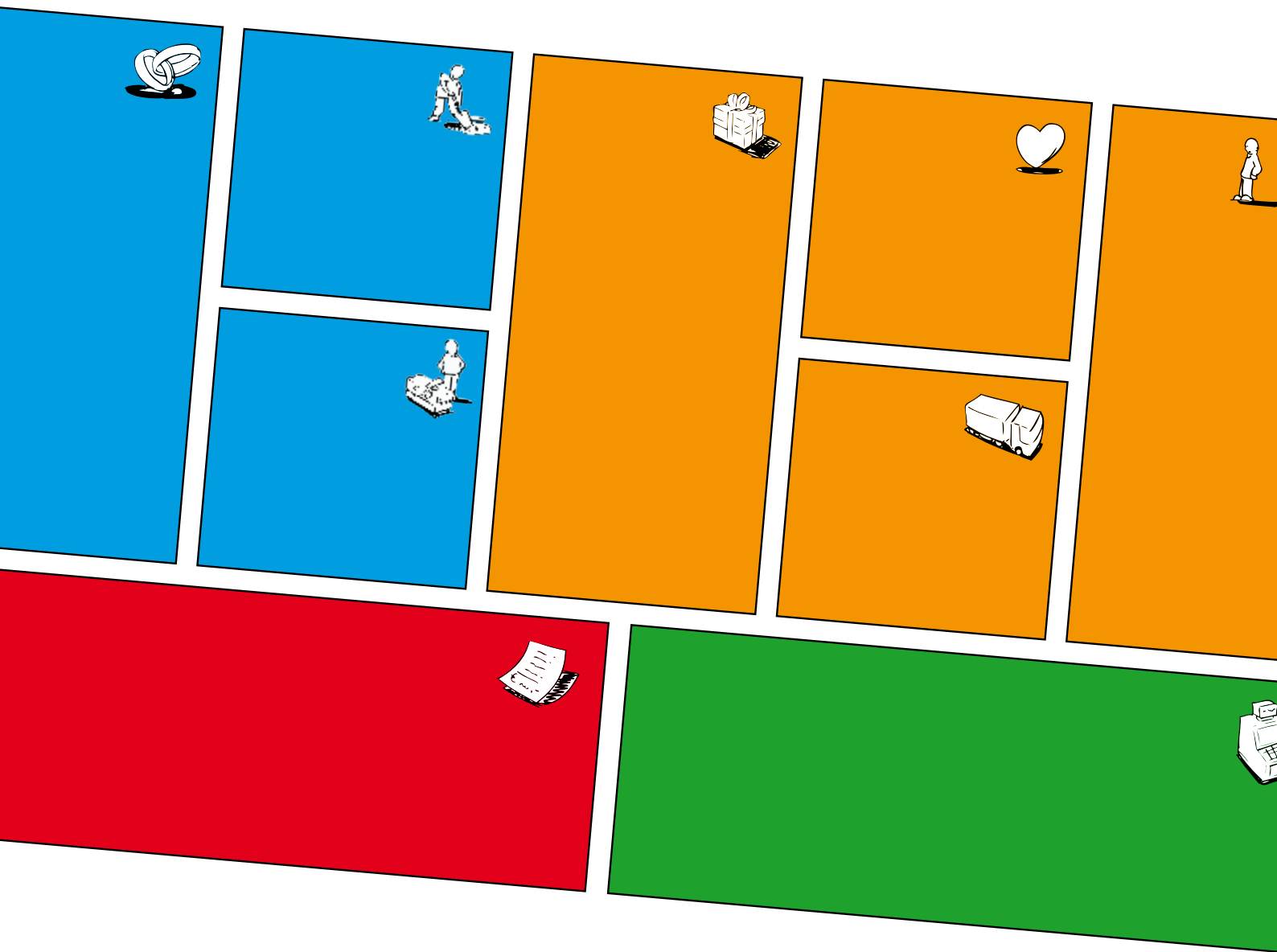


Mit der Business Model Canvas richtig arbeiten



Ausgangspunkt für die Arbeit mit der Business Model Canvas® ist die Arbeit der Erfinder dieser Methode Dr. Alexander Osterwalder & Prof. Yves Pigneur (<https://strategyzer.com>). Grundlage ist ihr weltweiter Bestseller „**Business Model Generation**“ (Campus Verlag, ISBN 978-3593394749). Wer erfolgreich mit der Business Model Canvas arbeiten möchte, sollte dieses Buch gelesen haben. Weitere Informationen und Ressourcen finden Sie im Internet unter www.strategyzer.com.

Die Verwendung der Business Model Canvas steht unter einer Creative Commons Lizenz. Diese Publikation enthält eine deutsche Übersetzung der Business Model Canvas von Dipl.-Oec. Reiner Walter. Sie ist an einigen Stellen um ein paar Schlagwörter (Trigger) erweitert worden.

© Juli 2025, Konzeption, Inhalt und Satz

Eine Wiedergabe dieser Publikation in schriftlicher, elektronischer oder anderer Form ist nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung durch den Autor zulässig.



c/o Gesellschaft zur Wirtschafts- und Strukturförderung
im Märkischen Kreis mbH
Lindenstr. 45
58762 Altena

Reiner Walter
info@mk-start.de
www.mk-start.de

Dies ist eine Zusammenfassung und Erweiterung diverser Blog-Beiträge von Dipl.-Oec. Reiner Walter zum Arbeiten mit der Business Model Canvas von Dr. Alexander Osterwalder.

Die Business Model Canvas (Geschäftsmodell-Leinwand) wurde von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur erfunden. Sie dient dazu, Geschäftsmodelle zu visualisieren, zu analysieren, zu verbessern und neu zu entwickeln. Durch das Buch „**Business Model Generation**“ wurde das Konzept und die Arbeits-Methode international bekannt.

Die Business Model Canvas besteht aus insgesamt 9 Blöcken, die die wesentlichen Bestandteile eines Geschäftsmodells beschreiben. Diese 9 Blöcke lassen sich wiederum in 3 große Bereiche zusammenfassen.

Rechts stehen die Elemente des Geschäftsmodells, die den Kunden, das Produkt, den Nutzen bzw. das Wertversprechen, die Kommunikations- und Vertriebskanäle sowie die Kundenbeziehung beschreiben. Hier steht praktisch alles, was den Kunden betrifft und von außen sichtbar ist.

Links wird das „Backend“ des Unternehmens beschrieben. Hier wird deutlich, welche Ressourcen (Ausstattung, Personal, Finanzen, Know-how und geistiges Eigentum) das Unternehmen benötigt, um die angebotenen Produkte und Dienstleistungen für die Kunden her- bzw. bereitzustellen. Darüber hinaus wird beschrieben, welche Aktivitäten das Unternehmen entwickeln muss und welche wichtigen Partner einzubinden sind, um dem Kunden die passende Leistung zu bieten.

Unten wird die finanzielle Situation des Unternehmens dargestellt. Es wird beschrieben, welche Kostenstruktur das Unternehmen hat und aus welchen Quellen es die notwendigen Einnahmen generiert, um diese Kosten zu decken. Mehr zu den 9 Blöcken der Business Model Canvas finden Sie weiter unten.

