In neun Schritten von der Idee zum Geschäftsmodell – das BMC

Oktober 18, 2020

Das komplette Geschäftsmodell auf einer Seite? Mit dem Business Model Canvas kannst du die Kernelemente deines Geschäftsmodells tatsächlich auf nur einer Seite zusammenfassen! So hast du alle Schlüsselthemen zu deiner Geschäftsidee auf einem Blick greifbar.

Canvases (Leinwände) sind mittlerweile eine beliebte Technik, um Ideen, Prozesse und Modelle übersichtlich darzustellen. Für die Visualisierung von Geschäftsmodellen wurde das Business Model Canvas von Alexander Osterwalder entwickelt. Inzwischen wurde es bereits mehrfach modifiziert, um auch weitere Fragestellungen zum Unternehmen mit aufzunehmen. In diesem Beitrag schauen wir uns das „originale" Business Model Canvas an.

Wir starten mit dem Business Model Canvas:

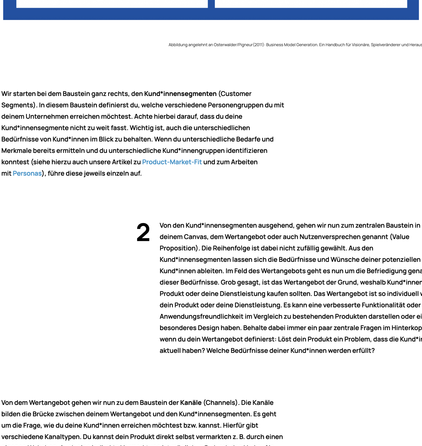

Abbildung angelehnt an Osterwalder/Pigneur (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spieveränderer und Herausforderer, S. 48

1 Wir starten bei dem Baustein ganz rechts, den **Kund*innensegmenten** (Customer Segments). In diesem Baustein definierst du, welche verschiedene Personengruppen du mit deinem Unternehmen erreichen möchtest. Achte hierbei darauf, dass du deine Kund*innensegmente nicht zu weit fasst. Wichtig ist, auch die unterschiedlichen Bedürfnisse von Kund*innen im Blick zu behalten. Wenn du unterschiedliche Bedarfe und Merkmale bereits ermitteln und du unterschiedliche Kund*innengruppen identifizieren konntest (siehe hierzu auch unsere Artikel zu Product-Market-Fit und zum Arbeiten mit Personas), führe diese jeweils einzeln auf.

2 Von den Kund*innensegmenten ausgehend, gehen wir nun zum zentralen Baustein in deinem Canvas, dem Wertangebot oder auch Nutzenversprechen genannt (Value Proposition). Die Reihenfolge ist dabei nicht zufällig gewählt. Aus den Kund*innensegmenten lassen sich die Bedürfnisse und Wünsche deiner potenziellen Kund*innen ableiten. Im Feld des Wertangebots geht es nun um die Befriedigung genau dieser Bedürfnisse. Grob gesagt, ist das Wertangebot der Grund, weshalb Kund*innen dein Produkt oder deine Dienstleistung kaufen sollten. Das Wertangebot ist so individuell wie dein Produkt oder deine Dienstleistung. Es kann eine verbesserte Funktionalität oder Anwendungsfreundlichkeit im Vergleich zu bestehenden Produkten darstellen oder ein besonderes Design haben. Behalte dabei immer ein paar zentrale Fragen im Hinterkopf, wenn du dein Wertangebot definierst: Löst dein Produkt ein Problem, dass die Kund*innen aktuell haben? Welche Bedürfnisse deiner Kund*innen werden erfüllt?

3 Von dem Wertangebot gehen wir nun zu dem Baustein der **Kanäle** (Channels). Die Kanäle bilden die Brücke zwischen deinem Wertangebot und den Kund*innensegmenten. Es geht um die Frage, wie du deine Kund*innen erreichen möchtest bzw. kannst. Hierfür gibt verschiedene Kanaltypen. Du kannst dein Produkt direkt selbst vermarkten z. B. durch einen eigenen Webshop. Auch eine indirekte Vermarktung ist möglich, z.B. durch den Verkauf in Filialen oder bereits bestehender (Online-) Marktplätze. Natürlich ist auch eine Kombination von beidem möglich! Schnapp dir für jeden einzelnen Kanal ein Post-it und ergänze diese in dem Baustein! Darüber hinaus solltest du im Hinterkopf behalten, dass es auch verschiedene Phasen des Kund*innenkontakts gibt. Kund*innen erstmals auf dein Produkt aufmerksam zu machen, bedarf evtl. anderer Kanäle als den tatsächlichen Kauf durchzuführen.

4 Nachdem wir die Kanäle zu unseren Kund*innen erschlossen haben, kommen wir nun zu dem vierten Baustein, den **Kund*innenbeziehungen** (Customer Relationships). In Abhängigkeit von den Kund*innensegmenten entsteht auch die Notwendigkeit, die Kund*innenbeziehungen zu definieren. Die Beziehungen zu deinem Kund*innen können z. B. stark von persönlicher Beratung geprägt sein, wenn du ein sehr erklärungsintensives und kostspieliges Produkt entwickelt hast. Genauso können Kund*innenbeziehungen auch überwiegend automatisiert erfolgen, wenn du z. B. ein Massenprodukt über einen (Online-)Marktplatz verkaufst. Hier gilt es, für jedes Kund*innensegment die passende Beziehung zu definieren, um den Erwartungen des jeweiligen Kund*innensegments Rechnung zu tragen. Behalte hierbei auch die Kosten im Blick! Eine persönliche Unterstützung aller Kund*innen erfordert andere Infrastruktur als ein automatisiertes Verfahren, entsprechend können sich auch die Kosten unterscheiden.

