

Zeitschrift für Studium und Forschung

WiSt

Wirtschafts-
wissen-
schaftliches
Studium

51. Jahrgang
Heft 11/2022

**Nachhaltigkeit im Risikomanagement
von Kreditinstituten aus bankaufsicht-
licher Sicht**

Joachim Weeber

**Pfadabhängigkeit auf dem Arbeitsmarkt?
Zur Stabilität von regionalen**

Unterschieden in den Arbeitslosenquoten

Helmut Wienert

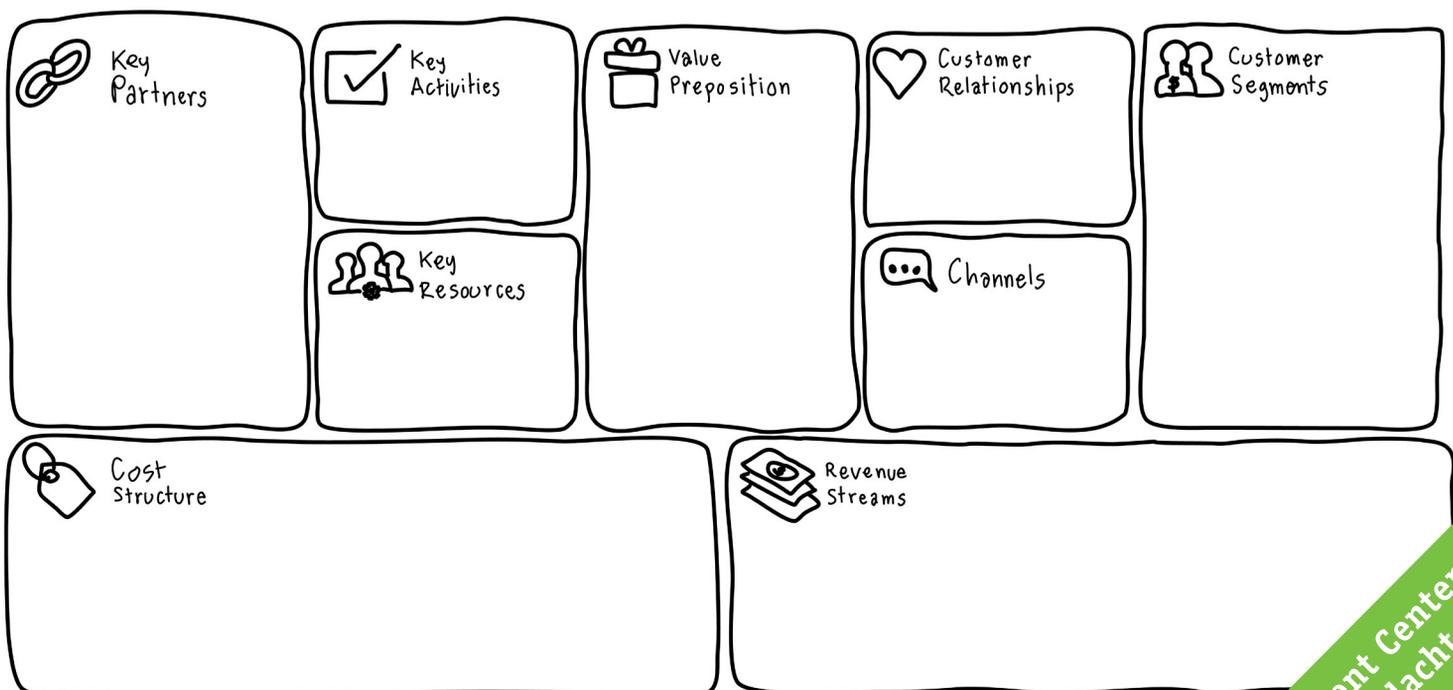
**Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität –
Lohnen sich Kostenreduktion und
Produktdifferenzierung immer (noch)?**

Markus Thomas Münter

Das Business Model Canvas zur Entwicklung von Geschäftsmodellen

Marion Titgemeyer

Business Model Canvas



ISSN 0340-1650



2350202211

Assessment Center
neu gedacht

Das Business Model Canvas zur Entwicklung von Geschäftsmodellen

Das Business Model Canvas erfreut sich in der Praxis großer Beliebtheit. Es unterstützt bei der Entwicklung von innovativen Geschäftsmodellen bei Neugründung, kann aber auch zur Evaluation bestehender Geschäftsmodelle eingesetzt werden. Durch das Business Model Canvas ist es möglich, die Schlüsselfaktoren eines Geschäftsmodells auf intuitive Weise strukturiert zu visualisieren. Der vorliegende Beitrag erläutert das Business Model Canvas und nimmt eine kritische Würdigung vor.