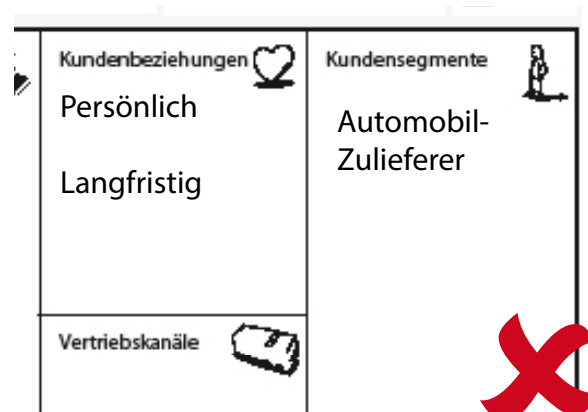
Alles was Sie für die Arbeit mit der Business Model Canvas benötigen sind:

1. ein Ausdruck der Business Model Canvas (min. A3, vorzugsweise als Plakat),
2. mehrere Post-It® Blöcke in unterschiedlichen Farben und
3. einige Marker.

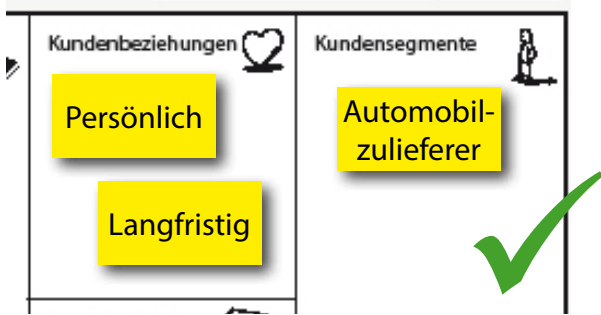
In Beratungen, Vorträgen und Workshops haben sich einige Regeln bewährt, die das Arbeiten mit der Business Model Canvas erleichtern, egal ob Sie mit einer kleinen oder großen Version der Business Model Canvas arbeiten. Diese Regeln lauten:

Niemals auf die Canvas schreiben,...

Da ich gerade wieder jemanden getroffen habe, der das tat. Die wichtigste Regel lautet: Niemals mit einem Stift auf die Canvas schreiben! 1. Es wird unübersichtlich, weil man dazu neigt viel zu viele Schlagworte aufzuschreiben. 2. Sie verlieren Ihre Flexibilität, da Geschriebenes nicht einfach geändert, gelöscht oder in andere Bereiche verschoben werden kann.



Mit der Business Model Canvas richtig arbeiten



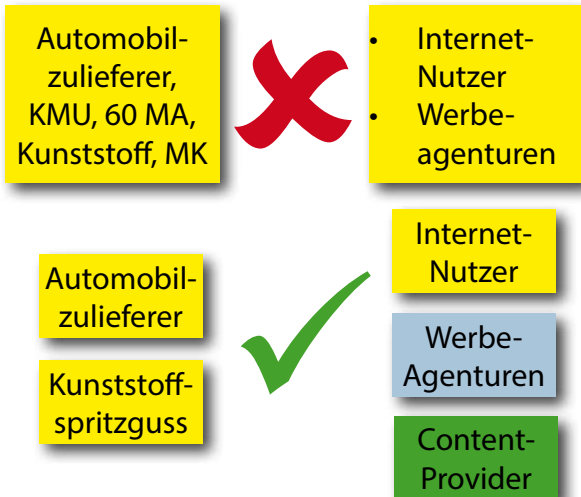
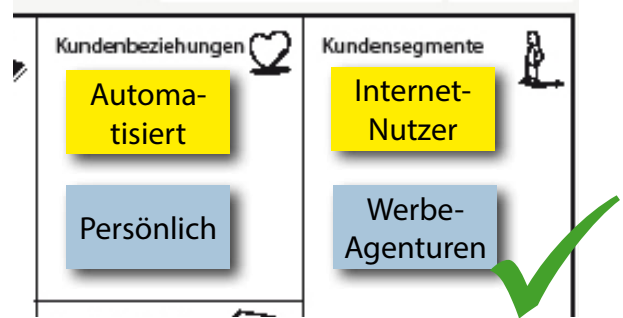
...stattdessen Post-It® verwenden und...

Verwenden Sie immer Post-it®-Zettel!

Nur diese kann man umhängen, ersetzen oder durch weitere ergänzen. (Die teuren Originale machen sich dabei durchaus bezahlt, weil sie auch nach mehrmaligem umhängen noch haften.)

...Farb-Kodierung einsetzen!

Die Verwendung unterschiedlich farbiger Post-It® macht Zusammenhänge zwischen den einzelnen Bereichen deutlich. So lassen sich z. B. unterschiedliche Kundensegmente und zugehörige Wertversprechen farblich zuordnen und leicht visualisieren.

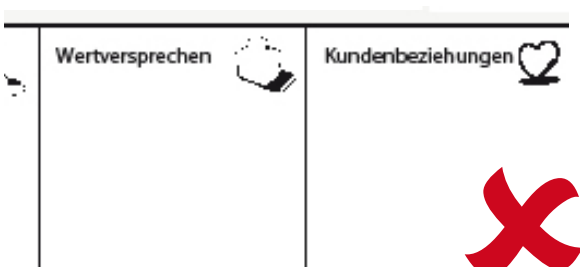


Immer nur ein Schlagwort benutzen!

Schreiben Sie immer nur ein Schlagwort, max. zwei, auf ein Post-It®! Schreiben Sie keine ganzen Sätze auf, der Platz auf den Zetteln wird eng und Sätze sind aus der Distanz schwieriger zu erkennen und zu erfassen als markante Schlagworte. Gleiches gilt für Aufzählungen von Schlagworten. Man kann sie hinterher schlecht lesen und wenn man sie trennen möchte, fängt man an neue Zettel zu schreiben. Daher sollten Sie gleich jedes Schlagwort auf einen eigenen Zettel schreiben!

Arbeiten Sie visuell!

Der Business Model Canvas ist ein visuelles Tool. Ein Bild oder eine grobe Skizze sagen oft mehr als tausend Worte. Außerdem kann man sich ein Bild in der Regel besser merken, als einen Begriff. Bilder und Skizzen unterstützen die Kreativität!

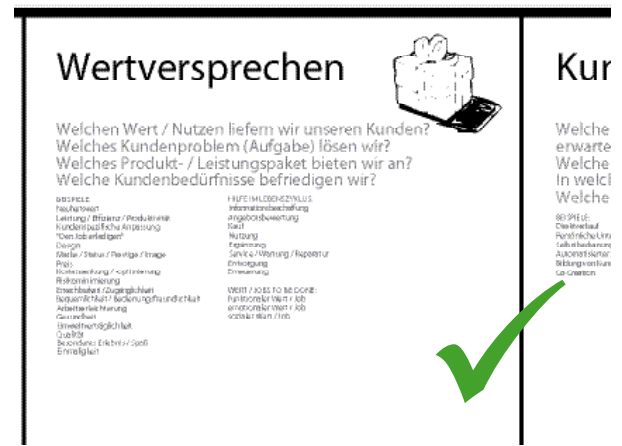


Verwenden Sie eine Canvas mit „Triggern“!

Es sind unterschiedliche Versionen der Canvas im Umlauf. Einige enthalten nur die Überschriften, andere auch die Kernfragen und Beispiele zu jedem Baustein. Ich arbeite

gerne mit einer Canvas, die die grundlegenden Fragen und Beispiele enthält. Wenn Sie über die Ausgestaltung eines Geschäftsmodells nachdenken, helfen Ihnen diese „Trigger“ neue Ideen zu generieren.

So könnte man sich z.B. die Frage stellen, wie das Geschäftsmodell aussehen müsste, wenn man statt eines festen Verkaufspreises ein dynamisches Abo-Modell einsetzen würde.



