

Becker, Marco; Bröcker, Jan-Oliver

Working Paper

Business Model Canvas - Wesentliche Vor- und Nachteile im Überblick

IUCF Working Paper, No. 5/2021

Suggested Citation: Becker, Marco; Bröcker, Jan-Oliver (2021) : Business Model Canvas - Wesentliche Vor- und Nachteile im Überblick, IUCF Working Paper, No. 5/2021, ZBW - Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/234962>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marco Becker und Jan-Oliver Bröcker¹

Business Model Canvas

Wesentliche Vor- und Nachteile im Überblick

Zusammenfassung

Das Business Model Canvas hat sich in den letzten rund 10 Jahren nicht nur einen festen Platz als Methode zur iterativen Entwicklung und Dokumentation von Geschäftsmodellen erarbeitet, sondern es hat sich auch in einigen Bereichen als Standardmethodik etabliert. In diesem Artikel sollen die wesentlichen Vor- und Nachteile, die mit der praktischen Anwendung des Business Model Canvas verbunden sind, zusammengetragen und hinsichtlich ihrer aktuellen Gültigkeit bewertet werden. Dabei hat sich gezeigt, dass sich einige der in der einschlägigen Literatur dokumentierten Vor- und Nachteile zwar zum Zeitpunkt der jeweiligen Veröffentlichung ihre Berechtigung hatten, inzwischen aber als nicht mehr stichhaltig angesehen werden können.

Abstract

Over the last 10 years or so, the Business Model Canvas has not only established itself as a method for the iterative development and documentation of business models, it has also become a standard methodology in some areas. In this article, the main advantages and disadvantages associated with the practical application of the Business Model Canvas will be compiled and evaluated in terms of their current validity. It has been shown that some of the advantages and disadvantages documented in the relevant literature were justified at the time of their respective publication, but can now no longer be considered valid.

¹ **Prof. Dr. Marco Becker** lehrt und forscht zu den Themen Controlling und Finanzmanagement an der NBS Northern Business School – University of Applied Science in Hamburg und ist stellvertretender Leiter des Instituts für Unternehmensrechnung, Controlling und Finanzmanagement (IUCF).

Jan-Oliver Bröcker ist studentischer Mitarbeiter am Institut für Unternehmensrechnung, Controlling und Finanzmanagement (IUCF).

Ausgangssituation

Das Business Model Canvas wurde Anfang der 2010er von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur entwickelt.² Es dient der einfachen, unbürokratischen und leicht verständlichen Dokumentation von Geschäftsmodellen. Darüber hinaus unterstützt es, ein einheitliches Verständnis für das Geschäftsmodell im Unternehmen zu etablieren und regt damit sowohl den kollegialen Austausch über das Geschäftsmodell als auch eine kontinuierliche Weiterentwicklung an.³ Das Business Model Canvas folgt dem Prinzip der Wertschöpfung im Unternehmen. Es greift dabei die neun Schritte zur Transformierung im Wertschöpfungsprozess⁴ auf und ordnet diese den vier bedeutendsten Bereichen des Unternehmens zu:⁵

BEREICH	Angebot	→	2. Wertangebot 7. Aktivitäten 8. Partner	PERSPEKTIVE
	Kunden	→	1. Kundensegmente 4. Kundenbeziehung	
	Infrastruktur	→	3. Logistikkanaäle 6. Ressourcen	
	Finanzstruktur	→	5. Einnahmequellen 9. Kostenstruktur	

Darstellung 1: Zuordnung von Bereich und Perspektive innerhalb des Canvas Business Modells⁶

Das Geschäftsmodell wird im Business Model Canvas über die Perspektiven definiert, indem jeder dieser Perspektiven Maßnahmen und/oder Ressourcen zur erfolgreichen Umsetzung zugeordnet werden. In der Praxis wird das Business Model Canvas i.d.R. in einer Gruppe erstellt, wobei die Grundstruktur auf einem Poster mit der Größe DIN A-0 vorgegeben ist und relevante bzw. notwendige Eintragungen in den 9 Kategorien mit Hilfe von Post-It-Aufklebern vorgenommen sowie entsprechend auf dem Vordruck platziert werden.⁷ Diese Vorgehensweise macht das Business Model Canvas zu einer agilen Methode, denn durch einen Austausch der Post-It-Aufkleber kann das Business Models Canvas

² Vgl. Kunze/Offermanns (2016): S. 126f.

³ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011): S. 19.

⁴ Ein Geschäftsmodell bildet i.d.R. den gesamten Prozess der Wertschöpfung eines Unternehmens in einer abstrahierten – also vereinfachten – Art und Weise ab und besteht aus den folgenden Teil-Modellen:

1. Strategiemodell
2. Ressourcenmodell
3. Netzwerkmodell
4. Kundenmodell
5. Marktangebotsmodell
6. Erlösmodell
7. Leistungserstellungsmodell
8. Beschaffungsmodell
9. Finanzmodell

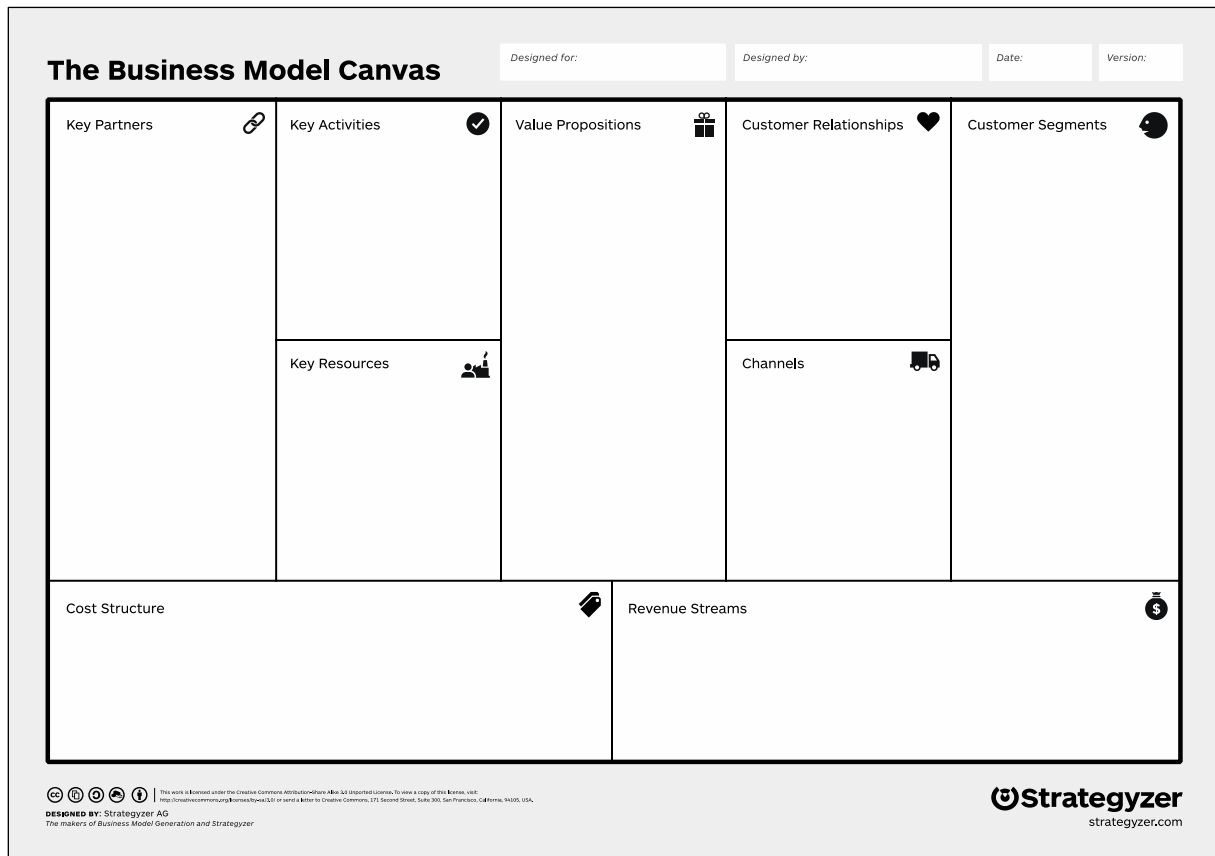
Vgl. Becker/Daube (2018): S. 4f.

⁵ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011): S. 19.

⁶ Becker/Daube (2018): S. 6.

