



# improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

## BUSINESS MODEL CANVAS

Prof. (FH) DDr. Mario Situm, MBA und Giuseppe Sorrentino, MA

AUSGABE #54 | NOVEMBER 2024



# BUSINESS MODEL CANVAS

## DAS GESCHÄFTSMODELL SYSTEMATISCH ENTWICKELN

**Das Business Model Canvas bietet eine strukturierte Methode, um die wesentlichen Elemente eines Geschäftsmodells zu visualisieren und deren Zusammenspiel zu analysieren. Es erleichtert die Identifikation von Schwachstellen und ermöglicht eine gezielte Optimierung, indem es alle relevanten Stakeholder in den Prozess einbezieht. Durch regelmäßige Überprüfung und Anpassung des Modells können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Strategien effektiv umgesetzt werden und auf dynamische Marktbedingungen reagieren. Diese Flexibilität und Klarheit machen das Canvas zu einem unverzichtbaren Instrument für den nachhaltigen Unternehmenserfolg.**

Von Prof. (FH) DDr. Mario Situm, MBA und Giuseppe Sorrentino, MA

### I. LOGIK UND AUFBAU DES BMC

Das Business Model Canvas (BMC) ist ein vielseitiges Werkzeug, das Unternehmen in unterschiedlichen Phasen ihrer Entwicklung unterstützt<sup>1</sup>. Es eignet sich besonders für die Analyse und Optimierung bestehender Geschäftsmodelle, die Entwicklung neuer Geschäftsideen und die Anpassung an dynamische Marktbedingungen. Die Funktionalität des Canvas liegt in seiner Fähigkeit, alle wesentlichen Elemente eines Geschäftsmodells auf einen Blick darzustellen. Dadurch wird Komplexität reduziert und der Fokus auf die zentralen Erfolgsfaktoren gelegt. In der Implementierung ermöglicht das Canvas eine strukturierte Diskussion innerhalb von Teams, fördert das gemeinsame Verständnis und erleichtert die Entscheidungsfindung. Unternehmen können durch die Nutzung des Canvas schnell Schwachstellen identifizieren, Ressourcen effizienter einsetzen und innovative Strategien entwickeln, die ihre Marktposition stärken. So trägt das BMC nicht nur zur Verbesserung der internen Kommunikation bei, sondern auch zur Erhöhung von Agilität und Wettbewerbsfähigkeit in einem sich ständig verändernden Marktumfeld.

***Mit dem Business Model Canvas lässt sich das Geschäftsmodell visualisieren, gestalten und umsetzen.***

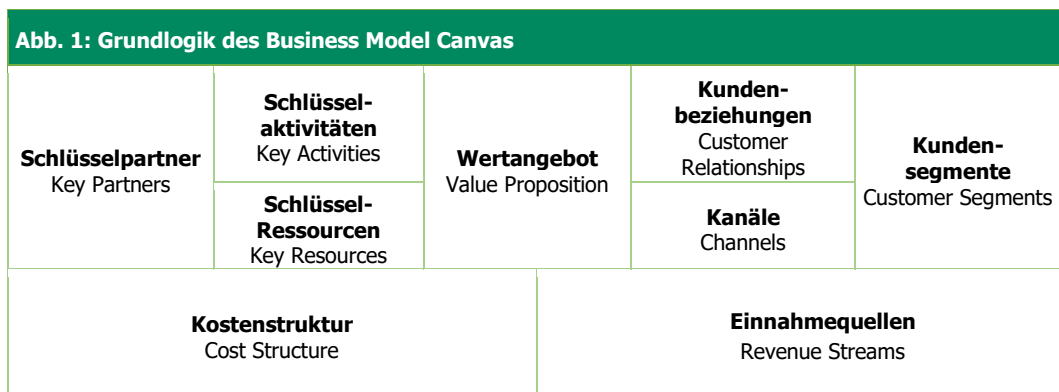
Erarbeitung und Umsetzung des BMC erfordern nicht nur eine gründliche Analyse, sondern auch eine systematische Herangehensweise. Wirkungsvoll wird das Canvas vor allem durch das Zusammenspiel seiner einzelnen Bausteine, die in ihrer Gesamtheit ein

---

<sup>1</sup> Lukas, T., Business model canvas–Geschäftsmodellentwicklung im digitalen Zeitalter, Berlin 2018, S. 143 ff.



integriertes Bild des Geschäftsmodells ergeben (vgl. Abb. 1): Wertangebot, Kundensegmente, Kundenbeziehungen, Kanäle, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen, Schlüsselpartner, Einnahmequellen und Kostenstruktur. Jeder Baustein hat eine in sich geschlossene Logik, ist aber gleichzeitig auch ein Verbindungselement zu den anderen. Dies bedeutet, dass Änderungen in einem Bereich – beispielsweise bei den Einnahmequellen oder den Schlüsselressourcen – unmittelbare Auswirkungen auf andere Bereiche haben können, wie etwa auf die Kostenstruktur oder die Kundenbeziehungen. Breite und Tiefe der einzelnen Bausteine des BMC können in der Praxis sehr unterschiedlich sein. Es darf aber kein Element ausgelassen werden, weil ansonsten das Geschäftsmodell inkonsistent ist.