Entwerfen Sie mindestens 5 bis 10 unterschiedliche Geschäftsmodelle!

Ich kenne Menschen, die haben eine Idee und entwerfen mit der Canvas nur ein konkretes Geschäftsmodell. Das kann man machen, aber Ziel der ‚Business Model Canvas‘-Methode ist es, möglichst viele unterschiedliche Geschäftsmodelle zu entwerfen und sich so

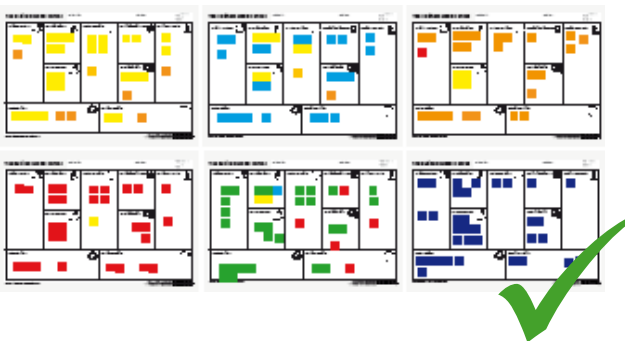
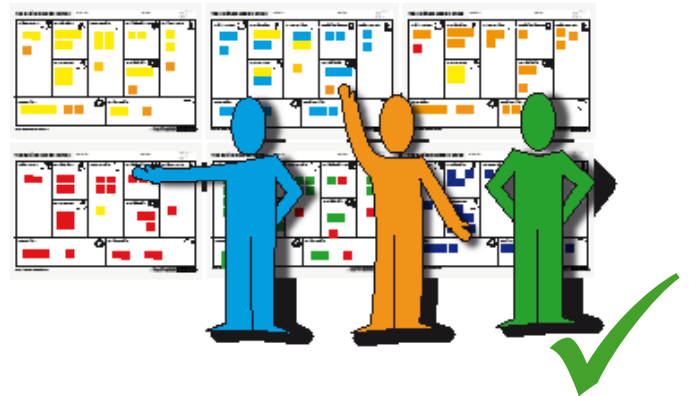
Arbeiten Sie niemals alleine an einer Canvas!

Einer der größten Fehler ist es, alleine an einer Canvas zu arbeiten! Sie sind dann auf Ihre Sichtweise beschränkt und Ihnen fehlen zusätzliche Perspektiven und Ideen. Sparingspartner sind notwendig, wenn Sie Ihr Geschäftsmodell voran bringen möchten. Meine Empfehlung lautet, in einem möglichst breit gefächerten Team (Altersstruktur, Ausbildungswege, Berufserfahrung, Abteilung) an einem Geschäftsmodell zu arbeiten. Denn die unterschiedlichen Erfahrungen und Sichtweisen befruchten sich gegenseitig und führen zu neuen Ideen. Ich habe diesen Effekt in vielen Workshops beobachten können.

Steht Ihnen kein Team zur Verfügung, lassen Sie sich von einem externen Moderator, der die Methode sehr gut kennt, durch den Prozess des Geschäftsmodell-Designs begleiten. Mein Feedback hat vielen Unternehmern geholfen, ihr Geschäftsmodell mit anderen Augen zu betrachten und neue, andersartige Geschäftsideen zu entwickeln.



dem passenden Modell zu nähern. Setzen Sie sich von Anfang an das Ziel, mindestens 5 bis 10 unterschiedliche Geschäftsmodelle zu entwerfen. Zwingen Sie sich, die Frage zu beantworten: Wie könnte das Geschäftsmodell noch aussehen? Wie noch? Nutzen Sie die im Buch „Business Model Generation“ vorgestellten Geschäftsmodell-Muster, um sich zu fragen, wie Ihr Geschäftsmodell wohl als Plattform-Geschäftsmodell, Freemium-Geschäftsmodell, usw. aussehen könnte. Nur so bleiben Sie nicht an Ihrer ersten Idee kleben. Setzen Sie sich bei dieser Arbeit ein Zeitlimit von 10 bis max. 30 Minuten und skizzieren Sie die Geschäftsmodell-Ideen zunächst nur grob. Ins Detail können Sie anschließend in einer zweiten Runde gehen.



Packen Sie nicht zu viel rein!

Eine Gefahr der Business Model Canvas besteht darin, dass Sie sie überfrachten. Kollegen und mir ist das während der Masterclass bei Alexander Osterwalder (auch) passiert. Wir haben bei einer Übung gleich zwei Geschäftsmodelle auf einen Canvas gepackt. Dadurch wurde das Geschäftsmodell sehr komplex und unübersichtlich.

Sie können dies vermeiden, indem Sie

- für jedes Geschäftsmodell oder für jede andere Ausprägung einen eigenen Canvas anlegen,
- sich auf die wesentlichen und für das Geschäftsmodell wichtigen Elemente beschränken,
- Farben einsetzen, um z. B. Wertversprechen bestimmten Zielgruppen zuzuordnen, und
- Blöcke zunächst frei lassen, für die Sie noch keine Vorstellung / Lösung haben.

Das Schöne an diesem Werkzeug ist schließlich, dass Sie immer wieder darauf zurückkommen können. Sie müssen die Canvas nicht am Stück ausfüllen!

Plakate und Online-Tools verwenden

Ich empfehle Ihnen, zunächst an einem Business Model Canvas Plakat (min. A0) zu arbeiten. Die Bewegung, die notwendig ist, um Post-It® an das Plakat zu heften oder umzuhängen, regt nicht nur die Diskussion im Team, sondern auch die Gedanken an. Die Bewegung hilft sozusagen den Gedanken auf die Sprünge! Ich konnte diesen positiven Effekt schon in vielen meiner Workshops beobachten.

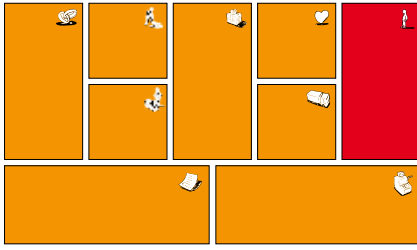
Für das Nacharbeiten von Workshops, das Archivieren der Ideen und die weitere Diskussion (speziell wenn Team-Mitglieder räumlich getrennt arbeiten), haben sich Online-Tools sehr bewährt. Sie können praktisch jedes Online-Whiteboard verwenden, das Ihnen das Arbeiten mit Vorlagen und virtuellen Post-Its® erlaubt.

Die Erfahrung zeigt, dass die persönliche Zusammenarbeit effektiver ist als die virtuelle.



Wenn Sie auch nur einen Teil dieser Regeln beachten, wird die Arbeit mit der Business Model Canvas sehr viel leichter.

Auf den folgenden Seiten stellen wir die Punkte heraus, die uns beim Arbeiten mit der Business Model Canvas aufgefallen sind oder die beim designen neuer Geschäftsmodelle besondere Bedeutung haben. Wir orientieren uns an den einzelnen Blöcken der Business Model Canvas. Die ursprünglichen Blog-Beiträge wurden für diese Publikation noch einmal überarbeitet und aktualisiert.



Fangen Sie möglichst mit den Kundensegmenten oder den Wertversprechen an, wenn Sie ein (neues) Geschäftsmodell entwerfen.

Versuchen Sie in Ihren Aussagen möglichst konkret zu sein. Ein Beispiel aus der Praxis: in vielen Geschäftsmodellen wird als Kundensegment „Massenmarkt“ oder „Werbetreibende“ angegeben.

