



**GRÜNDE
MIT
PLAN**

**BPW
2024**

w w w . b - p - w . d e

BPW 2024

Seminarprogramm Brandenburg



Das Business Model Canvas als Tool zur Entwicklung von Geschäftsmodellen



Gründungsberatung | Coaching | Projektentwicklung

Unternehmensberatung
Thomas Blume

für BPW - Businessplanwettbewerb
Filmuniversität Potsdam

07.11.2023

Vorstellung



Gründungsberatung | Coaching | Projektentwicklung

Unternehmensberatung
Thomas Blume

Thomas Blume
Gründungsberater,
Kulturwissenschaftler, Systemischer Coach, Gestaltpädagoge

15 Jahre Berufs- und Bildungswegberatung
seit 2008 selbständiger Gründungsberater in Brandenburg.

Schwerpunkte - Beratungen zu den Themen:

- Geschäftsmodell- und Angebotsentwicklung,
- Finanzplanung, Finanzierung, Förderung,
- Gründungsabläufe, Papierkram,
- auch Einbeziehung von Gemeinnützigkeit für Sozial- und Kreativunternehmen

Kontakt: Blume.Thomas@gmx.de ; 0172 6388379



Was haben wir vor?

Sechs Schlagwörter zum Seminar

- Idee und Nutzen des Business Model Canvas (BMC) kennen lernen
- Anwendbarkeit für eigene Ideen prüfen
- Geschäftsmodell entwickeln
- Neue Sichtweisen - Anregungen bekommen
- visuell Ideen entwickeln
- Vorbereitung einer Businessplanung



Inhalte heute

- Businessplan vs. Geschäftsmodell
- Entstehung des BMC
- Hintergrund und Nutzen
- BMC- Elemente und Fragestellungen
- Fokus: Kunden und Angebote
- BMC für Kreative?
- Anpassungen und Varianten des BMC
- Vorteile und Grenzen des BMC

Eure Fragen und Erwartungen?



Businessplanung – Möglichkeiten: traditionell

Publikation des BMWK

Gründerzeiten 07 Businessplan

<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Gruenderzeiten/infoletter-gruenderzeiten-nr-07-businessplan.html>

GründerZeiten Nr. 07:
Businessplan (2021)



[Download](#) (PDF,

Diese zehn Schritte bieten eine Orientierung, um Ihren Businessplan zu erstellen:



Businessplanung als Geschäftsmodell - Entwicklung

Business Model Canvas (Beispiel, deutsch, angepasst)



Kontext: Neue Anforderungen und Methoden

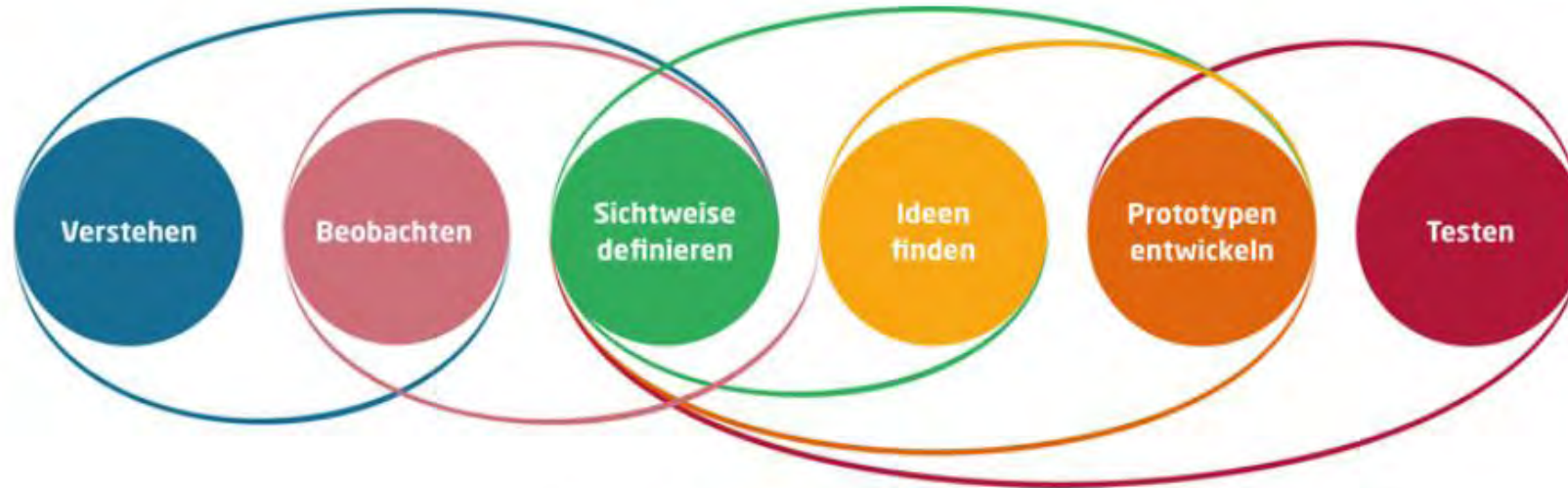
Neuer Umgang mit:

Komplexität, Kundenorientierung,
Schnelligkeit, Innovation,
Projektcharakter, Kooperation,
Variabilität,



Kontext: Neue Methoden z.B. Design Thinking

Design-Thinking Ablauf



"Design thinking" Prozess. (Quelle: HPI)

NutzerInnen
verstehen

Was genau ist
das Problem?

Ideen
entwickeln

Prototypen
entwickeln

Lösungs-
ansatz
testen, Daten
gewinnen

Verstehen

Explorieren

Experimentieren



Kontext: Neue Methoden z.B. Design Thinking

ARBEITSPRINZIPIEN



DINGE IN DER
SCHWEBE LASSEN



AUF IDEEN
ANDERER AUFBAUEN



GEWOHNTE PFADE
VERLASSEN



VISUELL
ARBEITEN



MEINUNGEN
AUSHALTEN



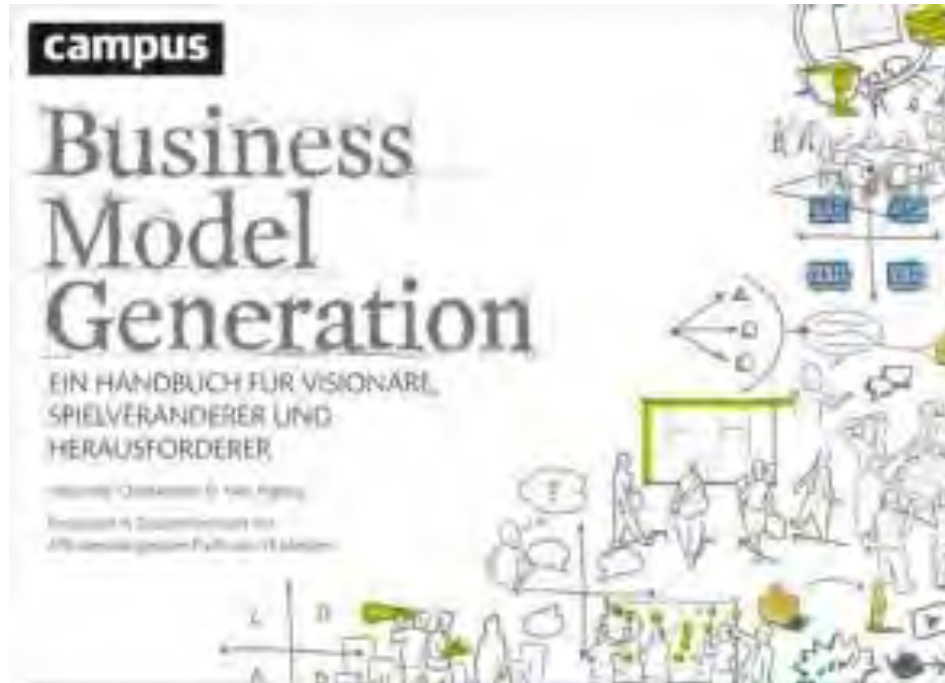
KRITIK
ZURÜCKSTELLEN



FEHLER MACHEN



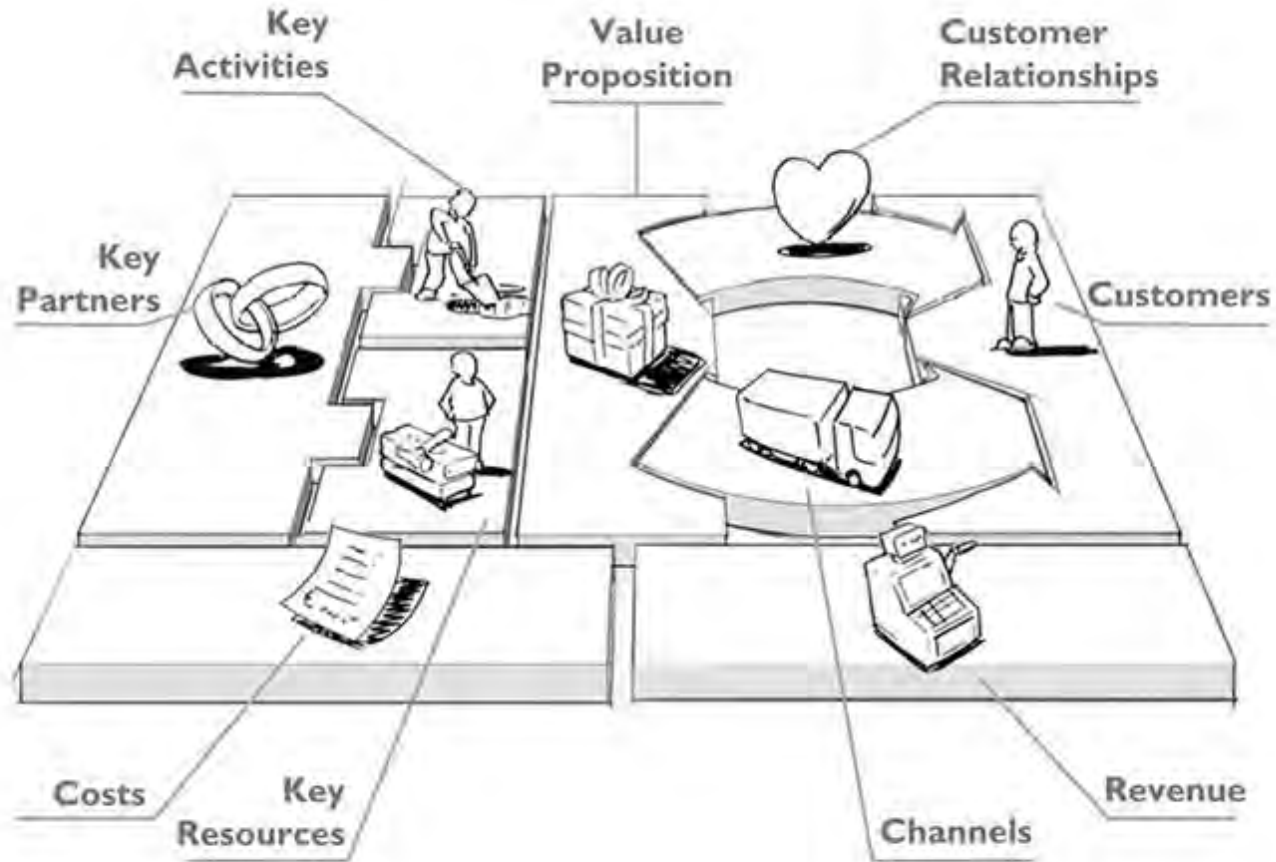
Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas



Osterwalder, A.& Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation.
Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus.