Prof. Dr. Marion Titgemeyer ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensrechnung, Prüfungs- und Steuerwesen, an der Fakultät Management, Kultur und Technik der Hochschule Osnabrück. Bevorzugte Forschungsgebiete: Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, Wirtschaftsprüfung und Entrepreneurship.

Stichwörter: Business Model Canvas, Unternehmensgründung, Geschäftsmodellentwicklung, Entrepreneurship, Business Modelling

1. Das Business Model Canvas als Instrument zur Entwicklung von Geschäftsmodellen

Über die Jahre haben sich unterschiedliche Definitionen des Begriffs des Geschäftsmodells herausgebildet (ausführlich hierzu *Csik/Gassmann, 2015, S. 304 ff.*). Nach *Csik/Gassmann (2015, S. 306)* zeigt ein Geschäftsmodell auf, „wie ein Unternehmen durch das Zusammenspiel des Nutzenversprechens, des Kundensegments, der Wertschöpfungskette und der Ertragsmechanik Wert schafft und einen Teil des geschaffenen Wertes für sich sichert“. Zur Entwicklung von neuen **Geschäftsmodellen** kann auf verschiedene Methoden zurückgegriffen werden. Sie sind nicht nur zur Modellierung von umfangreichen und vollständig neuen Geschäftsmodellen geeignet, sondern können auch für die Vorbereitung eines Eintritts in neue Geschäftsfelder oder Marktsegmente und zur Marktfähigkeitsüberprüfung bestehender Geschäftsmodelle eingesetzt werden. So lassen sich Probleme systematisch erkennen und Handlungsfelder strukturiert erschließen (vgl.

Wattenberg/Kottmann, 2019, S. 85). Ein in der Unternehmenspraxis beliebtes Instrument im Rahmen des Business Modellings ist das Business Model Canvas (vgl. *Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 1 ff.*), das im Folgenden näher betrachtet werden soll.

2. Darstellung des Business Modells Canvas

Der Name des Business Model Canvas leitet sich von **Leinwand** (englisch Canvas) ab und bezieht sich auf das zur Arbeit mit diesem Modell erforderliche wesentliche Material: ein großes Blatt Papier (z.B. im DIN-Format A0). Weiter werden Haftnotizzettel und Stifte benötigt. Selbstverständlich kann statt analog auch digital vorgegangen werden. Bezüglich der Zusammensetzung der das Geschäftsmodell erarbeitenden Gruppe ist es von Vorteil, wenn diese möglichst interdisziplinär aufgestellt ist (vgl. *BMWi, 2021a, S. 10*). Als zeitlicher Rahmen sollten mindestens zwei Stunden berücksichtigt werden.

Das Blatt wird in neun Felder unterteilt, die jeweils für einen **Schlüsselfaktor** eines Geschäftsmodelles stehen (vgl. *BMWi, 2021a, S. 10*). Im Detail handelt es sich um diese Schlüsselfaktoren (zu nachfolgenden Ausführungen vgl. *Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 34 ff., Becker/Botzkowski, 2019, S. 322 ff., 565*):

1. Schlüsselpartner

- Netzwerk aus Lieferanten und Partnern, die für das Geschäftsmodell unentbehrlich sind
- zu berücksichtigen: strategische Partnerschaften, Kooperationen und Allianzen, durch die Optimierungsvorteile und Risikoverminderungen erzielt werden können und der Ressourcenbezug gesichert wird

2. Schlüsselaktivitäten

- Aktivitäten und Prozesse, die für den Erfolg des Geschäftsmodells und die Weiterentwicklung des Unternehmens zwingend erforderlich sind
- Vorgänge und Handlungen in Produktion, Problemlösung und Netzwerk mit essentieller Bedeutung für das Nutzenversprechen, die Kanäle, die Kundenbeziehungen und die Einnahmequellen

