
GRÜNDEN?
KLAR DOCH!
DU, WIR
& UNSER
NETZWERK
BPW
2027
www.b-p-w.de

BPW
#wirgründen

BPW 2027

Seminarprogramm Brandenburg

Investitionsbank Berlin

Investitionsbank des Landes Brandenburg ILB

HANDOUT ZUM ONLINE-WORKSHOP

Business Design Basics

Baue dein nachhaltiges Geschäftsmodell

Online-Workshop | Kai Simon Utzinger | Pinoway

DAS WICHTIGSTE IN FÜNF SÄTZEN

1. **Ein Geschäftsmodell ist eine Hypothese, kein fertiger Plan.** Es beantwortet vier Fragen: Wer? Was? Wie? Wert?
2. **Immer rechts anfangen.** Erst die Zielgruppe und ihre wichtigsten Probleme verstehen, dann das Angebot bauen.
3. **Ein gutes Canvas ist kein Formular.** Die neun Felder verweisen aufeinander. Bei Impact-Ideen kommen Begünstigte und Wirkung dazu.
4. **Wer das Problem hat, zahlt nicht immer.** Und beim Preis gilt: Die Kosten sind die Untergrenze, der Wert für die Kund:innen die Obergrenze.
5. **Teste zuerst, was dein Modell umbringen kann.** Günstig, schnell und mit einem Erfolgskriterium, das vor dem Test feststeht.

UNSER BEISPIEL: KIEZRAD (FIKTIV)

Lastenrad-Verleih für Familien im Quartier. Stationen direkt in Wohnanlagen, buchbar per App, Kindersitz und Regenverdeck inklusive, im Monatsabo für 49 €. Persona: Lena, 36, zwei Kinder (2 und 5), kein Auto, Kita 2 km entfernt.

1 Zielgruppe & Wertversprechen

Nur wenn du weißt, wer kauft, kannst du gezielt verkaufen. Grenze schrittweise ein: vom Gesamtmarkt über eine Zielgruppe, die du zuerst erreichen willst, bis zu einer konkreten Persona.

Gesamtmarkt
Alle, die das Problem grundsätzlich haben
Alle, die in der Stadt ohne Auto mobil sein wollen

Zielgruppe
Ein Segment, das du zuerst erreichen willst
Familien mit Kleinkindern ohne Auto im Quartier

Persona
Eine konkrete Person, für die du baust
Lena, 36, zwei Kinder, Kita 2 km entfernt

Value Proposition Canvas: der Fit

Rechts das Kundenprofil, links dein Angebot. Der Fit entsteht, wenn deine Schmerzlöser und Nutzenstifter genau die wichtigsten Probleme und Gewinne der Zielgruppe treffen. Sortiere nach Wichtigkeit: Die Top 3 Pains entscheiden, ob jemand wechselt.

KUNDENPROFIL	LEITFRAGE	BEISPIEL KIEZRAD
Aufgaben (Jobs)	Was will die Person erledigen? Funktional, sozial, emotional.	Kinder morgens zuverlässig zur Kita bringen
Probleme (Pains)	Was nervt, kostet Zeit oder Geld, macht Angst?	Kein Auto, Regen, volle Busse
Gewinne (Gains)	Was erwartet sie mindestens, was würde sie begeistern?	Schneller als der Bus, Bewegung, gutes Gewissen

Der Fit bei Kiezrad: Rad in 5 Minuten erreichbar, mit Kindersitz und Regenverdeck. Das trifft genau Lenas Top-Pains: kein Auto, Regen, volle Busse.

2 Das Geschäftsmodell auf einer Seite

Das Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur) ordnet neun Bausteine auf einer Seite an. Rechts steht alles, was die Kund:innen sehen (Frontstage), links alles, was im Hintergrund laufen muss (Backstage), unten die Zahlen. Fülle es in der Reihenfolge 1 bis 9 aus, immer beginnend bei Kundensegmenten und Wertangebot. Eine leere Vorlage findest du auf der letzten Seite.