⁷ Vgl. Kunze/Offermanns (2016): S. 127.

jederzeit schnell und unkompliziert verändert werden.⁸ Darüber hinaus kann das Business Model Canvas auch alternativ mit Hilfe einer Tabellenkalkulationssoftware wie z.B. Microsoft-Excel modelliert werden, wodurch Änderungen bzw. Anpassungen auch bei dieser Variante leicht und schnell umzusetzen sind.⁹



Darstellung 2: Business Model Canvas¹⁰

Wesentliche Vorteile

Durch die konsequente Anwendung des Business Model Canvas entstehen die folgenden wesentlichen Vorteile:¹¹

- Einfache, schnelle übersichtliche Dokumentation von Geschäftsmodellen¹²
- Geringerer Zeitaufwand zur Erstellung

⁸ Vgl. Becker/Daube (2018): S. 4f.

⁹ Vgl. Becker/Daube (2018): S. 8.

¹⁰ Strategyzer AG (Hrsg.) (2015).

¹¹ Diese Zusammenstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

¹² Vgl. Becker/Daube (2018): S. 8 und Lahn (2015): S. 172.

- Intuitiv verständlich¹³
- Leicht lesbar und anpassbar¹⁴
- Übersichtliche Darstellung (alles auf einen Blick)¹⁵
- Fördert Teamarbeit und Kollaboration¹⁶
- Ermöglicht flexibles und kreatives Arbeiten¹⁷
- Zusammenhänge sind klar ersichtlich¹⁸
- Iterationsschleifen ermöglichen die schrittweise Modellierung von Geschäftsmodellen¹⁹
- Gute Grundlage zur Erstellung eines Businessplans
- Starke Orientierung am Kunden und Value Proposition²⁰
- Gewährleistet eine ganzheitliche Betrachtung und Fokussierung auf die relevanten Aspekte des Geschäftsmodells²¹
- Kann in die unterschiedlichen Phasen des Produktlebenszyklus eingesetzt werden²²
- Fördert die Identifizierung der wesentlichen Elemente und das Verständnis für das jeweilige Geschäftsmodell²³
- Fungiert auch als eine detaillierte Gesprächsgrundlage²⁴
- Eindeutige Darstellung wechselseitiger Abhängigkeiten zwischen einzelnen Geschäftsmodellbausteinen²⁵
- Schnelleres Erkennen der Auswirkungen von Veränderungen auf angrenzende Bausteine²⁶
- Eindeutige Darstellung beschleunigt die Reaktionszeit in Bezug auf mögliche Risikofaktoren²⁷

¹³ Vgl. Becker/Daube (2018): S. 8.

¹⁴ Vgl. Becker/Daube (2018): S. 8.

¹⁵ Vgl. Becker/Daube (2018): S. 8.

¹⁶ Vgl. Becker/Daube (2018): S. 8.

¹⁷ Vgl. Becker/Priestaff (2018): S. 2.

¹⁸ Vgl. Becker/Daube (2018): S. 8 und Lahn (2015): S. 172.

¹⁹ Vgl. Lahn (2015): S. 229.

²⁰ Vgl. Becker/Daube (2018): S. 8.

²¹ Vgl. Becker/Priestaff (2018): S. 22.

²² Vgl. Ring (2018): S. 42.

²³ Vgl. Ring (2018): S. 42.

²⁴ Vgl. Becker/Priestaff (2018): S. 2.

²⁵ Vgl. Becker/Priestaff (2018): S. 24.

²⁶ Vgl. Kunze/Offermanns (2016): S. 130.

²⁷ Vgl. Becker/Priestaff (2018): S. 24.

- Ausrichtung auf die Vorgründerphase. Der Fokus liegt auf der Entwicklung des Geschäftsmodells.²⁸
- Fokussierung auf die zentralen Bausteine und wesentlichen Aspekte des Geschäftsmodells: Angebot, Kunden, Infra- und Finanzstruktur²⁹
- Priorisiert und fokussiert auf die Kernkompetenzen im Geschäftsmodell³⁰
- Fördert das Bewusstsein für Prozessabhängigkeiten und Auswirkungen von Veränderungen³¹
- Gedanken können direkt und ohne Formalisierung dokumentiert werden³²

Wesentliche Nachteile

Die Anwendung des Business Model Canvas ist mit folgenden wesentlichen Nachteilen verbunden:³³

- Vereinfachtes Modell, sodass der Informationsgrad vom klassischen Businessplan abweicht³⁴
- Abgrenzung zwischen einzelnen Perspektiven manchmal schwierig³⁵
- Endkunden (Kunden von Kunden) werden nicht berücksichtigt³⁶
- Konkurrenz wird nicht betrachtet³⁷
- Umfeldanalyse fehlt³⁸
- Keine Betrachtung von Trends³⁹
- Darstellung sehr komplexer Netzwerke aufgrund der angestrebten Einfachheit nur schwierig möglich⁴⁰
- Rahmenbedingungen, lassen sich nur indirekt über die Kunden-Dimension, abbilden⁴¹
- Als alleiniges Instrument zur operativen Umsetzung des Geschäftsmodells nicht ausreichend⁴²

²⁸ Vgl. Becker/Priestaff (2018): S. 24.

