



Geschäftsmodellentwicklung mit dem Business Model Canvas

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in diesem Skript u.a. die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

Hintergrund zum Business Model Canvas

Die hier vorgestellte Methode „Business Model Canvas“ (BMC) ist an das strategische Management-Tool von Alexander Osterwalder angelehnt. Mit dem BMC können neue Geschäftsmodelle gemeinsam in der Gruppe durchdacht, strukturiert und visualisiert werden. Auch bestehende Geschäftsmodelle können mit dem BMC weiterentwickelt und verändert werden. Insofern kann die Methode zu jedem Zeitpunkt der Schülerfirmenarbeit angewendet werden.

Das BMC hilft euch dabei, das Geschäftsmodell eurer Schülerfirmen, also die Art und Weise, wie ihr in eurem Unternehmen Geld verdient, anderen schnell, einfach und verständlich vorzustellen. So könnt ihr potenzielle Partnerinnen und Partner leichter von euren Ideen überzeugen oder erhaltet wertvolle Rückmeldung, wie ihr eure Ideen noch verbessern könnt.

Das BMC funktioniert am besten, wenn ihr es als Poster mit allen Segmenten groß ausdruckt und mit Hilfe von Haftnotizen (wieder ablösbar in der Größe 76 × 76 mm) bearbeitet. Schreibt einfach eure Ideen und Gedanken auf einzelne Zettel und klebt sie in die jeweiligen Segmente. So habt ihr später schnell und einfach die Möglichkeit, einzelne Segmente zu ergänzen bzw. zu verändern.



Die neun Bausteine des Modells

Die neun Bausteine des BMC zeigen, aufgrund welcher Logik ein Unternehmen Geld verdienen kann. Sie decken die vier wichtigsten Bereiche eines realen Unternehmens ab: Kundschaft, Angebot, Infrastruktur und finanzielle Überlebensfähigkeit.

Das Business Model Canvas wird in eine Unternehmensseite (links) und eine Marktseite (rechts) aufgeteilt. Auf der linken Seite der Organisation befinden sich die Segmente Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen und Schlüsselpartnerschaften. Auf der rechten - der Marktseite - befinden sich die Segmente Kundengruppen, Kundenkanäle und Kundenbeziehungen.

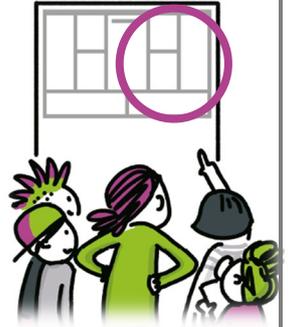
Im Zentrum zwischen beiden Seiten steht das Wertangebot und im unteren Bereich des Canvas werden als Abschluss die Kosten und Einnahmen gegenübergestellt.

UNTERNEHMEN



MARKT

Die Marktseite

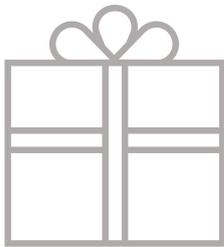


Geschäftsidee/Wertangebot

Euer Angebot beschreibt, welche Produkte und Dienstleistungen ihr für eure Kundschaft anbietet.

Wichtig ist dabei nicht nur eine Beschreibung der Eigenschaften und Funktionalitäten, sondern auch, welches Problem der Kundschaft auf welche Art und Weise gelöst wird.

Hier beantwortet ihr euch Fragen wie:



- *Was ist unser Angebot und wie funktioniert es?*
- *Welcher Nutzen und welche Vorteile entstehen für unsere Kunden bzw. welche Probleme lösen wir?*
- *Was macht unser Angebot einzigartig?*



Als kleiner Tipp: Benennt euer Alleinstellungsmerkmal!

Ein Alleinstellungsmerkmal beschreibt, wie und wodurch sich euer Angebot von der Konkurrenz abhebt.

Ein Produkt oder eine Dienstleistung hat ein Alleinstellungsmerkmal, wenn:

- es eine **Neuheit** ist: Es werden neue Bedürfnisse erfüllt, deren sich die Kundschaft vorher gar nicht bewusst waren.
- es auf die **individuellen Bedürfnisse** und die Anpassung an Kundenwünsche ausgerichtet ist: Maßgeschneiderte Produkte oder Dienstleistungen
- es **gut designed** ist: Das Produkt ragt durch sein überlegenes Design hervor.
- es **anwenderfreundlich** ist: Der Wert für die Kundschaft liegt darin, dass etwas angenehmer und leichter bedienbar ist.
- es die **Arbeit** der Kundschaft **erleichtert**.

