



INFOBLATT

Business Model Canvas

Geschäftsmodelle gezielt (weiter)entwickeln

Gefördert durch:

Was ist Mittelstand-Digital?

Das Mittelstand-Digital Netzwerk bietet mit den *Mittelstand-Digital Zentren*, der Initiative *IT-Sicherheit in der Wirtschaft* und *Digital Jetzt* umfassende Unterstützung bei der Digitalisierung. Kleine und mittlere Unternehmen profitieren von konkreten Praxisbeispielen und passgenauen, anbieterneutralen Angeboten zur Qualifikation und IT-Sicherheit. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz ermöglicht die kostenfreie Nutzung und stellt finanzielle Zuschüsse bereit.

Weitere Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de.

Pressekontakt:

Lara Kersken

Tel: 0221 943 607-827

l.kersken@ifhkoeln.de

Was bieten wir an?



Vorträge, Webinare, Workshops und Videos zu zukunftsrelevanten Fragestellungen im Handel



KI-Trainer als persönliche Ansprechpartner für Händler und Händlerinnen



DigitalMobil Handel: Lösungen zum Anfassen kommen auch in die ländlichen Regionen



DigitalNavi Handel: Digitales Tool mit Informationen zu digitalen Technologien am PoS



Unternehmenssprechstunden: Individuelle Termine mit ausgewiesenen Expert:innen



Best-Practice: Digitalisierungsgeschichten aus der Welt des Handels



Leitfäden, Checklisten, Infoblätter zu relevanten Handelsthemen



„Podcast handelkompetent“ zu ausgewählten Trendthemen und Innovationen



Showroom in Berlin: Technologien kennenlernen und praxisnah austauschen



Online-Fitness-Check: Onlineshop und Retourenmanagement testen

Impressum

Herausgeber:
Mittelstand-Digital Zentrum Handel
c/o IFH Köln GmbH
Dürener Straße 401 b
50858 Köln

Stand: Januar 2023

Geschäftsführung:
Dr. Kai Hudetz, Boris Hedde
Registergericht Amtsgericht Köln
Registernummer HRB 70229
www.digitalzentrumhandel.de
Tel.: 0221 943 607-0
Fax: 0221 943 607-99
info@digitalzentrumhandel.de

Soweit keine redaktionelle Kennzeichnung für den Inhalt Verantwortlicher im Sinne des Presserechts und des Rundfunkstaatsvertrages:

Dr. Kai Hudetz
Dürener Straße 401 b
50858 Köln

Was Sie in diesem Infoblatt lernen werden:

Ein funktionierendes und gut durchdachtes Geschäftsmodell ist Voraussetzung für jede Geschäftsidee oder jedes Unternehmen, das sich langfristig am Markt halten soll. Zudem verschärfen Entwicklungen, wie die immer weiter voranschreitende Digitalisierung, einhergehend mit steigenden Ansprüchen von Kund:innen, den Wettbewerbsdruck enorm. Kund:innen stehen nicht nur eine Vielzahl an unterschiedlichen Produkten und Produktalternativen zur Verfügung, es ist ihnen auch möglich, diese ganz einfach und sogar weltweit zu vergleichen. Deshalb ist es nicht nur wichtig, mit einem durchdachten Geschäftsmodell in den Markt einzutreten, sondern das eigene Geschäftsmodell stets konsequent zu hinterfragen, sowie an neue gesellschaftliche und technologische Entwicklungen anzupassen. Nur so können Wettbewerbsvorteile gesichert und neue Kundenkreise erschlossen werden. Dabei kann das Business Model Canvas (BMC) unterstützen. Es bringt alle we-

sentlichen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens in ein übersichtliches System und hat sich so als ein sehr wirkungsvolles Werkzeug für die Strukturierung und Diskussion von Geschäftsmodellen etabliert – sei es für ganz neu zu entwickelnde Geschäftsmodelle oder die (digitale) Transformation von bereits bestehenden Geschäftsmodellen. Dabei kann das Business Model Canvas spielerisch mit Kolleg:innen verwendet werden, um auch interaktiv die Geschäftsentwicklung im Team zu fördern.

Mit diesem Infoblatt geben wir Ihnen Aufschluss über Vorteile und verschiedene Anwendungsfälle des Business Model Canvas. Außerdem liefern wir nicht nur hilfreiche Tipps und Beispiele für die praktische Anwendung, sondern zeigen auch auf, welche Schlüsselfaktoren und Leitfragen bei der Geschäftsmodellentwicklung mithilfe des Business Model Canvas unbedingt beachtet und beantwortet werden sollten.