NR. & BAUSTEIN	LEITFRAGE	BEISPIEL KIEZRAD
1 Kundensegmente	Für wen schaffen wir Wert? Wer ist am wichtigsten?	Familien mit Kleinkindern ohne Auto im Quartier
2 Wertangebote	Welches Problem lösen wir, welchen Nutzen stiften wir?	Lastenrad in 5 Min. erreichbar, ohne Kauf, Wartung und Stellplatzsorgen
3 Kanäle	Wie erreichen wir die Kund:innen und liefern?	App, Aushänge in Kitas, Stationen vor der Haustür
4 Kundenbeziehungen	Wie gewinnen und halten wir sie?	Self-Service per App, Probefahrt-Tage
5 Einnahmequellen	Wofür zahlen sie, wie und wie viel?	Monatsabo 49 €, Einzelmiete pro Stunde
6 Schlüsselressourcen	Was brauchen wir, um zu liefern?	10 Lastenräder, Stationen, Buchungs-App
7 Schlüsselaktivitäten	Was müssen wir richtig gut können?	Wartung, Räder verteilen, Familien gewinnen
8 Schlüsselpartner	Wer hilft uns, was machen wir nicht selbst?	Fahrradwerkstatt, Wohnungsbaugesellschaft (Stellflächen), Stadt
9 Kostenstruktur	Was sind die größten Kostenblöcke?	Räder-Leasing, Wartung, Versicherung, App

Die Felder hängen zusammen: Familien ohne Auto (1) brauchen Nähe (2). Deshalb sind Stationen eine Schlüsselressource (6), und die Wohnungsbaugesellschaft wird Partner (8). Wenn ein Feld zu keinem anderen passt, stimmt etwas nicht.

Für Impact-Ideen: das Social Business Model Canvas

Gleiche Logik wie beim BMC, mit vier Erweiterungen:

- Kund:innen und Begünstigte können verschiedene Gruppen sein, beide bekommen ein Feld.
- Neben der Marktleistung steht die soziale Leistung.
- Die Wirkungskette ist Teil des Modells: Input, Output, Outcome, Impact.
- Finanzierung darf ein Mix sein: Umsatz, Förderung, Spenden.

WIRKUNGSKETTE	LEITFRAGE	BEISPIEL KIEZRAD
Input	Was setzt du ein?	10 Lastenräder, 1 Stelle
Output	Was leistest du?	400 Ausleihen pro Monat
Outcome	Was ändert sich bei der Zielgruppe?	Familien ersetzen Autofahrten

Impact	Was ändert sich in der Gesellschaft?	Weniger Verkehr und CO2 im Quartier

Faustregel: Outputs zählen ist leicht. Outcomes wollen Förderer und Impact-Investor:innen sehen. Starte mit 1 bis 3 Wirkungszielen, die du wirklich messen kannst.

3 Erlösmodelle, Pricing & Zahlen

Nutzer:in ist nicht immer Zahler:in

Direkt

Wer das Problem hat, zahlt selbst: Verkauf, Abo, Miete.

Kiezrad: Lena zahlt ihr Monatsabo.

Dritte zahlen

Krankenkassen, Arbeitgeber, Kommunen oder Stiftungen zahlen für die Nutzer:innen.

Apps auf Rezept (DiGA) zahlt die Krankenkasse.

Querfinanzierung

Zahlende Kund:innen finanzieren die Leistung für Begünstigte mit.

Aravind Eye Care: Zahlende finanzieren kostenlose Augen-OPs.

Die Schlüsselfrage: Wer hat das Problem, und wer hat das Budget?

Erlösmuster, die funktionieren

Einmalverkauf	Produkt gegen Preis. Jeder Umsatz muss neu verdient werden.	*z. B. Fairphone*
Abo	Regelmäßige Zahlung für Zugang oder Service. Planbar.	*z. B. Spotify, Kiezrad*
Freemium	Basis kostenlos, Mehrwert kostet. Braucht große Reichweite.	*z. B. Zoom, LinkedIn*
Plattform & Provision	Du bringst zwei Seiten zusammen und verdienst an der Vermittlung.	*z. B. Airbnb, Etsy*
Lizenz & Social Franchise	Andere setzen dein erprobtes Konzept um und zahlen dafür.	*z. B. Dialog im Dunkeln*
Hybrid	Marktumsatz plus Förderung oder Spenden. Typisch am Anfang.	*z. B. Viele Sozialunternehmen*

Pricing: dein Preis-Korridor

- **Kostenbasiert:** Kosten plus Aufschlag. Deine Untergrenze, nicht dein Preis.
- **Wettbewerbsbasiert:** Was zahlen Kund:innen heute für Alternativen, auch für die schlechte Lösung?
- **Wertbasiert:** Was ist die Lösung des Problems wert? Deine Obergrenze und meist der richtige Anker.

