitschnitt der Consulting Methodenschmiede mit weiteren Tipps sowie Fragen & Antworten der Teilnehmer

- Christopher Schulz/mosaic: Aufgedeckt - die 9 häufigsten Fehler mit dem Business Model Canvas - ein Blogbeitrag von mir zu typischen Fallstricken bei der Arbeit mit dem Konzept sowie Tipps, wie Du es besser machst
- EY: Better Innovation Season 2, Ep 5: Live Podcast Recording with Alexander Osterwalder, Inventor of the Business Model Canvas - 1 kurzweilige Stunde Interview zu den Hintergründen des Business Model Canvas
- Strategyzer: Firmenwebseite - Das Unternehmen von Alexander Osterwalder mit einem kostenfrei nutzbaren (und aus meiner Sicht sehr nützlichen) Material-Bereich