1 Business Model Canvas: Wieso? Weshalb? Warum?

Das Business Model Canvas (kurz: BMC) dient der Visualisierung und Strukturierung von Geschäftsmodellen und hilft, innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln oder bestehende zu überprüfen bzw. weiterzuentwickeln. Die ursprünglich vom Schweizer Alexander Osterwalder entwickelte und im Jahre 2008 in seinem Buch „Business Model Generation“ veröffentlichte Methode, erfreut sich nicht zuletzt aufgrund seines einfachen Aufbaus weltweit großer Beliebtheit bei der strategischen Konzeption von Geschäftsmodellen. Mithilfe von lediglich neun Schlüsselfaktoren (siehe Abb. 1), die einen ziemlich umfassenden Überblick über die wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Unternehmens geben, können selbst komplexe Vorhaben schnell erfasst und auf lediglich einer Seite übersichtlich dargestellt werden. Nicht umsonst bedeutet der Name des Modells übersetzt auch „Geschäftsmodell Leinwand“ (engl. canvas = Leinwand). Durch diese einfache Darstellung kann das BMC intuitiv und ohne großes Fachwissen umgesetzt werden. Eingesetzt werden kann das BMC zu verschiede-

nen Veränderungsphasen eines Unternehmens. Einerseits ist es ein beliebtes Werkzeug für die Geschäftsmodellentwicklung in der frühen Phase eines Unternehmens. Gründer:innen oder Start-ups ermöglicht es, grundlegendes Potenzial sowie die Wirtschaftlichkeit für den Aufbau eines Unternehmens abzuwägen. Andererseits kommt es bei bestehenden Unternehmen häufig zum Einsatz, wenn das eigene Geschäftsmodell optimiert, modernisiert oder digitalisiert werden soll. Typische Anwendungsfälle sind beispielsweise die geplante Einführung neuer Dienstleistungen oder (Online-)Services, der geplante Verkauf von Produkten über Onlineshops oder Marktplätze, die Einführung individualisierbarer Produkte, das Erreichen jüngerer Zielgruppen über Social Media oder die Identifikation und Optimierung der wichtigsten Umsatz- und Kostentreiber. Mithilfe des BMC können dann Potenziale und Schwächen identifiziert, künftige Entwicklungen strukturiert, diskutiert und verschiedene Varianten eines Geschäftsmodells beispielhaft durchgespielt werden.

2 So einfach gelingt die praktische Anwendung

Zur konkreten Erarbeitung des BMC eignet sich am besten ein großes Blatt Papier oder ein Flipchart. Zu jedem Schlüsselfaktor werden die Ideen dann anhand der Leitfragestellungen (siehe Abb. 1) in Stichworten notiert. Es empfiehlt sich eine Verwendung von Post-its, da diese ganz einfach wieder entfernt, ergänzt oder verschoben werden können. So können das Modell bzw. einzelne Aspekte davon diskutiert und bei Bedarf einfach angepasst werden. Exemplarisch ist in Abbildung 2 das BMC von Aldi dargestellt, welches verdeutlicht, wie einfach sich ein Geschäftsmodell im BMC eintragen lässt.

Wenn Sie Ihr Geschäftsmodell erweitern bzw. verändern wollen, sollte zunächst das bestehende Geschäftsmodell mithilfe des BMC definiert werden. Anschließend können Sie dann die einzelnen Schlüsselfaktoren nacheinander bearbeiten, indem Sie Veränderungen, die sich im Zuge der Geschäftsmodellweiterung ergeben, auf weitere Post-its notieren (siehe Post-its in Abb. 2). Zahlreiche Vorlagen des BMC sind zum kostenlosen Download im Internet zu finden. Selbstverständlich kann das BMC auch in digitaler Form

bearbeitet werden – verschiedene Software-Angebote (z.B. [Miro](#), [Canvanizer](#)) können bei einer schnellen Umsetzung helfen. Der gesamte Aufwand hängt stark von der Herangehensweise ab: Eine erste oberflächliche Bearbeitung des BMC kann innerhalb weniger Stunden erfolgen. Bei komplexeren Vorhaben ist ein intensiverer Workshop zu empfehlen. Generell gilt: Sofern möglich, sollte das BMC von mehreren Beteiligten erarbeitet werden, um unterschiedliche Sichtweisen miteinzubeziehen. Dies hat auch den Vorteil, dass die gemeinsame Diskussion und Auseinandersetzung dazu führen, dass Teams oder Personen aus unterschiedlichen Abteilungen des Unternehmens ein einheitliches Verständnis über die Wichtigkeit einzelner Bestandteile des Geschäftsmodells gewinnen. Zudem kann es hilfreich sein, neben Kolleg:innen auch externe Personen bei der Entwicklung des Geschäftsmodells miteinzubeziehen. So kann beispielweise der Input der eigenen Familie oder von Freund:innen dabei helfen, über den Tellerrand zu blicken und sich losgelöst vom Tagesgeschäft kreativ zu entfalten.