²⁹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011): S. 19.

³⁰ Vgl. Lahn (2015): S. 172.

³¹ Vgl. Lahn (2015): S. 218.

³² Vgl. Simmert et al. (2014): S. 17.

³³ Diese Zusammenstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

³⁴ Vgl. Becker/Daube (2018): S. 8.

³⁵ Vgl. Becker/Daube (2018): S. 8.

³⁶ Vgl. Becker/Daube (2018): S. 8.

³⁷ Vgl. Becker/Daube (2018): S. 8.

³⁸ Vgl. Becker/Daube (2018): S. 8.

³⁹ Vgl. Becker/Daube (2018): S. 8.

⁴⁰ Vgl. Ring (2018): S. 42.

⁴¹ Vgl. Übelhör (2018): S. 458.

⁴² Vgl. Übelhör (2018): S. 458.

- Gefahr, dass nonverbale Kommunikation nicht mit einfließen kann⁴³
- Keine Berücksichtigung von relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen⁴⁴
- Vision bzw. Zweck des Unternehmens werden nicht explizit dokumentiert⁴⁵
- Der Markt und sein Umfeld werden nicht dargestellt⁴⁶

Insgesamt lässt sich feststellen, dass ein Großteil der hier aufgeführten wesentlichen Nachteile sich in der Praxis durch eine konkretere Anpassung des Business Model Canvas auf den jeweils konkreten Anwendungsbereich bzw. Scope sich zumindest abmildern, wenn nicht sogar ganz eliminieren lassen. Ein erster Ansatz zur generellen Anpassung, Erweiterung und/oder Überarbeitung des Business Model Canvas sowie die Eliminierung mehrerer Nachteile, könnte die Erstellung einer Datenbank mit verschiedenen Anwendungsfällen sein.⁴⁷ Infolgedessen könnte die nächste Generation des Business Model Canvas entsprechend verändert werden, sodass diese mehr Vorteile als Nachteile aufweist bzw. ein Großteil der Nachteile eliminiert wird.

Fazit

Das Business Model Canvas ist eine moderne Methode zur schnellen und effizienten Dokumentation von Geschäftsmodellen. Es ist – wie jedes Modell – mit zahlreichen Vor- und Nachteilen verbunden. In der einschlägigen Literatur werden dem Business Model Canvas auch zu Unrecht einige Nachteile zugeschrieben:⁴⁸

- Relativ neues Modell, das in der Praxis u.a. aufgrund des geringen Bekanntheitsgrades noch wenig etabliert ist⁴⁹
 - Das Business Model Canvas wurde im Jahr 2011 veröffentlicht und ist somit nicht mehr neu. Darüber hinaus konnte es sich in den letzten 10 Jahren in der Praxis etablieren.
- kein Vergleich mit Geschäftsmodellen von Wettbewerbern⁵⁰
 - Der Fokus liegt auf dem eigenen Geschäftsmodell, nicht auf den Geschäftsmodellen anderer Unternehmen.
- komplex, wenn ein Unternehmen mehrere unterschiedliche Kundensegmente mit heterogenen Zielen hat⁵¹
 - Für jedes Kundensegment muss ein separates Business Model Canvas geführt werden.

⁴³ Vgl. Simmert et al. (2014): S. 42.

⁴⁴ Vgl. Simmert et al. (2014): S. 48.

⁴⁵ Vgl. Hibic (2016): S. 20.

⁴⁶ Vgl. Hibic (2016): S. 34.

⁴⁷ Vgl. Simmert et al. (2014): S. 48.

⁴⁸ Diese Zusammenstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

⁴⁹ Vgl. Becker/Daube (2018): S. 8.

⁵⁰ Vgl. Übelhör (2018): S. 458.

⁵¹ Vgl. Übelhör (2018): S. 458.

