



Business Model Canvas

– Durchleuchten Sie Ihr
Geschäftsmodell und schaffen
Sie Mehrwerte für Ihre Kunden

Dr. Johann Faltermeier

ibi research

Webinar | Regensburg

14.02.2024



Projekt „Erfolgreich handeln“ des Bayerischen Wirtschaftsministeriums

Der Handel soll wettbewerbsfähig bleiben – wir unterstützen dabei!

Die Corona-Pandemie, der Krieg in der Ukraine und die damit verbundenen Preissteigerungen haben massiven Einfluss auf den Handel.

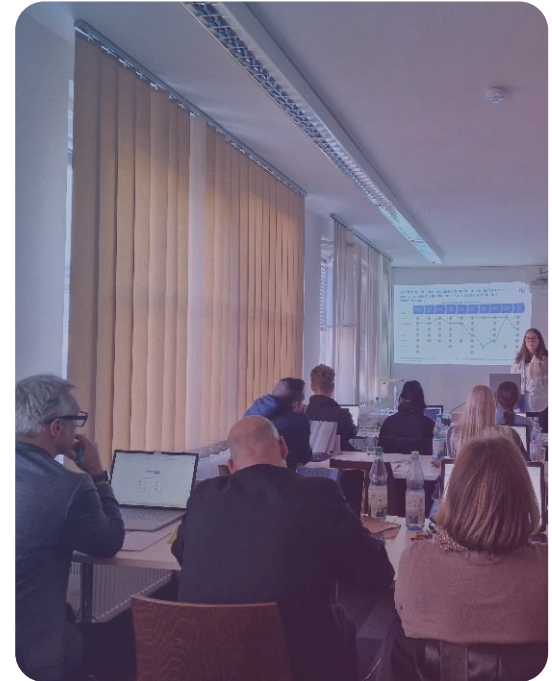
Geändertes Einkaufsverhalten, veränderte Kundenbedürfnisse, hohe Energiekosten – wer in Zukunft noch erfolgreich sein will, muss sich anpassen.

Die Initiative „Erfolgreich handeln“, **initiiert und finanziert durch das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie**, hilft Ihnen dabei!

Projektlaufzeit: Januar 2023 bis Dezember 2024

Vorgängerprojekt: Die Förderinitiative „Bayern hilft seinen Händlern“

www.erfolgreich-handeln.bayern



Wie sieht unser Bildungsangebot aus?

Unsere Formate



Webseite &
Newsletter



Workshops



Webinare



Mediathek |
Webinar-
aufzeichnungen

Unsere Themen

 E-Commerce	 Digitale Prozesse	 Nachhaltigkeit
 Digitale Sichtbarkeit	 Neue Geschäftsmodelle	 Soziale Medien
 IT-Sicherheit	 Bezahlverfahren	 ... und vieles mehr

- 1** Geschäftsmodellinnovation
- 2** Business Model Canvas (BMC)
- 3** Geschäftsstrategien
- 4** Dauerhaft profitable Mehrwerte

- 5** Innovative Geschäftsmodelle:
Praxisbeispiel aus dem Handel
- 6** Fazit und Ausblick



01

Geschäftsmodellinnovation

Was haben diese Unternehmen gemeinsam?



GRUNDIG



QUELLE.

