

Werkzeugkiste

Werkzeugkiste: 38. Die Business Model Canvas

Wie macht man das? Wie kann man so eine Methode anwenden? In der Hitliste der Fragen und Wünsche, die uns als Berater wie Redakteure erreichen, steht die nach Umsetzungs-Know-how ganz oben. Wir wollen mit dieser Rubrik dazu beitragen, dass sich Beratungstätigkeit und Veränderungsarbeit in Organisationen fundiert und professionalisiert. Zielgruppe ist der stets wachsende Kreis unserer Leserinnen und Leser, die das Tätigkeitsfeld des Change Managements und der Organisationsberatung für sich neu erarbeiten und dafür Unterstützung suchen. Unser Werkzeugkasten wird keine einfachen Patentlösungen für komplexe Interventionsprobleme bieten, sondern den Kontext und Anwendungsspezifika der Methoden verdeutlichen. Letztlich liegt die Verantwortung beim Anwender selbst. Dieser muss entscheiden, in welcher Dosierung, zu welchem Zeitpunkt und mit welcher eigener Kompetenz und Sicherheit er das Instrument einsetzt.

Kontext der Methode

Wir leben in einem Zeitalter umwälzender neuer Geschäftsmodelle. Ganz neue Branchen entstehen, während alte sich auflösen. Gerade weil sich die Wirtschaftswelt über alle Branchengrenzen hinweg verändert, sind die Zusammenhänge oft nicht leicht zu verstehen.

In einem solchen Umfeld steigt die Bedeutung der Auseinandersetzung eines Unternehmens mit seiner Zukunft. Die Strategieentwicklung ist jene Führungsaufgabe, bei der sich das Management mit seinen Märkten, den Kundenanforderungen und den relevanten Umfeldentwicklungen befasst. Eine solche strategische Festlegung definiert den Unterschied, den ein Unternehmen in der Welt machen will. Wir verstehen unter Strategie ein Set an geschäftspolitischen Prämissen, die im operativen Geschehen die alltäglichen Entscheidungsprozesse eines Unternehmens anleiten. Eine so verstandene Strategie definiert die grundlegende Ausrichtung eines Unternehmens.

Ein Element dieses Zukunftsbildes ist ein klares Verständnis des Geschäftsmodells, das die innere Mechanik des Unternehmens explizit macht. Die von Osterwalder und Pigneur (2011) entwickelte Business Model Canvas (deutsch: Leinwand) ist ein Format, mit dem Geschäftsmodelle nachvollziehbar beschrieben werden können. Dieses Instrument vermittelt einerseits Klarheit in der Analysephase und bildet andererseits einen innovativen Ausgangspunkt für die kreative Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

Das Buch «Business Model Generation» ist zu einem Bestseller geworden. Denn es hat nach Prof. Kieser alle wichtigen Zutaten einer Managementmode: Das Versprechen einer Lösung eines aktuellen wirtschaftlichen Problems durch neue Geschäftsmodelle, ein so genanntes Buzzword als Titel, die Möglichkeit der Belebung der Angebote von Businessschools und letztlich eine tolle und innovative optische Aufbereitung.

Konzeptionell lassen sich hier Ähnlichkeiten mit dem Konzept von «Blue Ocean» erkennen – auch ein Managementbestseller der letzten Jahre: Dieses Modell von Kim und Mauborgne unterstellt zwei unterschiedliche Arten von Märkten: «Rote Ozeane» gibt es schon, ihre Spielregeln sind bekannt und es herrscht erbitterter Konkurrenzkampf. Der «blaue Ozean» dagegen ist eine Metapher für neue Märkte und eine Nachfrage, für die es noch keine Konkurrenten gibt. Die Blue Ocean Strategy soll das Unternehmen in noch unbesetzten Märkten positionieren. Im Unterschied dazu ist der rote Ozean von intensiven Konkurrenzaktivitäten und geringen Erträgen geprägt. Blue Ocean-Strategien fokussieren auf «Nutzeninnovationen», die den Käufernutzen erhöhen und gleichzeitig die Kosten reduzieren. In diesem Modell bildet das strategische Profil (Strategy Canvas) den Ausgangspunkt und bildet eine typische Nutzenkurve des Geschäfts ab. Es stellt die kritischen Faktoren im Wettbewerb dar, in die das Unternehmen investiert, um wettbewerbsfähig zu sein. Dieses Profil ist gleichzeitig Ausgangspunkt für künftige neue strategische Ansätze: Gibt es in der untersuchten Branche Ansatzpunkte, wie Marktgrenzen umgestaltet werden können und wo über die vorhandene Nachfrage hinaus neue Nachfrage geschaffen wird?