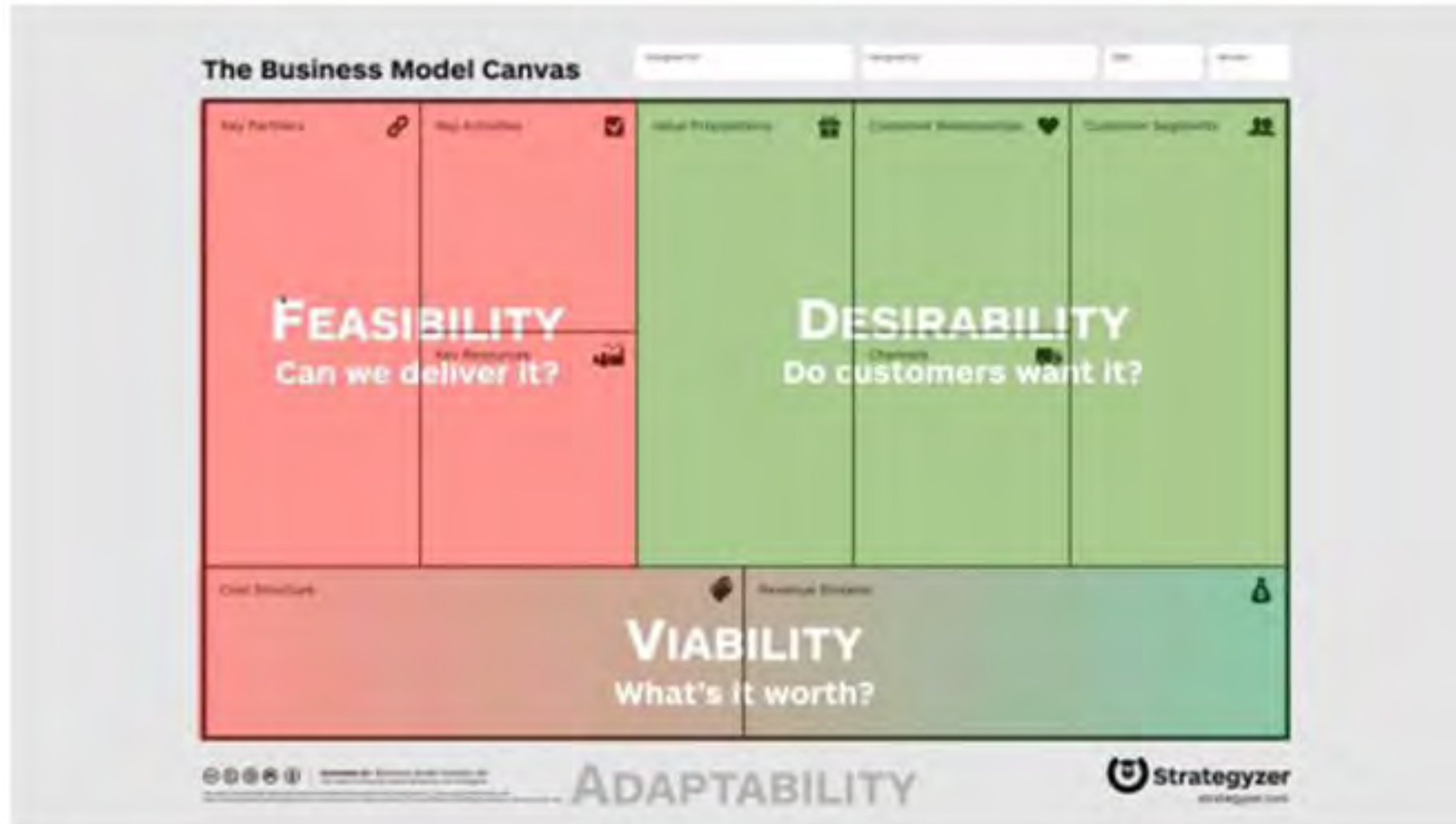
Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas



Überblick über das Business Model Canvas – Quelle: Osterwalder & Pigneur



Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas



Angebotsentwicklung

Schlüsselfrage:

Gibt es wirklich ein Problem, das es wert ist gelöst zu werden?

Schlüsselfrage:

Habe ich ein Produkt gebaut/ entwickelt, was meine Kunden wirklich wollen?

Schlüsselfrage:

Habe ich ein profitables und skalierbares Geschäftsmodell?

**Problem/
Solution Fit**



**Product/
Market Fit**



**Business
Model Fit**

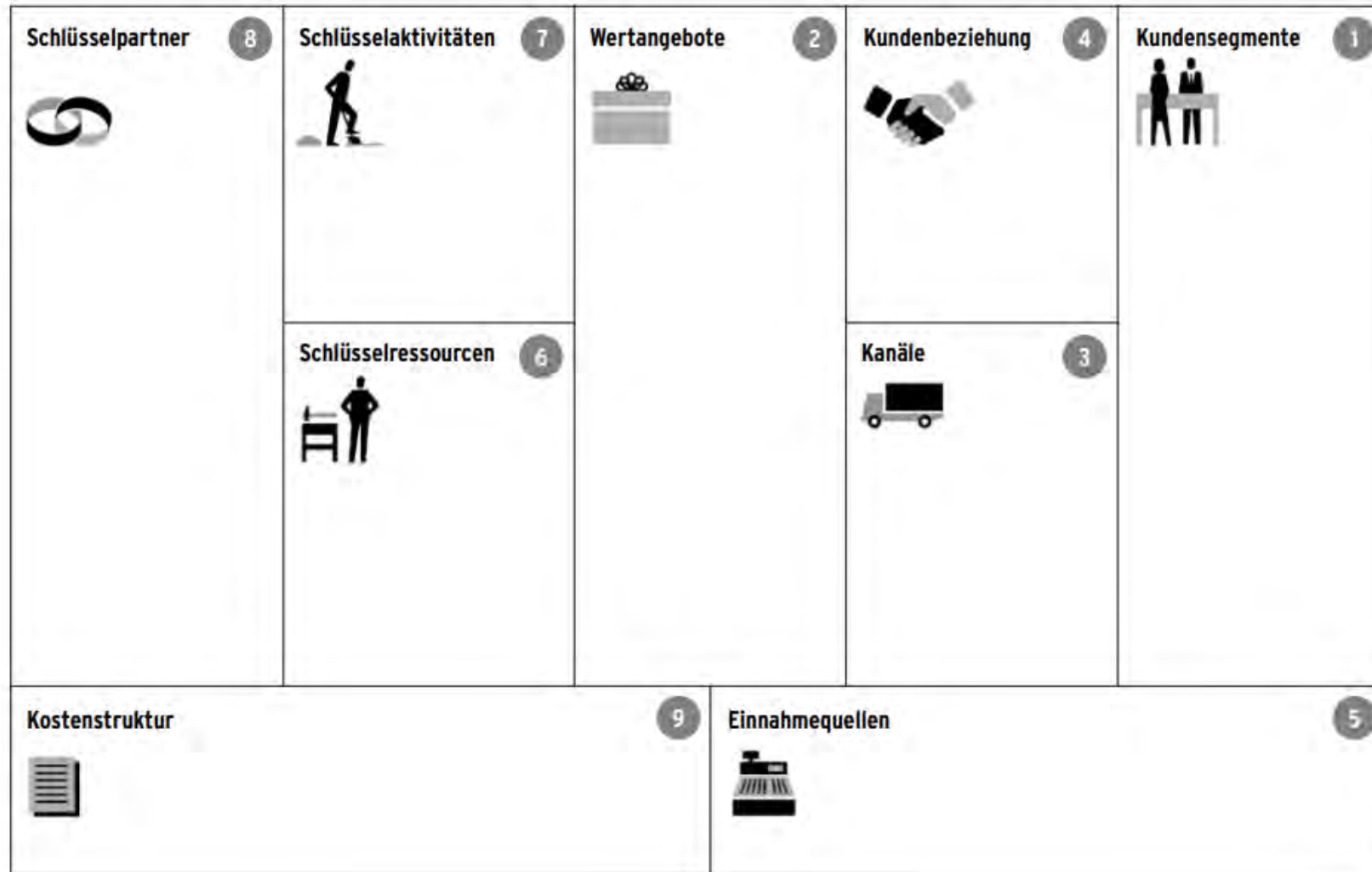
Fokus: Validierung von Hypothesen
durch „Experimente“

Fokus: Wachstum

Ash Maurya (2012)