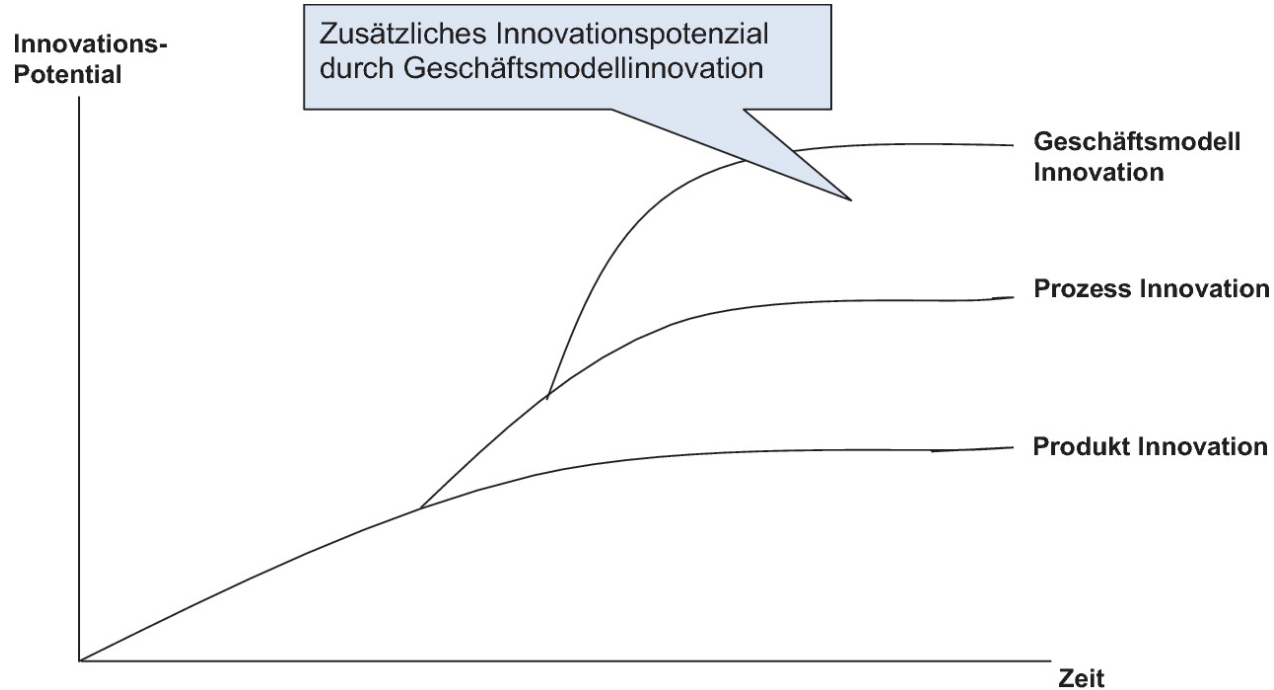


Schlecker

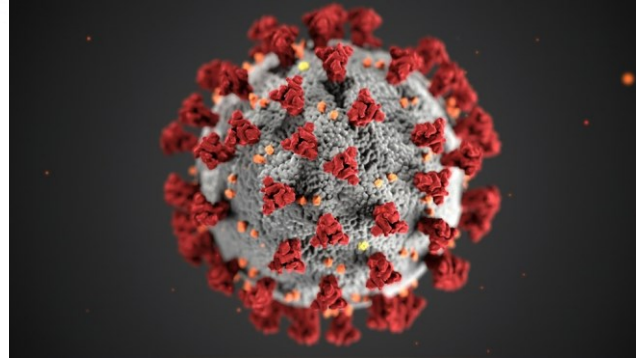
Was haben diese Unternehmen gemeinsam?



Innovationspotenzial durch Geschäftsmodellinnovation



Ihr Unternehmen entwickelt sich nicht geradlinig





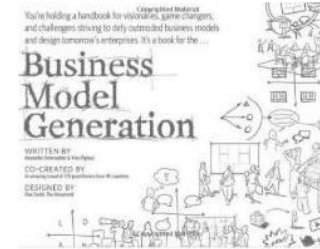
02

**Business Model Canvas
(BMC)**

Wie analysiere ich ganzheitlich mein Geschäftsmodell?

Business Model Canvas

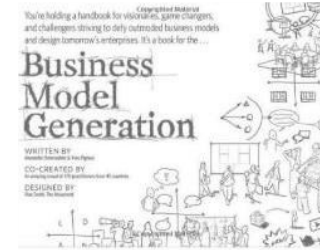
- *Business Model Generation* von Osterwalder & Pigneur (2008)
- Geschäftsmodelle sollen unbefriedigte, neue oder verborgene **Kundenbedürfnisse** erfüllen,
- Ermöglicht eine **gemeinsame Sprache** für die Beschreibung, Darstellung, Bewertung sowie Anpassung von Geschäftsmodellen,
- Bewusste **Veränderung bestehender & Schaffung neuer Geschäftsmodelle**, die Kundenbedürfnisse auf eine neuartige und bessere Art und Weise befriedigen,



Wie analysiere ich ganzheitlich mein Geschäftsmodell?

Business Model Canvas

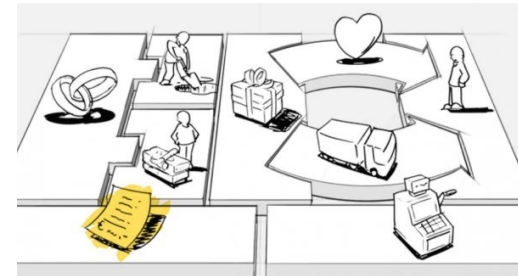
- Konzentration auf einzelne Elemente, eine Kombination verschiedener Elemente oder Konzentration auf das gesamte Geschäftsmodell,
- Schaffung eines **Wettbewerbsvorteils durch Differenzierung**,
- **Nicht** an der Vergangenheit oder **am Wettbewerb orientieren**:
 - keine Imitation, kein Benchmarking,
- „**Nutzen stiften und Umsätze generieren**“;



Wie analysiere ich ganzheitlich mein Geschäftsmodell?

