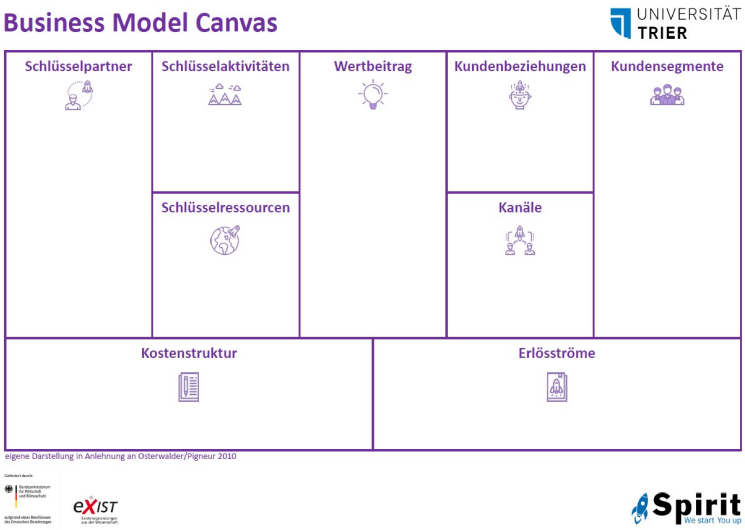
Business Model Canvas – Geschäftsmodellentwicklung

Osterwalder & Pigneur, die Autoren des Business Model Canvas, sind der Auffassung, dass sich ein **Geschäftsmodell am besten anhand von neun grundlegenden Bausteinen beschreiben lässt**. Die Bausteine zeigen die Logik auf, mit der ein Unternehmen Geld verdienen und Wirkung erzielen möchte.

Die neun Felder werden in der Regel nicht von links nach rechts, sondern **ausgehend vom Baustein „Wertangebot“ oder „Kundensegmente“ bearbeite.** Ziel ist es, die einzelnen Felder möglichst konkret und allgemeinverständlich, aber knapp zu füllen.



Im Folgenden werden die neun Felder des Business Model Canvas in einer möglichen Bearbeitungsreihenfolge kurz vorgestellt. Die aufgeführten Orientierungsfragen können dabei helfen, die verschiedenen Felder auszufüllen:

Kundensegmente beschreiben, **welche Kundengruppen man ansprechen möchte**. Das können zahlende Kunden ebenso sein wie Personen, die ein Angebot kostenfrei nutzen. Bei Facebook z.B. gehören zu den Kundensegmenten sowohl die User*innen als auch die zahlenden Werbepartner.

- Für wen wird Wert geschöpft?
- Wer sind die wichtigsten Kunden?

Der **Wertbeitrag** ist das Herzstück des Business Model Canvas und beschreibt, **welchen Wert** (im Sinne einer Value Proposition) **das Produkt für Kund*innen vermittelt.**

- Welcher Wert wird dem Kunden vermittelt?
- Welche Probleme werden gelöst?
  Welche Kundenbedürfnisse werden erfüllt?
- Welche Produkt- und Dienstleistungspakete werden in jedem Kundensegment angeboten?

Kundenbeziehungen beschreibt, **wie die Beziehung zu den Kund*innen gestaltet ist**, ob sie beispielsweise geprägt von Vertrauen und Vertraulichkeit oder unpersönlich und sachlich ist.

- Welche Art von Beziehung erwartet jedes der Kundensegmente?
- Welche wurden eingerichtet?
- Wie kostenintensiv sind sie?
  Wie sind sie in das übrige Geschäftsmodell integriert?

Kanäle beschreiben, **wie das Wertangebot zu den Kund*innen gelangt**. Wird beispielsweise über eine Website, Flyer oder Fernsehwerbung kommuniziert?

- Über welche Kanäle wollen die Kundensegmente erreicht werden?
- Wie werden sie jetzt erreicht?
- Welche Kanäle funktionieren am besten?
- Welche sind am kosteneffizientesten?
  Wie werden sie in Kundenabläufe integriert?