3. Schlüsselressourcen

- Wirtschaftsgüter, die das Geschäftsmodell tragen
- physische, intellektuelle und finanzielle Mittel, die sich im Unternehmensbesitz befinden oder von Partnern bereitgestellt werden
- Zweck: ermöglichen den Aufbau und die Pflege des Nutzenversprechens, der Kundenbeziehungen und der Kanäle

4. Wertangebot

- Nutzen oder Mehrwert, der dem Kunden geboten wird
- Zusammenstellung der Produkte und Leistungen
- Zielsetzung sollte sein, ein besseres Wertangebot als das der Konkurrenz aufzubauen

5. Kundenbeziehungen

- Art und Gestaltung der Kundenbeziehungen der verschiedenen Kundensegmente (persönlich oder automatisiert)
- Beispiele für Arten der Beziehung zum Kunden: vor Ort, telefonisch, per E-Mail oder Hilfe zur Selbsthilfe etc.
- ggf. Aufbau von Co-Creation-Möglichkeiten oder von Communities, in denen Kunden sich über ihre Erfahrungen austauschen und eigene Ideen einbringen können, sodass das Unternehmen diese aufgreifen kann
- wichtig dabei: Betrachtung der Auswirkungen auf die Kundenbindung und den Umsatz

6. Kanäle

- Kommunikations-, Distributions- sowie Verkaufskanäle zwischen dem Unternehmen und den Kunden
- Gestaltung der Kommunikation und der Berührungspunkte zu den Kunden (z.B. über Vor-Ort-Filialen, Vertreter, Partner, Großhandel oder Internet)
- Berücksichtigung aller Kaufphasen, inklusive Nachkaufphase

7. Kundensegmente

- Identifizierung der Kundengruppe
- Systematisierung der Kundengruppe nach z.B. Vertriebskanälen, Kundenbeziehung, Höhe der Zahlungsbereitschaft
- Konkretisierung des Marktes, speziell ob Aktivitäten auf einem Massenmarkt und/oder auf einem Nischenmarkt erfolgen sollen

- ggf. Bildung voneinander unabhängiger Kundengruppen, um das Unternehmen breit aufzustellen

8. Kostenstrukturen

- bedeutendste Kosten des Geschäftsmodells
- abhängig von den anderen Elementen wie Nutzenversprechen, Kundenbeziehungen, Kanälen usw.
- Entscheidung, ob ein nutzenorientiertes Geschäftsmodell (ggf. mit Premiumnutzen-Versprechen) oder ein kostenorientiertes Geschäftsmodell (Preis des Produktes niedrig und Preis-Leistungsverhältnis gering durch hohen Automatisierungsgrad, Masseneinkauf, Synergieeffekte, extensives Outsourcing usw.) oder eine Kombination aus beiden Varianten verfolgt wird

9. Einnahmequellen

- Wege zur Generierung von Einnahmen
- Konkretisierung des Einnahmemodells, d.h. beispielsweise Verkauf, Vermietung und/oder Abonnements
- Unterteilung in einmalige und sich regelmäßig wiederholende Einnahmen
- Preisfindung: fest, variabel, abhängig von Menge oder Marktsituation

