

## Planung und Ausgestaltung von Geschäftsmodellen als kreativer Prozess: Die Business Model Canvas

### Der CFO-Summit 2018 vermittelt innovative Ansätze der Unternehmensplanung

Was hilft die beste Geschäftsidee, wenn ihr kein gut entwickeltes und funktionierendes Geschäftsmodell zugrunde liegt, um Gewinne zu erwirtschaften? Die *Business Model Canvas* ist ein wirkungsvolles Instrument, wenn es um die Konzeption, Diskussion und Gestaltung von zu planenden oder zu verändernden Geschäftsmodellen geht.

Das Instrument zeichnet sich durch Klarheit und Verständlichkeit aus. Dies ermöglicht Anwendergruppen mit unterschiedlicher Fachkenntnis und Vorwissen den Zugang. In Workshop-Gruppen können sie ihre Sichtweise eines Geschäftsmodells und ihre Ideen zu dessen Umsetzung sichtbar und „diskutabel“ darstellen.

Konkret untergliedert die *Business Model Canvas* („Canvas“ = Leinwand) ein Geschäftsmodell in **neun Übersichts-Felder** [\*], die bei der Planung zu berücksichtigen sind und die in einer Art Tabelle bzw. Matrix strukturiert aufgezeigt bzw. bearbeitet werden (siehe auch Abbildung):

- **Wertangebot:** Welchen Wert bzw. Nutzen erbringt das Geschäftsmodell für seine Kunden? Hier ist es für die Innovationsfähigkeit des Erarbeitungs-Prozesses entscheidend, den eigentlichen Nutzen vom Produkt bzw. der Dienstleistung zu abstrahieren. So bieten z.B. Audi oder BMW ihren Kunden primär Mobilität, keine Automobile. Diese Abstraktion öffnet das Ideenspektrum für Angebote wie etwa Carsharing oder Chauffeur-Dienstleistungen.
- **Kunden:** Je klarer die Zielgruppen definiert werden können, umso besser gelingt es im weiteren Verlauf des Canvas-Prozesses, das Geschäftsmodell auf diese auszurichten.
- **Kanäle:** Wie erfährt der Kunde von dem Angebot? Die Kanäle bestimmen, wie Wertangebot und Kundensegmente zueinanderfinden, sowohl aus Sicht des

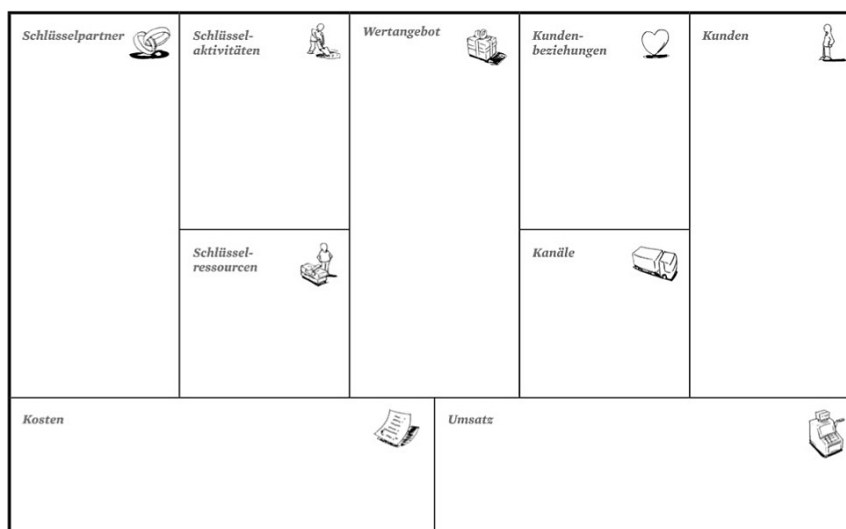
Marketings als auch aus Sicht der eigentlichen Transaktion und der Logistik (Vertrieb).

- **Kundenbeziehungen:** Während die Kanäle den Weg zum Kunden sachorientiert definieren, ist auch die emotionale Komponente dieser Beziehung zu beschreiben: Wie sollen Kunden erreicht, begeistert und gebunden werden?
- **Umsatz:** Auf welche Art und Weise verdienen wir Geld? Gerade Optionen abseits des klassischen direkten Tauschs von Leistung gegen Geld machen Geschäftsmodelle „spannend“. Hier sind z.B. Provisionsmodelle von Preissuchmaschinen oder Werbeplatzierungen von Online-Magazinen zu nennen, die es Unternehmen erlauben, ihre eigentliche Leistung

dem Endkunden ohne Preis anzubieten.