Quelle: Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation. Wiley.

Gefördert durch:
Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages
EXIST Existenzgründungen aus der Wissenschaft
Spirit We start You up

Erlösströme sind **alle Einnahmen**, die mit dem Produkt gemacht werden. Quellen für Erlösströme lassen sich häufig aus den Kundensegmenten ableiten.

- Für welche Werte sind die Kunden wirklich zu zahlen bereit?
- Wofür und wie bezahlen sie jetzt?
- Wie würden sie gerne bezahlen?
  Wie viel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei?

Schlüsselaktivitäten sind **alle Aktivitäten, die zur Erbringung des Wertangebots notwendig sind**. Dazu kann z.B. das Verkaufen von Gütern oder die Schulung von Mitarbeiter*innen gehören.

- Welche Schlüsselaktivitäten erfordern die Wertangebote?
  Welche erfordern die Distributionskanäle, Kundenbeziehungen und Einnahmequellen?

Schlüsselressourcen bezeichnen **physische, intellektuelle, menschliche und finanzielle Ressourcen**, die für die Schlüsselaktivitäten gebraucht werden.

- Welche Schlüsselressourcen erfordern die Wertangebote?
- Welche erfordern die Distributionskanäle, Kundenbeziehungen und Einnahmequellen?

Schlüsselpartner sind **Akteure, die Schlüsselaktivitäten übernehmen oder Schlüsselressourcen zur Verfügung stellen** und so das Wertangebot sichern.

- Wer sind die Schlüsselpartner?
- Wer sind die Schlüssellieferanten?
- Welche Schlüsselressourcen werden von Partnern bezogen?
- Welche Schlüsselaktivitäten üben Partner aus?

Die **Kostenstruktur** beschreibt, was im Geschäftsmodell **Kosten verursacht**. Sie lässt sich meist aus Schlüsselaktivitäten, -ressourcen und -partnerschaften ableiten.

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

Das Business Model Canvas hilft dabei, die Passgenauigkeit und Tragfähigkeit einer Idee zu prüfen. Durch das Ausfüllen fallen noch fehlende Ressourcen oder ungeklärte Fragen auf, sodass das Geschäftsmodell entsprechend angepasst werden kann.

Herangehensweise:

Mit Hilfe der Vorlage kann ein **eigenes Geschäftsmodell entwickelt werden**. Zunächst soll das Kundensegment sowie das Wertangebot definiert werden, wobei für jedes Kunden- und Nutzersegment ein eigenes Wertangebot erstellt wird. Anschließend können die Kanäle und Beziehungen, die das Wertangebot mit den Kund*innen verbinden, festgelegt werden. Zudem sollte geschaut werden, was die Schlüsselaktivitäten der Ideen sind und welche Ressourcen und Partnerschaften für die Umsetzung benötigt werden. Abschließend sollte eine Finanzstruktur über die Felder Kosten und Erlöse erarbeitet werden. Hier geht es grundlegend darum, wofür Geld ausgegeben werden muss bzw. was Geld einbringt und nicht um die konkreten Zahlen.

Tipp: Für die Definition von Kundensegmenten und Wertangebot bietet sich die Nutzung der Value Proposition Canvas an. Beispiele bekannter Unternehmen können bei der Entwicklung des Business Model Canvas eine wertvolle (Formulierungs-)Hilfe sein, z.B. unter https://businessmodelanalyst.com/.

Quelle: Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation. Wiley.

Gefördert durch:
Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages
eXIST Existenzgründungen aus der Wissenschaft
Spirit We start You up

Business Model Canvas

UNIVERSITÄT TRIER

Schlüsselpartner	Schlüsselaktivitäten	Wertbeitrag	Kundenbeziehungen	Kundensegmente
	Schlüsselressourcen		Kanäle	

Kostenstruktur	Erlösströme

eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur 2010

Gefördert durch:
Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

eXIST Existenzgründungen aus der Wissenschaft

Spirit We start You up