Das ist gut, wenn Sie den Markt oder die Zielgruppe grob und mit einem Schlagwort charakterisieren möchten. Aber es führt Sie in Bezug auf die Entwicklung Ihres Geschäftsmodells nicht weiter!

Sie haben es in der Praxis nicht mit einem abstrakten Markt, sondern mit ganz konkreten Kunden (= Menschen) zu tun. Wenn Sie also als Kundensegmente „Best Ager“ aufschreiben, sollten Sie sich überlegen, was konkret hinter diesem Oberbegriff stehen soll. Denn „Best Ager“ gibt es viele, aber Ihr Angebot ist vielleicht nur für einen Teil davon interessant.

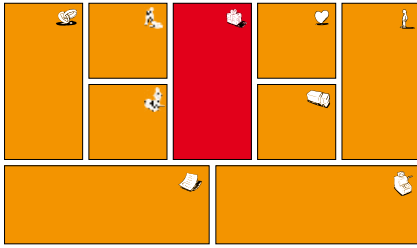
Zielgruppen sind in der Regel „Personen oder Organisationen, die gleiche Aufgaben und Probleme zu lösen haben oder gleiche Wünsche und Bedürfnisse besitzen“. So formulierte es schon vor einigen Jahrzehnten Prof. h.c. Wolfgang Mewes in seiner Engpasskonzentrierten Verhaltens- und Führungsstrategie (EKS®).

Konzentrieren Sie sich also auf konkrete Kunden. Stellen Sie sich einen oder mehrere Beispielskunden bildhaft vor. Setzen Sie sich konkret mit den Aufgaben, Problemen, Wünschen und Bedürfnissen dieser Kunden auseinander, aber verkommen Sie nicht in (klassischen) Segmentierungen.

Natürlich können Sie Kunden nach Alter, Wohnort, Ausbildung, Einkommen, usw. segmentieren. Manchmal ist das ganz nützlich, um Kunden zu beschreiben und ein konkretes Bild zu zeichnen. Sie sollten dies aber nicht übertreiben. Denn letztendlich bestimmen nicht die oben genannten sozio-ökonomischen Merkmale, sondern die Aufgaben und Probleme der Kunden (Jobs-to-be-done), über den Zuschnitt der Zielgruppe.

Nehmen Sie Aldi als Beispiel. Dort kaufen Kunden aus allen Schichten ein. Eine sozi-ökonomische Segmentierung wäre möglich. Aber ausschlaggebend sind letztendlich der gebotene Nutzen (preiswerte, qualitativ gute Produkte) und die Aufgaben der Kunden (günstig einkaufen, Geld sparen, günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis nutzen, schnell noch ein paar Dinge besorgen, usw.).

Bleiben Sie nicht an der Oberfläche, sondern steigen Sie tiefer ein und beschäftigen Sie sich mit konkreten Kunden. Am besten Sie beobachten vorhandene oder potenzielle Kunden bei der Anwendung vergleichbarer Produkte oder Sie fragen die Zielgruppe nach ihren Wünschen und Bedürfnissen. Sie werden überrascht sein, wie ehrlich und offen Ihnen Kunden antworten, wenn man authentisch und mit wirklichem Interesse bei ihnen nachfragt.



Hinter der „Value Proposition“, dem Wertversprechen bzw. dem Nutzen verbirgt sich das, was den Kunden überzeugt, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu kaufen.

Im Mittelpunkt stehen die Fragen:

Welche Aufgaben erledigt mein Produkt / meine Dienstleistung für den Kunden?

Welches Problem löst mein Produkt / meine Dienstleistung für den Kunden?

Welchen sehnlichsten Wunsch oder welches dringende Bedürfnis des Kunden erfüllt mein Produkt / meine Dienstleistung?

Passende Wertversprechen zu finden und zu formulieren ist eine der schwierigsten Aufgaben. Denn nicht alles was Sie gut finden, findet auch der Kunde gut! Sehr oft findet der Kunde die Features, die Ihnen so wichtig sind, gar nicht so interessant. Vielmehr spricht er vielleicht auf ganz andere Merkmale Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung an, die Sie völlig außer Acht gelassen haben. Ein konkretes Bild des Kunden zu haben und in Kontakt mit ihm zu stehen, hilft Ihnen, das passende Wertversprechen zu finden.

Im Buch „Business Model Generation“ finden Sie auf Seite 27 einige Wertversprechen, die Kunden angeboten werden können. Prof. Clayton Christensen spricht in diesem Zusammenhang von den „Jobs“ der Kunden, die es zu erfüllen gibt.

Uns erscheint es sinnvoll, die funktionalen, sozialen und emotionalen „Jobs“ der Kunden zu betrachten und diese mit den genannten Wertversprechen zu kombinieren. Wenn Sie nämlich genau hinsehen, werden Sie feststellen, dass bestimmten Jobs bestimmte Wertversprechen zugeordnet werden können.

Funktionale Jobs / Aufgaben:

Leistung, Effizienz, Produktivität, Arbeitserleichterung, Kostenreduktion, Risikominimierung, Verfügbarkeit, Zugänglichkeit, Qualität, Design, Bequemlichkeit / Anwenderfreundlich

Soziale Jobs / Aufgaben:

Arbeitserleichterung, Risikominimierung, Umweltfreundlichkeit, Gesundheitsfördernd, Kundenspezifische Anpassung

Emotionale Jobs:

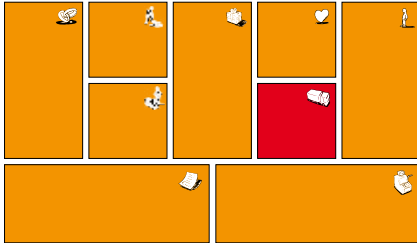
Neuheitswert, Design, Marke, Status, Image, Spaß, Preis, Risikominimierung, Bequemlichkeit

Wenn Sie in Ihren Überlegungen zu Wertversprechen und Nutzen noch weiter gehen wollen, können Sie überlegen, welche Wertversprechen Sie Ihren Kunden über den Kauf- und Verwendungsprozess (Lebenszyklus) bieten können.

Informationsbeschaffung – Angebotsbewertung – Kauf – Nutzung – Ergänzung – Service / Wartung / Reparatur – Entsorgung – Erneuerung

Welche Wertversprechen sind in den einzelnen Phasen des Lebenszyklus besonders wichtig?

Für handfeste Produkte ist der Lebenszyklus besonders wichtig, in vielen Fällen aber wenig beachtet. Ich gehe bei den Vertriebskanälen noch einmal unter einem anderen Gesichtspunkt auf den Lebenszyklus ein.



Dieser Block der Business Model Canvas hat eine Doppelfunktion, die beim Arbeiten mit der BMC zu Verwirrung führen kann. Wenn Sie Ihr Geschäftsmodell entwickeln, beschreiben Sie in diesem Block zwei Aspekte Ihres Geschäftsmodells:

1. Wie und über welche Kanäle kommunizieren Sie mit Ihren Kunden?

Es geht um die Frage, wie Sie mit Ihren Kunden in Kontakt treten und Informationen über Ihre Produkte / Ihre Dienstleistungen und deren Wertversprechen austauschen.

Welche Medien (Internet, Zeitungen, Radio, Fernsehen, Direktmarketing, usw.) und welche Maßnahmen (Home- und Landing Pages, Anzeigen, Spots, Prospekte, E-Mails, Facebook-Seiten und –Anzeigen, usw.) setzen Sie ein, um Kunden zu erreichen?