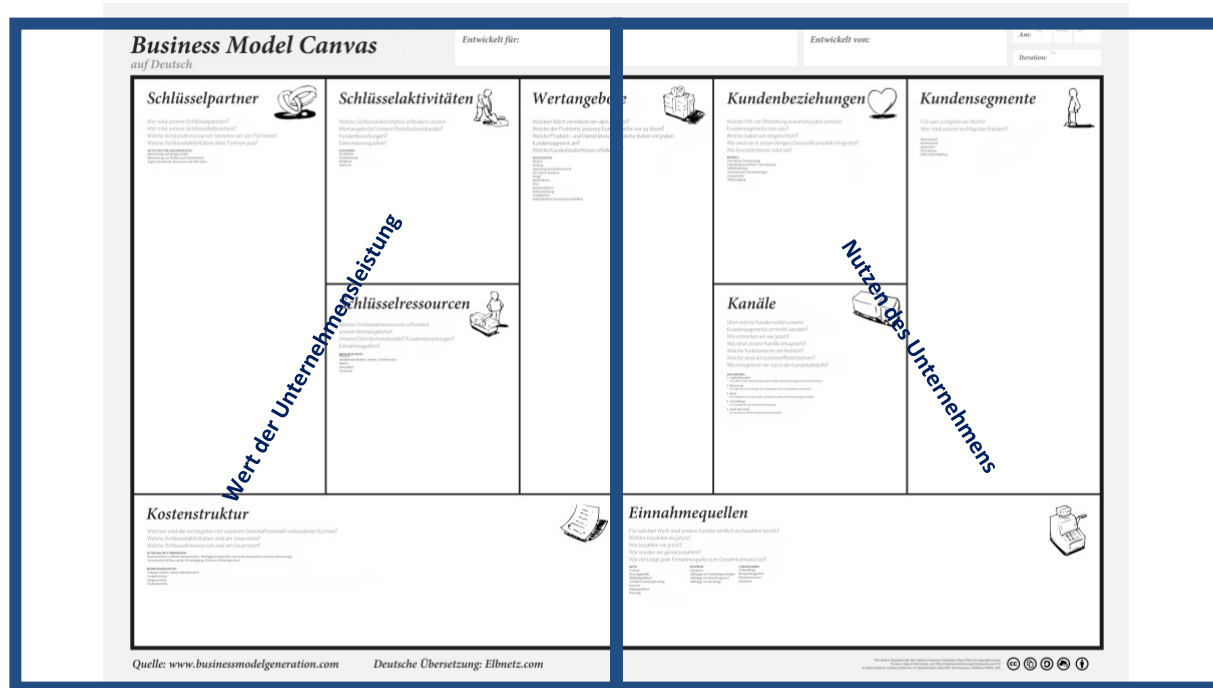
Business Model Canvas

- *Business Model Generation* von Osterwalder & Pigneur, 2010
- Ein Geschäftsmodell umfasst **9 Bausteine**:
 - Wertangebote bzw. „Verkaufsargumente“ (Value Propositions)
 - Kundenbeziehungen (Customer Relationships)
 - Kanäle (Channels)
 - Kundensegmente (Customer Segments)
 - Einnahmequellen bzw. Umsatzströme (Revenue Streams)
 - Schlüsselpartner (Key Partnerships)
 - Schlüsselaktivitäten (Key Activities)
 - Schlüsselressourcen (Key Resources)
 - Kostenstruktur (Cost Structure)



Wie analysiere ich ganzheitlich mein Geschäftsmodell?

Business Model Canvas



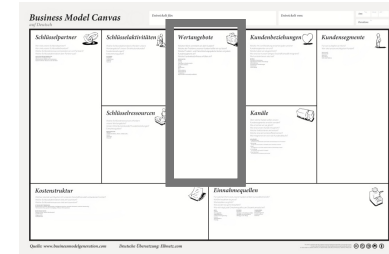
Wie analysiere ich ganzheitlich mein Geschäftsmodell?

Business Model Canvas

Wertangebote

- Wie löse ich Kundenprobleme?
- Wie befriedige ich Kundenbedürfnisse?
- Bündel von Eigenschaften;
- Für bestimmtes Kundensegment Mehrwert bieten;

- Beispiele:
 - Neuheitsgrad, Leistungseigenschaften, Individualisierung,
 - „getting the job done“, Design, Marke,
 - Preis, Kostenreduzierung, Zugang,
 - Bequemlichkeit, Risikoreduzierung;

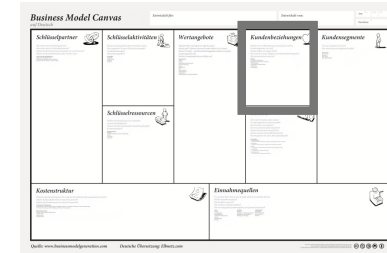


Wie analysiere ich ganzheitlich mein Geschäftsmodell?

Business Model Canvas

Kundenbeziehungen

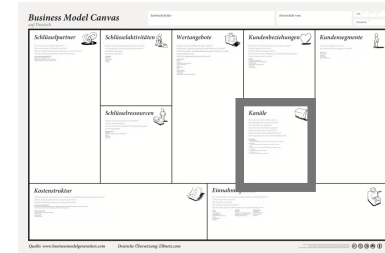
- Bestehen mit jedem Kundensegment;
- Beschreibt die Art der Beziehung zu jedem einzelnen Kundensegment;
- Beispiele:
 - Persönlicher Kontakt,
 - Selbstbedienung,
 - Automatisierter Service,
 - Plattformen,
 - Co-Creation;



Wie analysiere ich ganzheitlich mein Geschäftsmodell?

Business Model Canvas

Kanäle

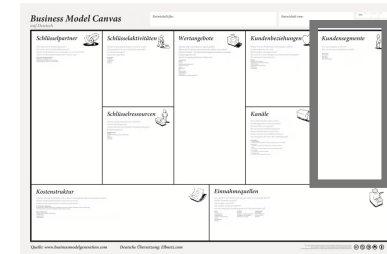


- Wertangebote werden durch Kommunikations-, Distributions- und Vertriebskanäle “transportiert”;
- Beispiele:
 - Eigene Kanäle vs. Externe Kanäle,
 - Direkt vs. Indirekt;

Wie analysiere ich ganzheitlich mein Geschäftsmodell?

Business Model Canvas

Kundensegmente

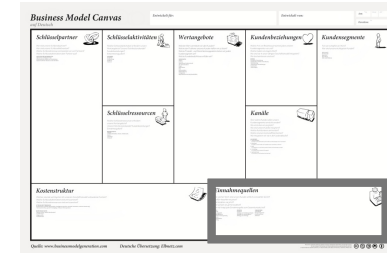


- Definiert die unterschiedlichen Personengruppen, die ein Unternehmen ansprechen möchte;
- Es gibt unterschiedliche Arten von Segmenten:
 - Massenmarkt,
 - Nischenmarkt,
 - Segmentiert,
 - Diversifiziert,
 - Multi-sided platforms;

Wie analysiere ich ganzheitlich mein Geschäftsmodell?

