

Business Canvas Model oder Business Model Canvas (BMC) ist die Simulation eines Geschäftsmodells auf einer Seite was heißt das, auf einer A4 Seite. Die wesentlichen neun Faktoren: Partnerschaften, Aktivitäten, Wertversprechen, Kundenbeziehung, Zielgruppe, Schlüsselressourcen, Kundenzugang, Kosten und Erlös werden in eine übersichtliche Beziehung gestellt.

Inhalte [Verbergen](#)

[Business Model Canvas - Überblick und Fragen](#)

[Vorteile des Business Model Canvas](#)

[Mit Business Canvas Model anfangen](#)

[Arbeiten mit Business Model Canvas](#)

[1. Zielgruppe](#)

[2. Werte-Versprechen \(USP\)](#)

[3. Kunden-Kanäle](#)

[4. Kunden-Beziehungen](#)

[5. Einnahmequellen](#)

[6. Schlüssel-Aktivitäten](#)

[7. Schlüssel-Ressourcen](#)

[8. Schlüssel-Partnerschaften](#)

[9. Kosten](#)

[Nächste Schritte im Business Model Canvas](#)

[Fragen zu Business Model Canvas](#)

Es bildet also systematisch ein Geschäftsmodell ab, sodass sich Zielgruppe für Zielgruppe durch das Geschäftsmodell erarbeiten lassen und dabei auch die anderen Zielgruppen im Blick bleiben. Das hilft auch, schnell Beziehungen zwischen den Zielgruppen zu erkennen und auszubalancieren. Damit wird berücksichtigt, dass man rasch in einer Art Brainstorming ein Ergebnis erzielt, was dann auch verfeinert werden kann. Es dient der effizienten Kommunikation des Geschäftsmodells und ersetzt an vielen Stellen den umfangreichen und oft unübersichtlichen Business Plan. So hat die IBB Berlin Brandenburg ihren klassischen Business Plan als überholt erkannt und bietet mittlerweile eine Canvas-Variante an.

Hinter jeder Zielgruppe stehen konkrete [Fragen](#), die wir beantworten können. Oder wir merken, dass vielleicht zu einigen Zielgruppen keine Antworten vorhanden sind. Super! Es ist wichtig, daran zu arbeiten.

Mit dem Business Model Canvas können dann auch verschiedene Varianten eines Geschäftsmodells durchgespielt werden. So bekommen alle Ideen eine Chance, bevor der

nächste Investitionsschritt gegangen wird. Und: Ja, ein Business Model Canvas macht auch [Sinn](#) für neu entwickelte Produkte, nicht nur für Geschäftsmodelle.

Business Model Canvas - Überblick und Fragen

Ein BMC hat 9 Felder, die der Reihe nach abgearbeitet werden können.



Business Model Canvas als Überblick (ursprünglich von [Alex Osterwalder](#) entwickelt)



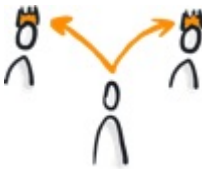
Zielgruppe (Customer)

- Für welche Zielgruppen schaffen Sie wirklich Wert?
- Wer ist Ihr wichtigster Kunde?



Werte-Versprechen (Value Proposition)

- Welchen Kernwert liefern Sie dem Kunden?
- Welche Kundenbedürfnisse werden von Ihnen befriedigt?



Kunden-Kanäle (Channels)

- Über welche Kanäle wollen Ihre Kunden erreicht werden?
- Welche Kanäle funktionieren am besten? Wie viel kosten sie?
- Wie können sie in Ihre und die Routinen Ihrer Kunden integriert werden?



Kunden-Beziehung (Customer Relationship)

- Welche Beziehung erwartet der Zielkunde?
- Wie können Sie das in Ihr Geschäft in Bezug auf Kosten und Format integrieren?