Kommunizieren Sie Produkt-Features oder ein Image (Marke)?

Gehen Sie über unterschiedliche Kanäle nur einmal oder immer wieder auf Ihre Kunden zu?

An diesen Fragen erkennen Sie bereits, dass es eine Vielzahl an Punkten gibt, über die nachgedacht werden muss. Die wichtigsten Ergebnisse müssen in Schlagworten gefasst und in diesem Block dargestellt werden.

Unsere Empfehlung lautet, die Kommunikations-Kanäle auszuwählen, die von Ihrer spezifischen Kundengruppe genutzt und geliebt werden. Die Verlagerung von klassischen Medien zu Social Media Kanälen ist nicht aufzuhalten. Stellen Sie sich immer wieder die Frage: Gibt es neue, andersartige und überraschende Kommunikationswege und Botschaften, die meine Kunden überraschen, die mir Aufmerksamkeit sichern und mir ggf. neue Kundengruppen erschließen?

2. Wie und über welche Kanäle können Sie Ihre Produkte, Dienstleistungen und Service-Leistungen an die Kunden bringen?

Es geht um die handfeste Logistik des Verkaufs und Lieferns. Die Informationsvermittlung spielt hier keine Rolle mehr.

Zu unterscheiden sind hierbei direkte (eigener Laden, Online-Shop, Direktvertrieb, Außendienst, usw.) und indirekte (Läden von Partnern, z. B. Lebensmitteleinzelhandel; fremde Online-Shops, z. B. eBay, Amazon; AppStores; Großhandel; Einkaufsgenossenschaften, usw.) Vertriebswege. Vielfach muss an dieser Stelle auch über eine Kombination dieser Vertriebswege nachgedacht werden.

Neben den Antworten nach dem „Wie“ des Verkaufens müssen Sie natürlich auch die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden im Auge haben. Wichtige Fragen hierzu sind:

Wie erreiche ich meine Kunden am besten?

Welche Erwartungen haben meine Kunden bezüglich des Kaufs?

Erwarten Sie eigene Läden? Wollen Sie lieber Online einkaufen?

Benötigen Sie eine individuelle Kaufberatung? Wenn ja, wie stelle ich diese sicher?

Auch an dieser Stelle gilt: versuchen Sie traditionelle Denkmuster zu überwinden und nach neuen überraschenden Vertriebswegen zu suchen. Dadurch eröffnen sich völlig neue Geschäftsmodelle.

Wir empfehlen, bei der Wahl der Kanäle für Kommunikation und Verkauf auf den Lebenszyklus zu achten. Von der Informationsbeschaffung, über die Kaufentscheidung, den eigentlichen Kauf, die Nutzung, den Service und die Reparatur, die Entsorgung bis zur Ersatzbeschaffung hat der Kunde sehr viele Fragen und er muss sehr viele Aufgaben und Probleme lösen. Beschäftigen Sie sich mit den Aufgaben, die der Kunde in den einzelnen Phasen des Lebenszyklus zu bewältigen hat, um neuartige Wertversprechen zu entwickeln. Abo-Modelle, wie z. B. das Socken- oder Rasierklingen-Abo, nehmen dem Kunden das lästige Einkaufen ab und bieten darüber hinaus noch Preisvorteile.

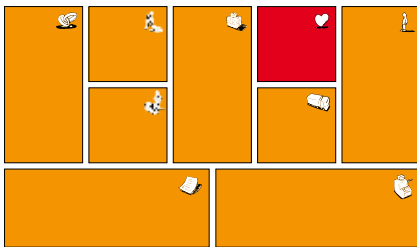
Einige Unternehmen verwenden die „Buyer-Utility-Map“, um den Produktlebenszyklus abuarbeiten und zu überlegen, wie man dem Kunden das Leben erleichtern kann. Wie man zum Beispiel die Kundenproduktivität verbessern kann, den Kauf und die Nutzung vereinfachen, die Annehmlichkeit für den

Käufer-Nutzen-Matrix

		Erfahrungszyklus der Käufer						
		Information	Kauf	Lieferung	Verwendung	Ergänzende Produkte	Service	Entsorgung
Nutzen-Hebel	Kundenproduktivität							
	Einfachheit							
	Annehmlichkeit							
	Risiko							
	Fun & Image							
	Umweltfreundlichkeit							

Kunden erhöhen, aber sein Risiko minimieren kann. Überlegungen zum Image und zum Spaß beim Gebrauch gehören dazu, ebenso die Überlegung, wie man den Aspekten der Umweltfreundlichkeit und Nachhaltigkeit Rechnung trägt.

Aufgrund seiner geringen Größe wird dieser Block der Business Model Canvas oft unterschätzt. Wie Sie sehen, gibt es aber gerade in diesem Block der Canvas sehr viele Überlegungen anzustellen. Gleichzeitig bietet sich die Chance für neuartige und überraschende Kombinationen. Ziel sollte es sein, mit einer geschickten Wahl der Kommunikations- und Vertriebswege, möglichst zentrale Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen.



Kundenbeziehungen können sehr unterschiedlich gestaltet werden. Nach Alexander Osterwalder pendeln sie zwischen folgenden Extremen:

Automatisiert – Persönlich

Viele internetbasierte Unternehmen haben heute eine sehr stark automatisierte Kundenbeziehung. Amazon gehört zum Beispiel zu diesen Unternehmen. Obwohl der Kunde auf seine Person zugeschnittene Empfehlungen erhält, sind doch alle Vorgänge automatisiert, von der Suche bis zum Verkauf und der Auftragsbestätigung.

Im Gegensatz dazu stehen Unternehmen, die auf einen hohen Grad an persönlicher Betreuung Ihrer Kunden setzen. Dies sind zum Beispiel private Vermögensverwaltungen für reiche Klienten, Luxushotels oder technisch spezialisierte Unternehmen der Automobilzulieferindustrie. Bei den letztgenannten wird die Produktentwicklung sehr oft in Kooperation zwischen Automobilhersteller und Lieferant vorgenommen.

Eine Zwischenlösung ist der Hilfe-Button beim Kindle Fire von Amazon. Zwar sind viele Funktionen rund um die Kindle-Nutzung automatisiert, aber wenn man als Nutzer Hilfe benötigt, wird man sofort mit einem persönlichen Kundenbetreuer verbunden. Ähnliches gilt für die Google-AdWords-Kunden. Wer dort als Neukunde eine Kampagne startet, erhält kurze Zeit später einen Anruf vom AdWords-Team, das telefonische Hilfe bei der Einrichtung und Optimierung der Kampagne anbietet.

Langfristig – Kurzfristig

Es gibt Unternehmen, die in Ihrer Kundenbeziehung auf langfristige Beziehungen angelegt sind. Und dies ist nicht unbedingt den langen Verhandlungen bis zum Kauf eines Produktes geschuldet, wie sie z. B. im Maschinenbau üblich sind. Banken gehören zu diesen auf Langfristigkeit angelegten Unternehmen.

Demgegenüber stehen Unternehmen, deren Kundenbeziehungen allein auf die Einzeltransaktion ausgelegt sind. Nehmen Sie z.B. einen Bahnhofskiosk im belebten Bahnhof einer Großstadt. Dort gibt es zwar auch Stammkunden, ein größerer Teil der Kunden kauft jedoch nur einmal auf der Durchreise bzw. zwischen Zugverbindungen dort ein.