Business Model Canvas

Einnahmequellen

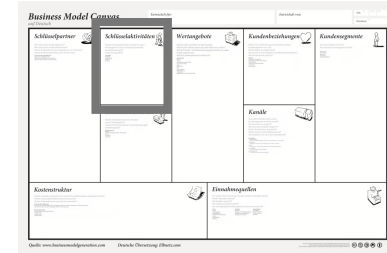


- Umsatzströme entstehen dann, wenn die Wertangebote erfolgreich an den Kunden vermittelt werden;
- Beispiele:
 - Verkaufserlöse,
 - Nutzungsgebühren,
 - Miete,
 - Lizenzgebühren;

Wie analysiere ich ganzheitlich mein Geschäftsmodell?

Business Model Canvas

Schlüsselaktivitäten



- Die wichtigsten Aktivitäten, die ein Unternehmen tun muss, damit das Geschäftsmodell funktioniert;
- Beispiele:
 - Produktion,
 - Forschung,
 - Plattform bieten;

Wie analysiere ich ganzheitlich mein Geschäftsmodell?

Business Model Canvas

Schlüsselressourcen

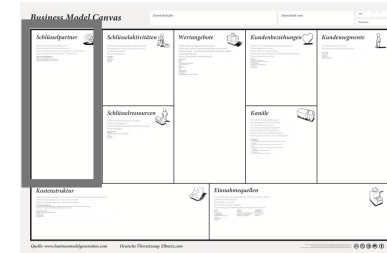


- Schlüsselressourcen sind die wichtigsten Bestandteile des Unternehmens, um die zuvor beschriebenen Elemente anbieten zu können;
- Beispiele:
 - physisch,
 - intellektuell,
 - human,
 - finanziell;

Wie analysiere ich ganzheitlich mein Geschäftsmodell?

Business Model Canvas

Schlüsselpartner

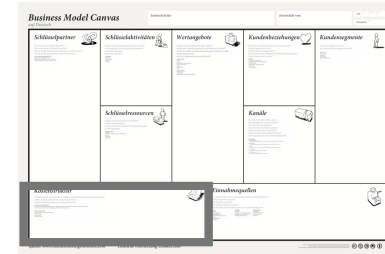


- Das Netzwerk an Lieferanten und Partnern, das für die Funktionsweise des Geschäftsmodells nötig ist;
- Einige Aktivitäten können ausgelagert sein;
- Beispiele:
 - Optimierung und Skaleneffekte,
 - Risikoreduzierung,
 - Einkauf von bestimmtem Know-how (Dienstleister, Agenturen etc.);

Wie analysiere ich ganzheitlich mein Geschäftsmodell?

Business Model Canvas

Kostenstruktur



- Einzelne Bestandteile eines Geschäftsmodells begründen eine Kostenstruktur;
- Sie beschreibt alle Kosten, die durch den Betrieb eines Geschäftsmodells entstehen;
- Beispiel:
 - Kostengetrieben, wertorientiert,
 - Fixkosten, Variable Kosten,
 - Größeneffekte, Verbundeffekte;

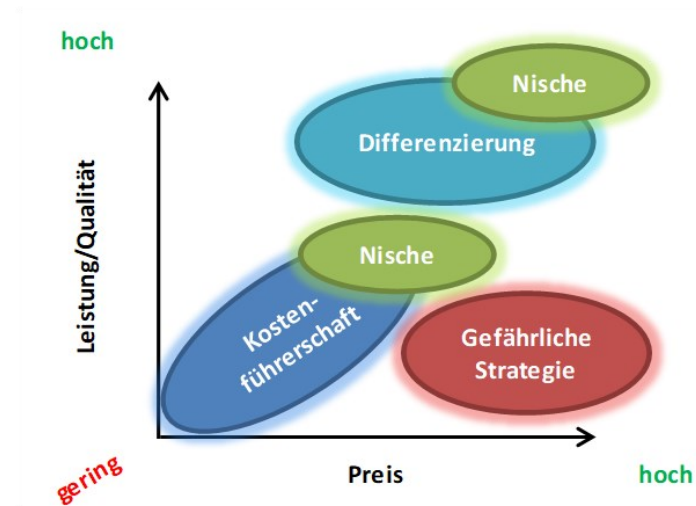


03

Geschäftsstrategien

Welche Geschäftsstrategien sind für mich relevant?

Wettbewerbsstrategien nach Porter





04

**Dauerhaft
profitable
Mehrwerte**



ibi

Dem Kundennutzen auf der Spur



[9.10.98] Immer mehr Bücher werden über das Internet gekauft, 1998 schon für etwa 70 Mio DM. Der Onlinehandel habe, laut Börsenverein des deutschen Buchhandels, aber eine andere Kundenstruktur und werde dem traditionellen Handel nur beschränkt schaden.



Tagesschau

@TagesschauVor20

Schlagzeilen vor 20 Jahren nachhaken. Das ist für Zuschauer und Kenner der @Tagesschau-

Hamburg

tagesschau.de



Wie entwickle ich dauerhaft profitable Mehrwerte?