Das BMC besteht aus neun Bausteinen, die jeweils einen entscheidenden Aspekt des Geschäftsmodells darstellen (vgl. Abb. 2). Das Wertangebot steht hierbei im Zentrum. Es geht um die fundamentale Frage des Kundennutzens und der Wettbewerbsvorteile. Auf der rechten Seite des BMC befinden sich die Marktelemente: Im Feld der Kundensegmente werden die Zielgruppen dargestellt, die Kundenbeziehungen aufgezeigt und dies wiederum über die entsprechenden Kanäle in den Markt konkretisiert. Auf der linken Seite des BMC stehen die «Mittel und Hebel» des Unternehmens: Es geht um Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen, um das Geschäftsmodell umzusetzen. Zusätzlich wird die Frage der Schlüsselpartner thematisiert, d.h. Lieferanten, Vertriebskooperationen usw. Auf der unteren Seite des BMC sind einerseits die Einnahmequellen darzustellen, d.h. Umsatz, Pricing, Profitabilität usw. Andererseits ist das Geschäftsmodell bezüglich der Kostenstruktur zu konkretisieren.



**Abb. 2: Elemente und Schlüsselfragen des Business Model Canvas**

<b>Wertangebot</b> Value proposition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welchen Mehrwert bieten wir den Kunden?</li> <li>• Was ist unser zentrales Leistungsversprechen, d.h. unsere Marke?</li> <li>• Was ist unser Alleinstellungsmerkmal?</li> <li>• Welchen Nutzen stiften das Produkt bzw. die Dienstleistung, d.h.: welches Problem wird gelöst?</li> </ul>
<b>Kundensegmente</b> Customer segments	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer sind die wichtigsten bzw. wertvollsten Kunden- bzw. Zielgruppen?</li> <li>• Welche spezifischen Bedürfnisse oder Probleme haben die Kundengruppen?</li> <li>• Welchen individuellen Mehrwert bzw. Kundennutzen schaffen wir?</li> <li>• Wie können wir unsere Angebote an die Bedürfnisse der unterschiedlichen Kundensegmente anpassen?</li> <li>• Gibt es andere Anwendungsfälle oder weitere Zielgruppen?</li> </ul>
<b>Kundenbeziehungen</b> Customer relationships	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie gestalten wir die Beziehung zu unseren Kunden?</li> <li>• Wie können wir Vertrauen und Loyalität bei unseren Kunden aufbauen?</li> <li>• Wie können wir unsere Kunden regelmäßig einbinden und unterstützen?</li> <li>• Welche Kommunikationswege bevorzugen unsere Kunden?</li> <li>• Wie lassen sich die Beziehungen zur Entwicklung des Geschäftes nutzen?</li> </ul>
<b>Kanäle</b> Channels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Über welche physischen oder virtuellen Kanäle erreichen wir unsere Kunden?</li> <li>• Welche Kanäle bevorzugen unsere Kunden (Informations-, Kommunikations-, Distributionskanäle)?</li> <li>• Wie informieren sich Kunden und wie werden sie auf uns aufmerksam?</li> <li>• Wie können wir unsere Kanäle effizienter und kostengünstiger gestalten?</li> <li>• Wie kommen unsere Produkte bzw. Dienstleistungen zum Kunden?</li> </ul>
<b>Schlüsselaktivitäten</b> Key activities	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Aktivitäten müssen wir durchführen, um unser Geschäftsmodell erfolgreich umzusetzen?</li> <li>• Welche Aktivitäten sind notwendig, um Ressourcen effizient zu nutzen?</li> <li>• Welche Aktivitäten unterstützen Vermarktung und Vertrieb?</li> <li>• Welche Aktivitäten sind notwendig, um die Qualität unserer Produkte oder Dienstleistungen sicherzustellen?</li> <li>• Welche Aktivitäten sind entscheidend für Partnerschaften und Einkauf?</li> </ul>
<b>Schlüsselressourcen</b> Key resources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Ressourcen sind nötig, um das Geschäftsmodell zu betreiben?</li> <li>• Wie stellen wir Personalqualität und -quantität sicher?</li> <li>• Welche sind die erfolgskritischen Know-how-Ressourcen der Zukunft?</li> <li>• Welche Ressourcen sind für Beschaffung, Entwicklung, Infrastruktur und Leistungserstellung entscheidend?</li> <li>• Welche finanziellen Ressourcen sind aktiv zu steuern?</li> </ul>
<b>Schlüsselpartner</b> Key partners	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer sind die wichtigsten Partner, Kooperationen und Lieferanten?</li> <li>• Welche Partnerschaften sind für den Geschäftserfolg entscheidend (Marktstellung, Innovation, Produktivität)?</li> <li>• Welche Partner sind unerlässlich, um unsere Aktivitäten umzusetzen?</li> <li>• Welche Ressourcen erhalten wir von unseren Partnern, die wir intern nicht bereitstellen können?</li> <li>• Wie können wir die Zusammenarbeit mit unseren Partnern stärken?</li> </ul>
<b>Einnahmequellen</b> Revenue streams	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie erreichen wir Umsatz mit unserem Geschäftsmodell?</li> <li>• Welche Preisstrategien verwenden wir?</li> <li>• Wie stellen wir ausreichende Profitabilität sicher?</li> <li>• Welche neuen Einnahmequellen können wir erschließen?</li> <li>• Wie sehen unsere Einnahmequellen in Relation zum Wettbewerb aus?</li> </ul>
<b>Kostenstruktur</b> Cost structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Kosten fallen in unserem Geschäftsmodell an?</li> <li>• Wie ist unsere Wertschöpfungskette im Sinn der Kostenstruktur gestaltet?</li> <li>• Welche sind die größten Kostentreiber in unserem Geschäftsmodell?</li> <li>• Wie können wir unsere Kostenstruktur effizienter gestalten, ohne die Qualität zu beeinträchtigen?</li> <li>• Wie können wir Automatisierung, Digitalisierung und KI für unsere Kostenstruktur nutzen?</li> </ul>