Die Kundengruppen

Um die Zielgruppe einzugrenzen, müssen Kundengruppen bestimmt werden. Nicht jede Person ist euer Kunde oder eure Kundin.

Diesen Teil der Menschheit nennt man Kundengruppe. Je besser ihr diese Gruppe kennt, desto besser könnt ihr euer Angebot auf sie ausrichten.

Mit diesen Fragen grenzt ihr eure Zielgruppe genauer ein:



- Welche Menschen haben das Problem, das wir lösen?
- Wer braucht unser Angebot und ist bereit dafür zu zahlen?
- Wie viele Personen umfasst unsere Zielgruppe und wer genau gehört dazu?



Beachtet dabei, dass verschiedene Märkte auch verschiedene Kundengruppen definieren:

- Als **Massenmarkt** wird ein Markt bezeichnet, welcher große Teile der Bevölkerung erfasst.
 - zum Beispiel das Smartphone: Mittlerweile hat das Smartphone den Massenmarkt erobert. Zu Anfang kauften sich nur wenige technisch Interessierte zu hohen Preisen ein Smartphone, heute handelt es sich um eine Massenware zu günstigen Konditionen.
- Der **Nischenmarkt** erfüllt die Bedürfnisse spezifischer Kundengruppen. Es handelt sich hier um einen kleinen (Unter-)markt
 - ein Beispiel aus dem Bereich der Tiermedizin:
Wenn ein Hund krank ist, hat man die Wahl, zu einer allgemeinen Tierärztin/einem Tierarzt oder zu einer Spezialistin/einem Spezialisten, welcher nur Hunde behandelt, zu gehen. Der letztere bedient die Kundengruppe im Nischenmarkt.
- Im **Klassenmarkt** werden Kundengruppen mit leicht unterschiedlichen Wünschen bedient.
 - Klassenmärkte sind Märkte für Luxusgüter oder Dienstleistungen mit sehr hohen Preisen für unterschiedliche Zielgruppen. Beispiele für die Automobilbranche sind hier der Handel mit Oldtimern oder Sportwagen.

Die Kundenbeziehungen

Es gibt verschiedene Arten von Beziehungen, die mit einzelnen Kundengruppen aufgebaut und geführt werden.

Motive die Kundenbeziehungen differenziert zu durchdenken, können der Gewinn von Neukunden, die Pflege der Bestandskunden oder die Verkaufssteigerung sein.

Fragt euch daher:



- *Wie wollen wir mit unserer Kundschaft in Kontakt treten?*
- *Wie stellen wir unsere Kundschaft zufrieden?*
- *Wie binden wir unsere Kundschaft an uns?*



Die Kundenbeziehungen können verschiedener Art sein:

- Ihr bedient die Kundschaft **persönlich** bzw. bietet ihnen direkt eine Dienstleistung an.
 - Die Kundschaft kann sich **selbst bedienen**, d.h. dass zum Beispiel ein Automat die Wünsche und Bedürfnisse erfüllt.
 - Die Kundenbeziehung wird in Gemeinschaften oder sozialen Netzwerken aufgebaut.
- ➔ **Eine direkte Beteiligung** schafft Vertrauen: zum Beispiel eine Online-Kommentarfunktion zur Bewertung einer Dienstleistung.

Die Kundenkanäle

Im Segment „Kundenkanäle“ definiert ihr die Wege zu eurer Kundschaft. Es ist wichtig, dass die Kundinnen und Kunden von eurem Angebot erfahren, damit sie entscheiden können, ob sie es kaufen möchten.

Eure Aufgabe ist es also, geeignete Wege zu finden, eure Kundschaft über das Angebot zu informieren.

