










Business Model Canvas

Die Business Model Canvas (dt.: Leinwand) ist ein von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur entwickeltes Werkzeug zur Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle. Es besteht aus neun Geschäftsmodellbausteinen.

„Die neun Geschäftsmodellbausteine bilden die Grundlage für ein nützliches Werkzeug, das als Business Model Canvas bezeichnet wird. Es funktioniert am besten, wenn es auf eine große Fläche gedruckt wird, sodass mehrere Personen gemeinsam mit Post-it-Zetteln oder Textmarkern etwas darauf darstellen oder Geschäftsmodellelemente diskutieren können. Die Business Model Canvas ist ein praxisorientiertes Tool, das Verständnis, Diskussionen, Kreativität und Analysen fördert.“¹

Business Model Canvas auf Deutsch		Entwickelt für:		Entwickelt von:		Am: / Iteration:	
Schlüsselpartner 	Schlüsselaktivitäten 	Wertangebote 	Kundenbeziehungen 	Kundensegmente 			
	Schlüsselressourcen 			Kanäle 			
Kostenstruktur 			Einnahmequellen 				

Quelle: www.businessmodelgeneration.com Deutsche Übersetzung: fa.lttings.de

Online abrufbar unter: <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>.

Für sozialunternehmerische Geschäftsmodelle gibt es eine ergänzte Version, in der auch die sozialen Auswirkungen berücksichtigt werden.

Diese ist abrufbar unter: <http://www.socialbusinessmodelcanvas.com/>

¹ Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves: Business Model Generation, Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 2011.

Eine Vorlage der Business Model Canvas in gedruckter Form erhalten Sie im IDE – Kompetenzzentrum für Innovation und Unternehmensgründung an der Universität Duisburg Essen: <https://www.uni-due.de/innovationhub/team.php>.

Die neun Geschäftsmodellbausteine der Business Model Canvas werden im Folgenden erläutert. Sie können Ihre Überlegungen zu Ihrer Geschäftsidee in die grau hinterlegten Felder eintragen und die Fragen beantworten. Es ist hilfreich, die wichtigsten **Schlagworte** pro Baustein zu kennzeichnen (z. B. durch Fetten).

Nach Fertigstellung können Sie die Fragen und beispielhaften Stichpunkte löschen.

1. Kundensegmente

Der Baustein Kundensegmente definiert die verschiedenen Gruppen von Personen oder Organisationen, die ein Unternehmen erreichen und bedienen möchte.

Für wen schöpfen Sie Wert? Wer sind Ihre wichtigsten Kunden?

Es gibt verschiedene Arten von Kundensegmenten. Dies sind einige Beispiele:

- Massenmarkt: keine Unterscheidung zwischen unterschiedlichen Kundensegmenten
- Nischenmarkt: spezifische, spezialisierte Kundensegmente
- Segmentiert: Marktsegmente mit leicht unterschiedlichen Wünschen und Problemen
- Diversifiziert: zwei nicht miteinander zusammenhängende Kundensegmente mit sehr unterschiedlichen Ansprüchen und Problemen
- Multi-sided Platforms: zwei oder mehr voneinander abhängende Kundensegmente

2. Wertangebote

Der Baustein Wertangebote beschreibt das Paket von Produkten und Dienstleistungen, das für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft.

Welchen Wert vermitteln Ihre Idee dem Kunden? Welche Probleme Ihrer Kunden helfen Sie zu lösen? Welche Kundenbedürfnisse erfüllt Ihre Idee? Welche Produkt- und Dienstleistungspakete bieten Sie jedem Kundensegment an?

Ein Wertangebot schöpft Wert für ein Kundensegment durch eine bestimmte Kombination von Elementen, die sich der Bedürfnisse dieses Segments annehmen. Werte können quantitativ sein (z. B. Preis, Leistungsgeschwindigkeit) oder qualitativ (z. B. Gestaltung, Kundenerfahrung). Einige Beispiele sind:

- Neuheit
- Leistung
- Anpassung an Kundenwünsche
- Die Arbeit erleichtern

- Design
- Marke/Status
- Preis
- Kostenreduktion
- Risikominderung
- Verfügbarkeit
- Bequemlichkeit/Anwenderfreundlichkeit

3. Kanäle

Der Kanäle-Baustein beschreibt, wie ein Unternehmen seine Kundensegmente erreicht und anspricht, um ein Wertangebot zu vermitteln.

Über welche Kanäle möchten Ihre Kundensegmente erreicht werden? Wie erreichen Sie sie jetzt? Wie sind Ihre Kanäle integriert? Welche funktionieren am besten? Welche sind am kosteneffizientesten? Wie integrieren Sie diese in die Kundenabläufe?

Kanäle haben fünf verschiedene Phasen. Jeder Kanaltyp kann einige oder alle dieser Phasen abdecken. Zudem wird zwischen direkten und indirekten Kanälen sowie zwischen eigenen und Partnerkanälen unterschieden. Die fünf Kanalphasen sind:

1. Aufmerksamkeit: Wie lenken Sie die Aufmerksamkeit auf die Produkte und Dienstleistungen Ihres Unternehmens?
2. Bewertung: Wie helfen Sie Ihren Kunden, das Wertangebot Ihres Unternehmens zu bewerten?
3. Kauf: Wie ermöglichen Sie es den Kunden, spezifische Produkte und Dienstleistungen zu kaufen?
4. Vermittlung: Wie vermitteln Sie den Kunden ein Wertangebot?
5. Nach dem Kauf: Wie unterstützen Sie die Kunden auch nach dem Kauf?