Erlös / Einnahmequellen (Revenue)

- Für welchen Wert sind Ihre Kunden bereit zu zahlen?
- Was und wie zahlen sie in letzter Zeit? Wie würden sie am liebsten bezahlen?
- Wie viel trägt jede Einnahmequelle zu den Gesamteinnahmen bei?



Schlüssel-Aktivitäten (Key Activities)

- Welche Schlüsselaktivitäten erfordert Ihr Werte-Versprechen?
- Welche Aktivitäten sind am wichtigsten in Bezug auf Vertriebskanäle, Kundenbeziehungen, Erlösmodelle...?



Schlüssel-Ressourcen (Key Resources)

- Welche Schlüsselressourcen erfordert Ihr Werte-Versprechen?
- Welche Ressourcen sind am wichtigsten in Bezug auf Vertriebskanäle, Kundenbeziehungen, Erlösmodelle...?



Schlüssel-Partner (Key Partners)

- Wer sind Ihre wichtigsten Partner/Lieferanten?
- Was sind die Beweggründe für diese Partnerschaften?



Kosten (Costs)

- Was sind die größten Kosten in Ihrem Unternehmen?
- Welche Schlüsselressourcen/ Aktivitäten sind am teuersten?

Vorteile des Business Model Canvas

Fokus: Wenn man die mehr als 40 Seiten „Zeug“ in einem traditionellen Businessplan weglässt, ist es besser möglich, zu fokussieren. Das Business Model Canvas steigert Klarheit, um sich auf das zu konzentrieren, was das Geschäft vorantreibt (bzw. zu erkennen, was nicht zum Kerngeschäft gehört und im Weg ist).

Flexibilität: Es ist viel einfacher, das Modell zu verändern und Dinge auszuprobieren (aus der Planungsperspektive) mit etwas, das auf einem einzigen Blatt steht.

Transparenz: Dem Team wird es viel leichter fallen, das Geschäftsmodell zu verstehen, und es ist wahrscheinlicher, die Vision zu transportieren .

