

# Inhaltsverzeichnis

1. [Mit dem BMC arbeiten](#)
  - a. [Vorteile des Business Model Canvas](#)
  - b. [Anwendungsgebiete des BMC](#)
  - c. [Benötigte Materialien und Unterstützung](#)
2. [Aufbau und Struktur des Business Model Canvas](#)
  - a. [Value Proposition](#)
  - b. [Customer Segments](#)
  - c. [Channels](#)
  - d. [Customer Relations](#)
  - e. [Revenue Streams](#)
  - f. [Key Partnerships](#)
  - g. [Key Resources](#)
  - h. [Key Activities](#)
  - i. [Cost Structures](#)
  - j. [Business Model Canvas am Beispiel eines Kiosk](#)
3. [Fazit](#)

## Business Model Canvas - Geschäftsmodelle visualisieren, strukturieren und diskutieren

Das Business Model Canvas (kurz: BMC) ist ein Framework für die Visualisierung und Strukturierung von Geschäftsmodellen. Das Framework wurde vom Schweizer Alexander Osterwalder entwickelt und im Jahre 2008 im Buch Business Model Generation veröffentlicht. Seitdem erfreut es sich bei der strategischen Planung und Entwicklung von Geschäftsmodellen großer Beliebtheit.

In diesem Beitrag erkläre ich Dir, wie Du das Business Model Canvas für die Analyse und Entwicklung deines Geschäftsmodells einsetzt.

### Mit dem BMC arbeiten

#### Vorteile des Business Model Canvas

Das BMC bietet Dir eine strukturierte Form für den Aufbau von Geschäftsmodellen. In der Arbeit mit dem BMC wirst Du folgende Vorteile feststellen:

- Der abstrakte Begriff "Geschäftsmodell" erhält einen konkreten sprachlichen Bezugs- und Ordnungsrahmen.
- Der Aufbau des BMC sehr einfach, Teams können schnell produktiv mit dem BMC arbeiten.

- Aufgrund seiner Größe und des Arbeitens mit Haftnotizen, sind alle Beteiligten gezwungen "auf den Punkt" zu kommen.
- Dein Geschäftsmodell ist auf einer Seite dargestellt.
- Du erkennst Abhängigkeiten in deinem Geschäftsmodell.
- Teams gewinnen ein einheitliches Verständnis über die Bedeutung einzelner Bestandteile deines Geschäftsmodells.

## **Anwendungsgebiete des BMC**

Das BMC ist ein universelles Werkzeug für die Strukturierung und Diskussion von Geschäftsmodellen. Es eignet sich als Werkzeug für folgende beispielhafte Aufgaben:

- Potentiale für die Entwicklung deines Unternehmens diskutieren
- Startups und neue Geschäftsmodelle planen
- Dynamik darstellen und diskutieren
- Die digitale Transformation deines Unternehmens ordnen
- Kundenzentrierung fördern indem Du das Geschäftsmodell deiner Kunden in einem BMC darstellst

Das BMC eignet sich immer dann als Methode, wenn mehrere Menschen in einem Raum ein gemeinsames Verständnis über den Aufbau und die Entwicklung eines Geschäftsmodells brauchen.