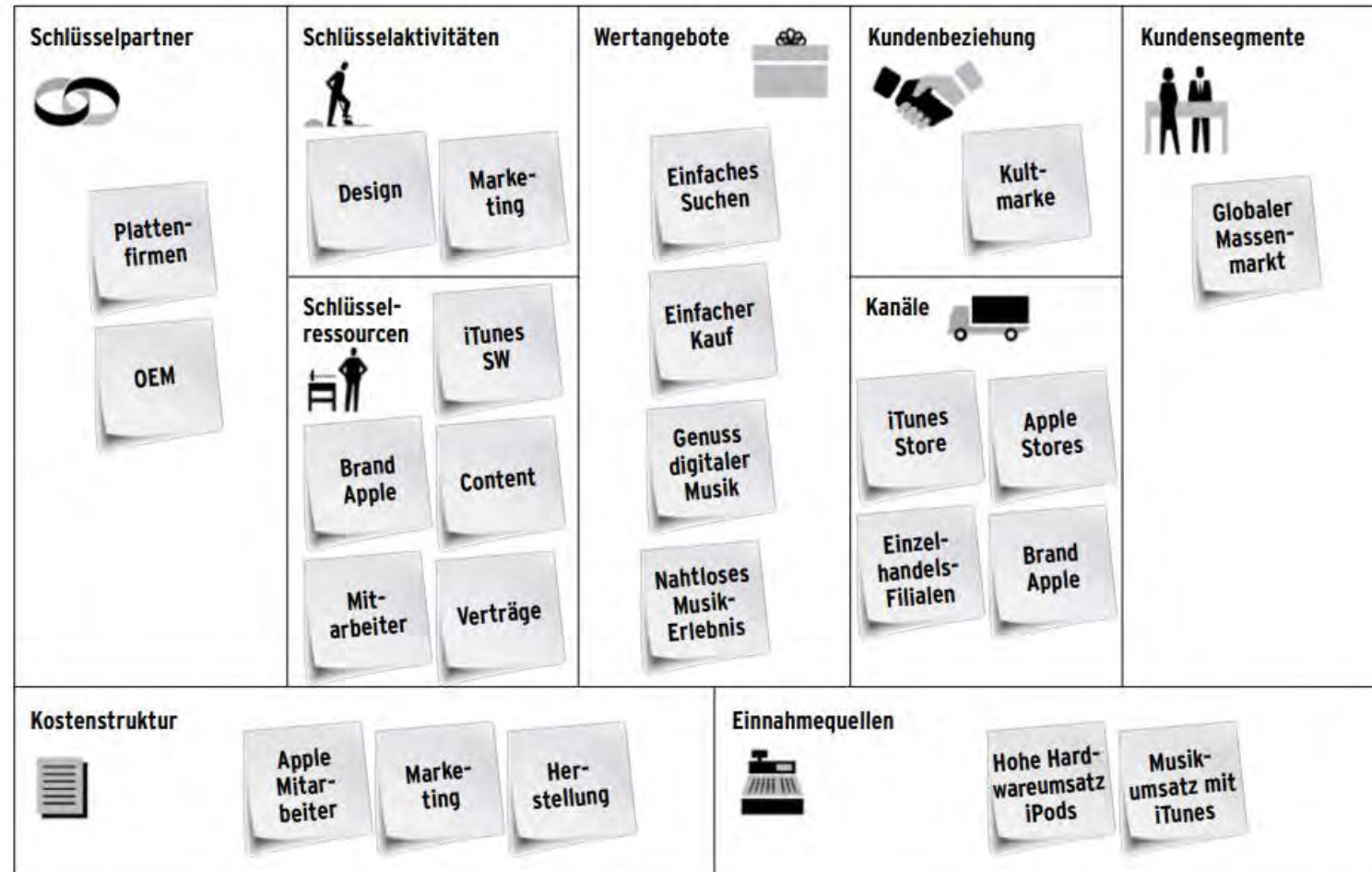


Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas

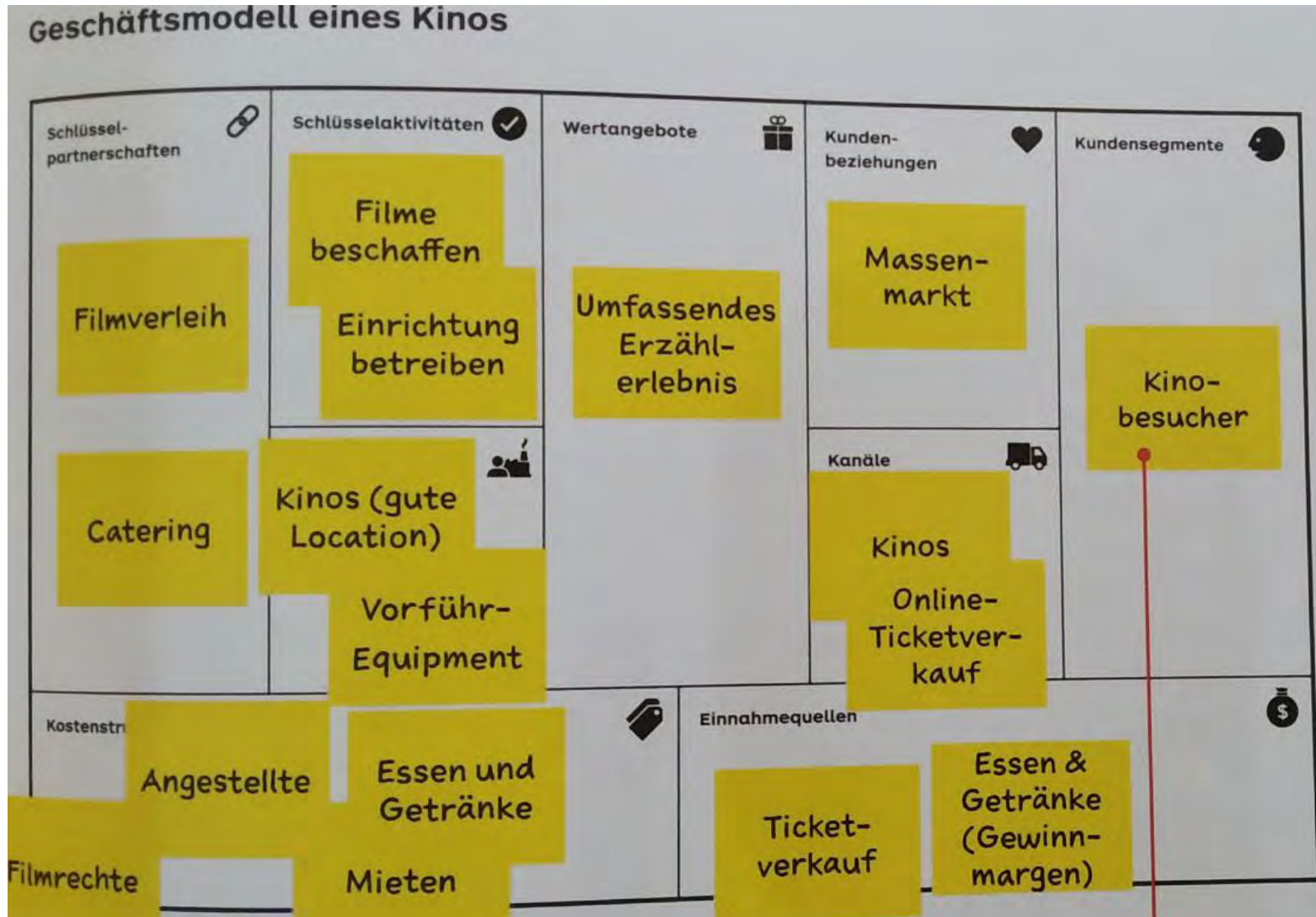


Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas

Fallbeispiel: Business Model des iPod/iTunes von Apple (Osterwalder & Pigneur 2011, S. 50)



Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas



Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas

Baustein 1: Kundensegmente des Unternehmens

Eine Organisation bedient ein oder mehrere Kundensegmente.

Kundengruppen sind Segmente, wenn

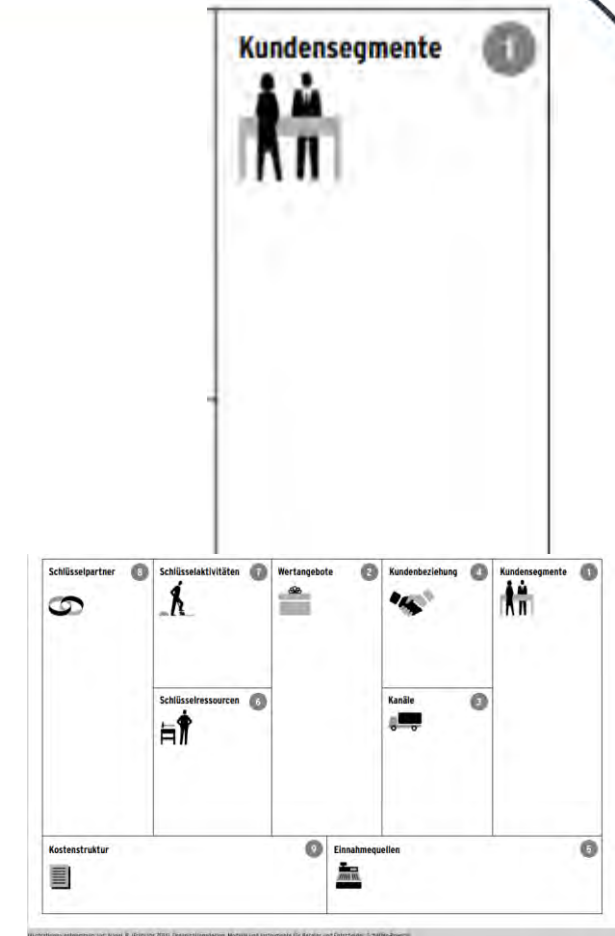
- ihre Bedürfnisse ein individuelles Angebot erfordern
- sie über verschiedenen Kanäle angesprochen werden
- unterschiedliche Arten von Kundenbeziehungen entstehen
- sie unterschiedliche Arbeitsformate und Umsätze erwarten lassen.

Leitfragen zur Identifikation der Kundensegmente:

Wie unterscheiden sich unsere Kunden?

Für wen lösen wir ein Problem?

Welche Bedürfnisse haben unsere Kunden?



