

Schlangen, Kareen; Kupfer, Sebastian

Article

Business Model Canvas zur Konzipierung innovativer Startups am Beispiel der InTraSol GmbH

PraxisWISSEN Marketing

Provided in Cooperation with:

AfM – Arbeitsgemeinschaft für Marketing

Suggested Citation: Schlangen, Kareen; Kupfer, Sebastian (2019) : Business Model Canvas zur Konzipierung innovativer Startups am Beispiel der InTraSol GmbH, PraxisWISSEN Marketing, ISSN 2509-3029, Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM), Berlin, Vol. 4, Iss. 01/2019, pp. 45-56, <https://doi.org/10.15459/95451.30>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/261142>

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.

eingereicht am: 26.11.2018
überarbeitete Version: 27.01.2019

Business Model Canvas zur Konzipierung innovativer Startups am Beispiel der InTraSol GmbH

Kareen Schlangen, Sebastian Kupfer

Business Models haben in der Managementpraxis innovativer Existenzgründungen an Bedeutung gewonnen. Während einst Businesspläne das Geschäftskonzept verschriftlichten, dienen gegenwärtig Business Models als zentrales Bezugssystem für Analysen, Bewertungen und Planungen. Sie identifizieren und visualisieren die erfolgskritischen Komponenten einer Gründung in einem konzeptionellen, aggregierten Rahmen. So werden komplexe Vorhaben beschreibbar, realisierbar und überprüfbar. Das Wesentliche wird fokussiert, so dass die Strukturlogik des Unternehmens schnell verstanden wird. Der Beitrag zeigt diese Besonderheiten von Business Models auf sowie deren Entstehung und Ansätze. Die praktische Anwendung wird anhand der Business Model Canvas nach Osterwalder/Pigneur (2010) sowie am Beispiel eines Startups der Elektromobilität erklärt.

Business Models become more important in the management practise of innovative business start-up. When once business plans are described the intended business concepts, business models now serve as the central reference for planning, rating und analyzing. They identify and visualize the critical components for success of the startup within a conceptional and summarized frame, which makes an idea first describable then realizable and verifiable. The essential of the business is focused by the business model so that the logic of a company`s structure will be understood. This article shows the characteristic of Business Models as well as their base and origin. The practical application however is explained based on the Business Model Canvas from Osterwalder/Pigneur (2010) and the example of a startup of the electric mobility branche.

Dr. Kareen Schlangen studierte Betriebswirtschaft an der Hochschule Nordhausen. Ihre Promotion erfolgte am Internationalen Hochschulinstitut Zittau zum Thema „Regionalmanagement“. Praktische Erfahrungen hat sie in den Bereichen Energiedienstleistung, Stadtmarketing, Wohnungswirtschaft und Regionalentwicklung. Derzeit betreut sie Startups der Hochschule Nordhausen und lehrt Marketing sowie Innovation. Seit 2017 ist sie zertifizierter Innovationscoach. schlangen@hs-nordhausen.de

Sebastian Kupfer studierte Physik an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, danach an der Hochschule Nordhausen den Bachelorstudiengang „Regenerative Energietechnik“. 2011 leitete er ein kommunales Energieprojekt auf Korsika. Seit 2013 leitet er die Energiegenossenschaft Helmetal eG. Im Jahr 2015 gründete er mit seinem Teamkollegen Eric Benkenstein die InTraSol – Intelligent Traffic Solutions GmbH, in dessen Fokus die Elektromobilität im ländlichen Raum steht. kupfer@intrasol.de

1. Business Model im Kontext des Entrepreneurial Marketing

1.1 Von der Geschäftsidee zum Business Model eines Startups

Entrepreneurial Marketing definiert das Marketing für **Startups**. Das sind innovative Gründungs- und junge Wachstumsunternehmen, die sich von klassischen Existenzgründungen unterscheiden. Sie greifen die Theorie Schumpeters (1934) der kreativen Zerstörung auf und kreieren experimenteller sowie radikaler neue Ansätze der Wertschöpfung. Im Jahr 2018 wurden 93% der 1.550 befragten Startups als innovativ hinsichtlich ihrer Leistungen bewertet. Weitere Besonderheiten von Startups sind (Kollmann et al. 2018, S. 18, 21; Kuckertz 2015, S. 2ff.):

- kleines Unternehmerteam sowie begrenzte Ressourcen,
- signifikantes Mitarbeiter- und Umsatzwachstum,
- intensive Kundenorientierung sowie
- innovatives, skalierbares, meist branchenübergreifendes Geschäftsmodell.

Ausgangspunkt eines jeden Startups ist die **Geschäftsidee**, die entweder am Markt entdeckt oder vom Gründerteam kreiert wird. Sie greift den Impuls einer Kundenbedürfnislücke auf, erfasst technisch-/organisatorische Problemlösungen und prüft anschließend die kaufmännische Umsetzbarkeit für den Markteintritt. Das Ausreifen und Formulieren dieser Geschäftsideen bis ins Detail zum Kalkulieren der Erfolgsfähigkeit ist die Aufgabe von konzeptionellen Managementinstrumenten, wie der Businessplan oder das Business Model (Synonym für Geschäftsmodell). Ziel ist eine innovative Wertschöpfung, die einen eindeutigen Kundennutzen in einem attraktiven Markt bei entsprechender Profitabilität gewährleistet (Freiling 2006, S. 196ff., 208ff.).