- Gefahr einer reinen Status-Quo-Beschreibung, wenn man nicht präzise arbeitet⁵²
 - Die korrekte Anwendung eines Modells wird als obligatorisch vorausgesetzt.
- breite Anwendbarkeit, kann bei der Bearbeitung im Team zu Missverständnissen führen⁵³
 - Die korrekte Anwendung eines Modells wird als obligatorisch vorausgesetzt.
- Kein Ersatz für einen strategischen Geschäftsmodellansatz⁵⁴
 - In der Praxis verdrängt das Business Model Canvas den klassischen Businessplan zunehmend.

Darüber hinaus ist festzustellen, dass die Relevanz bzw. Gewichtung dieser Vor- und Nachteile von mehreren Faktoren abhängig sind. So ändert sich diese Relevanz bzw. Gewichtung zum einen beispielsweise im Zeitablauf und zum anderen variiert diese Relevanz bzw. Gewichtung in Abhängigkeit vom konkreten Anwendungsbereich bzw. Scope des Business Model Canvas.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass es sich bei dem Business Modell Canvas mittlerweile um ein in der Praxis gut etabliertes Modell handelt. Es wäre jedoch wünschenswert, wenn anstelle vieler individueller bzw. punktuellen Anpassungen und Erweiterungen an den jeweils konkreten Anwendungsfall bzw. Scope eine generelle Anpassung, Erweiterung und/oder Überarbeitung des Business Modell Canvas durchgeführt werden würde, sodass die nächste Generation des Modells mehr Vorteile und weniger Nachteile aufweist.

⁵² Vgl. Hibic (2016): S. 18.

⁵³ Vgl. Ring (2018): S. 42.

⁵⁴ Vgl. Eckert (2014): S. 73.

Literatur

Becker, M./Daube, C. H. (2018)

Agiles Business Model Management mit dem Canvas Business Model, Online-Quelle:
<http://hdl.handle.net/10419/179897>, Abruf am: 24.03.2021.

Becker, M./Priestaff, S. (2018)

Instrumente der erfolgreichen Unternehmensgründung – Wie »Business Model Canvas« & Co den altbewährten »Businessplan« ins Wanken bringen, Online-Quelle:
<http://hdl.handle.net/10419/178611>, Abruf am: 29.03.2021

Eckert, R. (2014)

Business Model Prototyping – Geschäftsmodellentwicklung im Hyperwettbewerb, Strategische Überlegenheit als Ziel, Wiesbaden.

Hibic, B. (2016)

Business Model Canvas – Erläutern Sie Pro und Cons dieses Modells und seiner Anwendung in Theorie und anhand von Beispielen aus der Praxis., Online-Quelle: <https://docplayer.org/storage/59/43356119/1617024801/9DmYi31j19a26XuATPNzOw/43356119.pdf>, Abruf am: 29.03.2021

Kunze, S./Offermanns, A. (2016)

Mythos Businessplan, Vom blinden Glauben an ein einzelnes Instrument und mögliche Alternativen, Wiesbaden.

Lahn, S. (2015)

Der Businessplan in Theorie und Praxis, Überlegungen zu einem zentralen Instrument der deutschen Gründungsförderung, Wiesbaden.

Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2011)

Business Model Generation – Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt/Main.

Ring, W. (2018)

Agile Content-Entwicklung im Corporate E-Learning, Online-Quelle: https://opus4.kobv.de/opus4-fau/frontdoor/deliver/index/docId/10231/file/2018_Ring_Agile+Content-Entwicklung+im+Corporate+E-Learning.pdf, Abruf am: 24.03.2021

Simmert, B./Ebel, P./Bretschneider, U. (2014)

Empirische Erkenntnisse zur Nutzung des Business Model Canvas, Online-Quelle: http://pubs.wi-kassel.de/wp-content/uploads/2014/01/JML_437.pdf, Abruf am: 29.03.2021.

Strategyzer (Hrsg.) (2015)

Vorlage Business Model Canvas, Online-Quelle: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas.pdf>, Abruf am 07.04.2021

Übelhör, J. (2018)

Industrieunternehmen und die Transformation von Geschäftsmodellen im Kontext der Digitalisierung: Eine empirische Studie über die Auswirkungen anhand des Business Model Canvas, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Online-Quelle: <https://eref.uni-bayreuth.de/44366/>, Abruf am: 06.04.2021.