Im Buch von Osterwalder und Pigneur wird das Blue-Ocean-Modell in das Konzept der Business Model Generation integriert: Das aktuelle Geschäftsmodell eines Unternehmens soll mit den Leitperspektiven des Blue-Ocean-Ansatzes weiterentwickelt werden: Welche Elemente des Geschäftsmodells können eliminiert werden, welche reduziert, welche verbessert und welche Aspekte neu erfunden werden.

Auch methodisch sind die meisten vorgestellten Instrumente nicht neu und teilweise Bestand traditioneller Strategie- und Zukunftsarbeit: Dies gilt für die Analyse der Branchendynamik nach Porter, die Trend- und Substitutionsanalyse, die SWOT-Analyse oder die Szenario-Methodik. Auch die im folgenden Text skizzierten Moderationsmethoden sind dem interessierten Leser der Managementliteratur nicht neu, sie sind aber unter dem Label «Design» marketingmäßig aufgefrischt.

Darstellung der Methode

Ein Geschäftsmodell stellt das Grundprinzip dar, nach dem eine Organisation bzw. ein Unternehmen Werte schafft, vermittelt und erfasst. Die Herausforderung liegt darin, dass das Konzept simpel, treffend und intuitiv zu erfassen sein muss, ohne dabei die Komplexität der Funktionsweise von Organisationen allzu stark zu vereinfachen.

Die Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur basiert auf neun Bausteinen, die die vier wichtigen Bereiche einer Organisation abbilden: Kunden, Angebot, Infrastruktur und finanzielle Überlebensfähigkeit. Diese neun Geschäfts-

modellbausteine bilden die Grundlage dieses Konzeptes. Es ähnelt einer Leinwand eines Malers. Es funktioniert gut, wenn die Elemente der Abbildung auf einer großen Fläche gedruckt sind, so dass mehrere Personen gemeinsam mit Post-its oder mit Moderationskarten die Geschäftsmodellelemente diskutieren können.

Die Business Model Canvas wird in der folgenden Schrittfolge anhand der neun Bausteine entwickelt:

Baustein 1: Kundensegmente des Unternehmens

Eine Organisation bedient ein oder mehrere Kundensegmente. In diesem ersten Baustein werden die verschiedenen Gruppen von Kunden oder Organisationen benannt, die ein Unternehmen erreichen oder bearbeiten will. Nach Osterwalder und Pigneur repräsentiert eine Kundengruppe verschiedene Segmente, wenn

- ihre Bedürfnisse ein jeweils individuelles Angebot erfordern
- sie über unterschiedliche Kanäle erreicht werden
- sie unterschiedliche Arten an Kundenbeziehungen erfordern
- sie stark unterschiedlich profitabel sind.

Leitfragen zur Identifikation der Kundensegmente: Für wen schaffen wir Wert? Wer sind unsere wichtigsten Kunden?