Tipp: Lieber höher testen. Runter geht leichter als rauf.

Wie viel musst du verkaufen, um davon zu leben?

Der Deckungsbeitrag ist das, was pro Verkauf übrig bleibt, um Fixkosten und dich zu bezahlen. Vereinfachte Rechnung ohne Steuern und Investitionen, für ein Gefühl der Größenordnung:

POSITION	KIEZRAD	DEINE ZAHL
Privatentnahme pro Monat (inkl. Krankenversicherung)	2.500 €	
+ Fixkosten pro Monat	1.500 €	
= Bedarf pro Monat	4.000 €	
Preis pro Verkauf	49 €	
- variable Kosten pro Verkauf	9 €	
= Deckungsbeitrag	40 €	
Bedarf ÷ Deckungsbeitrag = nötige Kund:innen pro Monat	100 Abos	

4 Annahmen testen & KI als Sparringspartner

Jedes Feld im Canvas ist eine Annahme. Sortiere sie nach zwei Fragen: Wie wichtig ist sie für das Modell? Und wie gut ist sie belegt?

Zuerst testen wichtig, kaum belegt *Kiezrad: Familien zahlen 49 € im Monat*	**Darauf bauen** wichtig, gut belegt *Kiezrad: Viele Familien im Quartier haben kein Auto*
Später prüfen unwichtig, kaum belegt *Kiezrad: Familien wollen Probefahrt-Tage*	**Nicht verzetteln** unwichtig, gut belegt *Kiezrad: Eltern buchen gern per App*

Schnell und günstig testen, mit steigendem Aufwand

1. **Gespräche mit der Zielgruppe:** über ihr Verhalten in der Vergangenheit sprechen, nicht über deine Idee.
2. **Landingpage oder Warteliste:** Klicken und tragen sich echte Menschen ein?
3. **Klickbarer Prototyp mit KI-Tools:** in Stunden statt Wochen, zum Zeigen und Fragen.
4. **Concierge-Test:** die Leistung erst von Hand erbringen, bevor du automatisierst.
5. **Vorverkauf oder Absichtserklärung:** der stärkste Beleg. Jemand zahlt oder unterschreibt.

Deine Testkarte

	BEISPIEL KIEZRAD	DEINE RISKANTESTE ANNAHME
Wir glauben, dass	*Familien im Quartier 49 € im Monat für ein Lastenrad-Abo zahlen.*	
Wir testen das, indem	*wir eine Seite mit Vorbestellung in drei Kita-Elterngruppen teilen.*	
Wir messen	*Vorbestellungen mit 10 € Anzahlung, nicht nur Klicks.*	
Wir liegen richtig, wenn	*mindestens 20 Familien in vier Wochen vorbestellen.*	

Wichtig: Lege das Erfolgskriterium vor dem Test fest, nicht danach.

KI als Sparringspartner: drei Prompts zum Kopieren

> **Der kritische Investor:** *„Hier ist mein Geschäftsmodell: [...]. Du bist ein skeptischer Investor. Nenne die 5 riskantesten Annahmen und wie ich jede in 2 Wochen günstig testen kann.“*
>
> **Andere Erlösmodelle:** *„Entwickle 3 alternative Erlösmodelle für [Idee] mit Zielgruppe [...]. Wer zahlt jeweils, wofür, und was ist das größte Risiko?“*
>
> **Gute Interviewfragen:** *„Formuliere 8 offene Fragen für ein Gespräch mit [Zielgruppe] über [Problem]. Keine Fragen zu meiner Idee, nur zu ihrem Verhalten in der Vergangenheit.“*
>
> **KI macht dich schneller. Ob deine Annahmen stimmen, sagen dir nur echte Menschen. Keine personenbezogenen oder sensiblen Daten eingeben.**

