



Willkommen zum Workshop:

# Business Model Canvas

# Agenda

- Intro Business Modell Canvas
- Die 9 Bausteine des Modells
- Hands-on!
- Varianten bauen

# My personal failing forward journey

ups and downs



successes



2000



CONCIS GROUP!

2005

good ones



1982

mediocre

2012



2000

Matahari

2014



disasters

1991

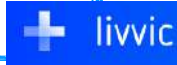


Weihnachts  
Einkaufs  
Service

Lille Bro

1996

2012



2013

2015

people & friends  
Partner Project

top one!

2018

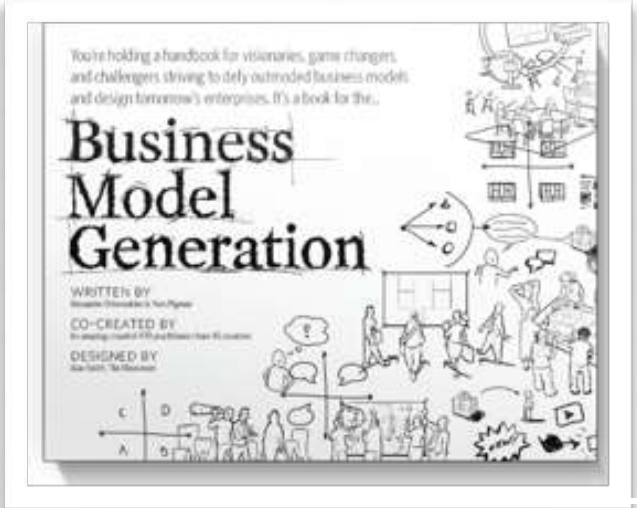


2021

2019



# Grundlage:

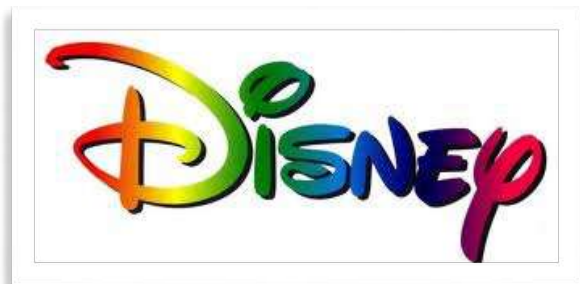
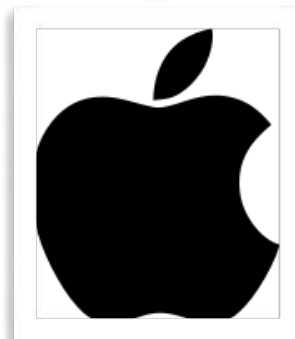


**BUSINESS MODEL CANVAS**

<i>Schlüssel- partnerschaften</i>	<i>Schlüsselaktivitäten</i>	<i>Wertangebote</i>	<i>Kundenbeziehungen</i>	<i>Kundensegmente</i>
	<i>Schlüsselressourcen</i>		<i>Kanäle</i>	
<i>Kostenstruktur</i>		<i>Einnahmequellen</i>		

© 2011 freundlicher Genehmigung von Alexander Osterwalder: www.strategyzer.com

Alles beginnt mit einer Idee!



# Und die hören sich manchmal doof an!

Man verkauft Möbel in Einzelteilen, die der Kunde dann selbst nach Hause schleppt und zusammenbauen muss!



Ich verkaufe Uhren einfach so teuer wie möglich!  
Rolex GMT Ice  
380.000 Euro !!!



Ich mach ne Suchmaschine, die kost auch nix!



Dream big!