Baustein 2: Wertangebote

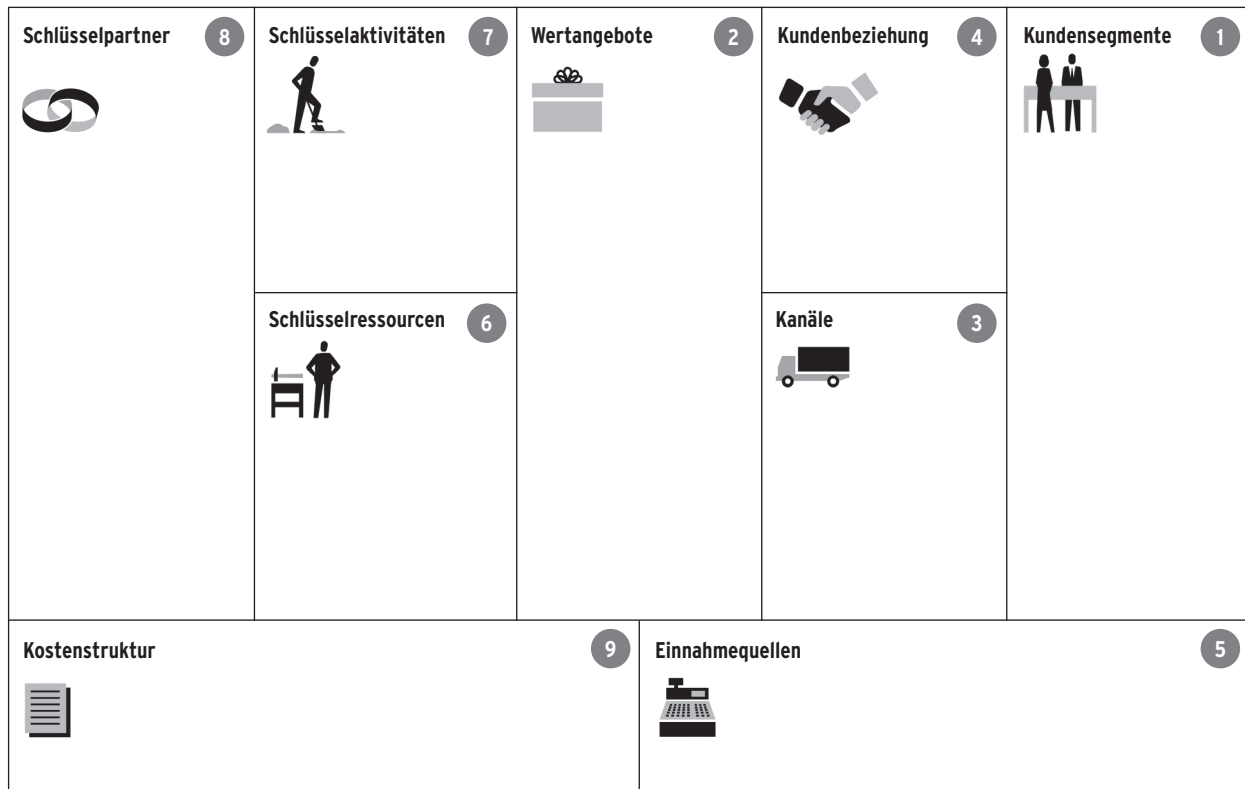
Mit Wertangeboten (Value Propositions) werden spezifische Kundenprobleme gelöst und Kundenbedürfnisse befriedigt. Ein Wertangebot generiert einen besonderen Kundennutzen für ein Kundensegment aus einem Paket aus Produkten und/oder Dienstleistungen. Solche Werte können sowohl quantitativ (wie Preis, Kostenreduktion, Verfügbarkeit oder eine messbare Leistungsfähigkeit) oder auch qualitativ (wie besonders innovativ oder maßgeschneidert, ein beeindruckendes Design, eine besondere Marke, besondere Bequemlichkeit etc.) sein.

Leitfragen zur Beschreibung des Wertangebotes des Unternehmens: Welchen Wert liefern wir unseren Kunden? Welche der Kundenprobleme helfen wir zu lösen? Welche Kundenbedürfnisse befriedigen wir? Welche Bündel von Produkten und Dienstleistungen bieten wir in den einzelnen Kundensegmenten an?

Baustein 3: Kanäle

Hier wird beschrieben, wie ein Unternehmen seine Kundensegmente erreicht und anspricht, um das Wertangebot zu vermitteln. Solche Kanäle können Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle sein. Hier können es z. B. Berührungspunkte zum Kunden sein wie eine Verkaufsabteilung, eine eigene Filiale oder ein Internetverkaufskanal. Auch indirekte Kanäle wie Partnerfilialen oder der Vertrieb über den Großhandel sind denkbare Kanaltypen.

Abbildung 1

Das Kernmodell der Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2011, S. 48)

Illustrationen entnommen aus: Nagel, R. (Frühjahr 2014). Organisationsdesign. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Schäffer-Poeschl.

Leitfragen zur Definition der relevanten Kanäle: Durch welche Kanäle wollen unsere Kundensegmente erreicht werden? Wie erreichen wir sie jetzt? Wie sind unsere Kanäle integriert? Welcher funktioniert am besten? Welche sind am kosteneffizientesten? Wie integrieren wir sie mit den Routineprozessen der Kunden?

Baustein 4: Kundenbeziehung

Wie ist die Beziehung gestaltet, die ein Unternehmen mit bestimmten Kundensegmenten hat? Eine Organisation kann auf sehr unterschiedliche Weise seine Kundenbeziehung pflegen, wie z. B. persönliche individuelle Betreuung, den Aufbau von Nutzer- oder Online-Communities, Selbstbedienung oder automatisierte Dienstleistungen.