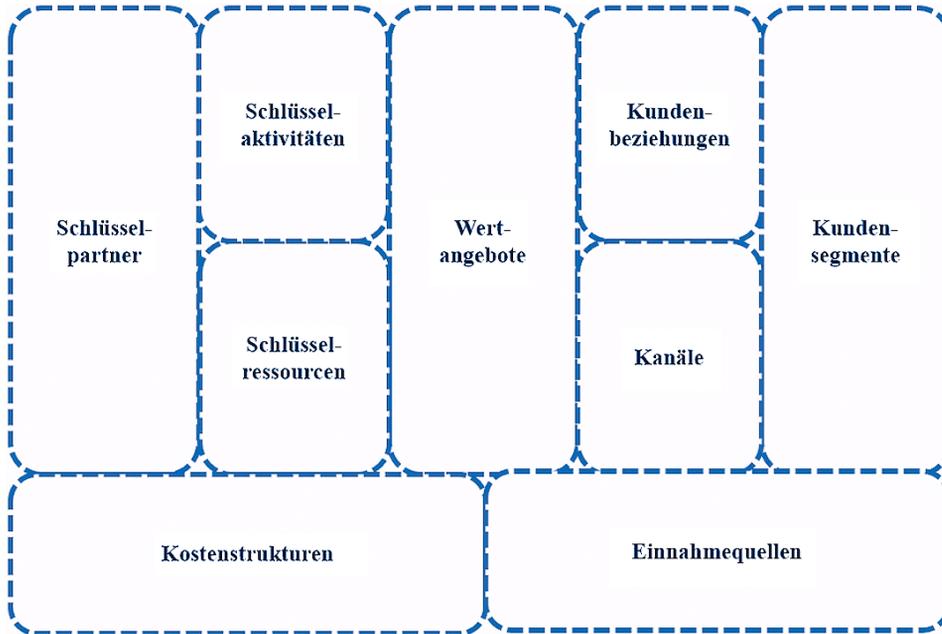
Die nachfolgende *Abb. 1* stellt das Business Model Canvas mit den erläuterten Schlüsselfaktoren dar:

Die Schlüsselfaktoren sind einzeln zu betrachten. Entstandene Ideen werden stichpunktartig auf Klebezetteln notiert und in den entsprechenden Feldern angebracht. Sie können im weiteren Verlauf der Geschäftsmodellentwicklung flexibel verschoben, ergänzt oder entfernt werden. Die Einzelideen lassen sich untereinander in Beziehung setzen und ergeben nach und nach baukastenartig ein marktfähiges Geschäftsmodell (vgl. *BMWi*, 2021a, S. 10, zur Geschäftsmodelltypologie für hybride Leistungsbündel (auf industrielle Kunden ausgerichtete Problemlösungen, die aus integrierten Sach- und Dienstleistungen bestehen) mithilfe des Business Model Canvas (vgl. *Granjean/Ries/Steven*, 2017, S. 17 ff.).

Hinweis: Für **Non-Profit-Unternehmen** gibt es eine Abwandlung dieses Grundmodells, das modifizierte Schlüsselfaktoren nutzt. Dieses sog. Social Business Model Canvas verbindet soziale Gesichtspunkte mit Marktchancen. Insgesamt sind sieben Schlüsselfaktoren vorgesehen. Hierzu zählen z.B. die soziale Innovation und das zugrundeliegende soziale Problem (vgl. *BMWi*, 2021c).

3. Das Business Model Canvas am Beispiel des Start-ups „Hello Fresh“

Das Business Model Canvas soll nachfolgend (vgl. *Abb. 2*) am Beispiel des 2011 gegründeten Start-ups „Hello Fresh“ verdeutlicht werden. Dieses Unternehmen liefert Kochbo-



Quelle: Osterwalder/Pigneur, 2021.

Abb. 1: Das Business Model Canvas

zen mit Lebensmitteln und Rezepten im Abonnement-Modell. 2020 hat es durch die Covid19-Pandemie, die durch Homeoffice, geschlossene Restaurants und Ausgangsbeschränkungen geprägt war, stark profitiert und seinen Umsatz weiter steigern können (vgl. *dpa/rtr*, 2021, S. 1).

4. Kritische Würdigung des Business Modells Canvas

4.1. Stärken

Das Business Model Canvas stellt ein geeignetes und wichtiges Werkzeug beim Business Modelling dar, welches vor allem folgende **Stärken** aufweist (zu nachfolgenden Punkten vgl. *BMWi*, 2021a, S. 10):