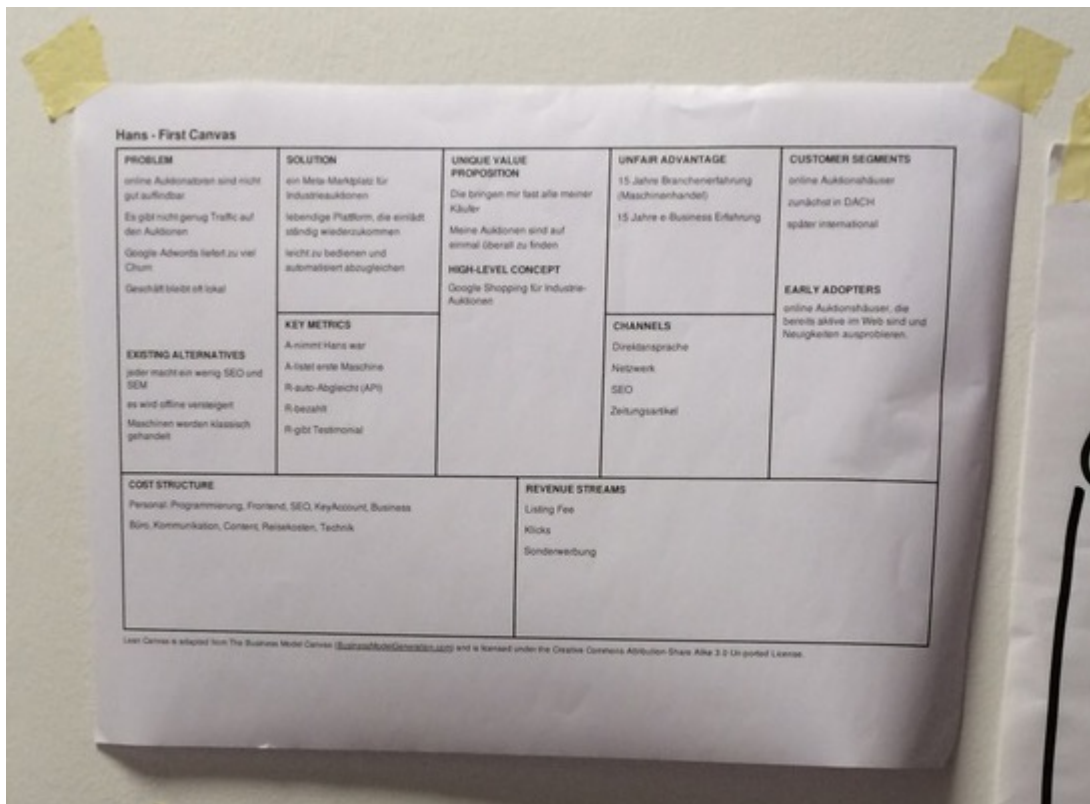
Mit Business Canvas Model anfangen

Das erste Mal mit dem Canvas arbeiten heißt visualisieren: ausdrucken oder auf ein Whiteboard malen, dann einfach loslegen...

Die Elemente für das Unternehmen werden Schritt für Schritt ausgefüllt und dann hinterfragt:

1. „Macht das Sinn?“
2. „Was sind die wichtigsten Verknüpfungen und Komponenten des Modells?“

Ich persönlich arbeite gerne mit Klebezetteln, dann kann jeder Gedanke, jede Antwort durch eine bessere ersetzt und die Vorlage muss nicht erneuert werden.



Business Model Canvas Beispiel

Arbeiten mit Business Model Canvas

1. Zielgruppe

Zielgruppen-Dimensionen

Handelt es sich um einen einseitigen oder mehrseitigen Markt? Wenn es ein mehrseitiger Markt ist, werden mindestens so viele Canvas' erzeugt, wie es Kundensegmente gibt.

Ein Beispiel für einen solchen, mehrseitigen Markt sind Medienunternehmen wie Spiegel (spon.de): Sie haben Leser auf der einen Seite und Werbekunden auf der anderen Seite.

Meine Empfehlung wäre hier pro Kunden-Zielgruppe ein BMC anzufertigen, es wird auch in anderen Bereichen pro Zielgruppe spezifische Antworten geben. Ein Leser von Spiegel braucht etwas anderes als ein Werbekunde.

Der nächste Schritt ist, sich den idealtypischen Kunden genau vorzustellen. Diese [Visualisierung](#) hilft, weitere Antworten sehr konkret geben zu können.

- Wie sieht er aus?
- Wie alt ist er oder sie?
- Als was arbeitet die Persona?
- Welche Art von Schuhen tragen sie?

Und wir sollten verstehen, was die Kunden in Ihrem Produktbereich denken, sehen, fühlen und tun. Es geht sowohl um Käufer als auch Nutzer des Produkts (viele Persona werden beides sein).

- Welche Aufgabe erledigen wir für den Kunden?
- Welches Bedürfnis befriedigen wir?

Es gibt keine neuen Verhaltensweisen – ein bestehendes Bedürfnis/Problem gilt es zu erkennen und spezifische Alternativen zu identifizieren. Unsicher? Einfach mal ein paar Kunden fragen. Die Zielgruppe und Bedürfnisse müssen klar sein vor den nächsten Schritten.

Ergebnis:

Eine Liste von Persona, geordnet nach Kunden-Zielgruppen, bei mehr als einer Zielgruppe. Ich empfehle, eine [Priorisierung](#): Wen würden wir zuerst ansprechen? Wen als nächstes? Und so weiter...

Anmerkungen:

Es kann sein, dass dieser Schritt mehr Zeit in Anspruch nimmt als die weiteren. Er bildet aber die Grundlage und ist insofern wichtig. Das Canvas ist ein Werkzeug, keine Strategie und nicht alle neun Blöcke sind gleich gewichtet. Die Paarung von Kunden-Zielgruppen und Wertangeboten ist die wirklich wichtige „unabhängige Variable“, die alles andere im Geschäftsmodell antreiben sollte.