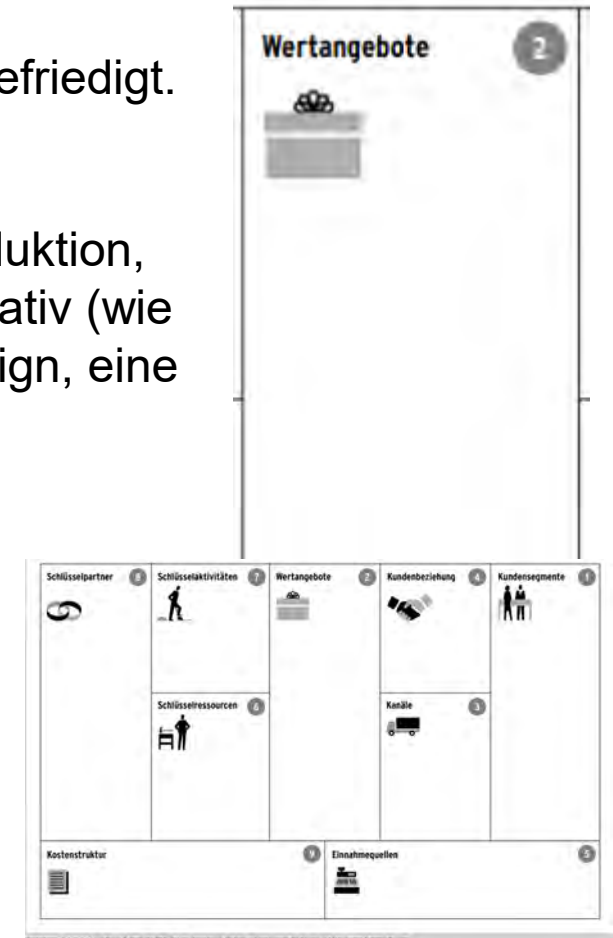
Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas

Baustein 2: Wertangebote

Mit Wertangeboten (Value Propositions) werden Kundenbedürfnisse befriedigt. Ein Wertangebot bietet einen Kundennutzen für ein Kundensegment.

Solche Wertangebote können sowohl quantitativ (wie Preis, Kostenreduktion, Verfügbarkeit oder eine messbare Leistungsfähigkeit) oder auch qualitativ (wie besonders innovativ oder maßgeschneidert, ein beeindruckendes Design, eine besondere Marke, besondere Bequemlichkeit etc.) sein.

Leitfragen zur Beschreibung des Wertangebotes des Unternehmens:
Welche Produkte und Dienstleistungen bieten wir in den verschiedenen Kundensegmenten an?
Welchen Wert liefern wir unseren Kunden?
Wodurch genau lösen wir Kundenprobleme?



Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas

Baustein 3: Kanäle

Hier wird beschrieben, wie das Unternehmen die Kundensegmente erreicht und anspricht, um das Angebot zu vermitteln.

Solche Kanäle können Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle sein.

Es können z. B. Berührungspunkte zum Kunden sein - wie eine Verkaufsabteilung, eine eigene Filiale oder ein Internetverkaufskanal.

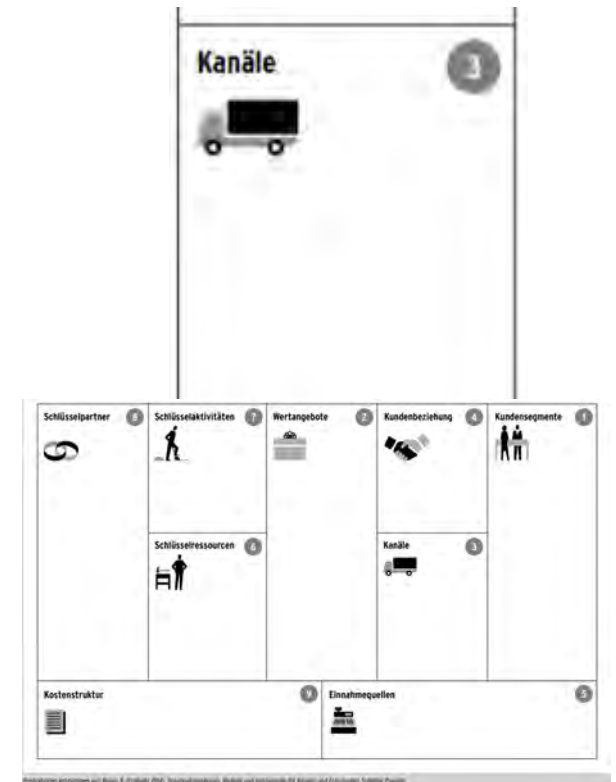
Leitfragen zur Definition der Kanäle:

Durch welche Kanäle wollen unsere Kundensegmente erreicht werden?

Wie erreichen wir sie am besten?

Welche sind am kosteneffizientesten?

Wie verbinden wir sie mit Routineprozessen der Kunden?



Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas

Baustein 4: Kundenbeziehung

Welche Beziehung hat das Unternehmen mit verschiedenen Kundensegmenten?

Auf welche Weise werden Kundenbeziehung gepflegt - wie z. B. persönliche individuelle Betreuung, den Aufbau von Nutzer- oder Online-Communitys, Selbstbedienung oder automatisierte Dienstleistungen.

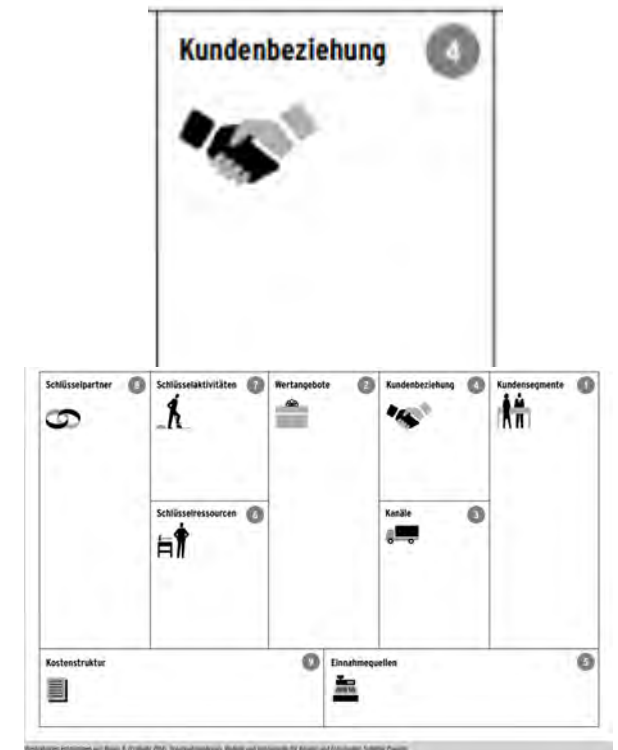
Leitfragen zum Verständnis der jeweiligen Kundenbeziehung:
Welche Art von Beziehung erwartet ein Kundensegment von uns?

Wofür sollen uns die Kunden wertschätzen?

Welche Arten haben von Beziehungen haben wir aufgebaut?

Wie teuer sind sie?

Wie sind sie in das Geschäftsmodell integriert?



Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas

Baustein 5: Einnahmequellen

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Einnahmequellen zu erschließen:
Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen,
Nutzungs- oder Mitgliedsgebühren, Lizenzen etc.
Einnahmequellen sind das Ergebnis den Kunden erfolgreich
angebotener Wertangebote.

Nützliche Leitfragen:

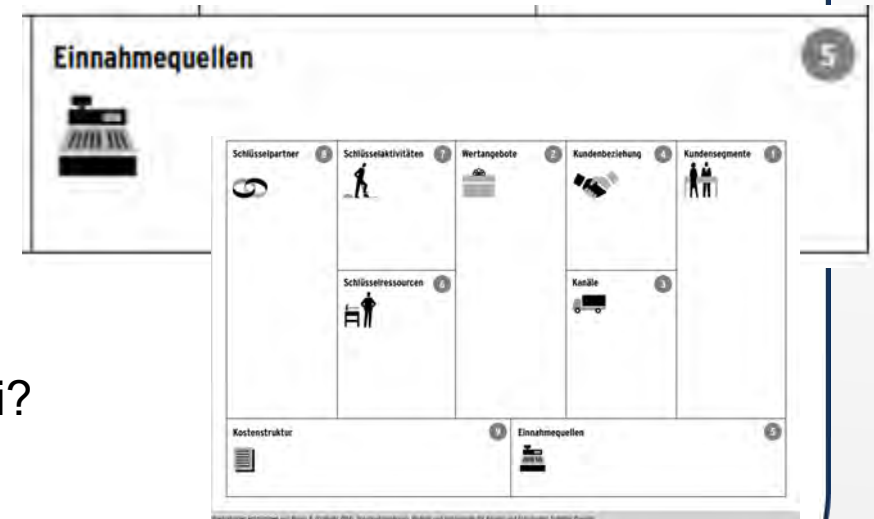
Für welchen Wert sind die Kunden bereit zu bezahlen?

Wofür bezahlen sie genau?

Wie bezahlen sie jetzt? Wie würden sie am liebsten bezahlen?

Wie stark trägt jeder Einnahmenstrom zur Gesamteinnahme bei?

Wie können die Startkosten finanziert werden?



Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas

Baustein 6: Schlüsselressourcen

Schlüsselressourcen sind die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren des Unternehmens notwendig sind.

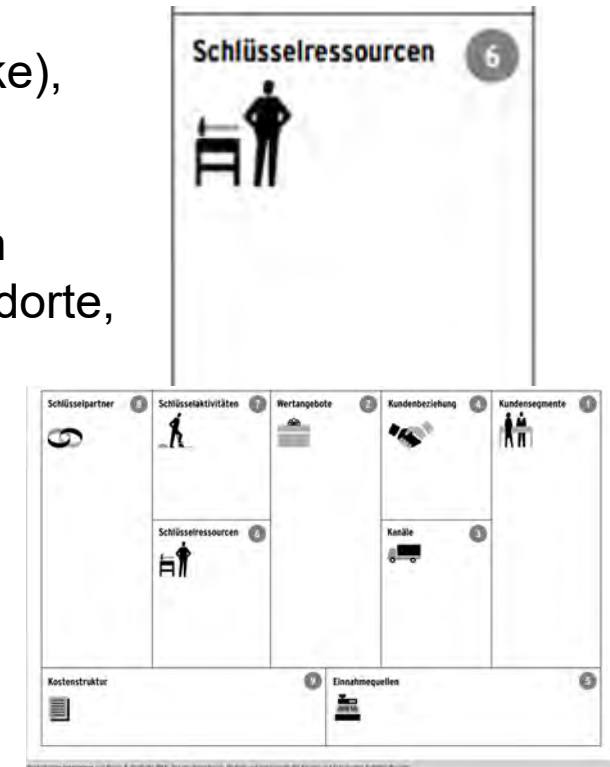
Schlüsselressourcen können physisch (Gebäude, Maschinen, Netzwerke), finanzielle (Kreditrahmen, Zugang zum Kapitalmarkt) und immateriell (Marken, Know-how, Patente, Wissen) sein. Je nach Geschäftsmodell werden unterschiedliche Schlüsselressourcen benötigt. Für einen Hersteller von Textilwaren sind das Produktionsstandorte, während es für ein Beratungsunternehmen das kompetente Beratungspersonal ist.