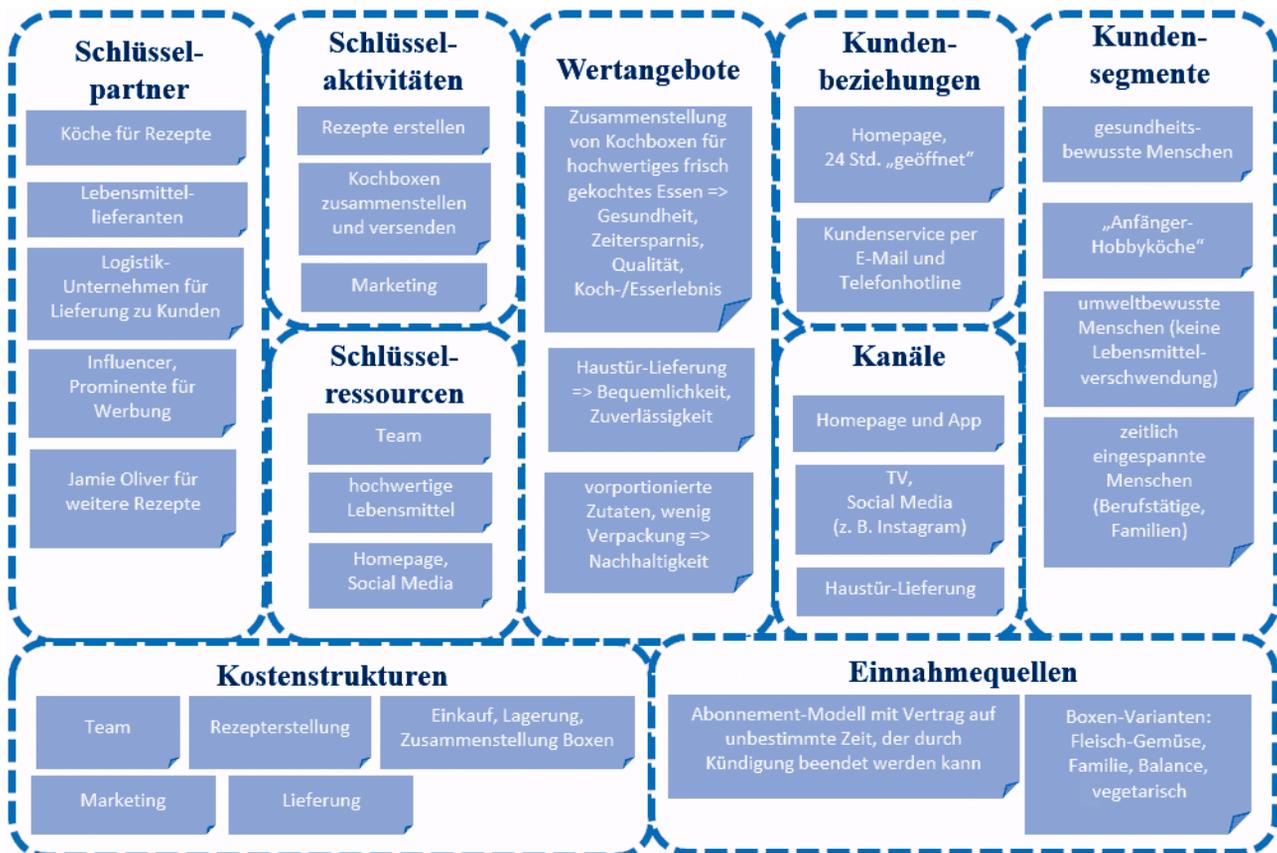


Abb. 2: Das Business Model Canvas am Beispiel des Start-ups „Hello Fresh“

- anschauliche Visualisierung komplexer Geschäftsmodelle auf einem einzigen Blatt Papier
- intuitiver Aufbau
- geringer Zeitaufwand zur Einarbeitung
- auch für Personen geeignet, die nur geringe Kenntnisse und Erfahrungen in der Geschäftsmodellentwicklung und grundsätzlich wenig betriebswirtschaftliches Grundlagenwissen besitzen
- Konzentration auf das Wesentliche bzw. Vermeidung eines Verlierens in Details
- entstandenes Poster kann im Büro aufgehängt und durch Modifikation der Klebezettel fortlaufend weiterentwickelt werden
- Änderungen, die sich nach Gründung in Unternehmen und/oder in seiner Umwelt ergeben haben, können flexibel berücksichtigt werden
- Evaluierung der Geschäftsmodelle von Unternehmen, die bereits lange am Markt bestehen, ist ebenfalls möglich

4.2. Schwächen

Aus den größten Vorzügen des Business Models Canvas resultieren gleichzeitig seine markantesten **Schwächen**, die nachfolgend dargestellt werden (zu nachfolgenden Punkten vgl. *Becker, 2019, S. 20*):