Startups sind folglich **konzept-kreative Gründungen**, in dessen Fokus nicht nur die Neuentwicklung eines Produktes oder Services steht, sondern das innovative Design des gesamten Business Models. So zeigt es der Erfolg von z.B. Uber, Facebook, Netflix oder Tetra Pak, das 1943 entwickelt wurde. Der kommerzielle Durchbruch erfolgte erst Mitte der 1960er-Jahre. Als Verpackungsspezialist hat sich die Tetra Pak AG in die Wertschöpfungskette der Milchproduzenten als Abfüller integriert und damit sein Business Model sowie die Branchenlogik innoviert (Stähler 2017, S. 18ff., 137). Nicht nur in der Praxis, auch in der Forschungsdiskussion wird zunehmend das Business Model in den Innovationskontext gestellt (Foss/Saebi 2017, S. 200ff.).

1.2 Theoretische Ansätze und Definition

Die Wirtschaftsinformatik nutzte den **Begriff „Business Model“** seit Mitte der 1970er im Zusammenhang mit Computer- und Systemmodellierungen. Daraus entwickelte sich seit dem Jahr 1975 der informationstechnologische Business Model-Ansatz mit dem Fokus auf Geschäftsmodellierungsprozesse. Die zunehmende Bedeutung der Informationstechnologie und der folgende New Economy Boom ließen die Aufmerk-

samkeit des Begriffs in der Praxis und Forschung seit dem Jahr 1998 stark zunehmen, so dass sich zwei weitere **Theorieansätze** im Kontext der Managementlehre herausbildeten: Zum einen entstand der organisationstheoretische Ansatz, der seit dem Jahr 1995 die Unternehmensstruktur losgelöst von der Informationstechnologie gestaltet. Zum anderen entwickelte sich seit dem Jahr 2000 der strategische Ansatz als ganzheitliche Beschreibung unternehmerischer Tätigkeiten. Der Modellierungscharakter von Business Models rückt in den Hintergrund, die Strategie- und Organisationsorientierung gewinnt hingegen an Bedeutung (Wirtz 2013, S. 7ff.). In der Fachliteratur ist gegenwärtig eine Debatte über die Beziehung zwischen Business Model und Strategie zu finden, z.B. als separate oder weiterentwickelte Strategie (Göcke 2015, S. 38; Massa et al. 2017, S. 85ff.).

Zusammengefasst existieren drei **Hauptinterpretationen** von Business Models: "(1) business models as attributes of real firms having a direct real impact on business operations, (2) business models as cognitive/linguistic schema, and (3) business models as formal conceptual representations/descriptions of how an organization functions" (Massa et al. 2017, S. 75). Infolge dieser Komplexität wurde der Begriff „Business Model“ weder einheitlich verwendet noch präzise definiert (Foss/Saebi 2017, S. 200ff.). Die in diesem Beitrag aufgeführten Definitionen und Ausführungen beziehen sich explizit auf die dritte Interpretation von Business Models als Konzeptionsrahmen.

Wirtz (2013) hat unter subjektbezogenen, funktionalen und teleologischen Aspekten eine integrierte Definition konstatiert: „Ein Business Modell stellt eine stark vereinfachte und aggregierte Abbildung der relevanten Aktivitäten einer Unternehmung dar. Es erklärt, wie durch die Wertschöpfungskomponente einer Unternehmung vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen entstehen. Neben der Architektur der Wertschöpfung werden die strategische sowie die Kunden- und Marktkomponente berücksichtigt (...)" (Wirtz 2013, S. 73).

Stähler (2002) bezieht die Definition direkt auf Startups: Geschäftsmodelle vermitteln Dritten (z.B. Kapitalgeber, Netzwerkpartner, Kunden) nachvollziehbar, wie eine Geschäftsidee für Anspruchsgruppen Werte erzeugt und Nutzen stiftet, wie sie organisatorisch sowie technisch als auch rechtlich umgesetzt wird und wie attraktiv sie für Investoren ist. Das Modell ist eine vereinfachte, aggregierte Abbildung von Ausschnitten der Realität, um Wirkungsmechanismen visuell zu repräsentieren. Es abstrahiert die Realität, reduziert die Komplexität und unterstützt damit Entscheidungen. Business Models sind ein Rahmen, der relevante, interdependente Elemente eines Geschäfts architektonisch anordnet. Sie sind ein Instrument der Analyse grundlegender Annahmen über Strukturlogiken einer Ideenumsetzung und dienen als Experimentierfeld für Szenarien innovativer Wertschöpfungskonzepte (Stähler 2002, S. 77ff.).

1.3 Struktur und Funktionen

Business Models dienen als **ganzheitlich konzeptionelles Managementinstrument** der strategischen Unternehmensführung. Sie sind Grundlage sowie Gegenstand des Managements im Sinne einer wirtschaftlichen Bewertung, strategischen Planung, operativen Umsetzung und messbaren Kontrolle. Business Models visualisieren ver-

einfacht die Kernlogik der unternehmerischen Wertschöpfung durch die Fokussierung auf wesentliche Kernelemente. Sie dienen als Vermittler zwischen Strategie und Prozessen, indem sie Informationen stark aggregiert zur Anwendung auf operationaler Ebene transferieren (und umgekehrt) (Wirtz 2013, S. 74ff., 110ff.).