## 2. UMSETZUNG UND EINSATZ DES BMC

Ein Geschäftsmodell ist integraler Bestandteil der Unternehmensführung<sup>2</sup>. Um das volle Potenzial des Canvas auszuschöpfen, ist es notwendig, regelmäßig Workshops durchzuführen, in denen das Geschäftsmodell iterativ überprüft und angepasst wird. Dies sollte idealerweise mit Strategie- oder Innovationsprozessen kombiniert werden, um „Parallelwelten“ zu vermeiden. Die praktische Umsetzung des Business Model Canvas erfordert zudem die Einbeziehung relevanter Stakeholder wie Führungskräfte, Mitarbeitende und manchmal auch externe Partner. Dies stellt sicher, dass alle Perspektiven berücksichtigt werden und das Modell auf breite Akzeptanz stößt. Ein klarer Umsetzungsplan mit definierten Verantwortlichkeiten hilft dabei, die entwickelten Strategien und Maßnahmen konsequent in die Praxis zu übertragen. Somit ist das BMC nicht nur ein Planungswerkzeug, sondern auch ein dynamisches Steuerungselement, das Unternehmen unterstützt, sich kontinuierlich anzupassen und in einem herausfordernden Marktumfeld erfolgreich zu agieren.

Das Business Model Canvas ist ein Cockpit für die Unternehmensführung und ein pragmatisches Managementinstrument. Entlang der Bausteine des BMC werden die wichtigsten Eckpunkte des Geschäftsmodells entwickelt (vgl. Abb. 3). Die einzelnen Aussagen sollten immer gegenseitig abgeglichen werden, um Widersprüche zu vermeiden. Dies ist dann die Basis für den Implementierungsplan, der wiederum mit der Budgetierung bzw. den Jahreszielen abzugleichen ist. Das BMC ist kein statisches Dokument, sondern benötigt einen Review-Prozess. Es sollte regelmäßig überprüft und aktualisiert werden, besonders in dynamischen Märkten oder bei signifikanten Veränderungen im Unternehmen. Der iterative Prozess ermöglicht es, schnell auf Marktveränderungen zu reagieren und das Geschäftsmodell anzupassen.