- **Schlüsselressourcen:** Welche Ressourcen – in Sinne von Mitarbeitern, Immobilien, Technologie und Finanzmitteln – in welcher Qualität und Menge sind für die Umsetzung erfolgskritisch?
- **Schlüsselaktivitäten:** Welche Tätigkeiten – sowohl einmaliger als auch dauerhafter Art – müssen wir für ein Wirksamwerden des Geschäftsmodells umsetzen?
- **Schlüsselpartner:** Welche Partner benötigen wir, um das Wertangebot umsetzen zu können?
- **Kosten:** Welche Kostenpositionen und -strukturen sind zu berücksichtigen – resultierend aus Aktivitäten, Ressourcen und Partnern –, ohne die das Geschäftsmodell nicht umsetzbar ist?

Ein wesentliches Merkmal der *Business Model Canvas* wird Controller, die stark quantitativ geprägte Planungsprozesse und -systeme gewohnt sind, besonders überraschen:



Quelle: Clark, T./Osterwalder, A./Pigneur, Y., *Business Model You*. Campus Verlag, Frankfurt/M. 2012, 47.

Sowohl Ertragsströme als auch Kostenpositionen sind immer **Ergebnis**, nicht Ausgangsbasis der Geschäftsmodellplanung. Wichtig ist es auch, die *Business Model Canvas* nicht als stringenten Ablauf zu verstehen, sondern wiederkehrende Abstimmungsschleifen bewusst zuzulassen (vgl. etwa auch die Wiederholungsschritte bei der Design-Thinking-Methode, *Erichsen* in BC 2017, 372 ff., Heft 8).

Weitere innovative Ansätze der Unternehmensplanung können Sie beim **CFO-Summit 2018** der IFC EBERT, der SRH Fernhochschule Riedlingen und des BVBC e.V. am **20. und 21.11.2018** an der SRH Fernhochschule – The Mobile University, Studienzentrum Mannheim, kennenlernen und diskutieren.

① Frau Christine Mezger  
Tel.: +49 (0) 7022 244 52 12  
E-Mail: [c.mezger@ifc-ebert.de](mailto:c.mezger@ifc-ebert.de)  
Internet: [www.ifc-ebert.de](http://www.ifc-ebert.de)



#### Anmerkung

[\*] Vgl. hier und im Folgenden: *Osterwalder, A./Pigneur, Y., Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*, Campus Verlag, Frankfurt/M. 2011, 18 ff.

ISSN 2190-8559

**BC**  
Zeitschrift für Bilanzierung, Rechnungswesen und Controlling. Monatszeitschrift für die betriebliche Praxis

#### Redaktion:

Dipl.-Betriebswirt (FH) *Ernst Maier-Siegert* (verantwortlicher Redakteur), *Dr. Alexandra Dunkel M.A.*, Wilhelmstraße 9, 80801 München; *Postanschrift*: Postfach 40 03 40, 80703 München, Telefon: (089) 3 81 89-530, Telefax: (089) 3 81 89-147, E-Mail: [redaktion.bc@beck.de](mailto:redaktion.bc@beck.de), Internet: [www.bc-online.de](http://www.bc-online.de)

**Manuskripte:** Manuskripte sind an die Redaktion zu senden. Der Verlag haftet nicht für Manuskripte, die unverlangt eingereicht werden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigefügt ist. Die Annahme zur Veröffentlichung muss schriftlich erfolgen. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag C.H.BECK an seinem Beitrag für die Dauer des gesetzlichen Urheberrechts das exklusive, räumlich und zeitlich unbeschränkte Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung in körperlicher Form, das Recht zur öffentlichen Wiedergabe und Zugänglichmachung, das Recht zur Aufnahme in Datenbanken, das Recht zur Speicherung auf elektronischen Datenträgern und das Recht zu deren Verbrei-

tung und Vervielfältigung sowie das Recht zur sonstigen Verwertung in elektronischer Form. Hierzu zählen auch heute noch nicht bekannte Nutzungsformen. Das in § 38 Abs. 4 UrhG niedergelegte zwingende Zweitverwertungsrecht des Autors nach Ablauf von 12 Monaten nach der Veröffentlichung bleibt hiervon unberührt.

