Geschäftsmodell: Schlüssel zum Erfolg

Jeder, der zumindest einmal einen Businessplan erstellt hat, weiß, dass diese „Übung“ einen zwingt, Ziele klar, realistisch und umfassend zu formulieren. Für MP-Teilnehmer, die konkrete Kooperationsprojekte vor Augen haben, ist es besonders wichtig, die eigenen Ziele auf Herz und Nieren zu prüfen, um mit einem möglichst optimalen Projekt nachhaltig und erfolgreich agieren zu können. Die Erfahrung zeigt, dass sich ein Geschäftsmodell am besten erfassen lässt, wenn es komplett oder in seinen Einzelteilen graphisch dargestellt wird. Auf dieser Erkenntnis basieren der Erfolg und die Verbreitung der innovativen Business Model Canvas.

Viele Unternehmen verfügen über kein aktuelles Geschäftsmodell. Ein Businessplan wird häufig erst dann entwickelt, wenn ein Dritter dies fordert – die Bank oder ein Investor. Dabei ist er für den Geschäftserfolg eines Unternehmens unabdingbar. Um Geschäftsmodelle und Start-up-Ideen anschaulich visualisieren und schnell testen zu können, konzipierte Alexander Osterwalder die sogenannten Business Model Canvas. Das Canvas-Modell besteht aus neun Bausteinen. Sein größter Vorteil liegt darin, dass alle Bausteine gleichzeitig zu sehen sind und man einen Überblick über sämtliche Interdependenzen im Unternehmen bekommt.

Mit Hilfe kleiner Klebezettel (Post-it) kann man eine Idee analysieren und mit Leben füllen, ihre Realisierbarkeit testen und sämtliche Interdependenzen erkennen. Außerdem kann man grundlegende Aspekte, z.B. die Finanzierung, Ressourcen oder Kundenbeziehungen durchdenken. Das Beste am Modell ist, dass man potentielle Kunden besser verstehen kann, schnell ein Feedback von Kollegen oder Fachleuten erhält oder auch Partner findet, die zu einem passen.

Die neun Bausteine des Canvas-Modells bilden die Struktur von Geschäftsabläufen ab. Ein Unternehmen führt beispielsweise mit Hilfe von Schlüsselpartnern und Schlüsselressourcen bestimmte Schlüsselaktivitäten durch, die Kundenwünsche anhand von Wertangeboten, d.h. Nutzenversprechen, befriedigen. Der Vertrieb der Wertangebote erfolgt über bestimmte Kanäle. In jedem Kundensegment werden dabei enge Kundenbeziehungen aufgebaut. Ein interessantes und im Idealfall erfolgreiches Wertangebot generiert Einnahmequellen. Diese decken die Kosten der Unternehmenstätigkeit.

Das Ausfüllen aller Felder des Canvas-Modells dauert höchstens 20-30 Minuten. Benötigt man mehr Zeit, bedeutet dies, dass die gesamte Geschäftsidee nicht ausreichend durchdacht ist und dass das Geschäftsmodell im Erstkontakt mit dem Kunden nicht besteht. Hier die einzelnen Bausteine:

1. Kundensegmente:

Dieser Baustein stellt klare Fragen: Wer sind unsere Kunden? Wovor haben sie Angst und was möchten sie bekommen? Welche Instrumente zur Einflussnahme auf die Kunden gibt es? Selbstverständlich beziehen sich alle Fragen auf das eigene Geschäft. Die einzelnen Segmente unterscheiden sich nach ihren Merkmalen, z.B. Massenmarkt oder Nischenmarkt.

2. Wertangebote:

Dieser Baustein definiert die Werte, die das Unternehmen anbieten kann. Wichtig: Es wird nicht das Produkt selbst beschrieben, sondern das Problem, das dieses Produkt löst. Bei einem Kfz beispielsweise können dessen Werte Schnelligkeit, Zuverlässigkeit oder auch die Marke sein. Man unterscheidet quantitative (Preis, Liefergeschwindigkeit) und qualitative Werte (Gestaltung, Kundenerfahrung). In einem gesonderten Schritt wird untersucht, was der Kunde kauft und was er gerne gekauft hätte. Eventuell hat der Kunde keine Alternative, und wir müssen überlegen, wie wir ihn an uns binden und ihm die Einzigartigkeit unseres Angebots verdeutlichen.

3. Kanäle:

Die Distributionskanäle sind für jedes Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Wichtig ist hier: Erstkontakt, Überzeugung, Lieferung, Service, Werbung usw. Sämtliche Kundenberührungspunkte sollten bis ins Detail durchdacht sein. Ist der Kunde mit den Distributionskanälen voll und ganz zufrieden? Passen die Kanäle zu den Bedürfnissen des Kunden und sind sie in dessen Unternehmensabläufe integrierbar? Welche Kanäle sind am kosteneffizientesten?