Fragt euch hierbei:



- *Wie erfährt die Kundschaft von unserem Angebot?*
- *Wo kann die Kundschaft unser Angebot kaufen?*
- *Wie gelangt unser Angebot zur Kundschaft?*



Am einfachsten arbeitet ihr euch in sogenannten **Kanal-Phasen** durch dieses Segment. Hier am Beispiel eines Schulcafés erläutert:

Erste Phase: Aufmerksamkeit

- Wie lenken wir die Aufmerksamkeit auf unser Angebot?
→ Zum Beispiel durch Flyer im Schulflur und im Eingangsbereich!

Zweite Phase: Bewertung

- Wie helfen wir der Kundschaft, unser Angebot vorab zu bewerten?
→ Zum Beispiel mit ansprechenden Bildern des Angebots, leckeren Beschreibungen oder einer übersichtlichen Speisekarte.

Dritte Phase: Kauf

- Wie ermöglichen wir den Kauf?
→ Ist neben der Barzahlung auch eine Guthabekarte möglich, die z.B. Rabatte einräumt?

Vierte Phase: nach dem Kauf

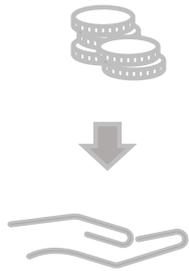
- Wie betreuen wir die Kundschaft nach dem Kauf?
→ Hat die Kundschaft eine Möglichkeit, das Angebot der Schulcafeteria über eine Seite in den sozialen Medien zu bewerten?

Die Einnahmen

Im Segment „**Einnahmen**“ wird das Geld beschrieben, das eurem Unternehmen zufließt. Die häufigste Einnahmequelle ist der Verkauf eures Angebots an eure Kundschaft.

Wichtig ist, dass diese Einnahmen noch nicht den Gewinn des Unternehmens darstellen. Den Gewinn könnt ihr erst ermitteln, wenn ihr auch eure Ausgaben kennt.

Definiert eure Einnahmen wie folgt:



- *Wie erzielen wir Einnahmen mit unserem Angebot?*
- *Was ist unsere Kundschaft bereit, für unser Angebot zu zahlen?*
- *Was soll unser Angebot kosten?*



Die Einnahmequellen für eure Schülerfirma können unterschiedlich sein:

- **Verkauf von Wirtschaftsgütern**, zum Beispiel beim Speisenverkauf an der Schule
- **Angebot einer Dienstleistung**, zum Beispiel bei einem Handwerks- und Reparaturservice
- **Abonnements**, zum Beispiel bei einer monatlich erscheinenden Schulzeitung
- **Vermietung**, zum Beispiel bei einem Technikverleih für Schulevents
- **Werbeeinnahmen**, zum Beispiel durch kostenpflichtige Anzeigen in der Schulzeitung

Die Unternehmensseite



Die Schlüsselressourcen

Schlüsselressourcen zu bestimmen ist wichtig, da diese es eurem Unternehmen ermöglichen, ein Angebot zu schaffen.

Ihr braucht diese Ressourcen, um euer Wertangebot zu schaffen (euer Produkt herzustellen oder eure Dienstleistung anzubieten), eure Kundinnen und Kunden zu erreichen und Geld einzunehmen.

Fragt euch, worauf ihr nicht verzichten könnt, um eure Geschäftsidee umzusetzen:



- *Welche Ressourcen benötigen wir?*
- *Wer gehört zum Team?*
- *Welche Stärken bringen wir mit?*



Wichtige Ressourcen für euch können sein:

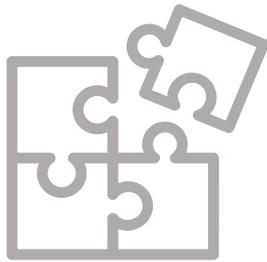
- die **Arbeitszeit**
- die **Produktionsmittel**
- das **Wissen**
- das **Personal**
- das **Geld**

Die Schlüsselaktivitäten

Was ihr beitragen müsst, damit die Geschäftsidee funktioniert, definiert ihr im Segment „Schlüsselaktivitäten“.

Eurer Unternehmen besteht mindestens aus einer oder aus mehreren Personen, die bestimmte Aufgaben innerhalb der Firma übernehmen. Damit alle erfolgreich zusammenarbeiten können, muss klar sein, was genau zu tun ist, um das Angebot mit Hilfe der Schlüsselressourcen zu schaffen.

Macht euch also Gedanken darüber...