5 Mit dem fünften Baustein, den **Einnahmequellen** (Revenue Streams), lassen wir nun die Kassen klingeln (sofern wir vorher schon alles richtig gemacht haben und uns jetzt auch keine groben Schnitzer erlauben). Aus den vorherigen Bausteinen leiten wir nun ab, für welche Angebote deine Kund*innen bereit sind zu zahlen, wie viel sie zahlen würden und über welchen Weg. Aus jedem Kund*innensegment sollte sich mindestens eine Einnahmequelle ableiten lassen. Wie nun die Einnahmen generiert werden können, hängt wiederrum von deinem Produkt ab. Die Einnahmequellen können z. B. durch den Verkauf deines Produkts entstehen, ebenso sind Vermietungsmodelle, Lizenz- oder Nutzungsgebühren möglich. Bring auch in Erfahrung, wie viel deine Kund*innen bereit sind zu zahlen! Nur wenn der Preis angemessen ist (das heißt weder zu hoch, noch zu niedrig), kann die Kasse auch tatsächlich klingeln.

6 Die fünf bisherigen Bausteine fokussierten sich sehr auf deine Kund*innen. In dem Baustein zu den **Schlüsselressourcen** (Key Ressources) widmen wir uns der Frage, welche Ressourcen notwendig sind, um die bis hierhin getroffenen Annahmen auch in die Tat umzusetzen. Welche Güter (Gebäude, Maschinen, Systeme) braucht du für die Produktion? Welches Wissen und Schutzrechte sind notwendig für die Herstellung? Welche finanziellen Ressourcen braucht es? Und welche menschlichen Ressourcen sind notwendig? Die Schlüsselressourcen sind zentral für die erfolgreiche Umsetzung. Spätestens wenn du merkst, dass du an bestimmten Stellen nicht weiterkommst, nehme diesen Baustein noch einmal genau in Augenschein und prüfe, ob eine Schlüsselressource bislang vielleicht vergessen wurde.

7 Nach den Schlüsselressourcen schauen wir uns nun die **Schlüsselaktivitäten** (Key Activities) an. Die Schlüsselaktivitäten umfassen alle Tätigkeiten innerhalb deines Unternehmens, die du zur Erreichung des Wertangebots, zur Befriedigung der Kund*innenbeziehungen, Pflege der Distributionskanäle und letztlich zur Generierung der Einnahmen durchführst. Am Anfang deines Unternehmens fokussieren sich die Schlüsselaktivitäten vielleicht auf die Entwicklung eines Prototypens und das User Testing. Im weiteren Verlauf werden die Aktivitäten umfangreicher und komplexer und reichen von der Weiterentwicklung, über die Produktion bis hin zum Verkauf und Kund*innenbetreuung. Auch ganz am Anfang solltest du bereits die später notwendigen Aktivitäten im Auge haben.

8 Das Netzwerk von Partner*innen und Lieferant*innen wird in dem Baustein zu **Schlüsselpartnerschaften** (Key Partnerships) dargestellt. Schlüsselpartner*innen haben Einfluss auf den Erfolg deines Unternehmens. Hängt die Weiterentwicklung von deinem Produkt eventuell von einer bestehenden Kooperation mit einer Forschungseinrichtung ab? Von welchen Lieferant*innen ist deine Produktion abhängig? Die Beziehungen zu deinen Schlüsselpartner*innen können sehr unterschiedlich sein, ebenso das Abhängigkeitsverhältnis. Versuche in diesem Baustein auch deinen Fokus darauf zu legen, welche Stolpersteine/Engpässe eventuell entstehen, aber auch welche Partnerschaften zur Nutzung von Synergien noch weiter ausgebaut werden können.

9 Der letzte Baustein ist der **Kostenstruktur** (Cost Structure) gewidmet. In diesem Feld sollen alle Kosten, die im Rahmen deines Geschäftsmodells entstehen, aufgeführt werden. Bei der Aufführung aller Kosten, wirst du entdecken, welche Bereiche (Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, usw.) die höchsten Kosten verursachen. Nimm die Kosten kritisch unter die Lupe! Vielleicht lassen sich gleich potenzielle Einsparmöglichkeiten entdecken? Oder auch Bereiche, in die du bislang nicht genug investiert hast?

Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011) : Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spieveränderer und Herausforderer, S. 18

Dein Geschäftsmodell ist fertig! Da du nun alles übersichtlich auf einer Seite hast, gehe noch einmal einen Schritt zurück und betrachte das Bild im Ganzen. Wahrscheinlich kribbelt es dir gleich in den Fingern, den einen Punkt zu ändern, hier noch was hinzuzufügen oder wegzunehmen... – Tue es! Der Vorteil des Business Model Canvas ist, dass du es jederzeit anpassen kannst. Damit es noch leichter geht, nutze Post-its! Dabei kannst du gleich deinen ganz eigenen Farbcode entwickeln, um alles noch besser im Blick zu haben.

Für die Arbeit mit dem Business Model Canvas gibt es auch Vorlagen, die die zentralen Fragen pro Baustein gleich mit aufführen. Für das erste Arbeiten mit dem Business Model Canvas können solche Vorlagen hilfreich sein, um die zentralen Inhalte des Bausteins im Blick zu behalten.

Link zum Canvas mit Fragen vom BMWi

Link zum Canvas mit Fragen vom BPW (im Handbuch auf Seite 56)

Text: Josephine Jung

Quellen:

Osterwalder, Pigneur (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spieveränderer und Herausforderer, Campus Verlag, Frankfurt am Main.

Olsen, Dan (2015): The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback, John Wiley & Sons, Incorporated.

Bildmaterial: Elisabeth Kitzerow