## **Benötigte Materialien und Unterstützung**

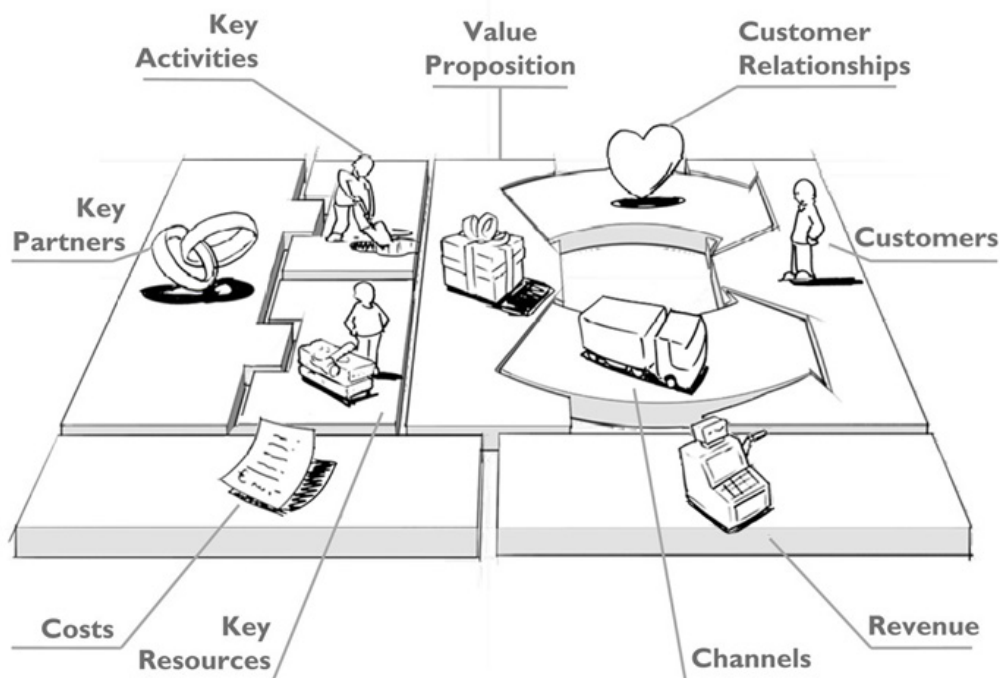
Um mit dem BMC zu arbeiten brauchst Du folgende Materialien:

- Haftnotizen, Stifte
- BMC Ausdruck in DIN A0, A1 oder A2 ([Download](#))
- Flächen / Wände zum Aufhängen des Canvas
- 2-4 Stunden Zeit

Wenn Du die Anwendung in großen Gruppen planst, z.B. im Rahmen eines Workshops, dann empfehle ich Dir einen Facilitator. Der kann euch auch mal helfen neue Sichtweisen anzunehmen oder kann Teilnehmer mit einem hohen Redeanteil einfangen. Allerdings kannst Du dir die grundlegende Mechanik des BMC sehr schnell und einfach selbst aneignen.

## **Aufbau und Struktur des Business Model Canvas**

Das Business Model Canvas unterteilt jedes Geschäftsmodell in neun Bausteine.



Im Kern des BMC steht das Leistungsversprechen. Auf der rechten Seite wird dargestellt, wie Werte für Kunden und das Unternehmen geschaffen werden. Dagegen wird mit der linken Seite des BMC dokumentiert, welche Mittel ein Unternehmen für erfolgreiche Umsetzung des Geschäftsmodells braucht. Einen schnellen ersten Überblick kannst Du Dir [in diesem 2 Minuten Video verschaffen](#).

Ich stelle Dir nun die neun Bausteine des BMC vor. Dabei gehe ich in der gleichen Reihenfolge und mit den gleichen Fragestellungen vor, wie in [meinen Workshops zur Anwendung des BMC](#).

## **Value Proposition - Mit welchem Leistungsversprechen tritt dein Unternehmen am Markt auf?**

*Think of the Value Proposition as a contract between the customer and your company where the customer "hires" your company to solve a problem.*

*- Clayton Christensen*

Das Leistungsversprechen ist das Herzstück des Business Model Canvas. Sammel hier alle Punkte, die das Wertangebot deines Unternehmens kennzeichnen. Folgende Fragen helfen Dir bei der Beschreibung der Value Proposition.

- Welche "unfair advantages" hat dein Unternehmen?
- Was könnt ihr 10 mal besser als andere?
- Welches Problem löst ihr für die Kunden?
- Warum nimmt der Kunde eure Leistung in Anspruch?

Eine tolle Methode, um das eigene Wertversprechen zu hinterfragen ist die [Jobs-to-be-done Methode](#). Darüber hinaus hilft Dir das [Value Proposition Canvas](#) dein Leistungsversprechen systematisch auszuarbeiten.