Dem Kundennutzen auf der Spur – auch der Handel muss Zusatznutzen schaffen



+Zusatznutzen

emotional und sozial

+Zusatznutzen

von Produktbegleitenden
Dienstleistungen

Grundnutzen

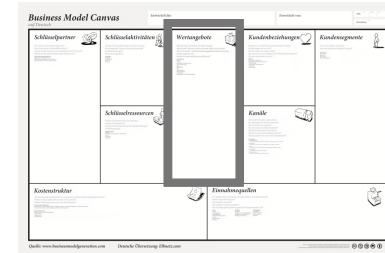
- Sozialer Nutzen
- Emotionaler Nutzen
- Prozessbezogener Nutzen
- Ökonomischer Nutzen
- Funktionaler Nutzen

Wie entwickle ich dauerhaft profitable Mehrwerte?

Blue-Ocean-Strategie

Wertangebote schaffen

- Strategie zur Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle;
- Anwendungsbeispiel: Repositionierung durch New-Market Disruption
 - Veränderung bestehender Leistungsattribute,
 - Hinzunahme neuer Leistungsattribute,
 - Nische besetzen (vgl. Differenzierungsstrategie nach Porter),
 - Einfacher und leichter zu handhaben, häufig günstiger.
- Neue Nachfrage durch „Nonconsumers“ schaffen:
 - Kaufen traditionelle Produkte nicht bzw. eher selten;



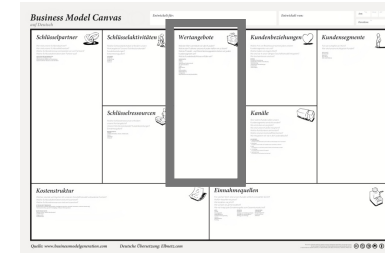
Wie entwickle ich dauerhaft profitable Mehrwerte?

Blue-Ocean-Strategie

Wertangebote schaffen

Red-Ocean-Strategie vs. Blue-Ocean-Strategie

Red Ocean Strategie	Blue Ocean Strategie
Konkurrieren in bestehenden Märkten	Schaffe bisher unbetretene Märkte
Besiege den Wettbewerb	Mache den Wettbewerb bedeutungslos
Schöpfe die bestehende Nachfrage aus	Schaffe und erobere neue Nachfrage
Positioniere dich erfolgreich im Wert-Kosten Zielkonflikt	Breche den Wert-Kosten Zielkonflikt auf
Richte alle Unternehmensaktivitäten auf Differenzierung ODER Kostenführerschaft aus.	Richte alle Unternehmensaktivitäten auf das Ziel der Differenzierung UND Kostenführerschaft aus

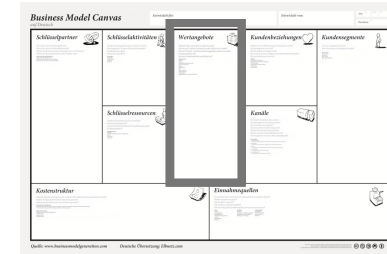
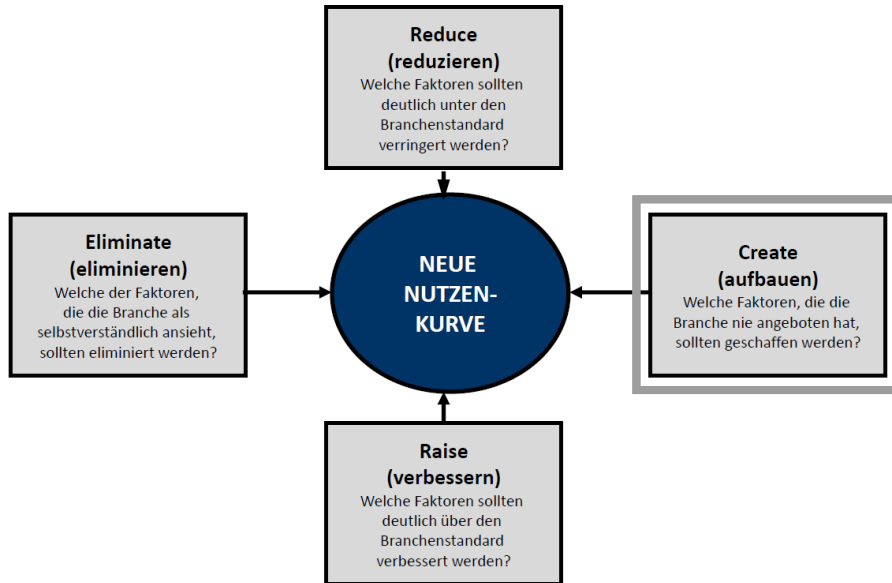


Wie entwickle ich dauerhaft profitable Mehrwerte?

Blue-Ocean-Strategie

Wertangebote schaffen

ERRC-Modell



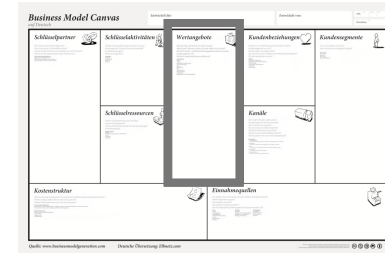
Nutzerzentriert bzw.
„Was weiß ich über meinen Kunden und dessen Bedürfnisse?“

Wie entwickle ich dauerhaft profitable Mehrwerte?

Blue-Ocean-Strategie

Wertangebote schaffen

Blue Ocean-Nutzenkurve

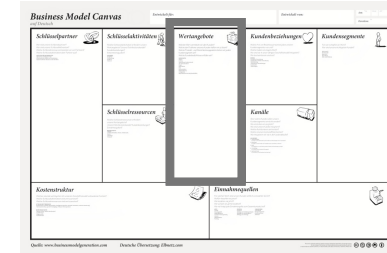


Wie entwickle ich dauerhaft profitable Mehrwerte?