Kundenakquise – Kundenbindung

Es gibt Unternehmen, die sehr stark auf die Kundenakquise ausgelegt sind. Telekommunikationsunternehmen zählen unter anderem dazu. Hier müssen immer wieder neue Kunden gewonnen werden, da immer wieder Kunden abspringen und zu anderen Anbietern wechseln. Dies liegt daran, dass die Wechselkosten für die Kunden nicht besonders hoch sind. Der Wettbewerb ist so groß und die Produkte doch relativ vergleichbar, so dass Kunden der Wechsel leicht fällt.

Das andere Extrem sind Unternehmen, die sehr stark auf den Aspekt der Kundenbindung festgelegt sind. Hierzu gehören zum Beispiel Airlines oder auch Hotelketten, die mit Bonusprogrammen versuchen, den Kunden möglichst zuverlässig an das Unternehmen zu binden und Wiederholungskäufe zu generieren.

Kombinationen aus den vorgestellten Extremen sind möglich.

Wesentliche Fragen in Bezug auf die Kundenbeziehung sind:

Welche Werte bestimmen meine Kundenbeziehung?

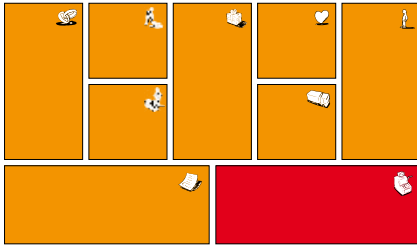
Wie soll der Kunde in meinem Unternehmen behandelt werden?

Wie wird sichergestellt, dass der Kunde nicht nur bei der Geschäftsleitung, sondern auch bei den Mitarbeitern im Mittelpunkt des Interesses steht?

Haben Sie und Ihr Unternehmen ein wirkliches Interesse an Ihren Kunden und bringen Sie es dadurch zum Ausdruck, dass Sie sich stark an den Aufgaben, Problemen, Wünschen und Bedürfnissen Ihrer Kunden orientieren?

Es scheint so als würde zu wenig über diesen Punkt nachgedacht. Vielleicht, weil (Unternehmens-) Werte weiche Faktoren sind. Vielleicht, weil nicht bis zu Ende gedacht wird.

Hierzu ein kurzes Beispiel aus der Praxis: Eine semi-professionelle Fotografin hat gerade sehr viel Geld in eine neue Fotoausrüstung investiert. Sie ist informiert und bis zum Kauf sehr gut beraten worden. Es treten aber Probleme mit Teilen der Ausrüstung auf. Als sie das mangelhafte Teil im Laden reklamiert, wird sie nicht mehr so zuvorkommend behandelt. Es wird abgestritten, dass das Problem besteht, ohne das Produkt überhaupt zu prüfen. Es wird eine mehrwöchige Prüfung und Reparatur der Ausrüstung angeboten. Das ist für eine semi-professionelle Fotografin aber keine Lösung, sondern eine Zumutung, da die Ausrüstung regelmäßig im Einsatz ist und für Projekte benötigt wird. Konsequenz ist, das Unternehmen hat eine gute Kundin verloren und muss damit klar kommen, dass die Kundin diese Negativegeschichte weiter erzählt. Vielleicht war das nicht die Schuld des Unternehmens, sondern eines Einzelnen. Allen Seiten wäre jedoch besser gedient worden, hätte das Unternehmen klare Vorstellungen über die Gestaltung der Kundenbeziehung gehabt.



Jedes Unternehmen braucht und hat Einnahmequellen. Viele dieser Einnahmequellen liegen nahe und es erscheint einfach sie zu benennen. Wer die Business Model Canvas als Werkzeug zur Ideengenerierung nutzen möchte, tut gut daran, ein wenig mit den Einnahmequellen zu spielen.

Aber fangen wir vorne an. Hinsichtlich der Einnahmequellen kann man zwischen unterschiedlichen Kategorien unterscheiden:

Typen

Einnahmen können in Form folgender Einnahme-Typen generiert werden: als Verkaufspreis / Stückpreis, Nutzungsgebühr, Abonnement (Vorauszahlung / Raten), Miete / Ausleihgebühr / Leasing, Lizenzgebühr, Vermittlungsgebühr / Provision, Werbeeinnahme, Anteilserwerb (z.B. Time-Sharing), Umsatzbeteiligung, Erfolgsbeteiligung, Zahlen nach Gusto (Pay as you wish).

Die oben genannten Einnahmequellen sind je nach Produkt und Branche scheinbar fest etabliert. Im Laden bezahlt man einen Kaufpreis, der Makler erhält für seine Vermittlung eine Provision, Google finanziert sich überwiegend über Werbeeinnahmen aus Suchbegriff-Auktionen, ein Verein operiert bei Veranstaltungen nach dem Prinzip „Eintritt gegen Spende“ (Zahlen nach Gusto) und fährt dabei ganz gut.

Festpreis und dynamischer Preis

Auch bei der Preisgestaltung gibt es Spielräume. Zu den festen Preisen gehören z. B. Listenpreise und Preise die nach festen Kriterien wie Leistung (Surftarife nach Downloadgeschwindigkeit gestaffelt), Abnahmemenge (Stromtarife nach Abnahme in KWh gestaffelt) oder Kundensegment (Privat- oder Geschäftskunden) gestaffelt sind.

Dynamische Preise findet man z. B. als ausgehandelter Preis (große Maschinen und Anlagen, Flohmarkt), börsennotierter Preis an Echtzeitmärkten (Aktien, Strom) oder Auktionspreis (Kunstmarkt, Google-AdWords).

Zahlungsweisen

Was oft wenig Beachtung findet, ist die Art, wie gezahlt wird. Wird bar bezahlt oder mit Kreditkarte? Wird ein Kredit gewährt bzw. eine Finanzierung über einen längeren Zeitraum (Ratenzahlung) angeboten? Wird der Kaufgegenstand nur geleast? Findet vielleicht gar keine Zahlung, sondern ein Tausch statt?

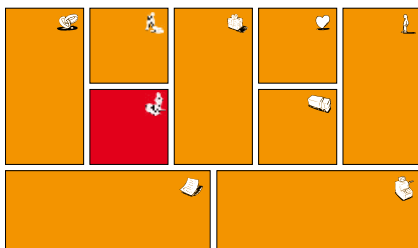
Ein großer Lebensmitteleinzelhändler in Wuppertal hat sehr großen Erfolg damit, dass bei ihm mit allen möglichen Kreditkarten gezahlt werden kann. Das ist zwar für sein Unternehmen zunächst teuer, führt aber dazu, dass mehr Kunden kaufen, weil sie dort so bezahlen können, wie sie es wünschen.

Für kleine Unternehmen gibt es die Möglichkeit, Kunden das Zahlen mit EC-Karte zu ermöglichen, indem das Handy mit einem kleinen Zusatzgerät versehen und dann als Kartenterminal genutzt wird.

Die interessante Frage ist: Was passiert, wenn man die scheinbar festgefügteten Zahlungs-Typen und Zahlungs-Weisen durcheinanderwirbelt und für die Branche völlig neue Modelle einführt.

Was wäre, wenn man Firmenflugzeuge nicht an Einzelkunden verkauft, sondern zum Beispiel Anteile an einem Firmenjet (Time-Sharing) an mehrere Kunden vergibt (siehe NetJets, USA)? Was wäre, wenn man Kunstwerke nicht mehr verkauft, sondern zunächst nur vermietet, ggf. mit späterer Kaufoption? Ein Geschäftsmodell bei dem man teure Handtaschen nicht mehr kauft, sondern nur leiht, gibt es schon. Was wäre, wenn man Baugeräte nicht mehr verkauft, sondern als Gerätepool inkl. Wartung gegen eine Monatsgebühr zur Verfügung stellt. Hilti hat diesen Weg mit seinem „Flottenmanagement“ erfolgreich beschritten.