## Der unfair advantage als Treiber deiner Value Proposition

Dein "unfair advantage" umfasst die Wettbewerbsvorteile deines Unternehmens, die Marktbegleiter nur schwer oder gar nicht kopieren können und die deswegen als "unfair" gelten. Darunter fallen z.B. Ressourcen, Kompetenzen, Partnerschaften, Marktzugänge etc., die deinem Unternehmen exklusiv zur Verfügung stehen. Stell Dir vor, Du hast zum Beispiel exklusive Einkaufskonditionen bei einem Partner, die dir ermöglichen dein Produkt zu unschlagbaren Preisen zu verkaufen. Oder Du hast eine Marke wie Apple. Letztlich kann aus jedem Eintrag in deinem Business Model Canvas ein unfair advantage resultieren, um damit deiner Value Proposition eine ganz besondere Stärke zu verleihen.

## Customer Segments - Deine Kunden und Zielgruppen

*The purpose of a business is to create a customer - Peter Drucker*

Auf der ganz rechten Seite des BMC trägst Du deine Kundengruppen ab. Du kannst deine Kundensegmente dabei nach verschiedenen Kriterien ordnen:

- Klassisch: Soziodemografische Daten und statische Attribute (Größe, Alter, Ort etc.)
- Einkaufsfrequenz: In welchen Abständen kauft der Kunde
- Buying Center: Wie läuft der Einkaufsprozess des Kunden ab (B2B)

Je nach Geschäftsmodell kann es auch interessant sein, Kundengruppen nach dem Grund, warum sie dein Produkt kaufen, zu ordnen oder Kundengruppen auf Basis einer Kanalpräferenz (z.B. online vs offline) zu bilden. Wichtig ist nur, dass ihr die wesentlichen und wichtigen Kundensegmente benennt, diskutiert und sie auf dem BMC mit Haftnotizen für den Moment verewigt. Wenn ihr ein wenig geübter seid, könnt ihr auch [Personas](#) als Kundengruppen verwenden.

## Channels - Auf welchen Kanälen erreichst Du deine Kunden?

Den Kunden zu kennen und zu benennen ist ein guter Startpunkt, aber zu wissen WIE er kauft und über welche Kanäle Du ihn erreichst, mindestens genauso wichtig. Ein sehr geeignetes Werkzeug ist das [Customer Journey Mapping](#). Wenn Du noch nicht zu tief in die Reise deiner Kunden einsteigen willst, dann helfen Dir die folgenden Fragen relevante Kanäle zu identifizieren:

- Wie informiert sich dein Kunde?
- Wie wird er auf Dich aufmerksam?
- Wie kann er bei dir kaufen?
- Wie kommt die Leistung zu deinem Kunden?

Grob gesagt listet Du in den Channels alle relevanten Touchpoints, die zwischen deinem Leistungsversprechen und deinem Kunden stehen. Dieser Block ist gerade für Unternehmen im Zuge ihrer digitalen Transformation von großer strategischer Relevanz, wenn Startups oder digitale Plattformen den Zugang Kunden mit besseren Services besetzen.

## **Customer Relations - Wie pflegst Du deine Kundenbeziehung?**

Einen Neukunden zu gewinnen ist um ein vielfaches teurer als einen Bestandskunden wieder zu einem Kauf zu bringen. Das setzt voraus, dass Du erfolgreich in die Kundenbeziehung investiert hast. In diesem Bereich des BMC trägst Du nun also ab, wie dein Unternehmen seine Kundenbeziehung aufbauen und pflegen will. Folgende Fragen helfen bei der Frage, wie Du die Kundenbeziehung nach dem Kauf pflegst:

- Hat der Kunden einen persönlichen Ansprechpartner?
- Hast Du ein self-service Angebot?
- Gibt es eine Support-Hotline?
- Welche Medien und Kanäle setzt Du ein, um mit dem Kunden in Kontakt zu bleiben (Magazine, Newsletter etc.)?