***Das Business Model Canvas ist ein Cockpit für die Unternehmensführung.***

Das Canvas dient nicht nur der Visualisierung, sondern ist auch ein Kommunikationsinstrument, das strategische Diskussionen im Unternehmen anregt. Es fördert eine gemeinsame Sprache unter den Teams und hilft dabei, unterschiedliche Sichtweisen zusammenzuführen. Dadurch lässt es auch Szenarien zu, wodurch verschiedene Geschäftsmodelle verglichen bzw. gegenübergestellt werden können. Das ist besonders nützlich, wenn ein Unternehmen mehrere Geschäftsfelder hat oder unterschiedliche Modelle für neue Märkte in Erwägung zieht. Auch kann die Methodik für einzelne Produkte oder Dienstleistungen verwendet werden, beispielsweise in Start-up-Phasen

---

<sup>2</sup> Gassmann, O. et al., Geschäftsmodelle entwickeln, München 2020, S. 5 ff.



oder bei der Digitalisierung des Unternehmens. Die Value Proposition steht dabei immer im Zentrum des Modells.

Das Business Model Canvas (BMC) fasst die relevanten Aspekte eines Geschäftsmodells kompakt, strukturiert und aus verschiedenen Perspektiven zusammen. Diese Kompaktheit hat jedoch zur Folge, dass es nicht in die Detailebene gehen kann, wodurch komplexe Geschäftsmodelle auf einfache Darstellungen reduziert werden. Zudem berücksichtigt das BMC oft nicht ausreichend externe Faktoren wie Markt- und Umweltveränderungen, Wettbewerbsanalysen oder die Herleitung der Zielgruppen. Daher ist es entscheidend, das BMC als Instrument zu verstehen, das in Kombination mit anderen strategischen Tools verwendet und angereichert werden sollte. Beispiele sind die SWOT, die Five-Forces oder die Balanced Scorecard.

### 3. FAZIT

In Zeiten des Wandels ist die Veränderungsfähigkeit eine wichtige Kompetenz in Unternehmen. Dabei hat das Business Model entscheidende Bedeutung<sup>3</sup>. Das BMC bietet Unternehmern eine Plattform, um das Geschäftsmodell übersichtlich und strukturiert darzustellen. Einer der größten Vorteile des Canvas liegt in seiner Fähigkeit, die vielfältigen Elemente eines Unternehmens miteinander zu verknüpfen und so komplexe Zusammenhänge sichtbar zu machen. Diese Visualisierung ermöglicht es, potenzielle Schwachstellen frühzeitig zu erkennen und gezielt anzugehen. Darüber hinaus fördert das Canvas ein ganzheitliches Verständnis des Unternehmens, indem es zeigt, wie die einzelnen Bausteine – von den Schlüsselressourcen über die Aktivitäten bis hin zu den Einnahmequellen – ineinandergreifen und sich gegenseitig beeinflussen. Für Unternehmer:innen bietet es somit nicht nur eine Orientierungshilfe bei strategischen Entscheidungen, sondern auch einen flexiblen Rahmen, um das Geschäftsmodell kontinuierlich zu überprüfen und anzupassen. Durch die regelmäßige Anwendung des BMC können Unternehmen agiler und wettbewerbsfähiger werden. Sie sind in der Lage, sich schnell an Marktveränderungen anzupassen und innovative Lösungen zu entwickeln, die ihre Position stärken.

---

<sup>3</sup> Keane, S, et al., Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas, in: Journal of Business Venturing Insights, 9/2018, S. 65-74.



### Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Kompakte Darstellung, klare Übersicht und erleichterte Kommunikation des Geschäftsmodells
2. Fokus auf Erfolgsfaktoren, Konzentration auf erfolgskritische Elemente bzw. Engpässe
3. Systematisches Aufzeigen von Zusammenhängen und Wechselwirkungen



Weitere [improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung](#)

### PORTRAIT AUTOREN

#### **Prof. (FH) DDr. Mario Situm**

>> Studiengangsleiter Bachelor Leadership & Business Management, Master Corporate Transformation Management

Kontakt: [mario.situm@fh-kufstein.ac.at](mailto:mario.situm@fh-kufstein.ac.at)

#### **Giuseppe Sorrentino, MA**

>> Akademischer Produktentwickler, Junior-Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre & datenbasierte Unternehmensführung

Kontakt: [giuseppe.sorrentino@fh-kufstein.ac.at](mailto:giuseppe.sorrentino@fh-kufstein.ac.at)