Blue-Ocean-Strategie

Wertangebote schaffen

ERRC-Modell (Beispiel B&B-Hotels)



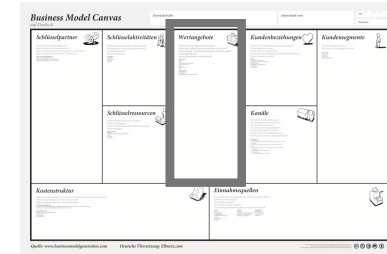
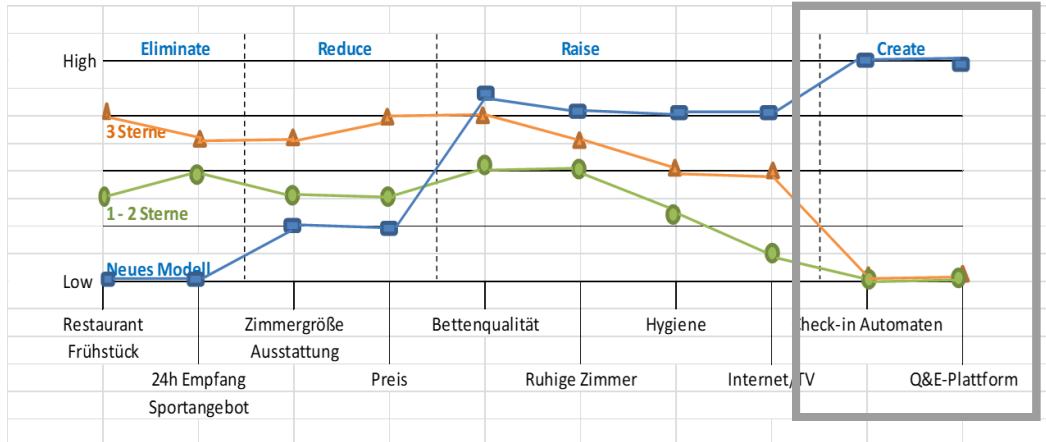
Eliminate (Eliminieren) Restaurant Frühstück 24h Empfang Sportangebot	Reduce (Reduzieren) Preis Zimmergröße Ausstattung
Raise (Verbessern) Bettenqualität Ruhige Zimmer Hygiene Internet/TV	Create (Aufbauen) Check-in durch Automaten Aufbau einer Plattform für Quick- und Easy Buchungen

Wie entwickle ich dauerhaft profitable Mehrwerte?

Blue-Ocean-Strategie

Wertangebote schaffen

Blue-Ocean-Nutzenkurve (Beispiel B&B-Hotels)



Nutzerzentriert bzw.

„Was weiß ich über meinen Kunden und dessen Bedürfnisse?“

Empfehlung:

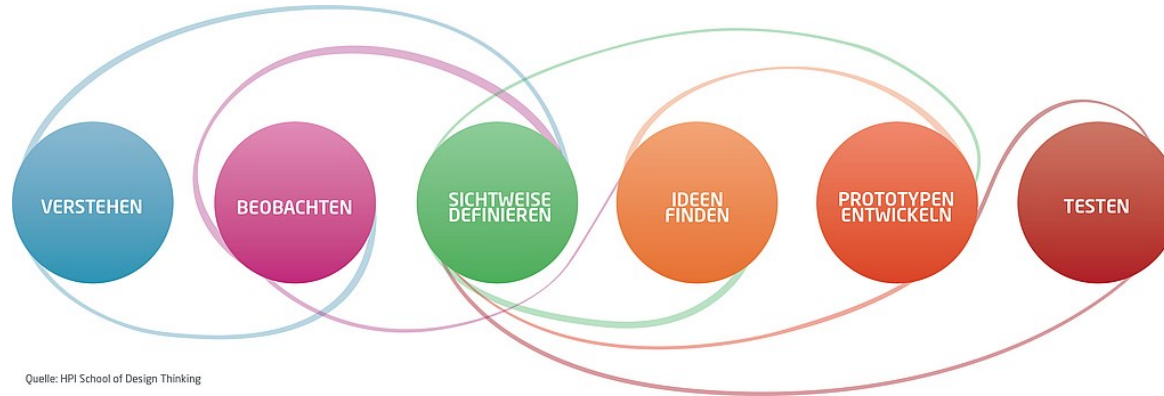
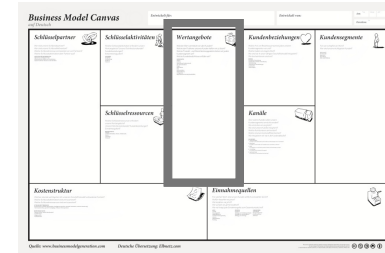
Techniken und Ansätze der Kreativität einsetzen, z. B. Design Thinking

Wie entwickle ich dauerhaft profitable Mehrwerte?