5 Gründungsmythen: die Fakten aus dem Quiz

MYTHOS	FAKT
Gründen ist was für Anfang Zwanzig.	Ø 34,2 Jahre. 40 % der Gründenden sind unter 30. (KfW 2026)
Die erfolgreichsten Startups gründen junge Leute.	Die wachstumsstärksten 0,1 % der US-Startups gründen Menschen mit Ø 45 Jahren. (Azoulay et al. 2020)
Gründen braucht viel Startkapital.	38 % starten mit höchstens 1.000 € Einsatz. (KfW 2026)
Gründen heißt, alles auf eine Karte zu setzen.	70 % aller Gründungen starten im Nebenerwerb. (KfW 2026)
Frauen gründen kaum.	35 % aller Gründenden sind Frauen, bei Startups 19,8 %. (KfW 2026, DSM 2025)
Das Schwierigste ist das Produkt.	63,5 % der Startups nennen Vertrieb und Kundengewinnung als größte Herausforderung. (DSM 2025)

Zum Weiterlesen

- Osterwalder, Pigneur: Business Model Generation (2010), deutsch: Business Model Generation, Campus
- Osterwalder et al.: Value Proposition Design (2014)
- Gassmann, Frankenberger, Csik: Geschäftsmodelle entwickeln, St. Galler Business Model Navigator
- Bland, Osterwalder: Testing Business Ideas (2019), Grundlage für Assumptions Mapping und Testkarte
- Social Business Model Canvas: Social Impact gGmbH
- Kostenlose Canvas-Vorlagen: **strategyzer.com**

Quellen der Quiz-Zahlen

- KfW-Gründungsmonitor 2026 (Gründungsjahr 2025)
- Deutscher Startup Monitor 2025 (n = 1.846)
- Azoulay, Jones, Kim, Miranda: Age and High-Growth Entrepreneurship, American Economic Review: Insights (2020), zuerst als NBER Working Paper 24489 (2018)

DEINE NÄCHSTEN SCHRITTE

1 Fülle dein Canvas aus und markiere die Felder, bei denen du dir unsicher bist.
2 Rechne grob durch, wie viele Kund:innen du zum Leben brauchst.
3 Fülle eine Testkarte für deine riskanteste Annahme aus und starte den Test diese Woche.

FRAGEN ZUM WORKSHOP?

Kai Simon Utzinger

Business Development, (Social) Entrepreneurship, Vertrieb und Finanzierung

www.pinoway.de | **LinkedIn**

BUSINESSPLAN-WETTBEWERB

BPW Berlin-Brandenburg

Weitere Seminare, Feedback zum Businessplan und Anmeldung

www.b-p-w.de | **Hotline 030 / 2125-2121**

Dein Business Model Canvas

Fülle in der Reihenfolge 1 bis 9. Stichworte statt Sätze. Markiere, wo du dir unsicher bist.

8 Schlüsselpartner
Wer hilft uns? Was machen wir nicht selbst?

7 Schlüsselaktivitäten
Was müssen wir richtig gut können?

6 Schlüsselressourcen
Was brauchen wir, um zu liefern?

2 Wertangebote
Welches Problem lösen wir? Welchen Nutzen stiften wir?

4 Kundenbeziehungen
Wie gewinnen und halten wir sie?

3 Kanäle
Wie erreichen wir die Kund:innen und liefern?

1 Kundensegmente
Für wen schaffen wir Wert? Wer ist am wichtigsten?

9 Kostenstruktur
Was sind die größten Kostenblöcke?

5 Einnahmequellen
Wofür zahlen sie, wie und wie viel?

Rechts: Frontstage, alles nach außen | Links: Backstage, alles nach innen | Unten: die Zahlen. Nach Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation (2010)

BPW 2027

Deine Idee | Dein Konzept | Dein Unternehmen

Hotline: 030 / 21 25 - 21 21
E-Mail: bpw@ibb-business-team.de
Internet: www.b-p-w.de

Förderer

LAND BRANDENBURG

BERLIN
Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe

Kofinanziert von der Europäischen Union

Der Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg wird gemeinsam durch die Länder Berlin und Brandenburg unterstützt sowie aus Mitteln der Europäischen Union kofinanziert.