Leitfragen für die Schlüsselressourcen:

Welche Schlüsselressourcen benötigt unser Wertangebot?

Welche unsere Vertriebskanäle?

Unsere Kundenbeziehung? Unsere Einnahmequellen?



Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas

Baustein 7: Schlüsselaktivitäten

Im Unterschied zu den Ressourcen geht es bei den Schlüsselaktivitäten um die Dinge, die im Unternehmen getan werden müssen, damit das Geschäftsmodell funktioniert.

Also beispielsweise kann dies für ein IT-Unternehmen die Softwareentwicklung oder für eine Marketingberatung die Entwicklung innovativer Kundenlösungen sein.

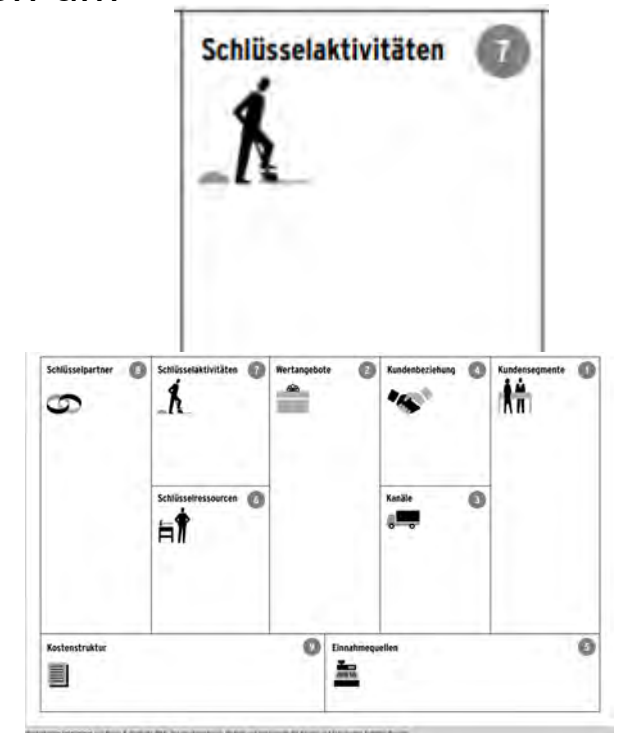
Die entsprechenden Leitfragen:

Welche Schlüsselaktivitäten benötigt unser Wertangebot?

Welche benötigen unsere Vertriebskanäle?

Unsere Kundenbeziehung?

Unsere Einnahmenquellen?



Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas

Baustein 8: Schlüsselpartnerschaften

Dieser Baustein beschreibt das Netzwerk von Lieferanten und Partnern, die zum Gelingen des Geschäftsmodells beitragen.

Osterwalder und Pigneur unterscheiden Allianzen zwischen Nicht-Wettbewerbern und Allianzen zwischen Wettbewerbern, Joint Ventures für neue Geschäfte oder Käufer-Anbieter Beziehungen zur Sicherung einer zuverlässigen Versorgung.

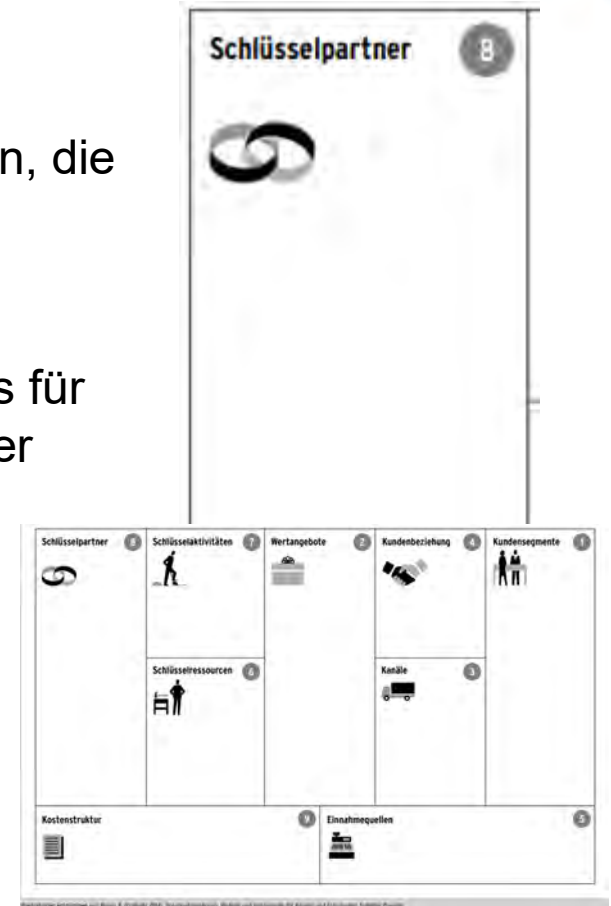
Leitfragen für diesen Baustein:

Wer sind unsere Schlüsselpartner?

Wer unsere Schlüssellieferanten?

Welche Ressourcen erwerben wir von unseren Partnern?

Welche Schlüsselaktivitäten bringen unsere Partner ein?



Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas

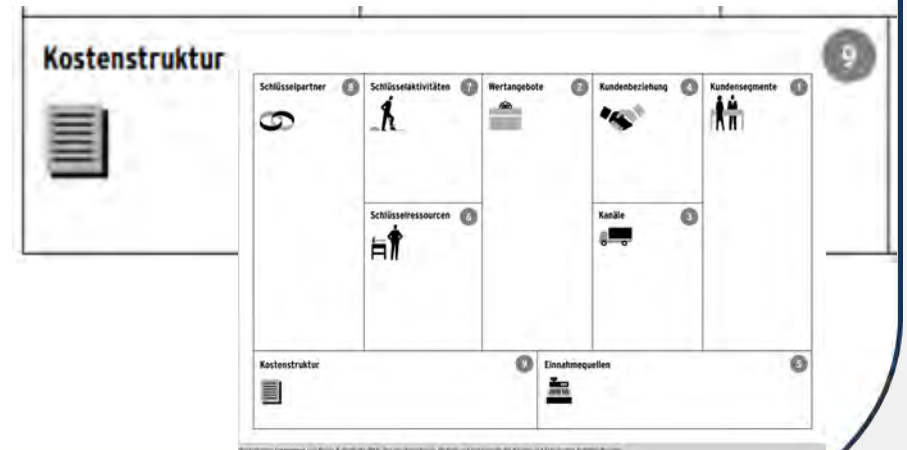
Baustein 9: Kostenstruktur

In diesem Baustein werden jene Kosten beschrieben, die bei der Ausführung eines Geschäftsmodells anfallen.
Und auch die Kosten zum Start des Unternehmens oder Projektes.

Die entsprechenden Leitfragen:

Welches sind die wichtigsten Kosten in unserem Geschäftsmodell?
Welche Schlüsselressourcen und -aktivitäten sind am teuersten?

Welche Startkosten (Vorbereitung/Investitionen) gibt es?
Welche laufenden Kosten gibt es?

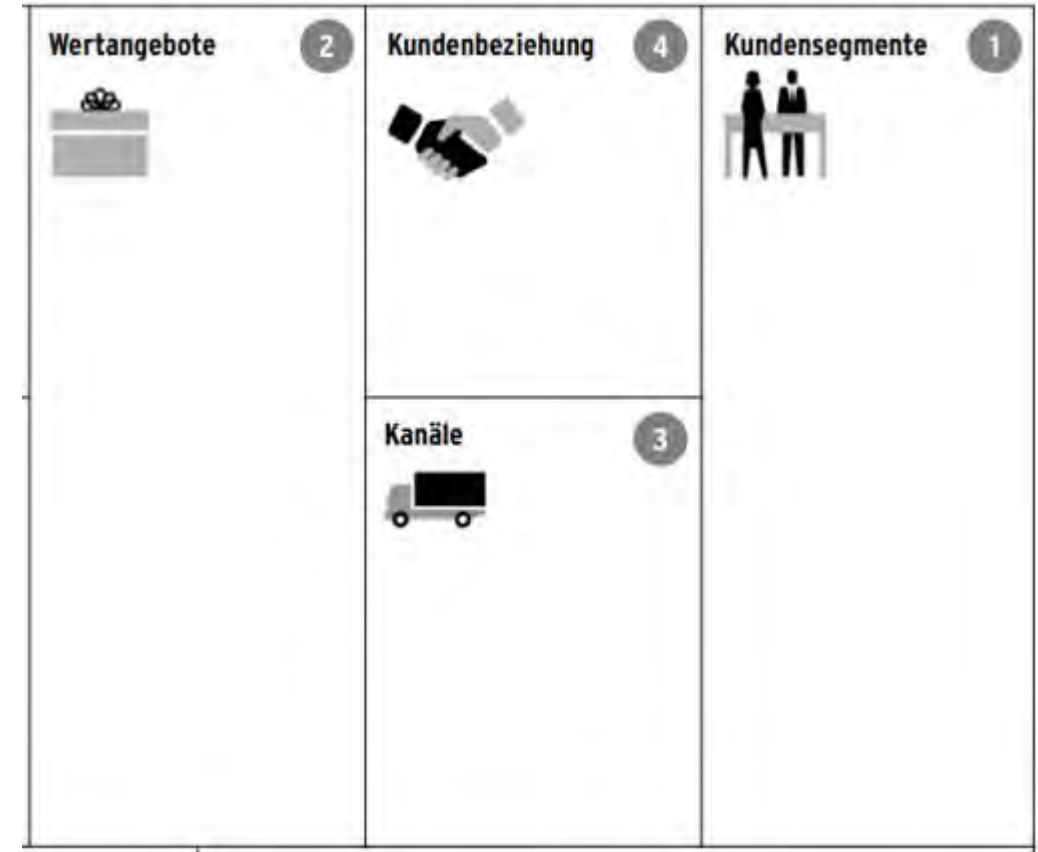


Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas

Bedarf (Desirability)