Techniken und Ansätze der Kreativität

Wertangebote schaffen

Design Thinking





05

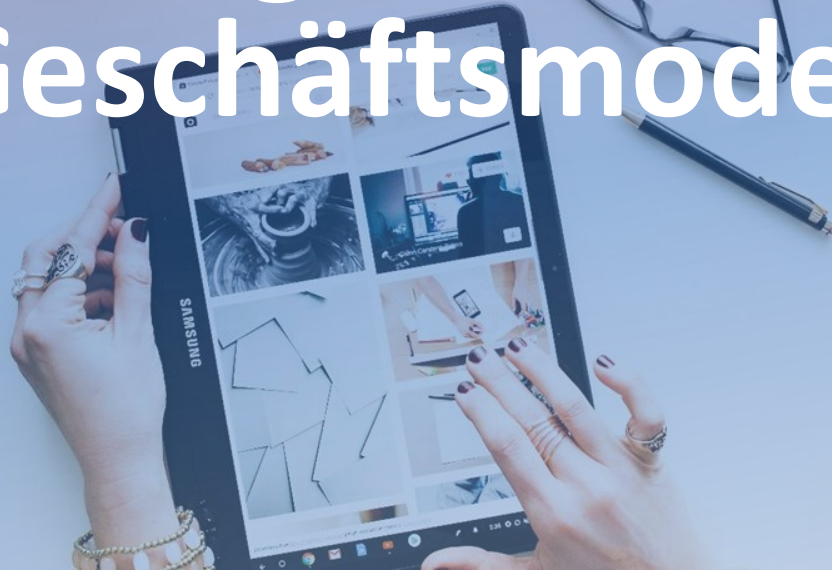
**Innovative
Geschäftsmodelle:
Praxisbeispiel**

Wie erarbeite ich ein innovatives Geschäftsmodell?

Business Model Canvas



Vorstellung eines ausgewählten Geschäftsmodells



Wie erarbeite ich ein innovatives Geschäftsmodell?

Business Model Canvas – Beispiel: Bierothek



„Wir haben uns angewöhnt, lieber schnell live zu gehen und dann schneller zu iterieren, als ewig rumzuentwickeln.“ (Christian Klemenz)

Wie erarbeite ich ein innovatives Geschäftsmodell?

Business Model Canvas – Beispiel: Bierothek



Beispiele erfolgreicher Digitalisierungsstrategien und –maßnahmen:
digitale-champions.bayern



06

Fazit und Ausblick

- Ständiges hinterfragen und weiterentwickeln des eigenen Geschäftsmodells ist wichtig, um langfristig überlebensfähig zu sein.
- Das BMC erfüllt zwei wichtige Funktionen in Ihrem Unternehmen:
 - ✓ 1. Analyse des bestehenden Geschäftsmodells
 - ✓ 2. Weiterentwicklung des Geschäftsmodells, um unbefriedigte, neue oder verborgene Kundenbedürfnisse zu erfüllen
- Mit dem BMC schaffen Sie langfristige Wettbewerbsvorteile durch Differenzierung (vgl. Wettbewerbsstrategie nach Porter)
 - ✓ So wachsen Sie nicht nur in bestehenden Märkten sondern dringen auch in neue Märkte vor
 - ✓ Zur Entwicklung dauerhaft profitabler Mehrwerte eignet sich die Blue-Ocean-Strategie
- Um neue Wertangebote zu erschaffen, lassen sich Kreativitätstechniken und Kreativitätsansätze einsetzen
 - ✓ Setzen Sie Techniken wie Brainwriting oder systematische Ansätze wie Design Thinking ein
- **Bleiben Sie am Ball und geben Sie sich nie mit Ihrem Geschäftsmodell zufrieden!**

Business Model Canvas

auf Deutsch

Entwickelt für:

Entwickelt von:

Am:

Revisions:

<p>Schlüsselpartner</p> <p>Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere Schlüsselkanäle? Welche Schlüsselressourcen besitzen wir von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten über Partner aus?</p> <p><small>© 2010 Strategyzer Inc. Alle Rechte vorbehalten. Dieses Dokument ist Eigentum von Strategyzer Inc.</small></p>	<p>Schlüsselaktivitäten</p> <p>Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Wertungsgüter? Welche Schlüsselkanäle? Welche Schlüsselressourcen? Welche Schlüsselprozesse? Welche Schlüsselkanäle?</p>	<p>Wertangebote</p> <p>Welcher Wert wird erstellt von dem Kunden? Welche der Probleme unserer Kunden werden wir lösen? Welche Produkte- und Dienstleistungsqualitäten bieten wir jedem Kundensegment an? Welche Kundennutzen erfordern wir? Beispiele: • Preis • Qualität • Service • Flexibilität • Zuverlässigkeit • Schnelligkeit • Einfachheit • Individualität • Nachhaltigkeit</p>	<p>Kundenbeziehungen</p> <p>Welcher Art von Beziehung erwarten jedes unserer Kundensegmente von uns? Welche haben wir eingetriben? Wie entwickeln wir unsere Beziehungsfunktionale Strategien? Wie beschreiben wir uns? Beispiele: • Personalisierung • Selbstbedienung • Gemeinschaft • Co-Produktion • Selbstbedienung • Selbstbedienung</p>	<p>Kundensegmente</p> <p>Für wen schaffen wir Wert? Für wen sind unsere wichtigsten Kanäle?</p> <p><small>© 2010 Strategyzer Inc. Alle Rechte vorbehalten. Dieses Dokument ist Eigentum von Strategyzer Inc.</small></p>
<p>Schlüsselressourcen</p> <p>Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Wertungsgüter? Welche Schlüsselkanäle? Welche Schlüsselprozesse? Welche Schlüsselkanäle? Beispiele: • Personal • Technologie • Kanäle • Kapital</p>		<p>Kanäle</p> <p>Über welche Kanäle sollen unsere Kundensegmente erreicht werden? Wie erreichen wir sie? Wie wird unsere Kanäle integriert? Welche Kanäle können am besten? Welche sind am besten? Welche sind? Wie integrieren wir sie in die Kundenaktivität?</p> <p>Beispiele: • Einzelhandel • Online • Telefon • E-Mail • Social Media • Mobile • Direct • Partner</p>		
<p>Kostenstruktur</p> <p>Welche sind die wichtigsten mit unserem Geschäftsmodell verbundenen Kosten? Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten? Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten? Welche Schlüsselkanäle sind am teuersten?</p> <p><small>© 2010 Strategyzer Inc. Alle Rechte vorbehalten. Dieses Dokument ist Eigentum von Strategyzer Inc.</small></p>		<p>Einnahmequellen</p> <p>Für welchen Wert sind unsere Kunden wirklich bereit zu bezahlen bereit? Welche bezahlen sie? Wie bezahlen sie? Wie werden sie gezahlt? Wie wichtig sind die Einnahmequellen zum Geschäftsmodell?</p> <p>Beispiele: • Einzelhandel • Online • Telefon • E-Mail • Social Media • Mobile • Direct • Partner</p>		