2. Werte-Versprechen (USP)

- Welche der Probleme oder Bedürfnisse, die Sie in Ihren Persona identifiziert haben, erfüllen Sie?
- Was ist das Einzigartige an Ihren Value Propositions und
- warum bevorzugt Ihr Kunde Sie gegenüber seinen aktuellen Alternativen?

Vielleicht haben wir eine ganze Menge davon – und das ist gut so. Wenn wir hier anfangen, notieren wir alle auf einem Whiteboard, einer Karteikarte, einem Post-It, etc. Danach

werden sie geordnet, priorisiert und aussortiert.

- Welche Dinge tun wir, die einen Kunden tatsächlich dazu bringen, uns einem Mitbewerber oder einer Alternative vorzuziehen?

Sobald wir diese isoliert haben, werden sie den Kunden-Zielgruppen zugeordnet.

Ergebnis

Eine priorisierte Liste von Value Propositions und Verknüpfungen von jeder Persona zu den für sie relevanten Werten.

Anmerkungen

Oft [glauben](#) wir die Welt des Kunden zu verstehen, haben aber noch keine messbare Bestätigung dafür, weil es sich um ein neues Projekt handelt. Am besten diese Unsicherheit mit etwas Demut akzeptieren und später einen Weg finden, um Beweise zu sammeln.

Und: Werte Versprechen geht natürlich viel einfacher, wenn ein Unternehmen seine eigenen Werte definiert hat und lebt.

3. Kunden-Kanäle

Zu den Kanälen gehören die Wege, um das Angebot an die Zielgruppe zu kommunizieren, sowie Wege, über die das Produkt verkauft wird.

Wenn z. B. Glühbirnen für Leuchtkästen verkauft werden und es eine Website gibt, über die alle Leuchtkästen gekauft werden, ist diese Website ein Verkaufskanal. Wenn Google AdWords verwendet wird, ist das auch ein Kanal (um Aufmerksamkeit zu bekommen). Wenn eine Drittfirma im Spiel ist, die Glühbirnen repariert, wenn sie kaputt gehen, ist auch das ein Kanal.

Beispiele:

Social Media, Vorträge, E-Mail-Newsletter, Networking, Google, bezahlte Anzeigen, Vertriebsmannschaft, Pressearbeit, Messen, TV, Radio

Ergebnis

Eine Liste wichtiger Kanäle, verknüpft mit Persona bzw. Zielgruppen.

Anmerkungen

Kanäle und der nächste Punkt, Kundenbeziehungen, definieren die Schnittstelle zum Kunden. Es ist wichtig, die gesamte „Reise“ des Kunden konkret zu denken. Für die meisten Unternehmen ist der Weg, Aufmerksamkeit zu generieren, ein anderer als die Betreuung.

Eine weitere Überlegung ist, ob uns die Kanäle genügend Einblick in den Kunden geben. Nicht sicher? Hypothesen aufschreiben und später überlegen, wie sie messbar gemacht werden können.

4. Kunden-Beziehungen

- Wie interagiert der Kunde mit Ihnen während des Verkaufs- und Produktlebenszyklus?
- Haben sie einen festen persönlichen Ansprechpartner, den sie sehen?
- Rufen sie an?
- Erfolgt die gesamte Interaktion über das Internet?
- Sehen sie Sie überhaupt nicht, sondern sprechen stattdessen mit einem Kanal?

Ein [Lackmustest](#) kann sein, sich die folgenden Fragen zu stellen:

- Kann das Werte-Versprechen auf diese Weise an den Kunden geliefert werden?
- Habe ich den ganzen Weg von der Werbung über den Verkauf bis hin zum Service nach dem Verkauf abgedeckt?
- Kann ich die Zahlen realistisch erreichen?

Beispiele:

Persönlich, über Vermittler, Online, Veranstaltungen, per Telefon

Ergebnis

Eine Beschreibung der Kundenbeziehungen, eine Differenzierung zu den verschiedenen Zielgruppen.