Eine erfolgreiche Kundenbindungsstrategie ist ein wesentlicher Bestandteil erfolgreicher Geschäftsmodelle. Auch hier bieten digitale Unternehmen oft einen besseren Service und setzen traditionelle Unternehmen so unter Zugzwang.

## **Revenue Streams - Wie verdienst Du Geld?**

Im letzten Block auf der rechten Seite des BMC trägst Du schließlich ein, mit welchen Erlösmodellen Du Geld verdienst. Dabei stehen die wesentlichen Einnahmequellen und Ertragsmechaniken im Vordergrund:

- Verdienst Du am einmaligen Abverkauf von Produkten?
- Bietest Du zusätzliche kostenpflichtige Services an?
- Hast Du wiederkehrende Abonnements bzw. Subscription-Services?
- Erzielst Du Provisionen am Weiterverkauf von Ware?
- Hast Du sonstige Lizenz- oder Wartungsmodelle?

Mit den Umsatzquellen schließt Du die rechte, wertschaffende Seite des Business Model Canvas ab.

## **Key Partnerships - Auf welchen Partnerschaften basiert dein Geschäftsmodell?**

Auf der linken Seite des BMC starten wir mit dem linken Block und der Frage, auf welche Partnerschaften Dein Geschäftsmodell aufbaut. Strategische Partner können z.B. sein Lieferanten, Zulieferer, Joint Ventures oder Technologiepartner.

- Ermöglicht Dir ein Partner Mengen- oder Kostenvorteile?
- Gibt es Partner, ohne die dein Leistungsversprechen nicht möglich ist?
- Gibt es Partner, die schwer zu beschaffende Materialien bereitstellen?
- Welcher deiner Partner ermöglicht Dir einen unfairen Vorteil?
- Auf welchen Partner würdest Du nicht verzichten wollen?
- Ermöglicht Dir ein Partner Zugang zu Kunden, Know-how und besonderen Ressourcen?

Im Bereich Partnerschaften geht es nicht darum jede x-beliebige Lieferantenbeziehung zu erwähnen, sondern festzuhalten, welche Partner strategische Relevanz für dein Geschäftsmodell haben. Wenn Du einen vermeintlichen Partner relativ leicht ersetzen kannst, ist das Unternehmen eher kein strategischer Partner, sondern ein ganz normaler Lieferant.

### **Key Resources - Welche Ressourcen braucht dein Geschäftsmodell?**

Die benötigten Ressourcen sind typischerweise schnell erzählt und im BMC verewigt. Ressourcen ergeben sich meist schon aus den vorherigen Blöcken des Geschäftsmodells.

- Welche wichtigen Mitarbeiter und Rollen musst Du besetzen?
- Brauchst Du Kapital, um zu wachsen?
- Welche wichtige Ressourcen bringen Partner ein?
- Welche immateriellen Ressourcen spielen eine wichtige Rolle (Marken, Patente etc.)?
- Welche materiellen Ressourcen sind wichtig (Anlagen, Fuhrpark etc.)?
- Welche technische Infrastruktur brauchst Du?

Auch bei den Key Resources geht es vor allem darum, die erfolgskritischen Ressourcen zu identifizieren und in der Diskussion ein gemeinsames Verständnis über ihre Relevanz zu gewinnen.

### **Key Activities - Was musst Du täglich tun, damit der Laden läuft?**

Die Kernaktivitäten sind alle Vorgänge, die besonders wichtig für den Erfolg deines Geschäftsmodells sind. Auch hier geht es nicht darum jede x-beliebige Aktivität zu erfassen, sondern darum zu dokumentieren, worauf der besondere Fokus liegen muss, damit Du täglich besser und erfolgreicher wirst. Typischerweise leiten sich die Aktivitäten auch aus anderen Bereich ab, entsprechend kannst Du Dich bei der Ausarbeitung der Kernaktivitäten an allen anderen Blöcken orientieren.

Welche besonderen Aktivitäten musst du erbringen, um ...