Um diese integrativen Managementfunktionen wahrzunehmen, differenziert sich die Struktur des Business Models in **Partialmodelle**. Wirtz (2013) klassifiziert aus drei Perspektiven neun Partialmodelle (siehe Tab. 1), die ein interdependentes Netz von Strukturelementen bilden. Je mehr Partialmodelle unterschieden werden, desto größer ist der entstehende Optionenraum. Business Models differenzieren sich inhaltlich durch die Spezifizierung ihrer Partialmodelle und deren Verknüpfung, während der Strukturrahmen universell ist (Schallmo/Reinhart/Kunz 2018, S. 26, 73; Wirtz 2013, S. 121ff.).

Perspektive	Partialmodelle		
Strategie	Value Proposition	Management	Netzwerk
Kunde & Markt	Kundensegmente/-beziehung	Marktangebot	Erlöse
Wertschöpfung	Leistungserstellungsprozesse	Ressourcen	Finanzierung

Tab. 1 Übersicht der Partialmodelle
(Quelle: Wirtz 2013, S. 124)

Business Models nehmen grundlegend drei **Funktionen** ein: Sie beschreiben erstens die wesentlichen Elemente, Ressourcen und Akteure sowie deren internen und externen Beziehungen skizzenhaft, erklären zweitens darüber hinaus mittels Zweck-Mittel-Analysen, Flussgrößen die Relationen zur Darstellung der Wertschöpfung und bereiten drittens Entscheidungen über Managementalternativen in Szenarien vor. Sie können auf verschiedenen **Ebenen** mit entsprechenden Abstraktionsgraden in Wechselwirkung zum Einsatz kommen: Industrie/Branche, Unternehmen, Geschäftseinheit bis hin zu einzelnen Leistungen. Zum tieferen Verständnis ist es sinnvoll, eine Geschäftsidee von mehreren Ebenen aus zu betrachten. So wird die Wertschöpfung, Profitabilität und Wettbewerbsstellung ganzheitlich in Beziehung zur Umwelt erfasst (Göcke 2015, S. 37; Oehlrich 2013, S. 25; Wirtz 2013, S. 114ff.).

1.4 Abgrenzung zum Businessplan

Während das Business Model symbolisch für innovative Startups steht, steht der **Businessplan** für klassische Existenzgründungen. Er ist das obligatorische Standardinstrument und hält als schriftliches Ergebnisdokument die Resultate eines intensiven Planungsprozesses über die „(...) Realisierungsstrategie der Unternehmensziele mit allen wesentlichen Voraussetzungen, Planungen und Maßnahmen in einem Zeithorizont von meist drei bis fünf Jahren (...)“ fest (Nagl 2015, S. 3). Insbesondere gegenüber externen Entscheidungsträgern, wie z.B. Kapitalgebern, soll ein Businessplan beweisen, wie rentabel eine Geschäftsidee, nachhaltig die Marktpositionierung und optimal die Wertsteigerung ist (Nagl 2015, S. 3f.).

Ein typischer Businessplan enthält eine Executive Summary, qualitative Ausführungen zum Marktteil, wie z.B. Geschäftskonzept, Zielgruppe, Markt, Unternehmensor-

ganisation sowie quantitative Planungen zum Finanzteil, wie z.B. Investition, Erfolgsrechnung. Dabei bildet das **Geschäftsmodell** das Kernstück eines Businessplans. Es veranschaulicht die Geschäftsidee, indem es die wichtigsten Anhaltspunkte wie Leistungserstellungsprozesse, Wertschöpfungsketten sowie Beziehungen zwischen den beteiligten Anspruchsgruppen beschreibt (Nagl 2015, S. 9f.; Oehrich 2013, S. 28f.). Somit ist der Businessplan ein weiterführendes, konkretisierendes Planungsinstrument des Business Modells zum Ziel der Formalisierung, Kalkulation und Evaluation (Freiling 2009, S. 226f.). Beide Instrumente beschreiben abstrahiert und operationalisiert die Geschäftsidee, aufgeteilt in erfolgskritische Komponenten. Während Businesspläne jene Komponenten planerisch auflisten, beschreiben Geschäftsmodelle gestalterisch deren Beziehung zueinander. Die Tab. 2 listet weitere Unterschiede auf.

Businessplan	Geschäftsmodell
reife Überlegungen zur Geschäftsidee	erste Überlegungen zur Geschäftsidee
Ergebnis eines statischen Planungsprozesses ohne Irrtümer	Träger eines dynamischen, flexiblen Planungsprozesses zum Testen von Irrtümern
externe Adressaten mit nur nach außen zu kommunizierenden Informationen	externe und interne Adressaten, auch mit sensiblen Informationen
Momentaufnahme bei Fertigstellung nach zeit- und kostenintensiver Erstellung	situative Zeitreihenentwicklung durch stetige und spontane Erstellungen
chronologischer Aufbau als Schriftstück mit einem Umfang von ca. 20-50 Seiten	beziehungsstrukturierter Aufbau als Working Paper mit einseitigen Posterformaten

Tab. 2 Businessplan versus Business Model
(Quelle: in Anlehnung an Freiling 2006, S. 193ff.; Nagl 2015, S. 9ff.)