Hinweise

Vor allem geht es um die Validierung der Zielgruppe und deren Beziehung zu den Werte-Versprechen. Wenn dies bedeutet, dass Sie in den ersten Tagen persönliche Unterstützung für die Kunden anbieten, um die Zielgruppe zu erkunden und zu validieren, ist das Ok.

5. Einnahmequellen

An diesem Punkt sollten Zielgruppen und Werte-Versprechen den Umsätzen zugeordnet werden.

- Erlösmodell 1 wird durch Zielgruppe 1 und dem Werteversprechen 2 erlöst.
- Etc. ...

Ergebnis

Eine Liste von Erlösmöglichkeiten, die mit Zielgruppen gepaart auf einzelnen Werte-Versprechen basiert.

Anmerkungen

An diesem Punkt mal kurz die Hubschrauber-Perspektive einnehmen und sich das Bild ansehen. Die nächsten vier Schritte befassen sich mit der „Infrastruktur“, dem internen Teil, den wir brauchen, um das bisher erarbeitete zu liefern.

6. Schlüssel-Aktivitäten

Dies sind die entscheidenden Dinge, die das Unternehmen tun muss, um seine Produkte anzubieten und den Rest des Unternehmens zum Laufen zu bringen - wenn zum Beispiel der Verkauf über Dritte Teil des Modells ist, dann sind Aktivitäten rund um das [Kanal-Management](#) wahrscheinlich ziemlich wichtig.

Für ein produktgetriebenes Unternehmen gehört dazu wahrscheinlich auch, das kontinuierliche Lernen über Kunden und neue Technologien einzusetzen, um ein besseres Produkt zu entwickeln. Wenn das Unternehmen eine Reihe von Dingen für eine bestimmte Zielgruppe liefert (z. B. umfassende IT für Anwaltskanzleien), beinhaltet dies wahrscheinlich die Aufrechterhaltung einer überragenden Expertise in dem Fachgebiet und die Entwicklung oder den Erwerb von Produkten und Dienstleistungen, die gut dazu passen. Für ein Infrastrukturgeschäft (z. B. ein Energieversorgungsunternehmen) gehört es wahrscheinlich dazu, die Infrastruktur zuverlässig in Betrieb zu halten und sie effizienter zu machen.

Beispiele:

Beratung, Design, Web-Entwicklung, Reparatur, Fahrservice

Ergebnis

Eine Liste der Schlüsselaktivitäten, die mit den Werte-Versprechen Ihres Unternehmens verknüpft sind.

Anmerkungen

Die Analyse sollte hinterfragen, ob bestimmte Aktivitäten und Ressourcen tatsächlich zum Kern des Unternehmens gehören.

7. Schlüssel-Ressourcen

Schlüsselressourcen sind die strategischen Vermögenswerte, die Sie in einem größeren oder gezielteren Ausmaß als Ihre Konkurrenten haben oder brauchen. Das Business Model Canvas beinhaltet drei Kerngeschäftstypen : Produkt, Zielausrichtung und Infrastruktur. Diese neigen jeweils dazu, ähnliche Arten von Schlüsselressourcen zu haben.

Ergebnis

Eine Liste der Schlüsselressourcen, die mit den Schlüsselaktivitäten Ihres Unternehmens verknüpft sind.

Anmerkungen

Produktorientierte Unternehmen haben eine Art von differenziertem Produkt. Apple ist ein solches Unternehmen. Die Schlüsselressourcen in produktgetriebenen Unternehmen sind typischerweise wichtige Talente in kritischen Fachbereichen und angesammeltes geistiges Eigentum in Bezug auf ihr Angebot. Den Absatz verstehe ich nicht.