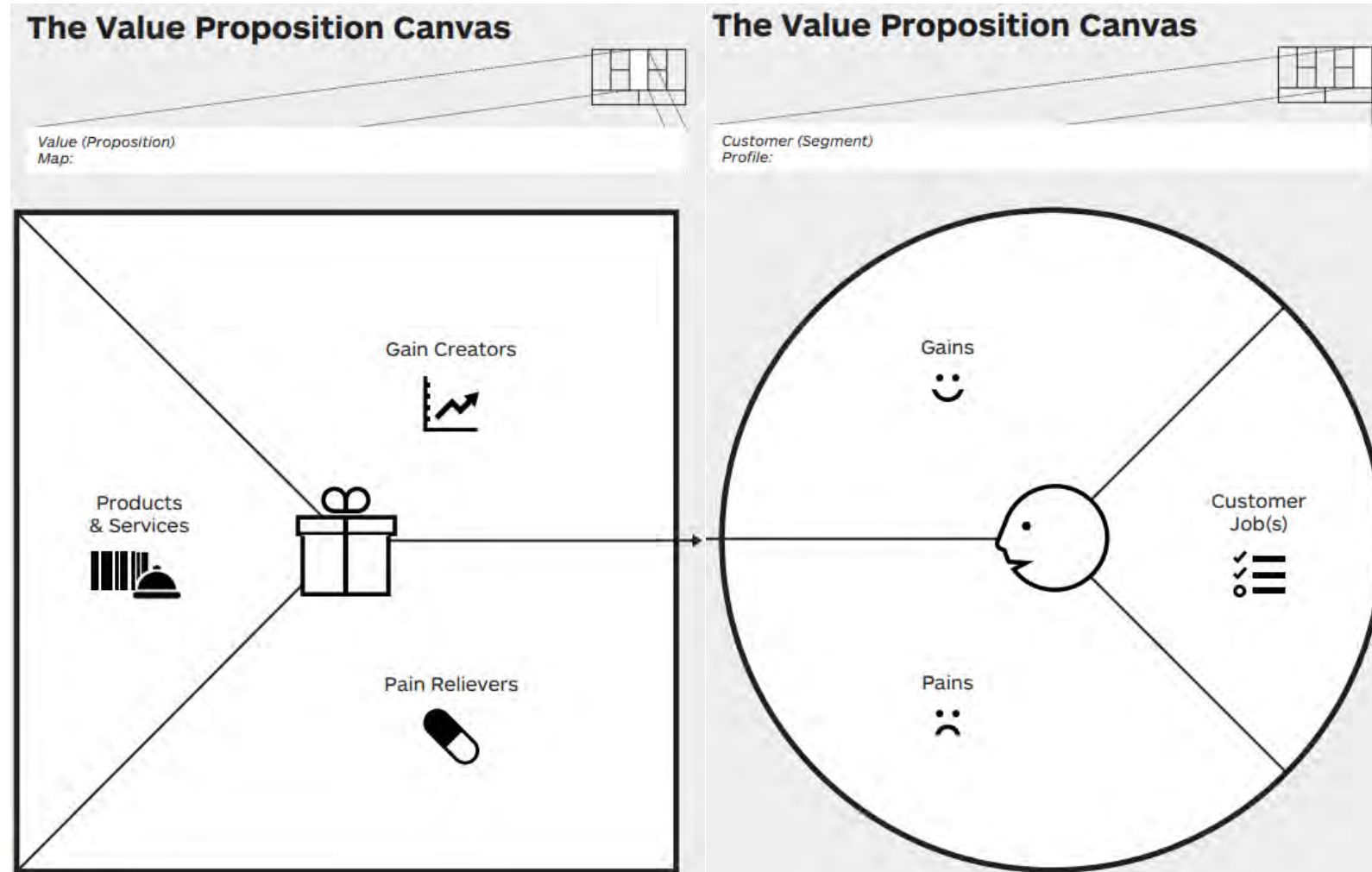
Kriterien

Ich finde potentielle Kunden.
Ich kenne Probleme und Bedürfnisse.
Ich kann sie charakterisieren (Segmente).
Ich habe Lösungen/Angebote für die Kunden.
Ich finde Wege die Kunden zu beliefern.
Ich finde Wege sie zu informieren und zu interessieren.



Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas

Value Proposition Canvas – Kunden und Angebot im Zentrum



Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas

Kunden und Angebot im Zentrum:
Kinogänger



Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas

Kunden und Angebot im Zentrum: Kontext



Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas

Angebotsideen prüfen – Kundenfeedback Experimente

Experiment Examples



interviews & field research



storyboards & card sort



spec sheets & brochures



website & call to action



(pre-)sales & signatures



prototypes/
MVPs

Schlüsselfrage:
Gibt es wirklich ein Problem, das es wert ist gelöst zu werden?

**Problem/
Solution Fit**

Schlüsselfrage:
Habe ich ein Produkt gebaut/ entwickelt, was meine Kunden wirklich wollen?

**Product/
Market Fit**

Schlüsselfrage:
Habe ich ein profitables und skalierbares Geschäftsmodell?

**Business
Model Fit**

Fokus: Validierung von Hypothesen durch „Experimente“

Fokus: Wachstum

Ash Maurya (2012)



Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas

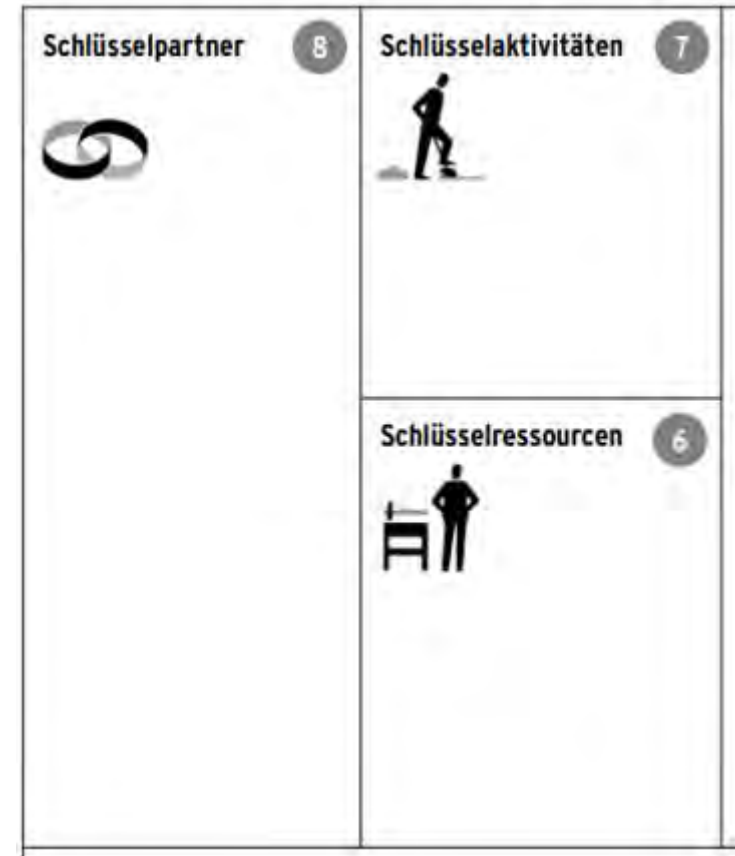
Umsetzbarkeit (Feasibility)

Kriterien

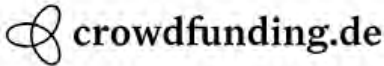
Ich habe notwendiges Wissen, Finanzen, Ausstattung
(oder Ideen dazu).

Ich weiß oder kläre was zu tun ist, um zu verkaufen.

Ich finde Lieferanten, Kooperationspartner, Unterstützer.



BMC - Stakeholder + Finanzierung



[SUCHE](#) [KONTAKT](#) [TRANSPARENZ](#) [ÜBER UNS](#)

[Magazin](#) [News](#) [Finanzierung](#) [Investieren](#) [Plattformen](#) [Wissen](#)

Plattformen

Alle Plattformen in der Übersicht - schnell und unkompliziert finden!



[Affiliate-Werbe-Links \(Infos\)](#)

Crowdfunding-Modell

- ☐ Spenden-Crowdfunding
- ☐ Vorverkauf-Crowdfunding
- ☐ Rendite-Crowdfunding
 - ☐ Crowdlending
 - ☐ Crowdinvesting



Häufig gesucht

IMMOBILIEN	STARTUPS	MITTELSTAND
PRIVAT	SOZIALES	GESELLSCHAFT

Plattform-Suche 

Alle Themen 

Länderfokus 



Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas

Finanzierbarkeit (Viability)

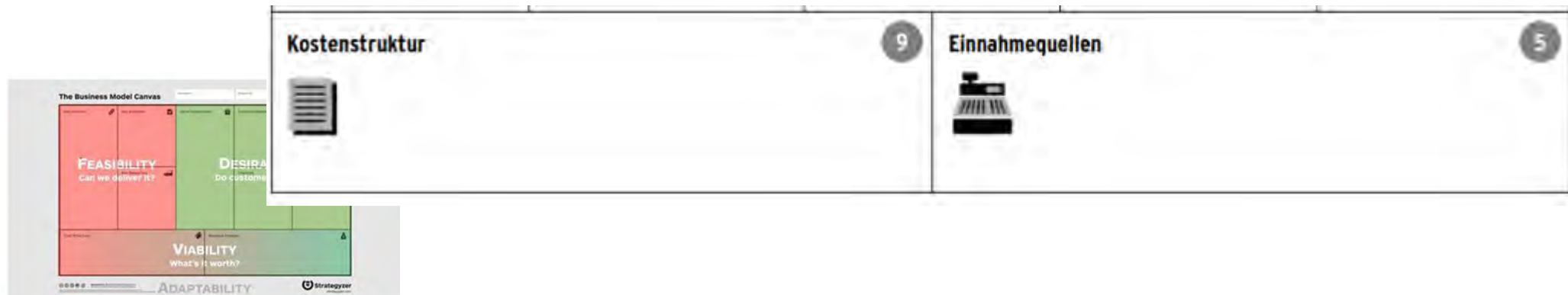
Kriterien

Ich kläre was zu bezahlen ist, was die Produkte, Prozesse und Rahmenbedingungen kosten.