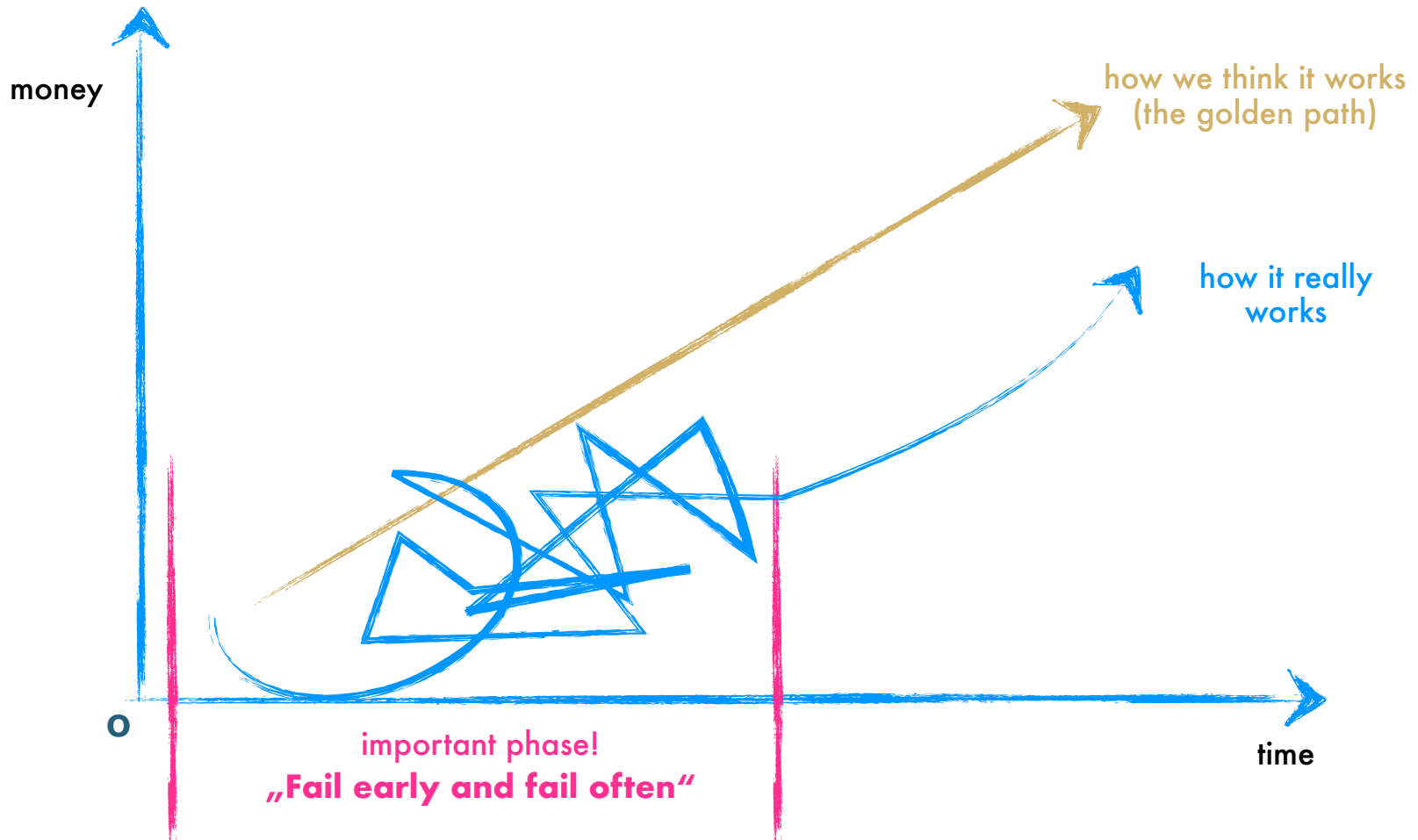
SPACEX



IF YOU CAN DREAM IT  
YOU CAN DO IT!