Abb. 1: Business Model Canvas - Schlüsselfaktoren und Leitfragen
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Strategyzer (<https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/building-blocks>)



Abb. 2: Business Model Canvas am Beispiel von Aldi
Quelle: IFH KÖLN

Aufbau und Struktur des Business Model Canvas

Die neun zentralen Schlüsselfaktoren des BMC sind so angeordnet, dass bereits optisch die Zusammenhänge der einzelnen Bereiche sichtbar werden. Im Kern des BMC steht das Wertangebot, d. h. das Produkt oder die Dienstleistung gegenüber den Kund:innen. Der rechte Teil stellt die Markt- und Kundensicht des Geschäftsmodells in den Fokus und beschäftigt sich damit, wie konkrete Werte – sowohl für Kund:innen als auch für das Unternehmen – geschaffen werden. Dagegen widmet sich die linke Seite des BMC der Infrastruktur, die ein Unternehmen für die erfolgreiche Umsetzung des Geschäftsmodells benötigt. In der Bearbeitung und Diskussion des eigenen BMC erkennen Sie sicherlich die Dynamik des Modells, d. h. dass die verschiedenen Bereiche aufeinander aufbauen und voneinander abhängig sind. Die Bearbeitung der Segmente in der folgenden Reihenfolge hat sich dabei als besonders effektiv erwiesen:

1. Kundensegmente
Die Definition der Kundensegmente, d. h. der Nutzer:innen und zahlenden Kund:innen, ist der Kern eines jeden Geschäftsmodells. Diese können mit einer Reihe an Kriterien beschrieben werden, beispielsweise nach Alter, Lebenssituation, finanzieller Situation, Interessen, Bedürfnissen oder Einkaufsfrequenzen.

2. Wertangebot
Für eine erfolgreiche Platzierung am Markt sollte das Produkt bzw. die Dienstleistung für die Kund:innen ein Problem lösen oder bestimmte Bedürfnisse befriedigen. Diesen Aspekt stellt der Schlüsselfaktor Wertangebot bzw. Nutzenversprechen dar. Hier sollten Sie sich die Frage stellen, was Ihr Angebot leistet: Ist es besser, neuer, einfacher, günstiger oder stylischer als vergleichbare Angebote?

3. Kundenbeziehungen
Der Baustein Kundenbeziehungen stellt die Art der Beziehung dar, die mit Kund:innen aufgebaut und gepflegt werden soll. Gibt es beispielsweise eine persönliche Kontaktperson, läuft die Interaktion automatisiert ab (z. B. Self-Service-Angebote) oder über Dritte (z. B. Service-Hotlines)?

4. Kanäle
Wichtig ist in jedem Fall, dass Kund:innen Ihr Angebot kennen und möglichst einfach bekommen können. Der Schlüsselfaktor Kanäle umfasst da-

her, an welchen Punkten Sie mit Ihren Kund:innen in Kontakt kommen, angefangen mit der Gewinnung von Aufmerksamkeit, über Vertriebswege und die Lieferung hin zum After-Sales-Service (z. B. Einzelhandels-Filialen, Onlineshop, Social Media, Pressemitteilungen, Apps, Suchmaschineneinträge, Printmagazine).

5. Einnahmequellen
Damit das Geschäftsmodell nachhaltig bestehen bleibt, ist es zudem wichtig, die Einnahmequellen zu definieren, d. h. wie und durch welche Preismechanismen Umsätze generiert werden. Sei es durch den einmaligen Abverkauf von Produkten, Abo-Modelle (z. B. Netflix), kostenpflichtige Zusatz-Services oder durch Leasing bzw. Verleih.

6. Schlüsselaktivitäten
Für den Erfolg des Geschäftsmodells und um das Wertangebot zu verwirklichen, sind bestimmte Schlüsselaktivitäten notwendig. Hier sollten die zentralen Aktivitäten aufgelistet werden, ohne die eine weitere Entwicklung Ihres Geschäftsmodells nicht möglich ist – z. B. der Einkauf von Gütern oder die Durchführung bestimmter Problemlösungen.

7. Schlüsselressourcen
Die Schlüsselressourcen zeigen auf, welche Ressourcen im Geschäftsmodell unabdinglich sind. Diese können physischer (z. B. Maschinen, Räumlichkeiten), personeller (z. B. Mitarbeitende), finanzieller (z. B. Kapital) oder immaterieller (z. B. Marke, Patent, Zertifizierungen) Art sein.

8. Schlüsselpartner
Da nicht alles allein umsetzbar ist, können Schlüsselpartner wie beispielsweise Lieferanten, Service-Dienstleister oder andere Partner-Unternehmen dabei helfen, das Geschäftsmodell zu verwirklichen. Hierbei gilt es, Schlüsselpartner zu definieren, die eine wirkliche strategische Relevanz für das Geschäftsmodell haben, d. h. ohne die das Geschäftsmodell nicht laufen würde.

9. Kosten
Vor allem bei den Schlüsselaktivitäten, -ressourcen und -partnern ist die Umsetzung des Geschäftsmodells mit Kosten verbunden. Daher sollten alle fixen und variablen Kosten, ohne die das Geschäftsmodell nicht realisierbar wäre, definiert werden (z. B. die Miete, Löhne, Kosten für Rohmaterial, Werbung, Kundenakquise oder Versicherungen).