**Abb. 3: Business Model Canvas: Werkzeug und Beispiel (App-Entwickler)**

<p>Hintergrund: Ein auf Freizeit- und Sportapps spezialisiertes Softwareunternehmen entwickelt eine innovative App für Gesundheits- und Fitness-Coaching. Die Basis hierfür ist ein Business Model Canvas. In regelmäßigen Abständen wird das Canvas aktualisiert.</p>	
<p><b>Wertangebot</b> Value proposition</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganzheitliche Beratung: Fitness, Ernährung, mentale Gesundheit...</li> <li>• Ganzheitliche Gesundheit: Integration von Fitness, Ernährung und Balance</li> <li>• Für Nutzer: personalisierte Gesundheits- und Fitnesspläne, rund um die Uhr verfügbar, Integration von Ernährungs- und Fitnessberatung</li> <li>• Für Partner: Zugang zu einer neuen Kundenbasis, Verbreitung von Expertise...</li> </ul>
<p><b>Kundensegmente</b> Customer segments</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauptzielgruppe: Fitness-Enthusiasten, Berufstätige (mit wenig Zeit für Fitness)</li> <li>• Sekundärzielgruppe: Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen</li> <li>• Unternehmenspartner: Gyms, Versicherungen, Unternehmen, die Mitarbeiter-Gesundheitsprogramme anbieten</li> <li>• Spezielle Zielgruppen: Schwangere und junge Mütter</li> </ul>
<p><b>Kundenbeziehungen</b> Customer relationships</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalisiert: Individuelle Nutzerprofile und maßgeschneiderte Empfehlungen</li> <li>• Automatisiert: Chatbots und KI-gestützter Support</li> <li>• Community-basiert: Aufbau Fitness-Community über Foren &amp; Social Media</li> <li>• Gamification und Belohnungssysteme: Punktesystemen, Abzeichen...</li> </ul>
<p><b>Kanäle</b> Channels</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digital: App-Store, Social Media, E-Mail-Marketing</li> <li>• Offline: Partner-Fitnessstudios, Gesundheitsmessen</li> <li>• Content Marketing: Blogs, Tutorials, Podcasts, Partnerseiten, Checklisten</li> <li>• Mobile Push-Benachrichtigungen</li> <li>• Corporate Wellness: Integration der App in betriebliche Gesundheitsprogramme</li> </ul>
<p><b>Schlüsselaktivitäten</b> Key activities</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung: App-Entwicklung (Prototype, Funktionalität), regelmäßige Updates</li> <li>• Datenanalyse und Personalisierung</li> <li>• Content-Erstellung: Erstellung von Fitness- und Ernährungsplänen</li> <li>• Marketing: Digitale Werbekampagnen und Social-Media-Präsenz</li> <li>• Kundensupport: Bereitstellung eines Kundendienstes und Support-Teams</li> <li>• Expertennetzwerk aufbauen</li> </ul>
<p><b>Schlüsselressourcen</b> Key resources</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technische Infrastruktur: App-Plattform, Server, Datenbanken</li> <li>• Content: Bibliothek mit Workouts, Ernährungsplänen, Gesundheitsartikeln</li> <li>• Personal: Entwickler, Content Creators, Marketing-Team, Kundenbetreuer</li> <li>• Marke und IP: Markenname, Logo, Rechte an den Inhalten</li> </ul>
<p><b>Schlüsselpartner</b> Key partners</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklungs- und Technologiepartner: App, Cloud-Storage, Zahlungsdienstleister</li> <li>• Fitnesspartner: Fitnessstudios, Personal Trainer, Ernährungsberater</li> <li>• Gesundheitspartner: Ärzte, Krankenversicherungen, Physiotherapeuten</li> <li>• Wellness- und Spaeinrichtungen</li> <li>• Promoter: Influencer, Social-Media-Agenturen, Gesundheitsblogs</li> <li>• Know-how Träger: Ärzte, Verbände, Bildungseinrichtungen</li> </ul>
<p><b>Einnahmequellen</b> Revenue streams</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abonnementmodelle: Monatliche oder jährliche Abonnements</li> <li>• Werbung: In-App-Werbung und gesponserte Inhalte</li> <li>• Partnerprogramme: Provisionen für Empfehlungen an Fitnessstudios ...</li> <li>• Sponsoring: Einnahmen durch Sponsoring von In-App-Events, Challenges</li> <li>• Online-Kurse und Webinare: Verkauf von Kursen und Live-Webinaren zu Fitness ...</li> </ul>
<p><b>Kostenstruktur</b> Cost structure</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklungskosten: App-Entwicklung, Server-Infrastruktur, Datenmanagement</li> <li>• Marketingkosten: Werbekampagnen, Influencer-Kooperationen, Content-Erstellung</li> <li>• Betriebskosten: Kundensupport, Cloud-Services, Lizenzgebühren</li> <li>• Personalkosten: Gehälter für Entwickler, Marketingexperten, Support-Team</li> </ul>