Zielausgerichtete Unternehmen schaffen eine gewisse Synergie rund um eine bestimmte Zielgruppe. Wenn Sie beispielsweise ein Unternehmen gründen würden, das sich um alle IT-Bedürfnisse von Anwaltskanzleien kümmert, wäre das ein Ziel-getriebenes Unternehmen. Diese Unternehmen verfügen in der Regel über Fachwissen über ihre Zielgruppe, eine Reihe von wiederholbaren Prozessen und manchmal über eine Infrastruktur, wie z. B. Servicezentren.

Infrastruktur-getriebene Unternehmen erzielen Skaleneffekte in einem spezifischen, hochgradig wiederholbaren Bereich. Die Telekommunikation ist traditionell ein Infrastrukturgeschäft. Die Schlüsselressourcen für diese Art von Geschäft sind, Sie ahnen es, verschiedene Arten von physischer oder virtueller Infrastruktur.

8. Schlüssel-Partnerschaften

Die Schwerpunkte des Unternehmens sollten an dieser Stelle geschärft werden.

- Welche Aktivitäten und Ressourcen sind wichtig, passen aber nicht zu der klaren Strategie?
- Was liegt außerhalb unseres Kerngeschäfts?
- Könnten Partner einige dieser Aktivitäten übernehmen? Und warum? Welche?

Ich empfehle, die Schlüsselpartner den Schlüsselaktivitäten zuzuordnen. Wenn eine Aktivität eine Schlüsselaktivität ist, ist sie immer noch Teil des Geschäftsmodells. Auf diese Weise identifizieren wir die spezifischen Partner für Schlüsselaktivitäten.

Ergebnis

Eine Liste der Schlüsselpartnerschaften mit Hinweisen auf ihre Beziehung zu den Schlüsselaktivitäten.

9. Kosten

Den Erlös haben wir vorher bearbeitet, nun zu den Kosten:

- Was treibt die Kosten?
- Sind diese Kosten gut auf die wichtigsten Werte-Versprechen abgestimmt?
- Sind die Kosten eher fix oder variabel, vielleicht auch abweichend bei verschiedenen Geschäftsmodellen?
- Sind sie eher linear in ihrer Skalierung oder eher fix?

Diese Punkte sollten im Hinterkopf sein, wenn das Modell optimiert wird. Um die Dinge miteinander zu verknüpfen, würde ich mir ansehen, wie die Schlüsselaktivitäten die Kostenstruktur bestimmen:

Wenn es größere Kostenkomponenten gibt, die nicht einer Schlüsselaktivität zugeordnet sind, lohnt ein prüfender Blick.

Ergebnis

Eine Liste der Kostenstrukturelemente mit Hinweisen auf ihre Beziehung zu den Hauptaktivitäten.

Das Canvas ist fertig.

Im folgenden Abschnitt finden Sie ein paar analytische Ideen und Vorschläge für die nächsten Schritte.

Nächste Schritte im Business Model Canvas

Die wichtigsten und offensichtlichsten Anwendungen des Canvas sind die folgenden Fragen:

- Ist es sinnvoll?
- Könnte es besser sein?
- Versteht der Rest meines Teams die Idee und stimmt ihr zu?
- Haben Sie zusätzliche Ideen?

Konkurrenzfähigkeit

Der Canvas hilft gut dabei, das Geschäft zu verstehen, was ein guter Anfang ist. Auch das Wettbewerbsumfeld ist wichtig. Gibt es einen langfristigen Wettbewerbsvorteil?

Auch für die Wettbewerber kann man versuchen, möglichst nah an ein realistisches BMC zu kommen.

Weiterer, schöner Artikel: [BMC, User Story, Personas, Value Proposition als Quartett-value-proposition/](#)

Weiterführende Artikel



MVP - Minimal Viable Product



Value Proposition Canvas



BMC, User Story, Personas, Value Proposition als Quartett

Fragen zu Business Model Canvas

Was ist ein Canvas?

Canvas bedeutet zu deutsch Leinwand. Im übertragenen Sinne beschreibt es Komplexes auf einer Seite darzustellen. Bekannteste Anwendungen in der Geschäftswelt sind das Business Model Canvas, das Lean Canvas oder das Value Proposition Canvas.