Das bloße Erstellen eines klassischen Businessplans ist kein Garant für den Gründungserfolg. Er verleitet dazu, eine Umsetzungsidee im Detail auszuarbeiten. Es wird eine Plangenaugigkeit am Schreibtisch erarbeitet, dessen Wahrheitsgehalt sich erst in den Folgejahren der Gründung zeigt. Businesspläne ermöglichen kein Ausprobieren. Sie sind eine Ansammlung unbewiesener Annahmen. Aus einem Umsatzplan wird ein Arbeitsplan mit offiziellem Starttermin, der eine voreilige Skalierung erzeugt. Klar definierte finanzielle Meilensteine repräsentieren den Fortschritt und sind angelehnt an die Erfolgsmessung bestehender Unternehmen. Dieses Wachstumsdenken kann verheerende Folgen haben. Ziel ist nicht, den Plan umzusetzen, sondern auf den Markt und die Kunden zu achten. Business Modelle bieten einen strukturierten Prozess zum Testen und lassen Raum für Fehler, Lerneffekte, Iterationen und Feedback (Blank/Dorf 2017, S. 10ff.). Eine innovative Existenzgründung erfordert deshalb die Entwicklung eines Business Modells, wie z.B. die **Business Model Canvas**, als Grundlage zur Erstellung eines Businessplans.

2. Business Model Canvas in der Praxis

2.1 Definition und Aufbau

Die **Business Model Canvas nach Osterwalder/Pigneur** entstand als organisationstheoretischer Ansatz im Jahr 2009 und ist in der Praxis etabliert sowie weit verbreitet. Die Business Model Canvas repräsentiert abstrakt die Strukturlogik des Unternehmens, um die Mechanismen des Schaffens, Erfassens und Vermittels der Wertschöpfung zu verstehen – “A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and capture value” (Osterwalder/Pigneur 2010, S. 14). Die Definition zeigt die instrumentelle Sicht auf das gesamte Management im Sinne von Beschreibung, Analyse und Gestaltung. Die Canvas ist eine schnelle, visuelle Methode zur Erfassung der Funktionsweise von Organisationen. Das bedarf eine intuitive, fokussierte Einfachheit bei gleichzeitiger Abbildung der Komplexität (Wirtz 2013, S. 29, 32ff.).

Die Business Model Canvas gliedert sich in neun Bausteine (siehe Abb. 1). Sie dienen dem Finden einer gemeinsamen Sprache zum Angleichen der Vorstellungen, damit alle Beteiligten über das Selbe reden und die gleiche Grundlage haben. Erst die systematische Zusammenführung aller **neun Blöcke** führt zur optimalen Lösung für das identifizierte Kundenproblem am Markt (Osterwalder/Pigneur 2011, S. 17ff.).