Leitfragen zum Verständnis der jeweiligen Kundenbeziehung: Welche Art von Beziehung erwartet jedes Kundensegment von uns? Welche Arten haben wir aufgebaut? Wie teuer sind sie? Wie sind sie in das übrige Geschäftsmodell integriert?

Baustein 5: Einnahmequellen

Für Osterwalder und Pigneur bilden die Kunden das Herz eines Geschäftsmodells. Die Einnahmequellen sind in diesem Bild dann dessen Arterien. Daher ist die Frage, für welche Werte jedes einzelne Kundensegment wirklich zu zahlen bereit ist. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Einnahmequellen zu erschließen: Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen, Nutzungs- oder Mitgliedsgebühren, Lizenzen etc. Einnahmequellen sind das Ergebnis den Kunden erfolgreich angebotener Wertangebote.

Nützliche Leitfragen: Für welchen Wert sind die Kunden bereit zu bezahlen? Wofür bezahlen sie jetzt? Wie bezahlen sie jetzt? Wie würden sie am liebsten bezahlen? Wie stark trägt jeder Einnahmenstrom zur Gesamteinnahme bei?

Baustein 6: Schlüsselressourcen

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

Je nach Geschäftsmodell werden unterschiedliche Schlüsselressourcen benötigt. Für einen Hersteller von Textilwaren sind das Produktionsstandorte, während es für ein Beratungsunternehmen die kompetente Beratungsmann-/frauenschaft sein wird. Schlüsselressourcen können physischer (Gebäude, Maschinen, Netzwerke), finanzieller (Kreditrahmen, Zugang zum Kapitalmarkt) und immaterieller (Marken, Know-how, Patente) Natur sein. Leitfragen für die Entdeckung von Schlüsselressourcen: Welche Schlüsselressourcen benötigt unsere Wertschöpfung? Welche unsere Vertriebskanäle? Unsere Kundenbeziehung? Unsere Einnahmequellen?

Baustein 7: Schlüsselaktivitäten

Im Unterschied zu den Ressourcen geht es bei den Schlüsselaktivitäten um die wichtigsten Dinge, die ein Unternehmen tun muss, damit das jeweilige Geschäftsmodell funktioniert. Also beispielsweise kann dies für ein IT-Unternehmen die Softwareentwicklung oder für eine Marketingberatung die Ent-

wicklung innovativer Kundenlösungen oder für ein Unternehmen wie Ebay plattformbezogene Netzwerke sein.