- starke **Vergrößerungen** erforderlich, die komplexeren Anwendungen oder größeren Unternehmen nicht gerecht werden
- keine vollständige Erfassung aller Beziehungen, die für die Wertschöpfung wichtig sind, wie z.B. gesellschaftliche Beziehungen
- keine strukturierte und detaillierte Einbeziehung der **Unternehmensumwelt**, obwohl Unternehmen abhängig von ihrer Umwelt agieren
- ggf. undifferenzierte Ergebnisse durch unterschiedlich starken Einbezug der verschiedenen Faktoren: Beziehung zum Kunden wird in drei Feldern untersucht, Beziehung zum Lieferanten dagegen in nur einem Feld
- Einengung auf die unternehmerische Leistungserstellung
- Faktor **Führung** des Unternehmens bleibt unbeachtet
- keine Berücksichtigung der betriebswirtschaftlichen Rechengrößen Einzahlungen und Auszahlungen sowie von Investition und Finanzierung, d.h. Geschäftsmodell kann ggf. von Beginn an illiquide sein (betrifft in New Economy einige Unternehmen und auch teilweise heutige Jungunternehmen mit internetbasierten Geschäftsmodellen, die auch nach mehreren Jahren am Markt aufgrund des Fehlens entsprechender Erlöse nicht auf externe Kapitalgeber verzichten können)
- keine umfassende erfolgs- und **finanzwirtschaftliche** Perspektive, d.h. Einnahmen und Kostenstruktur werden

separat (ohne Zusammenführung) betrachtet, wodurch der Gesamterfolg unklar bleibt

- **statische** Herangehensweise, bei der sich dynamische Veränderungen und ihre Auswirkungen auf das Geschäftsmodell nicht abbilden lassen, was zu Entscheidungen führen kann, die kurzfristig sinnvoll erscheinen, aber nicht zu einer langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens beitragen

5. Weiterentwicklung des Business Model Canvas und Ausblick

Aufgrund der erläuterten Schwachstellen des Business Model Canvas-Frameworks gibt es in Forschung und Praxis verschiedene Überlegungen und Vorschläge zur Verbesserung bzw. **Weiterentwicklung** des grundsätzlich anerkannten und in der Praxis verbreiteten Ansatzes. Auch wurden Alternativmodelle erarbeitet. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass sich die Anforderungen an ein Geschäftsmodell seit Erstkonzeption des Tools weiterentwickelt haben. So sind das Team und die Unternehmenswerte mehr in den Fokus gerückt. Kunden möchten heutzutage vermehrt Kenntnis darüber erlangen, bei wem sie kaufen und welche Werte das Unternehmen vertritt. Themen wie Nachhaltigkeit, Gleichberechtigung usw. haben an Bedeutung gewonnen. Zur Berücksichtigung neu hinzugetretener Schlüsselfaktoren kann das ursprüngliche Business Model Canvas um zwei entsprechende weitere Felder erweitert werden (vgl. *BMW, 2021b*):

10. Team: Organisationsstruktur, Größe, Zusammensetzung (fachliche und soziale Kompetenzen) der Unternehmensleitung und der Mitarbeitenden, also des Teams (vgl. *BMW, 2021b*)

11. Werte: Antworten auf die Fragen, für was das Unternehmen stehen soll, was für das Unternehmen wichtig bzw. unwichtig ist und ob bzw. wie die Werte nach außen kommuniziert werden sollen (vgl. *BMW, 2021b*)

Anknüpfend an diese Überlegungen wird in der Literatur als **Alternative** zum Business Model Canvas beispielsweise eine Balance Value Map vorgeschlagen, die auch für größere Unternehmen mit umfangreicheren Strukturen geeignet ist. Hierbei stellt die Gesellschaft im Umfeld des jeweiligen Unternehmens den äußeren Rahmen dar. Daneben werden verschiedene Märkte (Beschaffungs-, Arbeits-, Kapital- und Absatzmarkt) sowie Führungsaufgaben einbezogen, sodass der Blickwinkel erweitert wird (vgl. *Becker, 2019, S. 22*). Weitere Methodiken zum Business Modelling sind u.a. der St. Galler Business Model Navigator (vgl. *Gassmann/Frankenberger/Csik, 2017, S. 1 ff.*) und der Business Model Builder (vgl. *Nagl/Bozem, 2018, S. 1 ff.*).