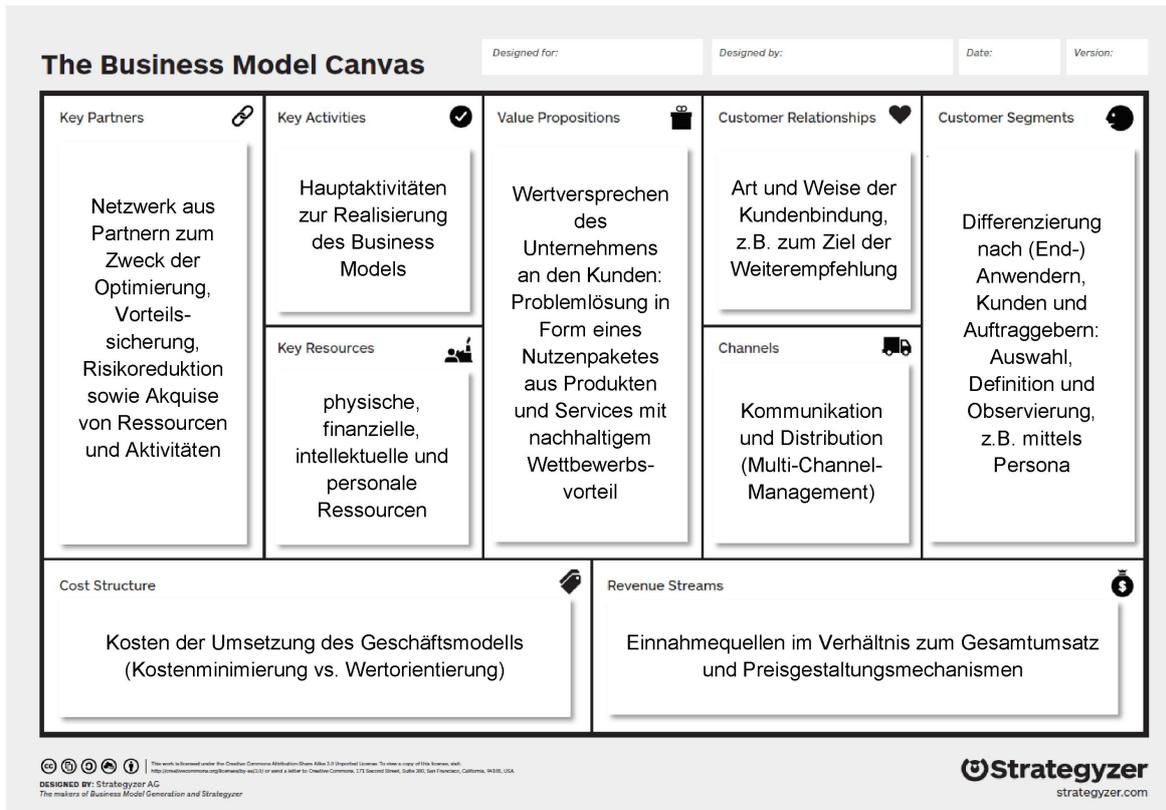


Abb. 1 Business Model Canvas nach Osterwalder/Pigneur (2010)
(Quelle: <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>;
Zugriff: 25.10.2018; in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur 2011, S. 26ff.)

In Bezug auf die **Partialmodelle**, die die grundlegende Aufbaustruktur eines Business Models prägen, repräsentiert die Business Model Canvas drei Kerndimensionen: Wertversprechen (innovative Bedürfnisidee), Wertschöpfungsarchitektur (technische Problemlösungsidee) und Ertragsmodell (kaufmännische Umsetzungsidee) (Freiling 2006, S. 214). Das Herz eines jeden Business Models ist der **Fit zwischen Value Proposition und Customer Segments**. Es ist die ganzheitliche Betrachtung, wie ein Leistungskonzept einen Nutzen aus Kundensicht mit Betrachtung alternativer Konkurrenzangebote generiert. Die weiteren Bestandteile der Canvas können je nach Kundensegment variieren. Das Ergebnis ist die Unique Selling Proposition, eine klar erkennbare Antwort auf die Frage, was ist die Leistung, für wen und warum (Maurya 2013, S. 24, 30; Nohr 2011, S. 62). Im Anschluss erfolgt die Gestaltung der **Wertschöpfungsarchitektur**. Infolge notwendiger Kooperationen, neuer IT-Technologien und zunehmender Kundenintegration entstehen unternehmensübergreifende Wertschöpfungsnetzwerke. Das Gestalten von Schnittstellen in der Prozessarchitektur zeigt, welche Leistung auf welchem Markt angeboten wird, in welchen Stufen der Wertkette mit welchen Beteiligten die Wertschöpfung umgesetzt wird, welche Ressourcen und Kompetenzen dafür erforderlich sind sowie wie Kunden erreicht und gebunden werden (Freiling 2006, S. 217ff.; Schallmo/Reinhart/Kunz 2018, S. 40ff.). Das **Ertragsmodell** klärt abschließend die Frage, wodurch und wie Erlöse aus der Value Proposition erzielt werden (z.B. Verrechnungsmodi) und wodurch Kosten in der Wertschöpfungsarchitektur verursacht werden. Im Fokus steht die Beurteilung des ökonomischen Erfolgs, die Rentabilität der Geschäftsidee (Freiling 2006, S. 224).

2.2 Ablauf und Anwendung

Jedes Business Modell-Projekt ist einzigartig. Die Reihenfolge der Bearbeitung der neun Bausteine hängt vom Kontext sowie vom Impuls der Geschäftsidee ab. Zum Beispiel definiert die Kreation einer innovativen Nutzenstiftung das Wertangebot als Startpunkt und identifiziert im Anschluss die Kundensegmente. Allen gemeinsam ist der **Gestaltungsprozess** von der Idee zum marktfähigen Prototyp über diverse Prozessschritte, wie Mobilisieren, Verstehen, Vertiefen, Gestalten, Testen, Implementieren sowie Modifizieren (Osterwalder/Pigneur 2011, S. 248ff.). Das Testen steht nachfolgend aufgrund seiner Bedeutung für den Markterfolg im Fokus.

Für jeden der neun Blöcke sind jeweils **Hypothesen** auf Basis gegenwärtiger Bedingungen zu formulieren. Diese Kernannahmen sind zu hinterfragen und durch diverse Lösungsvarianten experimentell qualitativ zu validieren und quantitativ zu testen. Ziel sind erprobte Aussagen, keine Annahmen. Durch diese iterativen Lernschleifen sind Unsicherheiten über den Geschäftserfolg zu reduzieren. Im Zeitablauf entstehen durch das Testen und Neuaufstellen der Hypothesen zahlreiche Canvas. Entscheidend ist, sich nicht zu zeitig einzuengen. Die Canvas ist ein organisches Dokument, das Zeit zum Entwickeln des Prototyps braucht. Aus anfänglich skizzierten Hypothesen werden Fakten. Es entwickelt sich ein am Markt bestätigtes, ausformuliertes Geschäftsmodell (Blank/Dorf 2017, S. 10ff., 51ff.; Maurya 2013, S. 62ff.).

Kunden- und Marktanforderungen sind dynamisch. Die Canvas ist daher stetig zu aktualisieren, um Änderungen bewusst und sichtbar zu machen. Ein Gründungsprozess ist mit einer Entdeckungsreise zu vergleichen, zu denen auch einige Irrfahrten

zählen. Ein großer Fehler besteht im Festhalten einer ersten, ungetesteten, meist im Businessplan verschriftlichten Idee. Die **Lernkurve** eines Gründers ist steil und perspektivenreich – als Kundenversther, Geschäftsarchitekt, Basisökonom und Teambauer (Stähler 2017, S. 132ff., 199).