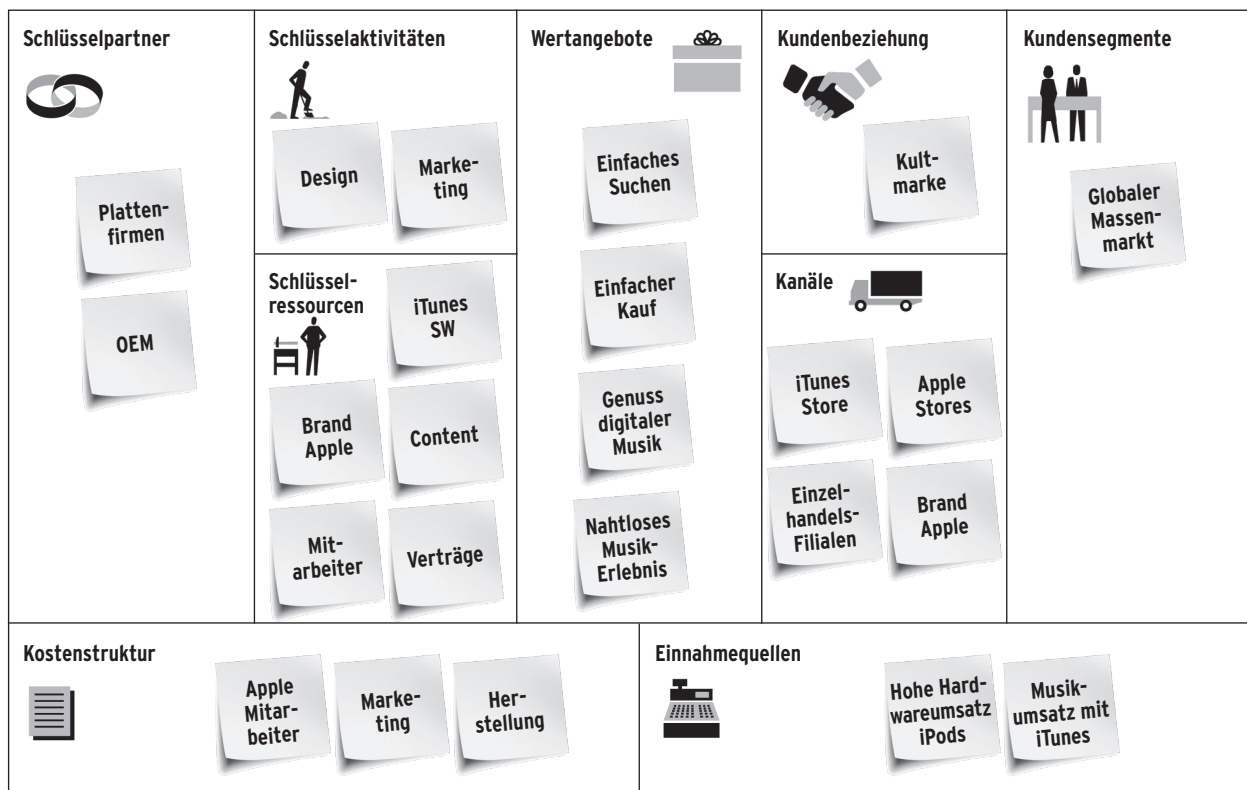
Die entsprechenden Leitfragen: Welche Schlüsselaktivitäten benötigt unsere Wertschöpfung? Welche benötigen unsere Vertriebskanäle? Unsere Kundenbeziehung? Unsere Einnahmequellen?

Baustein 8: Schlüsselpartnerschaften

Dieser Baustein beschreibt das Netzwerk von Lieferanten und Partnern, die zum Gelingen des Geschäftsmodells beitragen. Osterwalder und Pigneur unterscheiden Allianzen zwischen Nicht-Wettbewerbern und Allianzen zwischen Wettbewerbern, Joint Ventures für neue Geschäfte oder Käufer-Anbieter-Beziehungen zur Sicherung einer zuverlässigen Versorgung.

Leitfragen für diesen Baustein: Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer unsere Schlüssellieferanten? Welche Ressourcen erwerben wir von unseren Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten leisten unsere Partner?

Abbildung 2
Fallbeispiel: Business Model des iPod/iTunes von Apple (Osterwalder & Pigneur 2011, S. 50)



Baustein 9: Kostenstruktur

In diesem Baustein werden jene Kosten beschrieben, die bei der Ausführung eines Geschäftsmodells anfallen. Die entsprechenden Leitfragen: Welches sind die wichtigsten Kosten in unserem Geschäftsmodell? Welche Schlüsselressourcen und -aktivitäten sind am teuersten?

Design-Thinking: Methoden aus der Welt der kreativen Gestalter

Neben dem oben beschriebenen Grundmodell werden im Buch von Osterwalder und Pigneur eine Reihe von Techniken und Tools aus der Welt des Designs beschrieben. Denn zum Geschäft eines Designers gehört es, mit innovativen Methoden Neues zu erkunden und Unerforschtes zu entdecken. Design Thinking ist ein in letzter Zeit auch für die Welt des Managements nutzbar gemachter strukturierter methodischer Ansatz zur Entwicklung von innovativen Ideen (vgl. auch die Ausgabe 2/2012 der OrganisationsEntwicklung). Im Buch werden fünf unterschiedliche Techniken für die Gestaltung von Geschäftsmodellen vorgestellt, die in der Beratungspraxis zur Entwicklung einer Business Model Canvas hilfreich sein können:

Die Empathie-Karte

Erfolgreiche Innovationen erfordern ein tiefes Verständnis der jeweiligen Kunden. Daher ist die Betrachtung aus der Kundenperspektive ein Leitprinzip für die Gestaltung eines Geschäftsmodells. Die Empathie-Karte ist ein Tool, das ein besseres Verständnis des Umfeldes, des Verhaltens und der Motivlage eines typischen Kunden auszuleuchten hilft. Durch die strukturierte Auseinandersetzung mit folgenden Leitfragen entsteht ein tieferes Verständnis für den typischen Kunden und damit die Basis für viele Antworten des Geschäftsmodells:

- Was sieht der Kunde (Umwelt, Freunde, was der Markt sonst noch zu bieten hat)?
- Was hört er (was Freunde sagen, was sein Chef sagt, was Meinungsführer sagen)?
- Was denkt und fühlt er (was wirklich wichtig ist und ihn bewegt)?
- Was sagt und tut er (Statements, Meinungen gegenüber anderen)?
- Was sind die negativen und positiven Aspekte im Leben des Kunden?