Ich habe Ideen zu Zahlungsflüssen und Preisen.

Ich kenne die Praxis und Preise der Branche.

Ich habe Ideen zur Startfinanzierung.

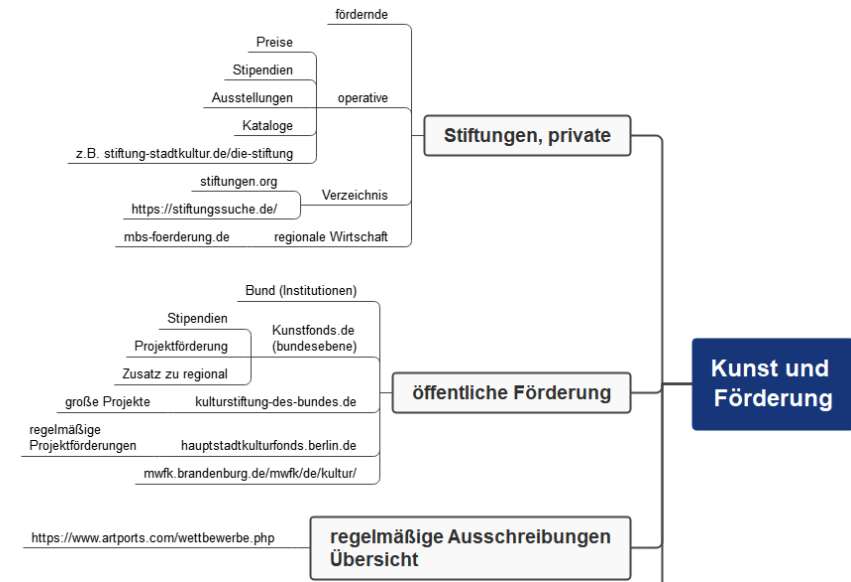


Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas

Finanzierbarkeit

Kosten- und Umsatzplanung, Finanzierungssuche

Monat	1	2	3	4	5	6	7	...
Umsatz Produkt 1	Anzahl * Preis							
Umsatz Produkt 2								
Umsatz Produkt 3								
...								
Summe								



Vertiefungen BMC

Bücher von Osterwalder u. Team



<https://www.strategyzer.com>



Anpassungen Canvas

Running Lean
Ash Maurya (2012)

**LEAN
CANVAS
DEUTSCH**

1	4	3	9	2
	8		5	
7		6		

Projekt

Autor

Datum

Iteration #

Problem beschreibe die 1-3 größten Probleme deiner Kunden	Lösung beschreibe eine Lösung für jedes Problem	Alleinstellungsmerkmal Eine einfache, klare Botschaft die erklärt warum deine Lösung anders und beachtenswert ist	Unfairer Vorteil Etwas das es anderen schwer macht die Lösung zu kopieren.	Kundensegmente Liste deine Ziel- und Nutzergruppen auf
	Kennzahlen Welche messbaren Zahlen zeigen ob die Lösung funktioniert		Kanäle Wie erreichst du deine Kunden	
Bestehende Alternativen Wie werden diese Probleme bisher gelöst?		Kurzkonzept Die X für Y Analogie Youtube = Flickr für Videos		Early Adopter beschreibe die Eigenschaften deines idealen Kunden
Kosten Liste deine festen und variablen Kosten auf.			Einnahmen Liste deine Einnahmequellen auf	



Anpassungen Canvas

Project Canvas Over the Fence

PROJECT CANVAS

TITEL DES PROJEKTS:

ERSTELLT VON: _____

WO/WANN: _____

ZWECK 					
BUDGET 	TEAM 	UMFELD 	ETAPPENZIELE 	QUALITÄT 	
				ERGEBNIS 	KUNDE 
RESSOURCEN 		RISIKEN + CHANCEN 			
ZEIT 					



Over the Fence overthefence.com/de
(THE PROJECT CANVAS Version 4.0, Apr 2018)

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. View a copy of this license: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



Anpassungen Canvas

Team Canvas

Plays-In-Business.com

Designed for _____ Designed by _____ Date _____ Version _____

Team

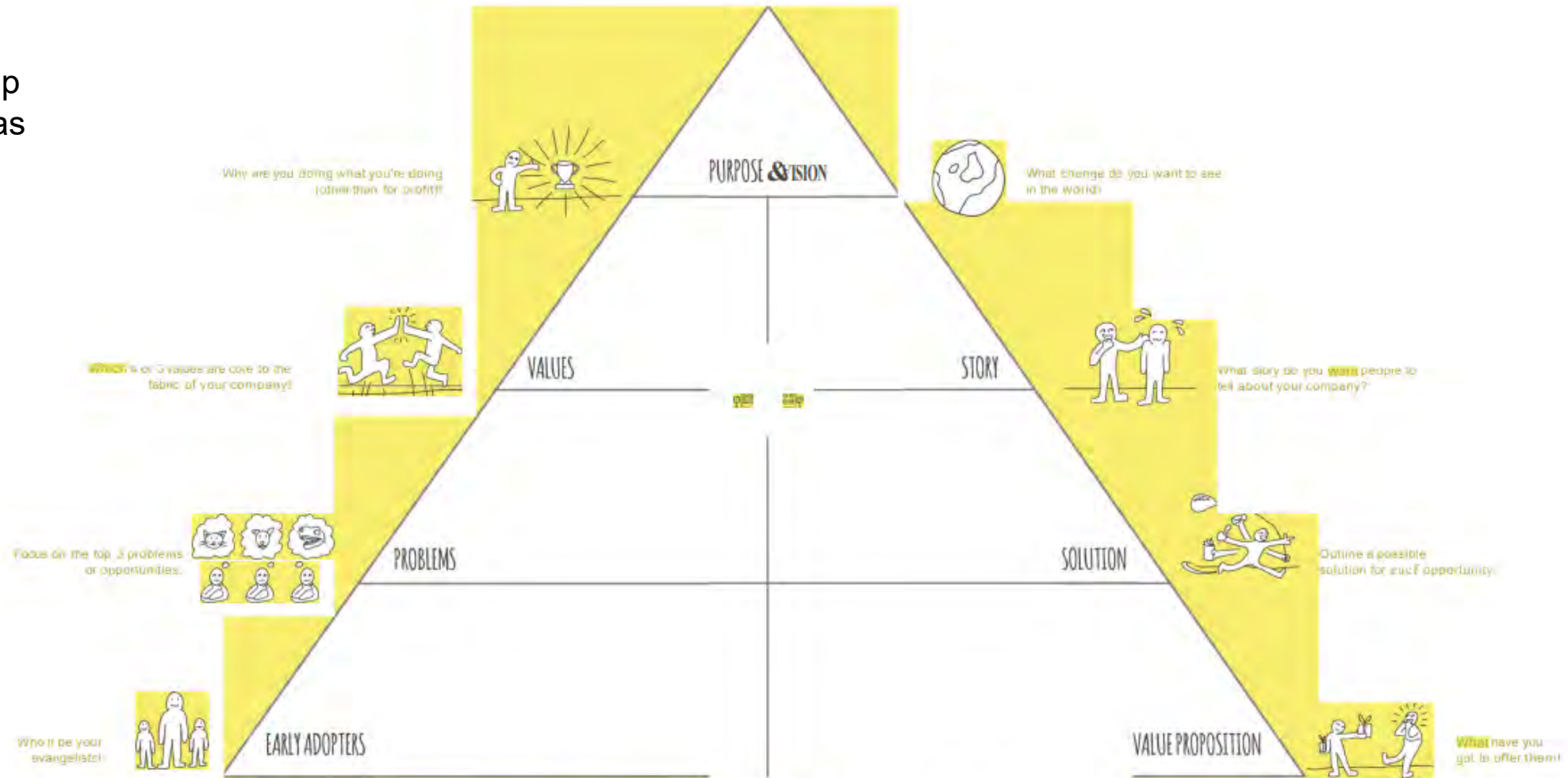
Mission WHY: reason the team exist.  Aligns with corporate business objectives Project or departmental mission Why team exists to work	Roles & Responsibilities WHO: each member's contribution, unique skills and strengths.  Functional by professions, e.g.: Architect, UX Designer, Developer, Script Writer, etc. Non-Functional by team characters, e.g.: Facilitator, Mediator, Communicator, Observer, Gatekeeper	Strength & Skills WHICH: strength & skills the team have  What are the skills in the team that help us achieve our goals? What are integrements/soft skills that we have? What are we good at, individually and as a team?
Scope WHAT NOT: within and outside the scope of the team.  Scope and limits of formal authority Area of influence or what it may do with permission Shared responsibilities or areas in which team members are expected to initiate action to support others	Fun Events WOW: events the team celebrate Success & Failures  Use shared Ceremonies, Parties, and Fun Events for: • Team Building • Building and strengthening Working Relationships • Individual Roleplay • Building Empathy	Weakness & Risks WHICH: weaknesses the team have  What are your things that would hinder you? What skills/competences do the team lack? What are your team's strengths as a team?
Values HOW: team do business, treats others.  Grounds operational Norms Constitutes Team's belief system Fundament of intrinsic motivation Basis for Empowerment Foundation of empowerment	Goals WHAT: are measurable team outcome/performance, benchmarks towards constant improvement.  What plan do you want to achieve? What is your key goal that is S.M.A.R.T.?	Norms HOW: team interacts, makes decisions, resolves conflicts, and relays information.  Code of conduct and safe environment Decision making guidelines Conflict resolution process Improvement / Change guidelines Internal and external communications Meeting guidelines Team collaboration/interactions Workload distribution
Prime Directive TEAM MOTTO: abstract/summary of all  NO IDENTIFICATION OF SELF OR MISSION NO INTERFERENCE WITH THE SOCIAL DEVELOPMENT OF SAID PLANET NO REFERENCES TO SPACE OR THE FACT THAT THERE ARE OTHER WORLDS OR CIVILIZATIONS		