Gerade was die Einnahmequellen anbelangt, gibt es viel Spielraum über neue Geschäftsmodelle nachzudenken. Ausschlaggebend muss sein, was für den Kunden einen Nutzen, einen Vorteil, eine Arbeits-erleichterung, usw. bietet. Wie in vielen Bereichen ist hier ein Gleichgewicht zwischen Kunden- und Firmeninteressen zu finden.



Mit den Überlegungen zu den Kern-Ressourcen beginnt in der Business Model Canvas das Nachdenken über das Backend des Unternehmens. Im Kern steht die Frage: Was ist alles erforderlich, um der Zielgruppe überhaupt ein (solides) Wertversprechen zu bieten?

Im Buch „Business Model Generation“ finden Sie dazu den Hinweis, dass die Kern-Ressourcen entweder Physisch (Geräte, Ausstattung, usw.), Intellektuell (Know-how, Patente, Lizenzen, usw.), Menschlich (Personal) oder Finanziell (Bargeld, Kredite, Bürgschaften, usw.) sind.

Über diese Fragen in der Canvas wird die Aufmerksamkeit auf die Frage gelenkt: Welche der genannten Kern-Ressourcen ist für das Wertversprechen, die Vertriebskanäle, die Kundenbeziehungen und die Einnahmequellen von besonderer Bedeutung?

Wenn Sie sich die Fragen genau ansehen, stellen Sie fest, dass das Feld im Canvas sehr klein ist, um all das einzutragen, was Sie eintragen müssten, wenn Sie die wichtigsten Ressourcen für Wertversprechen, Vertriebskanäle, Kundenbeziehung und Einnahmequellen benennen wollten. Daher halten Sie sich zunächst an die goldene Regel: Nur die wichtigen und entscheidenden Kern-Ressourcen eintragen, die wesentliche Beiträge für das Geschäftsmodell leisten!

Im Endeffekt kommen Sie aber – wie bei den anderen Blöcken der Canvas – nicht darum herum, ins Detail zu gehen, speziell dann, wenn Sie später aus der Canvas heraus ein klassisches Unternehmenskonzept entwickeln.

Um Tiefe und Detailschärfe in die Betrachtung dieses Blocks zu bringen, empfehlen wir systematisch folgende Fragen abzuarbeiten:

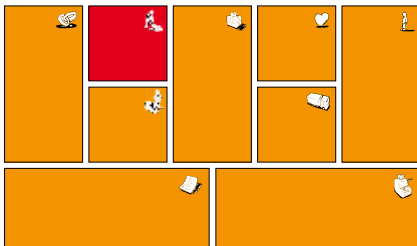
Welche Kern-Ressourcen sind insgesamt erforderlich, um das Geschäftsmodell zum Leben zu erwecken?

Es ist also eine klassische Bestandsaufnahme zu machen.

Welche Kern-Ressourcen sind bereits vorhanden (z. B. Ausstattung, Finanzierung, Know-how)?

Welche Kern-Ressourcen müssen (unbedingt) noch beschafft werden? Auf welche Weise können sie beschafft werden?

Denken Sie daran, nicht alles muss man selbst besitzen. In einigen Fällen kann es sinnvoll sein Ausstattung, Know-how und Personal einzukaufen. In anderen Fällen reicht es vielleicht, wenn man Kooperationspartner hat, die über die Ressourcen verfügen und diese zur Verfügung stellen (siehe Teil 8 – Wichtige Partner). Auch diese Überlegungen bieten einen großen Spielraum, um das Geschäftsmodell zu gestalten. Wenn Sie Anhänger der Konzepte von Prof. Faltin („Kopf schlägt Kapital“) sind, werden Sie gerade an dieser Stelle auf die Suche nach „Komponenten“ gehen, die Ihnen Arbeit abnehmen und gleichzeitig die Professionalität erhöhen.



Dieser Block der Business Model Canvas erfordert eine Festlegung auf die Kern-Aktivitäten, die unbedingt erforderlich sind, um das Geschäftsmodell zum Leben zu erwecken und (notwendige) Einnahmen zu erzielen.

Produktion

Stellen Sie physische Güter her und / oder vertreiben Sie diese, müssen Sie den Produktions- bzw. Vertriebsprozess gestalten. Ihre Kern-Aktivitäten beziehen sich dann im Wesentlichen auf den Wertschöpfungsprozess, den Materialeinkauf, die notwendigen Produktionsschritte, Handelsstufen und ggf. die Partner, die in diesen Prozess mit eingebunden werden müssen. Im Buch Business Model Generation kommt der Wertschöpfungsprozess mit seinen Stationen in der Betrachtung leider zu kurz. Dabei kann er für das Geschäftsmodell von entscheidender Bedeutung sein.

Nimmt man z. B. die „Teekampagne“ von Prof. Faltin, so besteht die Kern-Aktivität darin, den Weg von der Teeplantage zum Kunden drastisch zu verkürzen, den Zwischenhandel auszuschalten und die klassische Wertschöpfungskette mit vielen Zwischenstationen auszuhebeln. Hierzu müssen die einzelnen Stationen anders organisiert und passende Partner gefunden werden.

Problemlösung

Dienstleister kommen mit deutlich weniger Ressourcen aus, da sie keine aufwendige Produktion und daher wenig Geschäftsausstattung benötigen. Da sie aber auf Problemlösung fokussiert sind, stehen Aktivitäten wie Know-how-Gewinnung, Wissensmanagement und Know-how-Vermittlung im Zentrum ihrer Bemühungen. Personelle und intellektuelle Ressourcen werden dafür benötigt. Die Wertschöpfung entsteht aus dem Management des vorhandenen Know-hows.

Plattform / Netzwerk

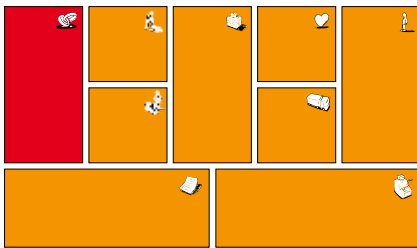
Bei Geschäftsmodellen, die auf die Schaffung von Plattformen und Netzwerken ausgelegt sind, müssen in der Regel sowohl physische als auch intellektuelle und personelle Ressourcen koordiniert werden. Viele der auf die Schaffung von Plattformen und Netzwerken ausgelegten Geschäftsmodelle greifen auf Technologie (IT) zurück.

Markterschließung

Zu den Kern-Aktivitäten gehören auch alle Maßnahmen, die darauf gerichtet sind, bestimmte Kundensegmente und (Auslands-) Märkte zu erreichen. Die reinen Kommunikations- und Vertriebsaktivitäten müssen koordiniert werden, es sind aber auch Maßnahmen zum Image- und Markenaufbau durchzuführen.

Auch bei diesem Block sollten Sie sich zunächst auf die wichtigsten Kern-Aktivitäten konzentrieren, um die Business Model Canvas nicht zu überfrachten. Wenn es dann aber um Details geht, müssen Sie auch bei diesem Block in die Tiefe gehen und sich die einzelnen Aktivitäten noch einmal genau ansehen.