**Urheber- und Verlagsrechte:** Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch für die veröffentlichten Gerichtsentscheidungen und ihre Leitsätze, denn diese sind geschützt, soweit sie vom Einsender oder von der Schriftleitung erarbeitet oder redigiert worden sind. Der Rechtsschutz gilt auch gegenüber Datenbanken und ähnlichen Einrichtungen. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form vervielfältigt, verbreitet oder öffentlich wiedergegeben oder zugänglich gemacht, in Datenbanken aufgenommen, auf elektronischen Datenträgern gespeichert oder in sonstiger Weise elektronisch vervielfältigt, verbreitet oder verwertet werden.

**Anzeigenabteilung:** Verlag C.H. BECK, Anzeigenabteilung, Wilhelmstraße 9, 80801 München;

Postanschrift: Postfach 40 03 40, 80703 München.  
Media-Beratung: Telefon (0 89) 3 81 89-687, Telefax (0 89) 3 81 89-589.  
Disposition: Herstellung Anzeigen, technische Daten:  
Telefon: (0 89) 3 81 89-598, Telefax: (0 89) 3 81 89-599.  
E-Mail: [anzeigen@beck.de](mailto:anzeigen@beck.de)  
Verantwortlich für den Anzeigenteil: *Bertram Götz*.

**Verlag:** Verlag C.H.BECK oHG, Wilhelmstraße 9, 80801 München, *Postanschrift*: Postfach 400340, 80703 München, Telefon (0 89) 3 81 89-0, Fax: (0 89) 3 81 89-398, Internet: [www.beck.de](http://www.beck.de).  
Postbank München, IBAN: DE82 7001 0080 0006 2298 02, BIC: PBNKDE33XXX.

**Erscheinungsweise:** Monatlich.

**Bezugspreise 2018:** Jährlich (inkl. BC BeckDirekt) € 145,- (inkl. MwSt.). **Vorzugspreis** (inkl. BC BeckDirekt) (gegen Nachweis für Studenten (fachbezogener Studiengang), Bilanzbuchhalter sowie Controller in Ausbildung und Mitglieder des Vereins der Geprüften Controller e.V. € 93,- (inkl. MwSt.). **Einzelheft:** € 14,- (inkl. MwSt.). **Versandkosten** jeweils zuzüglich. Die Rechnungsstellung erfolgt zu Beginn eines Bezugszeitraumes. Nicht eingegangene Exemplare können nur innerhalb von 6 Wochen nach dem Erscheinungstermin reklamiert werden. Jahrestitellei und

## Beilagenhinweis

Mit diesem Heft verbreiten wir Gesamtbeilagen von

**IKR GmbH**  
**LucaNet AG**  
**Verlag C.H.BECK oHG**

Wir bitten unsere Leser um Beachtung.

-register sind nur noch mit dem jeweiligen Heft lieferbar. Abonnement und Bezugspreis beinhalten die Printausgabe sowie eine Lizenz für die Online-Ausgabe. Die Bestandteile des Abonnements sind nicht einzeln kündbar.

**Bestellungen** über jede Buchhandlung und beim Verlag.

**KundenServiceCenter:** Tel.: (0 89) 38189-750, Fax: (0 89) 38189-358, E-Mail: [kundenservice@beck.de](mailto:kundenservice@beck.de)

**Abbestellungen** müssen 6 Wochen vor Jahresende erfolgen.

**Adressenänderungen:** Teilen Sie uns rechtzeitig Ihre Adressenänderungen mit. Dabei geben Sie bitte neben dem Titel der Zeitschrift die neue und die alte Adresse an. Hinweis gemäß § 7 Abs. 5 der Postdienste-Datenschutzverordnung: Bei Anschriftenänderung des Bezieher kann die Deutsche Post AG dem Verlag die neue Anschrift auch dann mitteilen, wenn kein Nachsendeantrag gestellt ist. Hiergegen kann der Bezieher innerhalb von 14 Tagen nach Erscheinen dieses Heftes beim Verlag widersprechen.

**Satz:** FotoSatz Pfeifer GmbH, 82152 Krailling.

**Druck:** NOMOS Druckhaus, In den Lissen 12, 76547 Sinzheim.