Die Business Model Canvas ist eine einseitige **Blaupause im Posterformat**. Sie ist großflächig zu drucken und im Team zu bearbeiten, z.B. mit Post it-Zetteln. Die Canvas fördert zentrierte, fokussierte Kernaussagen. „Weisse Flecken“ dienen der Sichtbarmachung von Schwachstellen. Die erste Canvas ist in einem Durchzug zu skizzieren zum Visualisieren spontaner, intuitiver Gedanken. Zusammenfassend bietet die Canvas in der Anwendung folgende **Vorteile** (Maurya 2013, S. 5f.; Osterwalder/Pigneur 2011, S. 19, 46):

- Im Vergleich zum Verfassen eines Businessplans nimmt das Skizzieren eines Geschäftsmodells viel weniger Zeit in Anspruch. Je klarer die Gedanken dazu sind, desto schneller ist das Wesentliche erkannt.
- Die Ergebnisse der Canvas sind kurz und bündig, d.h. Worte sind sorgfältig gewählt, es wird sich auf das Wesentliche konzentriert. Dies ist eine gute Übung, um das Geschäftsmodell in kürzester Zeit zu beschreiben.
- Das Arbeiten mit einer Canvas ist handlich und praktisch, zum Präsentieren, Aktualisieren und Transportieren.

Osterwalder/Pigneur (2011) zeigen eine Vielfalt an logisch-analytischen **Mustern und Designtechniken** zum Ausgestalten der Canvas, die gedankliche Grenzen überwinden, neue Optionen erkennen und die Sichtachse erweitern (Osterwalder/Pigneur 2011, S. 59, 129, 203). Darüber hinaus entwickelten Osterwalder/Pigneur (2014) das Value Proposition-Design, das den Fit zwischen Wertversprechen und Nutzenerwartung fokussiert (Osterwalder et. al. 2014, S. 6ff.). Weiterhin adaptierten sie den Business Model-Gedanken auf die persönliche Lebensplanung. Bei der „Business Model You“ wird die Person mit ihren Talenten und Fähigkeiten zur Schlüsselressource (Clark/Osterwalder/Pigneur 2012, S. 52ff.). Neben der Business Model Canvas existieren **weitere Spielarten von Business Models**, die im Grundsatz mit ähnlichen Dimensionsbegriffen arbeiten, sich jedoch im Aufzeigen von Wirkmechanismen unterscheiden: Der St. Galler Startup Navigator™ besteht aus vier Partialmodellen – Kunde, Nutzenversprechen, Wertschöpfungsarchitektur und Ertragsmechanik (Grichnik et al. 2018, S. 17ff.). Das Business Modell von Stähler fügt zu den drei Partialmodellen der Business Model Canvas eine vierte Dimension hinzu, der Unternehmensgeist (Stähler 2017, S. 26ff.). Die Lean Canvas von Maurya fokussiert die Leistung und deren Risiken. So werden die Schlüsselpartner zu den Hauptproblemen des Kunden und die Schlüsselressourcen zu den Hauptfunktionen der Problemlösung (Maurya 2013, S. 5, 8).

2.3 Business Model Canvas der InTraSol GmbH

Der Weg eines Startups beginnt bei der Entdeckung einer zündenden Gründungs-idee, führt über den Entwicklungsprozess eines innovativen Geschäftsmodells hin zu der Ausarbeitung eines detaillierten Businessplans für Kapitalgeber und im Ergebnis zu einer erfolgreichen Markteinführung. Diesen Prozess hat die **InTraSol GmbH**

durchlaufen: Seit der Gründung im August 2016 in Nordhausen begleitet das Startup Kommunen und Unternehmen in das Zeitalter der E-Mobilität mit mittlerweile 15 Mitarbeitern. Zum Geschäftsgegenstand zählen herstellerunabhängige Mobilitätskonzepte von der Umstellung des Fuhrparks bis hin zum Aufbau einer individuellen Ladinfrastruktur mit regenerativer Energieerzeugung. Das Business Model der InTraSol GmbH befriedigt unerfüllte Marktbedürfnisse (z.B. E-Carsharing „mobeno“), führt neue Services im Markt ein (z.B. Mobility-as-a-Service), bricht einen bestehenden Markt auf (z.B. Mobilitätswende vom Verbrenner zum Elektrofahrzeug) und schafft einen völlig neuen Markt (z.B. High-Power-Charging für Elektrofahrzeuge).

Die **Business Model Canvas** ist seit Anbeginn ein begleitendes Werkzeug der Unternehmensgründung und -entwicklung. Bis zur Gründung wurden ca. zehn Canvas skizziert bis die vorerst finale Version im Mai 2016 als strukturelle und inhaltliche Grundlage für den 55-seitigen Businessplan feststand. „Die Canvas ist ein kreativbetontes Instrument der Geschäftsentwicklung mit guter Visualisier- und Erklärbarkeit“, betont Sebastian Kupfer, technischer Geschäftsführer der InTraSol GmbH. Sie hat Kapitalgeber und Geschäftspartner überzeugt und dient aktuell als Managementinstrument der ganzheitlichen Unternehmenssteuerung (siehe Abb. 2).