Ideenkreation

Um ein neues und innovatives Geschäftsmodell zu entwickeln, ist ein kreativer Prozess erforderlich, der viele neue Ideen für das neue Geschäftsmodell erzeugt. Dabei geht es darum, den Status quo auszublenden, sich nicht zu sehr an der Konkurrenz zu orientieren und Althergebrachtes infrage zu stellen.

Dazu werden verschiedene praktische Methoden der Ideenfindung vorgestellt:

- Mit dem Ansatz der Epizentren der Geschäftsmodellinnovation wird vom Ist-Geschäftsmodell ausgegangen und mit strukturierten Fragen mögliche Aspekte eines Soll-Geschäftsmodell ausgeleuchtet.
- Mit Was-wäre-wenn-Fragen werden konventionelle mentale Modelle hinterfragt und versucht, mit neuen ungewohnten Perspektiven und Hypothesen das bestehende Geschäftsmodell herauszufordern und infrage zu stellen.
- Ähnlich dazu ist die Dumme-Kuh-Übung, die Denkroutinen des Alltags irritieren soll.
- Schließlich findet sich hier auch die bekannte Brainstorming-Methode.

Visualisierung

Menschen reagieren auf Bilder oft stärker als auf Worte. Daher ist das visuelle Arbeiten bei der Arbeit mit Geschäftsmodellen unverzichtbar. Dies illustrieren Osterwalder und Pigneur auch eindrucksvoll mit der attraktiven optischen Gestaltung ihres Buches. Denn das Große und Ganze eines Geschäftsmodells lässt sich oft erst durch eine bildhafte Auflösung verdeutlichen. Durch eine Visualisierung kann der Diskurs vom Abstrakten zum Konkreten geführt werden und dadurch die Qualität der Auseinandersetzung deutlich erhöht werden.

Zwei Visualisierungstechniken werden von den Autoren empfohlen und erläutert: Die Nutzung von Haftnotizen (Post-its) – siehe Abbildung 2 – und den Einsatz von begleitenden Zeichnungen. Mit simultanen Zeichnungen werden parallel zum Entwicklungsprozess verschiedene Geschäftsmodelle in einem Bild skizziert. Dies kann ein typischer Kunde oder eines der Kundensegmente sein. In aller Regel stimuliert eine Visualisierung konkretere und intensivere Diskussionen als abstrakte schriftliche Ausführungen.

Prototyping (Prototypen)

Prototypen sind ein wirksames Werkzeug zur Entwicklung neuer und innovativer Geschäftsmodelle. Der Prototyp eines Geschäftsmodells kann eine einfache Skizze auf einer Serviette, eine vollständig ausgeführte Business Model Canvas oder eine Tabelle mit finanziellen Implikationen sein. Ein solcher Prototyp sollte ein Medium zur Entwicklung verschiedener Entwicklungsrichtungen sein, von dem aus weitere Geschäftsmodelle entwickelt werden.

Storytelling (Geschichten erzählen)

Es liegt in der Natur der Sache, dass neue und innovative Geschäftsmodelle oft schwer zu beschreiben und nicht leicht zu verstehen sind. Die Erzählung einer Geschichte kann ein starkes Werkzeug sein, ein neues Geschäftsmodell fassbarer zu machen. Denn eine Geschichte, die darstellt, wie zum Beispiel

ein konkretes Geschäftsmodell ein Kundenproblem löst, ist eine anschauliche Methode, im Kopf des Zuhörers ein Bild entstehen zu lassen. Menschen lassen sich leichter von Geschichten und den damit transportierten Emotionen bewegen als von reiner Logik.

Fallstricke bei der Anwendung der Methode

Das Grundmodell der Business Model Canvas ist nicht schwer zu verstehen und leuchtet ein. Die praktische Anwendung der Canvas ist in der Praxis jedoch ein anspruchsvolles Vorhaben. Die nachstehenden Fallstricke geben Hinweise auf die Besonderheiten beim Einsatz dieses Modells.