Planen Sie Tests ein, um die wichtigsten Annahmen zu überprüfen. Aktivitäten, die Sie in der Entwurfsphase für besonders wichtig halten, können sich in der Umsetzung als nebensächlich herausstellen. Dies ist unter anderem davon abhängig, wie die Kunden in der Realität auf Wertversprechen und Vertriebskanäle reagieren. Wenn z. B. mehr und mehr Kunden das Produkt Online statt im Laden kaufen, müssen die Vertriebswege und die Logistik umgestellt werden. Der Schwerpunkt der Aktivitäten muss sich entsprechend verschieben.



Wer sich selbständig macht, muss eine gute Idee, ein gutes Konzept oder ein innovatives Geschäftsmodell haben, aber er muss das Rad nicht neu erfinden!

Konkret heißt dies, dass man nicht alles selber machen muss, sondern sich für bestimmte (Teil-)Aufgaben Kooperationspartner suchen sollte. Prof. Faltin empfiehlt die Gründung von Unternehmen

unter Zuhilfenahme von Komponenten. Im Buch „Business Model Generation“ werden folgende Vorteile für eine Kooperation mit Partnern genannt:

Minderung von Risiken und Unsicherheiten

Wichtige Partner helfen dem Unternehmen, vom ersten Moment an professionell zu sein. Ein Unternehmen, wie z. B. die „Teekampagne“ braucht kein eigenes Lager, keine eigenen Verpackungsmaschinen und keine eigene Logistik, weil dies an professionelle Partner ausgelagert ist. Dadurch wird das Risiko gemindert und natürlich auch der finanzielle Aufwand deutlich reduziert.

Akquise von Ressourcen und Aktivitäten

Die „Teekampagne“ zeigt sehr schön, dass man nicht alles selber machen muss. Ressourcen (z. B. Verpackungsmaschinen und –kapazitäten) können über Partner zur Verfügung gestellt werden. Aber auch Aktivitäten, wie die Schaltung von Anzeigen, können z.B. an spezialisierte Agenturen ausgelagert werden.

Optimierung und Mengenvorteil

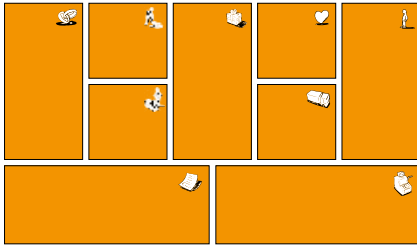
Manchmal kann es sinnvoll sein strategische Partnerschaften mit Kooperationspartnern zu schließen. Dies können zum Beispiel auch Konkurrenzunternehmen sein.

Da immer angehalten wird, die Canvas nur mit den wichtigsten Schlagworten zu füllen, wird leider übersehen, dass man gerade in Bezug auf die Kostenstruktur über kurz oder lang in die Tiefe gehen muss! Es ist kein Problem, aus einer Business Model Canvas ein klassisches Unternehmenskonzept zu machen. Dies setzt jedoch voraus, dass man letztendlich in allen Blöcken ins Detail geht und auch auf der Kostenseite genau angeben kann, welche Kosten der Wareneinkauf, das Personal, Versicherungen, Marketing, Reisekosten, usw. verursachen.

In Rahmen von Existenzgründungsberatungen wird uns immer vorgehalten, dass die Kalkulation der Kosten die schwierigste Aufgabe bei der Konzepterstellung sei. In der Regel ist dies jedoch die einfachste Aufgabe, da sich viele Kosten, wie z. B. Mietpreise, Personalkosten, Energiekosten, Versicherungen, usw. sehr gut ermitteln bzw. schätzen lassen. Im Gegensatz dazu ist eine Schätzung der Umsätze sehr viel schwieriger.

Investitionen und laufende Kosten

Beim Arbeiten mit der Business Model Canvas haben wir festgestellt, dass gerade bei der Neugründung eines Unternehmens oder einer Unternehmenseinget eine Unterscheidung bei den Kosten notwendig ist. Eine Unterscheidung in einmalige Investitionen, z. B. für die Betriebsausstattung, Anmeldung von Patenten, usw., und in die laufenden Kosten des Unternehmens. Wir sind in vielen Einzelberatungen auf dieses Phänomen gestoßen. In der Business Model Canvas unterscheidet man Investitionen und laufende Kosten, indem man beide Bereiche durch unterschiedliche Farben markiert. Die einmaligen Investitionen gruppiert man im Feld Kostenstruktur links und die laufenden Kosten rechts. Diese Vorgehensweise erleichtert später einen Übertrag der Kosten in einen Businessplan und eine Unternehmensplanung.



In diesen Anmerkungen haben wir versucht, ein wenig über das Buch „Business Model Generation“ hinauszugehen und die Punkte herauszuarbeiten, die uns bei der Arbeit mit der Business Model Canvas aufgefallen sind.

Viele, die mit der Business Model Canvas arbeiten, sehen sie als ein isoliertes Instrument, um neue Geschäftsmodelle zu entwerfen, zu analysieren und zu testen. Das ist aber nicht der Fall! Die Business Model Canvas entfaltet ihre volle Stärke, wenn man sie mit anderen Konzepten und Werkzeugen kombiniert.

Alexander Osterwalder hat im Anschluss die „Value Proposition Canvas“ (Wertversprechen-Leinwand) und eine ganze Bibliothek an Testverfahren zur Entwicklung von Produkten und Wertversprechen als zusätzliche Instrumente eingeführt. Sie dienen dazu, die Aufgaben, Probleme und Bedürfnisse der Kunden genauer zu betrachten und gezielt die funktionalen, sozialen und emotionalen „Jobs“ der Kunden zu identifizieren. Ziel ist es, möglichst schnell die Ideen und Geschäftsmodelle herauszufiltern in die investiert werden kann.

Steve Blank nimmt die Business Model Canvas als Ausgangspunkt für seinen „Customer Development“-Prozess. Er kombiniert sie mit Interview-Techniken und Personas, die den (Ziel-) Kunden präzise beschreiben.

Wir plädieren dafür, die Business Model Canvas nicht isoliert zu betrachten, sondern sie mit anderen Konzepten und Werkzeugen zu kombinieren. Zum Beispiel die Werkzeuge der „Blue Ocean“-Strategie von W. Chan Kim und Renée Mauborgne, der „Engpass Konzentrierten Strategie“ (EKS®) von Wolfgang Mewes, der „Konzeptkreativen Gründung“ von Günter Faltin, des „Lean Startup“ von Eric Ries und des „Design Thinking“. Alle genannten sind geeignet, die Entwicklung von Geschäftsmodellen und Unternehmen voran zu bringen.

Daher schauen Sie über den Tellerrand hinaus und investieren Sie in eine gesamtheitliche Sicht Ihres Unternehmens. Die GWS ist gerne bereit, Sie dabei zu unterstützen.

Mit freundlichen Grüßen

Reiner Walter

MK start
c/o Gesellschaft zur Wirtschafts- und Strukturförderung
im Märkischen Kreis mbH
Lindenstraße 45
58762 Altena

www.mk-start.de



IMPRESSUM

Herausgeber:

Gesellschaft zur Wirtschafts- und Strukturförderung im Märkischen Kreis mbH

Geschäftsführer Jochen Schröder

Lindenstr. 45

58762 Altena

Tel.: 02352-92720

Web: www.gws-mk.de

E-Mail: mail@gws-mk.de

Bildnachweis:

strategyzer.com, Reiner Walter

Trotz sorgfältiger Recherche kann für die Richtigkeit der Angaben keine Gewähr übernommen werden.

Altena, Juli 2025