- *Welche Aktivitäten müsst ihr selbst erledigen, um die Geschäftsidee erfolgreich umzusetzen?*
- *Wie organisiert ihr euch im Team und wer übernimmt welche Aufgaben?*
- *Was könnt ihr nicht abdecken?*



Wichtige Kategorien von Schlüsselaktivitäten können sein:

- die **Produktion**: Gestaltung, Herstellung und Auslieferung eines Produktes
- die **Problemlösung**: Entwicklung neuer Lösungen für individuelle Kundenprobleme
- das **Netzwerk**: Kundenakquise, Kundenpflege

Die Schlüsselpartnerschaften

Schlüsselpartnerschaften übernehmen wichtige Aufgaben für das Gelingen eures Auftrags, die ihr nicht selbst durchführen könnt oder wollt. In der Regel kann eine Schlüsselpartnerschaft diese Aufgaben in besserer Qualität, schneller oder günstiger erledigen als ihr.

Schlüsselpartnerinnen oder -partner können andere Unternehmen oder Personen sein.

Auf der Suche nach Partnerschaften müsst ihr folgende Fragen beachten:



- *Welche Produkte oder Dienstleistungen kaufen wir ein, anstatt sie selbst zu produzieren?*
- *Was können wir nicht allein, wo sind wir auf Partnerschaften angewiesen?*
- *Wer könnte uns beraten oder beliefern?*



Gute Partnerschaften haben viele Vorteile:

- Ihr könnt zum Beispiel **Aufwand und Kosten einsparen**.
- Ihr **vermindert Risiken**, indem ihr euch zum Beispiel mit einem Kontrahenten zusammenschließt.
- Der **Zugang zu Ressourcen** wird euch erleichtert.

Die Kosten

Zum Schluss kommt die Aufstellung der Kostenstruktur.

Kosten bzw. Ausgaben beschreiben das Geld, das euer Unternehmen verlässt. Für kleine Unternehmen sind die Ausgaben für das Personal der wichtigste und größte Kostenpunkt.

Ihr braucht eine genaue Übersicht über eure Einnahmen und Ausgaben, um euren Gewinn oder Verlust berechnen zu können.

Tragt die Ausgaben zusammen, die anfallen, wenn ihr eure Geschäftsidee umsetzt:



- *Welche Ausgaben haben wir?*
- *Welches sind die wichtigsten Ausgaben und wie hoch sind sie?*
- *Welche Ressourcen und Aktivitäten verursachen Kosten?*



Typische Merkmale von Kostenstrukturen sind:

- **Fixkosten**, wie Mieten, Löhne oder Produktionsmittel
- **variable Kosten**, also Kosten die z.B. abhängig sind von der Produktion oder Lieferung
- **Mengenvorteile**, also die Ersparnis durch größere Produktionsmengen

Ihr habt es geschafft!

Das Business Model Canvas für eure Schülerfirma ist komplett! Jetzt könnt ihr ausprobieren, ob eure Geschäftsidee auch in der Realität funktioniert und könnt ggf. einzelne Änderungen vornehmen.

Das Business Model Canvas ist ein Modell, das immer wieder modifiziert werden kann, indem ihr einzelne Segmente neu denkt, variiert oder anpasst. Die Arbeit mit den Haftnotizen ist daher eine gute Vorgehensweise, um in der Bearbeitung flexibel zu bleiben.

Als Methode könnt ihr das BMC daher bei der Gründung einer Schülerfirma, zur Geschäftsmodellentwicklung und Prüfung eures zukünftigen Angebots einsetzen.

In der laufenden Schülerfirmenarbeit eignet sich das BMC, um die Prozesse zu prüfen und zu überblicken und ebenso, um Zusatzoptionen zu erproben: Wen könnte unser Ansatz noch interessieren?

Am Ende des Schuljahres kann das BMC auch als Reflexionsmethode und zur Erarbeitung von Zukunftsplänen dienen: Lässt sich aus dem Ansatz noch mehr machen? Wen könnte man noch erreichen und wie? Welche weiteren Ideen gibt es? Für wen könnten wir andere oder ähnliche Probleme lösen?



Bei Fragen meldet euch beim GRÜNDERKIDS-Team!

www.gruenderkids.de