- «Alter Wein in neuen Schläuchen» ist einer der häufig vortragenen Kritikpunkte gegenüber diesem Konzept. Tatsächlich schafft eine simple Übertragung von bekannten Sachverhalten in die bestehend übersichtliche Darstellungsform noch wenig Erkenntnisgewinn. Es wird lediglich implizites Wissen explizit gemacht. Die Gefahr einer reinen Status quo-Beschreibung ist nicht von der Hand zu weisen. Wenn man aber sehr präzise arbeitet und gut verdichtet, kann dieses Tool die Sprechfähigkeit über das eigene Geschäftsmodell deutlich erhöhen.
 - Ein besonderer Erkenntnisgewinn erschließt sich, wenn die Canvas als Ausgangssituation für alternative strategische Optionen genutzt wird. Hier ist eine kreative Inszenierung sehr zu empfehlen, um die bestehenden Routinen und Denkblockaden zu verlassen.
 - Eine Business Model-Darstellung ist noch keine Strategie: Allerdings kann eine sorgfältige Erarbeitung einer Canvas mitunter vorhandene Lücken oder Unstimmigkeiten der eigenen Strategie transparent machen und Anlass für eine Überprüfung der aktuellen strategischen Ausrichtung schaffen.
 - «One fits all». Wie bei vielen Managementmoden kann leicht der Eindruck entstehen, dass damit ein Passepartout für alle Probleme zur Verfügung steht. In unserer Beratungspraxis haben wir allerdings die Erfahrung gemacht, dass sich dieses Konzept exzellent in Strategieprozesse einbauen lässt. In Kombination mit einer robusten Bearbeitungsarchitektur und anderen bewährten Instrumenten können damit durchaus neue Impulse gesetzt oder bestehende blinde Flecken ausgeleuchtet werden.
 - Besonders komplex ist die Anwendung, wenn das betrachtete Geschäft mehrere unterschiedliche Kunden bzw. Auftraggeber mit heterogenen Zielen anspricht. Dies ist besonders bei Nonprofit Organisationen der Fall, wo meist unterschiedliche Erwartungen bei Politik, Verwaltung und den unmittelbaren Anspruchsgruppen gegeben sind.
- Die Canvas wird im Kern von Stäben und Beratern erarbeitet: Die Umsetzungsrelevanz eines Business Model Generation-Prozesses hängt aber von der Beteiligung der Spitze ab. Das Top-Management hat selbst die Führung für diesen Diagnose- und Entwicklungsprozess zu übernehmen. Ansonsten ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass dieses Instrument zu einem Spielzeug für interne Stäbe und Berater verkommt. Und letztlich bleibt die Canvas ein Stück Papier.
 - Die Kommunikation wird unterschätzt: Wer will, dass Andere in eine Richtung gehen, muss nicht nur dorthin zeigen, sondern auch den Sinn dieser (Neu-)Ausrichtung vermitteln – und das regelmäßig. Daher ist die Einbindung von und die Kommunikation mit Schlüsselspielern einer Organisation ein relevanter Faktor für die Wirksamkeit.

Fazit

Trotz der genannten Fallstricke und der eingangs erwähnten Darstellung bereits bekannter Methoden halte ich das Konzept von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur für eine sehr gelungene Innovation, die bestehende Ansätze und Instrumente neu kombiniert und dadurch die Möglichkeit für neue Impulse schafft. Insbesondere gibt es der Diskussion um Geschäftsmodelle ein konzeptionelles und praxistaugliches Gerüst bzw. Referenzmodell. Denn es lässt sich sowohl in der strategischen Analyse als auch bei der Suche nach neuen strategischen Optionen für ein Unternehmen oder für ein Geschäft sehr gut nutzen.

Dr. Reinhart Nagel, Partner und Strategie- und Organisationsberater der osb international, reINHART.nagel@osb-i.com

Literatur

- **Kim, W.C. & Mauborgue, R. (2005).** Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant, Harvard Business School Press.
- **Nagel, R. & Wimmer, R. (2009).** Systemische Strategieentwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, 5. Aufl., Schäffer-Poeschel.
- **Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011).** Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus.
- **Wilhelmer, D. & Nagel, R. (2013).** Foresight-Managementhandbuch. Das Gestalten von Open Innovation. Carl Auer.