Abschließend ist festzuhalten, dass das Business Model Canvas zahlreiche Vorzüge bietet und intuitiv ohne längere Einarbeitungszeit anwendbar ist. Auch die Visualisierung der Ergebnisse auf einer „Leinwand“ bringt einen nicht zu unterschätzenden Mehrwert und hat zur Popularität des Frameworks beigetragen. Es fehlt allerdings (gewollt) eine ganzheitliche Betrachtung aller zur Geschäftsmodellentwicklung relevanten Faktoren. Um unternehmerische Fehlentscheidungen zu vermeiden, ist eine Ergänzung um weitere Instrumente empfehlenswert. Letztlich ist die Entscheidung für ein Framework bzw. eine Methode eine sehr individuelle und sollte fallweise abhängig von Geschäfts-idee, den beteiligten Personen und den sonstigen Gegebenheiten getroffen werden.

Literatur

- Becker, W., Digitale Transformation von Geschäftsmodellen – Ein konzeptioneller Bezugsrahmen, in: Becker, W., Eierle, B., Fliaster, A., Ivens, B., Leischnig, A., Pflaum, A., Sucky, E. (Hrsg.), Geschäftsmodelle in der digitalen Welt – Strategien, Prozesse und Praxiserfahrungen, Wiesbaden 2019, S. 15–33.
- Becker, W., Botzkowski, T., Auswirkungen der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell mittelständischer Unternehmen: Eine unternehmensgrößen-, branchen- und geschäftsmodelltypabhängige Analyse, in: Becker, W., Eierle, B., Fliaster, A., Ivens, B., Leischnig, A., Pflaum, A., Sucky, E. (Hrsg.), Geschäftsmodelle in der digitalen Welt – Strategien, Prozesse und Praxiserfahrungen, Wiesbaden 2019, S. 319–340.
- BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie), Gründerzeiten 07: Businessplan, 2021a, Online, URL https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/GruenderZeiten/GruenderZeiten-07.pdf?__blob=publicationFile (Abrufdatum: 11.06.2021).
- BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie), Business Model Canvas: Vorlage, 2021b, Online, URL https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Checklisten-Uebersichten/Businessplan/16_Business-modell-Canvas.pdf?__blob=publicationFile (Abrufdatum: 11.06.2021).
- BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie), Social Business Model Canvas: Vorlage, 2021c, Online, URL https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Checklisten-Uebersichten/Businessplan/17_Social-Business-Model-Canvas.pdf?__blob=publicationFile (Abrufdatum: 11.06.2021).
- Csik, M., Gassmann, O., Innovative Geschäftsmodelle als Wettbewerbsfaktor, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 44. Jg. (2015), S. 302–308.
- Dpa, rtr, HelloFresh hebt nach starkem ersten Quartal seine Jahresprognose deutlich an, Online, URL <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/kochboxensender-hellofresh-hebt-nach-starkem-ersten-quartal-seine-jahresprognose-deutlich-an/27101306.html> (Abrufdatum: 11.06.2021).
- Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M., Geschäftsmodelle entwickeln – 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, München 2017.
- Grandjean, L., Ries, E., Steven, M., Geschäftsmodelltypologie für hybride Leistungsbündel, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 46. Jg. (2017), S. 17–23.
- Nagl A., Bozem K., Geschäftsmodelle 4.0: Business Model Building mit Checklisten und Fallbeispielen, Wiesbaden 2018.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Business model generation, New Jersey 2010.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Business Model Canvas, Online, URL <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas> (Abrufdatum: 11.06.2021).
- Wattenberg, M., Kottmann, E., Erfahrungsbericht zum Einsatz der Business Model Canvas und Persona-Methode im Rahmen der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle, in: Schmohl, T., Schäffer, D., To, K.-A., Eller-Studzinsky, B. (Hrsg.): Selbstorganisiertes Lernen an Hochschulen. Strategien, Formate und Methoden, Bielefeld 2019, S. 83–93.