- Dein Leistungsversprechen zu verbessern
- Kunden zu gewinnen oder zu binden
- Ressourcen und Partnerschaften zu pflegen

In den Kernaktivitäten sollten die wichtigsten Aktivitäten stehen, ohne die eine weitere Entwicklung deines Unternehmens nicht möglich ist. Hier seid ihr geordert mit einer strengen Priorisierung ein gemeinsames Verständnis darüber zu erlangen, was wirklich wichtig für den Erfolg deines Unternehmens ist.

## **Cost Structures - Was sind die wichtigsten Ausgaben?**

Wie bei den Umsätzen definierst Du die wesentlichen Kostenblöcke und Kostentreiber in deinem Unternehmen. Wenn Du die vorherigen Blöcke mit Sorgfalt ausgefüllt hast, kannst Du auch bei den Kosten einfach durch die anderen Blöcke gehen und die wesentlichen Kostentreiber identifizieren.

- Welche variablen Einkaufskosten liegen deinem Leistungsversprechen zu Grunde?
- Was kostet die Akquise eines neuen Kunden?
- Wie viel Geld gibst Du für Personal aus?
- Trägst Du Lizenzkosten? Welche Ressourcen verursachen (laufende) Kosten?
- Welche andere Ausgaben belasten dein Ergebnis signifikant?

Die Kosten sind kein Abbild deiner genauen Budgetplanung, sondern eine Übersicht welche Kosten und Ausgaben erfolgskritisch sind.

## **Business Model Canvas am Beispiel eines Kiosk**

Bevor Du dein eigenes Geschäftsmodell planst, empfehle ich Dir ein "warm up". Ich verwende dazu immer das Beispiel eine Kiosk. Das ist nicht etwa ein Relikt aus [meiner Zeit bei der Lekkerland AG](#), sondern der Tatsache geschuldet, das sich jeder schnell und einfach in dieses Geschäftsmodell eindenken kann.

-> [Download der Übung](#)

Die Übung soll Dir helfen:

- Die unterschiedlichen Blöcke des BMC zu verstehen und lernen voneinander abzugrenzen
- Dynamik im Geschäftsmodell zu erleben und zu erkennen, dass das BMC kein statisches Tool ist, sondern ein Instrument, mit dem Du dein Geschäftsmodell als System abbildest.

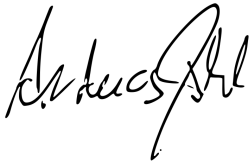
## **Fazit - Das Business Model Canvas beschleunigt**

### **Diskussionen über Geschäftsmodelle**

Das BMC ist ein sehr wirkungsvolles Werkzeug, um die Dynamik und die Entwicklung von Geschäftsmodellen schnell, visuell ansprechend und konkret zu diskutieren. Der größere Mehrwert ist in meinen Augen, dass Teams eine gemeinsame Sprache und Verständnis über die Wichtigkeit einzelner Elemente gewinnen. In der Diskussion wird zudem jedem bewusst, dass dein Geschäftsmodell ein System ist in dem alle Blöcke

aufeinander aufbauen und voneinander abhängig sind. Deswegen ist das BMC auch ein tolles Werkzeug, um die digitale Transformation eines Unternehmens zu planen oder auch um Startups von der ersten Idee bis zum Product-Market-Fit zu entwickeln.

Viel Erfolg dabei.



**Downloads:**

- [Business Model Generation - Das offizielle Buch](#)
- [Business Model Canvas - Offizielles Template](#) zum Ausdruck
- [Business Model Canvas - Übung am Beispiel eines Kiosk](#)

**Weiterführende Artikel:**

- [Geschäftsmodelle einfach erklärt - Dein Business Modell analysieren und strategisch entwickeln](#)
- [Value Proposition Canvas - Dein Leistungsversprechen entwickeln](#)
- [Agile Project Canvas - Werkzeug für die agile Projektplanung](#)
- [Managing Complex Change - Fünf Bausteine für eine erfolgreiche Veränderung](#)
- [Das Spotify Model als Beispiel für eine agile Organisation](#)