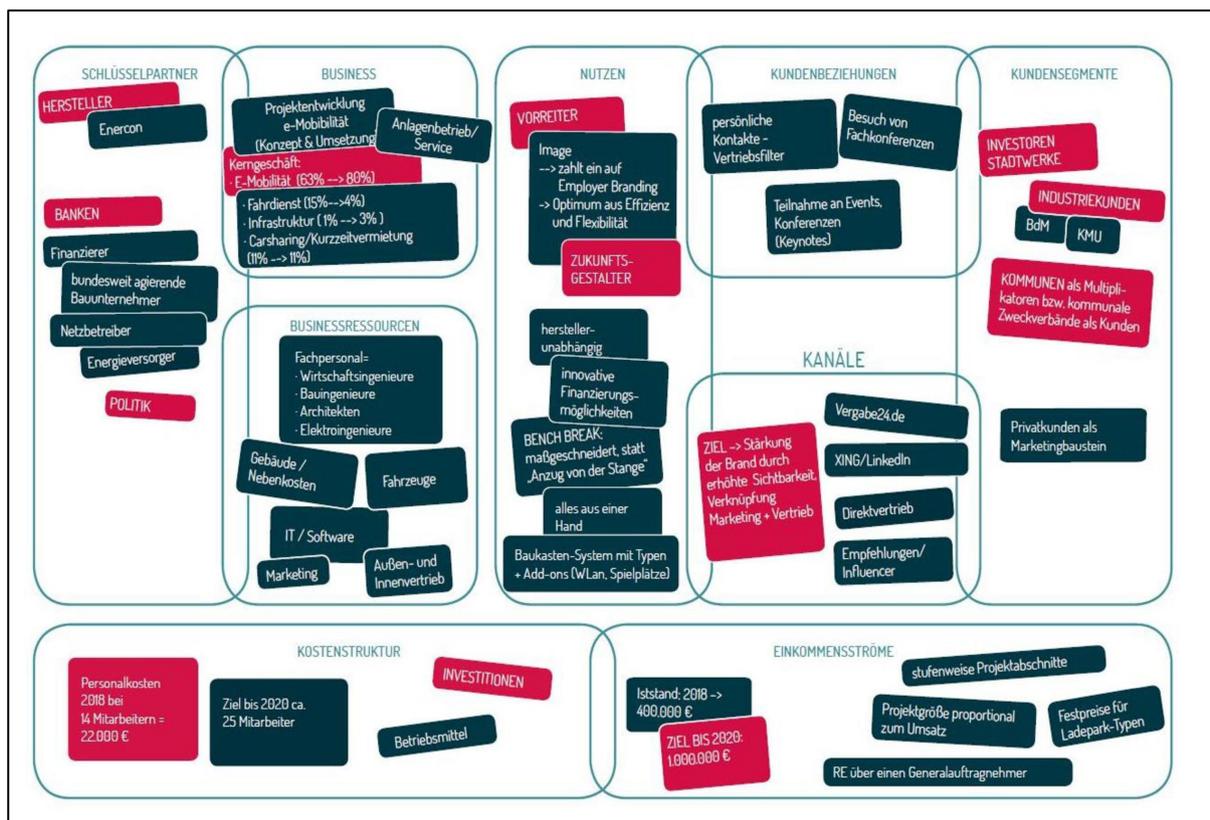


Abb. 2 Business Model der InTraSol GmbH – Stand Oktober 2018

Durch den iterativen Prozesscharakter der Business Model Canvas sind Entscheidungen durch Markttests zu hinterfragen. Beispielsweise hat das Startup durch Kundenbefragungen die **Hypothese** belegt, dass die Kostenersparnis das Hauptmotiv für die Nutzung des E-Carsharing ist und arbeitet daraufhin derzeit an innovativen Preismodellen.

In der Wachstumsphase entwickelt sich ein Startup weg von dem anfänglichen, gründerbezogenen **Entrepreneurial-Modus in einen adaptiven Modus**, d.h., es finden schrittweise Anpassungen an sich verändernde Umweltbedingungen statt. Entscheidungen werden reaktiver, konsensualer und verhandelnder getroffen. Diese Entwicklung ist notwendig, um das Startup in den **Planmodus** mit analytischem Vorgehen, ausgerichtet auf Wachstums- und Effizienzziele zu überführen (Wirtz 2013, S. 228ff.). Nach zwei Jahren Geschäftstätigkeit konstatiert die InTraSol GmbH den Übergang vom entrepreneurial in den adaptiven Modus. Die Ankunft im Planmodus rückt in greifbare Nähe, da die InTraSol GmbH aktuell die Ladeparkkonzeption für E-Autos in Nordhausen baut, der bundesweit als Blaupause dienen soll.

3. Fazit: Business Models sind „ungefähr richtig“

Innovative Startups entstehen nicht per Zufall. Sie brauchen die Systematik von Business Models zum Heben und Ausschöpfen des kreativ-innovativen Potenzials. Aus einer Geschäftsidee können völlig unterschiedliche Business Modelle entwickelt werden. Das vorschnelle Verfolgen einer ersten Lösung führt meist nicht zum gewünschten Markterfolg. Der innovative Designprozess ist anfangs ungewiss, teilweise auch chaotisch. Die vielen alternativen Prototypentests wirken manchmal planlos und opportunistisch. Erfolgswirksam ist es, mehrere Optionen der Umsetzung zu durchdenken, im **direkten Kunden-Markt-Kontakt zu testen** und daraus das optimale Business Model abzuleiten – so lange bis eine Reife erlangt wird, dass ein innovatives, wettbewerbsfähiges und leistungsstarkes Unternehmen daraus erwachsen kann. Je iterativer das Vorgehen ist, desto höher ist die Ergebnisqualität (Osterwalder/Pigneur 2011, S. 248ff.; Stähler 2017, S. 21).