Quelle: www.businessmodelgeneration.com Deutsche Übersetzung: Elbnetz.com

The background of the slide is a blurred photograph of a classroom. Several students are visible, with their hands raised in the air, suggesting an interactive learning environment. The image is overlaid with a semi-transparent blue filter. At the top of the image, there are decorative, wavy, light-colored lines that resemble fabric or paper streamers.

Fragen?

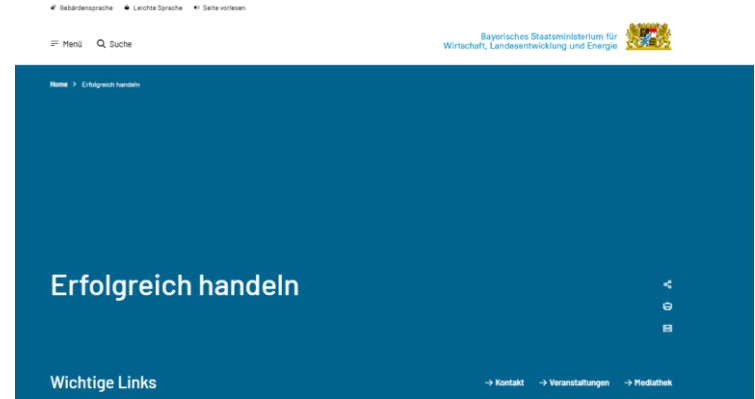
- 28.02.2024 | 08:30 Uhr | Erfolgreich nachhaltig handeln – Wie sich Nachhaltigkeit im Handelsumfeld erfolgreich umsetzen lässt
- **11.03.2024 | 08:30 Uhr | Design Thinking – Mit Kreativität zu (digitalen) Lösungen für Ihre Kunden**
- 20.03.2024 | 08:30 Uhr | Digital Recruiting – Mitarbeiter finden und binden
- 27.03.2024 | 08:30 Uhr | Das Ladengeschäft als Erlebnisraum

... und weitere: <https://www.stmwi.bayern.de/erfolgreich-handeln/veranstaltungskalender/>

Unsere Webseite: erfolgreich-handeln.bayern



- ✓ Veranstaltungsübersicht und Anmeldung
- ✓ Mediathek mit Erklärvideos und Webinaraufzeichnungen
- ✓ Veranstaltungsarchiv mit Handouts
- ✓ Ansprechpartner
- ✓ Newsletter



Über das Projekt

Die zunehmende Geschwindigkeit insbesondere gesellschaftlicher und technologischer Entwicklungen sowie aktuelle Ereignisse stellen den Handel vor vielfältige Herausforderungen. Die Fähigkeit, sich an die teils massiven (strukturellen) Veränderungen anzupassen, stellt einen kritischen Erfolgsfaktor dar.

Um die Wettbewerbsfähigkeit der bayerischen Händler langfristig zu sichern, hat das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie das Projekt „Erfolgreich handeln!“ ins Leben gerufen. Hierbei werden Händler durch praxisnahe, kostenfreie Informationsveranstaltungen online und offline gezielt bei der Bewältigung aktueller Herausforderungen unterstützt.

Nutzen Sie unsere vielfältigen Angebote, um Ihre Geschäftstätigkeit nachhaltig und zukunftsorientiert zu sichern.

[→ Finden Sie Ihr Bildungsangebot](#)



Kommende Veranstaltungen

[→ Alle Veranstaltungen](#)

10
Januar
2023

Webinar
Energiesparen im Handel

Online-Angebot

10. Januar 2023, 08:30 – 10:00 Uhr

Termin speichern

17
Januar
2023

Webinar
**Google Unternehmensprofil:
Schritt für Schritt zum eigenen
Profil**

Online-Angebot






17. Januar 2023, 08:30 – 09:30 Uhr

Termin speichern



Über ibi research



-  1993 gegründet mit dem Ziel des Wissenstransfers in der Wirtschaftsinformatik zwischen Akademia und Praxis
-  Angewandte Forschung und Beratung in der Digitalisierung zweier Bereiche: Finanzdienstleistungen sowie Handel
-  Arbeit mit der Objektivität der Wissenschaft an den Anwendungen des Praktikers
-  Partnernetz von über 40 großen und kleinen Unternehmen
-  Ca. 20 Mitarbeiter vom erfahrenen Manager bis zum innovativen Doktoranden



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

ibi research an der Universität Regensburg GmbH

Galgenbergstraße 25

93053 Regensburg

Tel.: 0941 788391-0

E-Mail: erfolgreichhandeln@ibi.de