Instructions:



Anpassungen Canvas

Startup Canvas



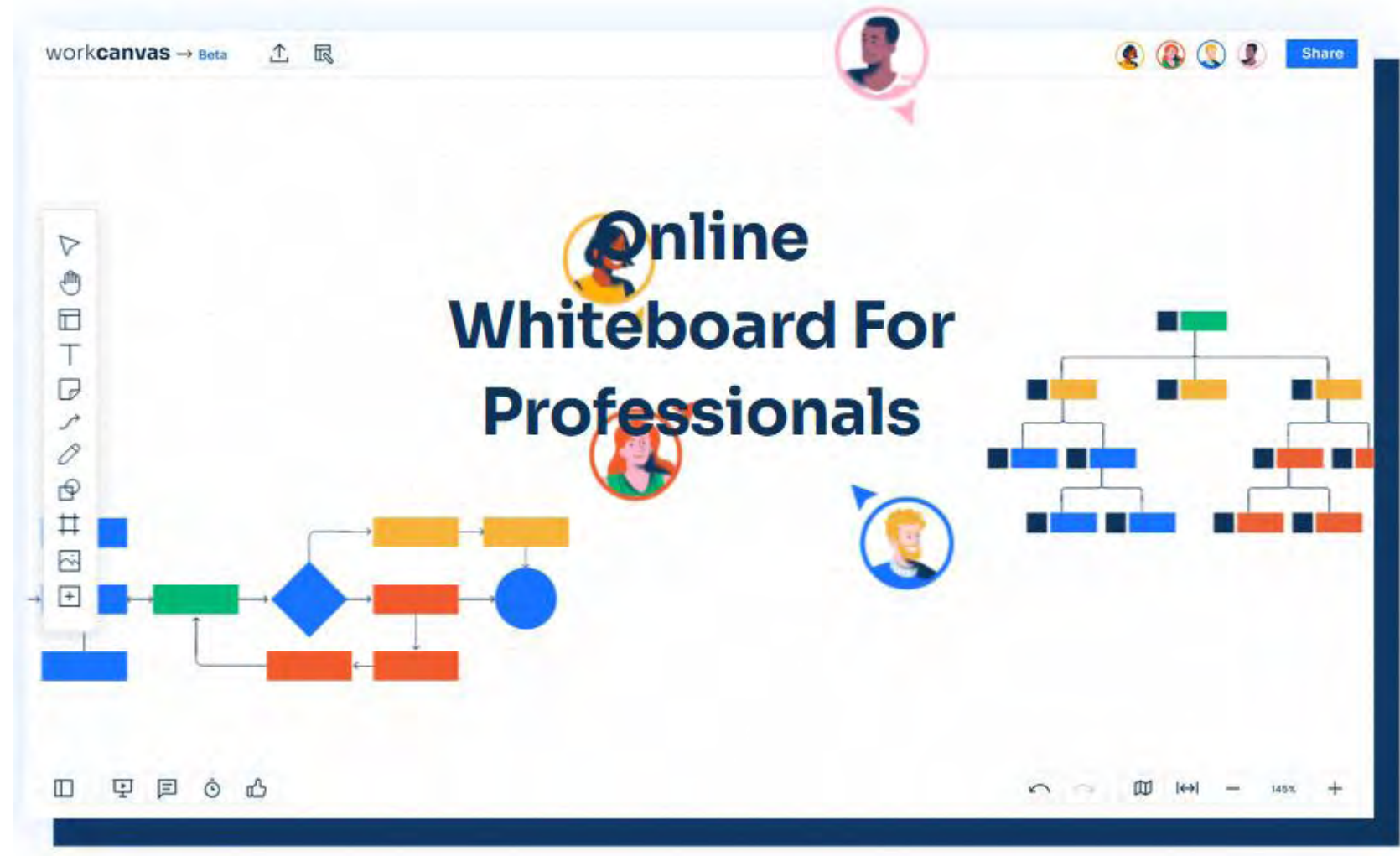
THE **HAPPY STARTUP** CANVAS



Anpassungen Canvas

Online Boards
Beispiel

Auch als Vorlage
auf Whiteboards
wie Miro,
Conceptboard u.a.



Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas

Vorteile des BMC

- Strukturierte Planung
- Visuelles und kommunikatives Werkzeug
- Fokus auf Kunden, Bedürfnisse und Angebote
- Einbeziehung der Rahmenbedingungen als Unternehmen
- Iterative und flexible Arbeit möglich
- Szenarien und Strategien möglich
- Adaptierbar für verschiedene Projekte und Bereiche



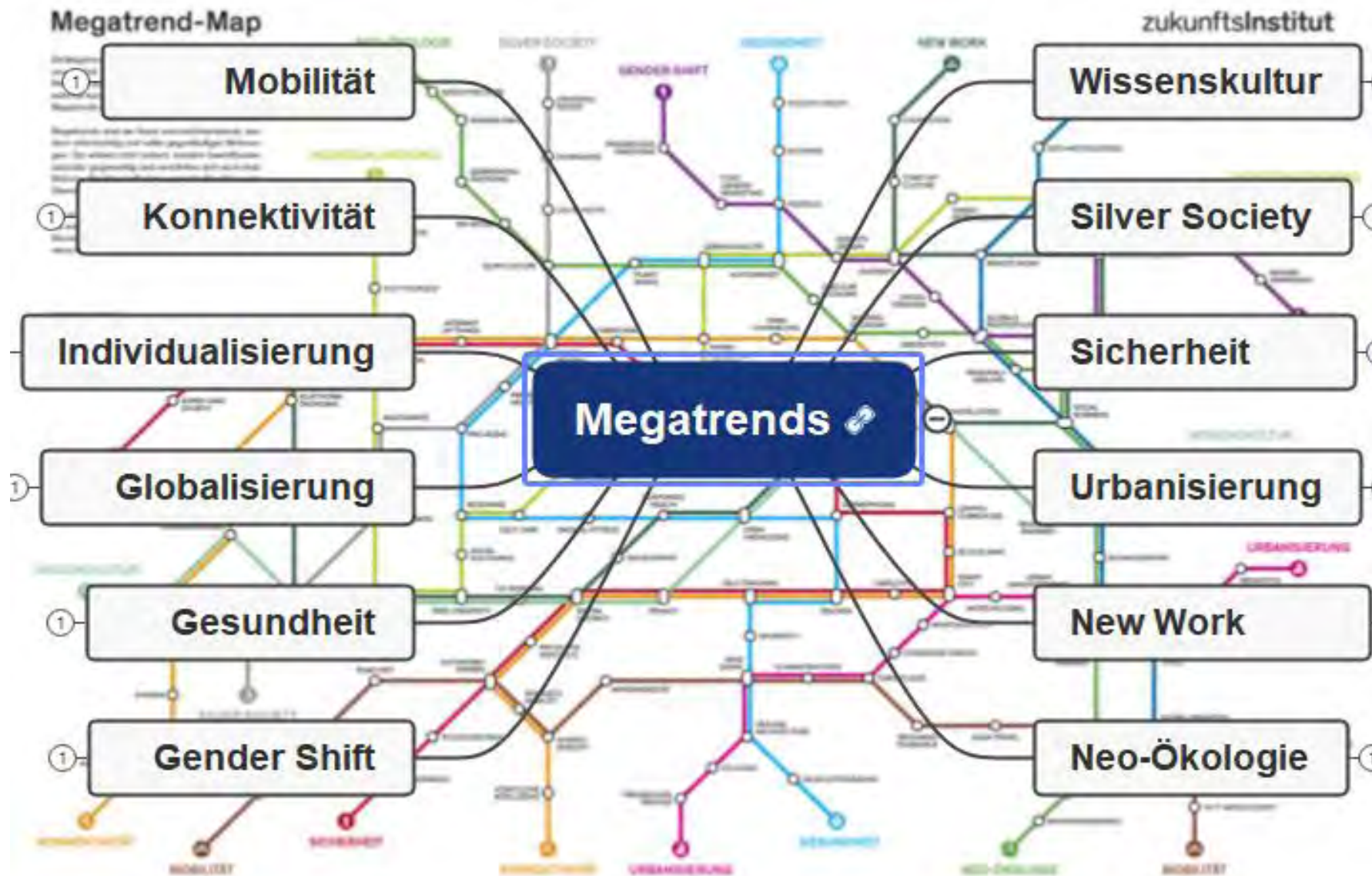
Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas

Grenzen des BMC

- Vereinfachung versus Tiefe
- Rahmenbedingungen (Recht, Arbeitsstandards, Kultur) fehlen
- Erste Hypothesen bleiben bestehen
- Skalierung schwer abbildbar
- Aussagen über Finanzen, Finanzierbarkeit eingeschränkt



Geschäftsmodell entwickeln – Trends einbeziehen



Geschäftsmodellentwicklung - Business Model Canvas

Links und Quellen

- Businessplan Wettbewerb <https://www.b-p-w.de/>
- Plattform Osterwalder u.a. Fokus: Innovation <https://www.strategyzer.com/>
- Überblick Crowdfunding [Crowdfunding-Plattformen | crowdfunding.de](https://www.crowdfunding.de)
- Agile Methoden und Gamification [Plays-In-Business.com](https://www.plays-in-business.com)
- Zukunftsinstitut - Trendforschung <https://www.zukunftsinstitut.de>
- Zschr. Organisationsentwicklung 2014/1 S. 83-88 - Reinhardt Nagel, Werkzeugkiste 38: Die Business Model Canvas



BPW 2024

Deine Idee | Dein Konzept | Dein Unternehmen

Hotline: 030 / 21 25 - 21 21

E-Mail: info@b-p-w.de

Internet: www.b-p-w.de

Förderer



**Kofinanziert von der
Europäischen Union**



Der Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg wird gemeinsam durch die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe des Landes Berlin und durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg unterstützt sowie aus Mitteln der Europäischen Union kofinanziert.

Gründe mit Plan!