So wie Marktentwicklungen dynamisch sind und Zukunft unvorhersehbar ist, ist auch die Planung eines Startups komplex und braucht entsprechend abstrahierende Werkzeuge. Die herausragende Eigenschaft von Business Models ist die Fähigkeit zur strukturierten, vereinfachten Darstellung komplexer Zusammenhänge und zur Beschränkung auf wesentliche Informationen. Als praxisorientiertes, visuelles Managementinstrument fördert die Business Model Canvas das Verständnis sowie Kreativität im Gründerteam. Ein derart **dynamisches, flexibles und teamorientiertes Business Model** ist erfolgversprechender als ein statischer Businessplan. Denn der Fortschritt eines Startups ist nicht immer anhand der Umsatzplanung messbar. Elementarer sind Kundenfeedbacks, die Annahmen durch Fakten ersetzen. Startups befinden sich meist in einem Suchraum. Ein Business Model hat deshalb die elementare Aufgabe, erfolgswirksame Hypothesen zu testen und aus Fehlschritten zu lernen. Erst wenn Vertrieb und Marketing vorhersagbar, reproduzierbar und skalierbar sind, sind weitere Investitionen zu tätigen – und nicht wenn der Businessplan sie vorsieht. Die in klassischen Businessplänen geforderte Excel-Dreijahresplanung auf zwei Nachkommastellen ist zwar mathematisch korrekt, jedoch meist nicht realistisch. Aus diesem Grund gleicht die Wahl zwischen Businessplan und Business Model der Frage: Lieber präzise falsch als ungefähr richtig (Stähler 2017, S. 196)?

Literatur

- Blank, S./Dorf, B. (2017): Das Handbuch für Startups. Schritt für Schritt zum erfolgreichen Unternehmen, 2. Nachdruck, Heidelberg.
- Clark, T./Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2012): Business Model You. Dein Leben. Deine Karriere. Dein Spiel, Frankfurt am Main.
- Foss, N./Saebi, T. (2017): Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?, in: Journal of Management, Bd. 43, Nr. 1, S. 200-227.
- Freiling, J. (2006): Entrepreneurship. Theoretische Grundlagen und unternehmerische Praxis, München.
- Göcke, L. (2015): Geschäftsmodellentwicklung im Spannungsfeld multinationaler Unternehmen. Fallstudie zur Elektromobilität in der Automobilindustrie, Wiesbaden.
- Grichnik, D./Heß, M./Probst, D./Antretter, T./Pukall, B. (2018): Startup Navigator. Das Handbuch, Frankfurt am Main.
- Kollmann, T./Hensellek, S./Jung, P.B./Kleine-Stegemann, L. (2018): Deutscher Startup Monitor 2018, Neue Signale, klare Ziele; Herausgeber: Bundesverband Deutsche Startups e.V., Leipzig.
- Kuckertz, A. (2015): Management: Entrepreneurial Marketing, Wiesbaden.
- Maurya, A. (2013): Running Lean. Das How-to für erfolgreiche Innovationen, Heidelberg.
- Massa, L./Tucci, C.L./Afuah, A. (2017): A critical assessment of business models research, in: Academy of Management Annals, Bd. 11, Nr. 1, S. 73-104.
- Nagl, A. (2015): Der Businessplan. Geschäftspläne professionell erstellen, 8. Aufl., Wiesbaden.
- Nohr, H. (2011): Vom Zeitungsverlag zur News Industry. Veränderung von Wertschöpfungsstrukturen und Geschäftsmodellen, Stuttgart.
- Oehrich, M. (2013): Betriebswirtschaftslehre. Eine Einführung am Businessplan-Prozess, 3. Aufl., München.
- Osterwalder, A./Pigneur, Y./Bernarda, G./Smith, A. (2014): Value Proposition Design, New Jersey.
- Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt am Main.
- Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, New Jersey.
- Schallmo, D./Reinhart, J./Kuntz, E. (2018): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen erfolgreich gestalten. Trends, Auswirkungen und Roadmap, Wiesbaden.
- Stähler, P. (2017): Das richtige Gründen. Werkzeugkasten für Unternehmer, 3. Aufl., Hamburg.
- Strategyzer AG/Zürich (2018): The Business Model Canvas, <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>, Zugriff: 25.10.2018.

Teece, D.J. (2018): Business models and dynamic capabilities, in: Long Range Planning, Nr. 51, S. 40-49.

Wirtz, B.W. (2013): Business Model Management. Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, 3. Aufl., Wiesbaden.

Schlüsselwörter

Business Model, Geschäftsmodell, Business Model Canvas, Geschäftsmodellinnovation, Business Modelling, Existenzgründung, Startup, Businessplan, Geschäftsmodellposter, Canvas-Design