Was bedeutet Business Model Canvas?

Business Model Canvas bedeutet ein gesamtes Geschäftsmodell auf einer Seite zu modellieren unter Berücksichtigung aller neun wichtigen Dimensionen: Partnerschaften, Aktivitäten, Werte-Versprechen, Kundenbeziehung, Zielgruppe, Schlüsselressourcen,

Kundenzugang, Kosten und Erlös.

Warum Business Model Canvas?

Heute ersetzt das Business Model Canvas häufig den klassischen Business Plan. Durch die Aggregation auf einem Blatt lassen sich Zusammenhänge einfach bearbeiten, gut über das Geschäftsmodell kommunizieren und Varianten durchspielen. Bei einem langen Businessplan geht der Überblick schnell verloren und der Prozess ist aufwändig.

Was ist das Canvas Model?

Ein Canvas Model modelliert komplexe Unternehmenszusammenhänge auf einer Seite. Es kann für ein ganzes Geschäftsmodell erstellt werden (BMC) oder aber auch für einzelne Produkte (Value Proposition Canvas). Es dient dem Fokus auf das Wesentliche und unterstützt eine einfache Kommunikation.

Was ist ein Business Model?

Ein Business Model ist die theoretische Simulation eines gesamten Geschäftes. Es berücksichtigt alle Dimensionen, die einen Erfolgsfaktor darstellen können. Kundengewinnung, Marketing sowie Produktion sind Hauptfelder neben der dazugehörigen Finanzlandschaft.

Was ist Value Proposition Canvas?

Ein Value Proposition Canvas ist im Gegensatz zum Business Model Canvas kunden- und produktorientiert. Es beginnt mit einer Defizit-Sicht des Kunden und modelliert in einer größeren Tiefe die Bedürfnisse und Probleme des Kunden. Erst im zweiten Schritt widmet es sich der Lösungslandschaft: dem Produkt und Werte-Versprechen.

Warum Business Model Canvas?

Ein Business Model Canvas ermöglicht eine schnelle Erstellung eines Geschäftsmodells oder einfachen Business Plans. Durch den Fokus auf einer Seite können Varianten des Modells leicht erzeugt und verglichen werden.

Was sind Schlüsselaktivitäten?

Schlüsselaktivitäten sind die Dinge, die Unternehmen tun, um das Wertversprechen dem Kunden gegenüber zu erfüllen. Es handelt sich um die internen Handlungen, die dann zu

dem gewünschten externen Ergebnis führen. Hierbei geht es um die wichtigsten Tätigkeiten, nicht um eine umfassende Liste.

Was sind Schlüsselpartner?

Schlüsselpartner sind externe Unternehmen oder Partner, die uns dabei unterstützen, die Schlüsselaktivitäten für unsere Kunden zu erfüllen. Wichtig: welche Schlüsselaktivitäten machen das Alleinstellungsmerkmal aus? Diese sollten intern erfüllt werden! Welche nicht dazu gehören? Diese können an Schlüsselpartner abgegeben werden.

Was sind Key Activities?

Key Activities sind Schlüsselaktivitäten im Business Model Canvas. Es sind die Haupttätigkeiten, die ein Unternehmen erbringt, um ein Kundenversprechen zu erfüllen. Klarheit über Key Activities zu haben bedeutet den richtigen Fokus auf die Kundengewinnung und die Kundenzufriedenheit zu legen.

Wie hilfreich war dieser Beitrag?

Klicke auf die Sterne um zu bewerten!

Bewertung Abschicken

Durchschnittliche Bewertung 4.7 / 5. Anzahl Bewertungen: 16

Bisher keine Bewertungen! Sei der Erste, der diesen Beitrag bewertet.

[Xing](#)

[LinkedIn](#)

[Twitter](#)

[Facebook](#)

[WhatsApp](#)

[Email](#)

[Print](#)