4. Kundenbeziehungen:

Anhand dieses Bausteins definiert man Antworten auf folgende Fragen: Welche Beziehungen bestehen mit jedem einzelnen Kundensegment (Mitbeteiligung an der Produktentwicklung, Arbeit mit Communities, persönliche Beratung)? Werden wir den Kundenerwartungen gerecht, und sind sie rundum zufrieden? Mit welchen Kunden haben wir ein individuelles Vertragsverhältnis, mit welchen bestehen allgemeine Geschäftsbeziehungen?

Die Business Model Canvas

5. Einnahmequellen:

In diesem Feld werden alle Einkünfte aus den verschiedenen Kundensegmenten verzeichnet. Für welchen Wert sind die Kunden bereit zu zahlen? Für welchen Wert und wie zahlen sie jetzt? Wie hoch ist der Anteil jeder Einnahmequelle am Gesamtumsatz? Dieser Baustein beinhaltet die ständigen Einkünfte zu Festpreisen und zu variablen Preisen, Mieteinnahmen, Einnahmen aus Nutzungsgebühren, Lizenzen usw.

6. Schlüsselressourcen:

Wichtig ist hierbei, alle Ressourcen zu bestimmen, die sowohl für die Produktion als auch für die Kundenbeziehungen notwendig sind. Die Fragen in diesem Bereich lauten: Welche Schlüsselressourcen benötigen wir, um unser Angebot zu realisieren? Benötigen wir Ressourcen zum Aufbau der Distributionskanäle oder zur Pflege von Kundenbeziehungen? Die Ressourcen können personeller, intellektueller oder finanzieller Natur sein.

7. Schlüsselaktivitäten/-prozesse:

Dieses Feld umfasst sämtliche Schritte, die zum Gelingen des Geschäftsmodells notwendig sind (Produktionsprozess, Zulieferung, Werbung, After-Sales-Service). Welche Schlüsselaktivitäten sind notwendig, um das Produkt herzustellen oder die Dienstleistung anzubieten? Welche sind für die Funktionalität der Distributionskanäle wichtig und welche für die Kundenbeziehungen?

8. Schlüsselpartner:

Ohne Partner kann kein Geschäft existieren, deshalb geht es bei diesem Baustein um folgende Fragen: Wer sind unsere Schlüsselpartner oder -lieferanten? Sind sie zuverlässig und bieten sie Garantien? Gibt es Alternativen? Wo kann man sparen? Wären Bartergeschäfte möglich? Wie sind unsere Geschäftsbeziehungen? Drei Grundmotive bestimmen den Aufbau von Partnerschaften: Optimierung der Geschäftsabläufe und Economies of Scale, Minimierung von Risiken und Unsicherheiten und Akquise bestimmter Ressourcen oder Dienstleistungen.

9. Kostenstruktur:

Dieser Baustein kann viele Fragen umfassen: Was sind die wichtigsten Kosten im Geschäftsmodell? Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten? Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten? In diesen Bereich fallen Fixkosten und variable Kosten, Lohnkosten, Steuern, die Preise einzelner Ressourcen usw. Natürlich sollte ein Geschäftsmodell eine Minimierung der Kosten anstreben. Dies gilt jedoch nicht für alle Geschäftsmodelle. Deshalb ist die Aufteilung in die zwei Kostenstrukturen, kosten- oder wertorientiert, von Interesse. Im ersten Fall werden Produkte/Dienstleistungen mit geringem Preis angeboten, sozusagen „ohne jeden Luxus“. Es herrschen maximale Automatisation und intensives Outsourcing. Im zweiten Fall konzentriert man sich auf Premiumprodukte, wie z.B. exklusive Dienstleistungen, Luxushotels, persönlichen Service usw.

Die Canvas-Methode ist einfach und elegant. Mit diesem Instrument kann man viele verschiedene Varianten eines Geschäftsmodells durchspielen. Sie erfordert wenig Zeit und ist gut für ein schnelles, effizientes Monitoring des Geschäftsumfelds geeignet, ein großes Plus angesichts der sich schnell wandelnden Märkte und des rasanten technischen Fortschritts. ■

Eugen Breining ist Senior Consultant, Referent und Projektleiter der Export Akademie und Gima consult. Er ist zuständig für Kooperationsprojekte in Osteuropa und Zentralasien. Breining ist Experte für Innovations- und Krisenmanagement und Consultant für internationale Kooperation.

Violetta Sticker, Projektleiterin der Export Akademie in Tübingen, entwickelt und führt Fortbildungsprogramme für Teilnehmer aus Osteuropa sowie Führungstrainings in den GUS-Staaten durch. Ihr Schwerpunkt ist Projekt- und Zeitmanagement.