4. Kundenbeziehungen

Der Baustein Kundenbeziehungen beschreibt die Arten von Beziehungen, die ein Unternehmen mit bestimmten Kundensegmenten eingeht.

Welche Art von Beziehung erwartet jedes Ihrer Kundensegmente von Ihnen? Welche haben Sie eingerichtet? Wie kostenintensiv sind sie? Wie sind diese in Ihr Geschäftsmodell integriert?

Es kann zwischen verschiedenen Kategorien von Kundenbeziehungen unterschieden werden. Diese können innerhalb der Beziehung von einem Unternehmen zu seinem Kundensegment auch gleichzeitig vorkommen. Beispiele sind:

- Persönliche Unterstützung
- Individuelle persönliche Unterstützung
- Selbstbedienung

- Automatisierte Dienstleistungen
- Communitys
- Mitbeteiligung (Partizipation/Interaktion)

5. Einnahmequellen

Der Baustein Einnahmequellen steht für die Einkünfte, die ein Unternehmen aus jedem Kundensegment bezieht (Umsatz minus Kosten gleich Gewinn).

Für welche Werte sind Ihre Kunden wirklich bereit zu bezahlen? Wofür bezahlen sie jetzt? Wie bezahlen sie jetzt? Wie würden sie gerne bezahlen? Wie viel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Einnahmequellen zu erschließen:

- Verkauf
- Nutzungsgebühr
- Mitgliedsgebühren
- Verleih/Vermietung/Leasing
- Lizenzen
- Maklergebühren
- Werbung

Jede Einnahmequelle kann andere Preisgestaltungsmechanismen aufweisen. Es gibt zwei Haupttypen der Preisgestaltung:

- Festpreise – Im Voraus festgelegte Preise beruhen auf statistischen Variablen:
 - Listenpreis
 - Abhängig von Produkteigenschaften
 - Abhängig vom Kundensegment
 - Abhängig von der Menge
- Variable Preise – Die Preise ändern sich mit den Marktbedingungen:
 - Verhandlung
 - Ertragsmanagement
 - Echtzeitmarktwert
 - Auktionen

6. Schlüsselressourcen

Der Baustein Schlüsselressourcen beschreibt die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells notwendig sind.

Welche Schlüsselressourcen erfordern Ihre Wertangebote, Distributionskanäle, Kundenbeziehungen und Einnahmequellen?

Schlüsselressourcen können folgendermaßen kategorisiert werden:

- Physisch: Wirtschaftsgüter wie Produktionseinrichtungen, Gebäude, Fahrzeuge, Maschinen, Systeme, Point-of-Sale-Systeme, Distributionsnetzwerke etc.
- Intellektuell: Marken, Patente, Urheberrechte, Daten, Partnerschaften etc.
- Menschlich
- Finanziell

7. Schlüsselaktivitäten

Der Baustein Schlüsselaktivitäten beschreibt die wichtigsten Dinge, die ein Unternehmen tun muss, damit sein Geschäftsmodell funktioniert.

Welche Schlüsselaktivitäten erfordern Ihre Wertangebote, Distributionskanäle, Kundenbeziehungen und Einnahmequellen?

Schlüsselaktivitäten können folgendermaßen kategorisiert werden:

- Produktion
- Problemlösung
- Plattform/Netzwerk

8. Schlüsselpartnerschaften

Der Baustein Schlüsselpartnerschaften beschreibt das Netzwerk von Lieferanten und Partnern, die zum Gelingen des Geschäftsmodells beitragen.

Wer sind Ihre Schlüsselpartner? Wer sind Ihre Schlüssellieferanten? Welche Schlüsselressourcen beziehen wir Ihren Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten üben Partner aus?

Es kann hilfreich sein, zwischen drei Motivationen für die Bildung von Partnerschaften zu unterscheiden:

- Optimierung und Mengenvorteil
- Minderung von Risiken und Unsicherheiten
- Akquise bestimmter Ressourcen und Aktivitäten

9. Kostenstruktur

Die Kostenstruktur beschreibt alle Kosten, die bei der Ausführung eines Geschäftsmodells anfallen.

Welches sind die wichtigsten mit Ihrem Geschäftsmodell verbundenen Kosten? Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten? Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten?

Kosten sollten bei jedem Geschäftsmodell minimiert werden. Für einige Geschäftsmodelle sind geringe Kosten jedoch wichtiger als für andere. Es kann daher sinnvoll sein, grob zwischen zwei Kostenstrukturen zu unterscheiden:



- Kostenorientiert: schlanke Kostenstruktur, Niedrigpreisversprechen, maximale Automation, extensives Outsourcing
- Wertorientiert: Fokus auf die Wertschöpfung, Premium-Wertversprechen

Kostenstrukturen können die folgenden Merkmale aufweisen:

- Fixkosten (Löhne, Mieten, Betriebsmittel)
- Variable Kosten
- Mengenvorteile
- Verbundvorteile

Bei Fragen stehen Ihnen das IDE gerne zur Verfügung.