Disney





important phase!  
„Fail early and fail often“

## Redesigning everything

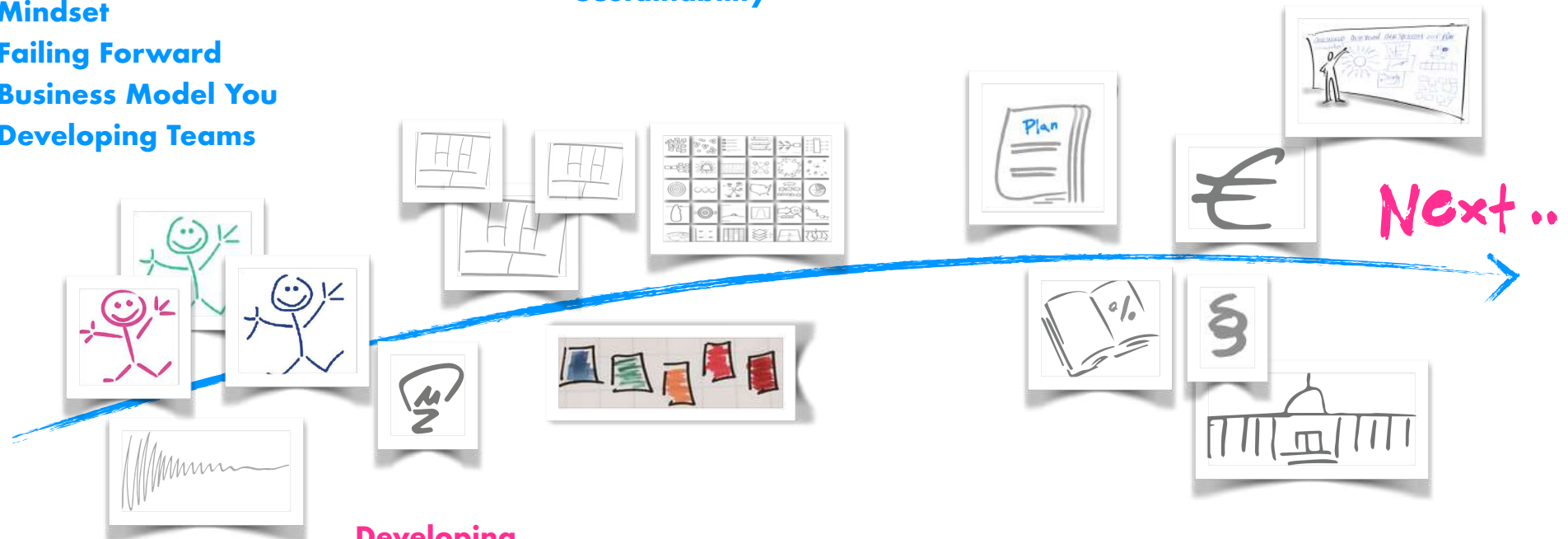
- Redesigning Business Models
- Effectuation
- Agile Methoden
- Organisationsentwicklung

## Planning

- Redesigning Business Models
- Businessplan and Finanzplan
- Pricing
- Sustainability

## Mindset & Team

- Mindset
- Failing Forward
- Business Model You
- Developing Teams



## Developing

- Ideation
- Design Thinking & SIT
- Visual Thinking
- Markt analyse
- Lean Start-up
- User Journey
- Business Modelling
- Value Proposition

## Founding

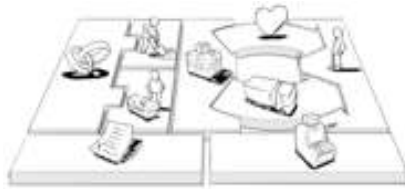
- Finance
- Controlling
- Startup competitions
- Legal structures



coffee break

*Na, mit dem BMC oder dem Businessplan!*

## Zwei unterschiedliche Tools



1. Executive Summary
2. Unternehmensziele und -profil
3. Produkt oder Dienstleistung
  - 3.1 Kundenvorteile / Kundennutzen
  - 3.2 Entwicklung Produkt / Dienstleistung
  - 3.3 Fertigung / Erstellung
4. Branche und Markt
  - 4.1 Analyse Branche / Gesamtmarkt
  - 4.2 Marktsegmente / Zielgruppen
  - 4.3 Wettbewerb
5. Marketing
  - 5.1 Markteintrittsstrategie
  - 5.2 Absatzkonzept
  - 5.3 Absatzförderung
6. Management und Schlüsselpositionen
7. Realisierungsplanung
8. Chancen und Risiken
9. 3-Jahres-Planung
  - 9.1 Personalplanung
  - 9.2 Investitions- / Abschreibungsplanung
  - 9.3 Planung Gewinn- und Verlustrechnung
  - 9.4 Liquiditätsplanung
10. Finanzbedarf

Was ist ein Geschäftsmodell?



## Def\_Geschäftsmodell



**Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.**

Ein Beispiel:

1958





[sources: Henry Chesbrough, photo: life.com]





[sources: Henry Chesbrough, photo: xerox.com]

Noch ein Beispiel:

1978



1978



1978



1978





1978

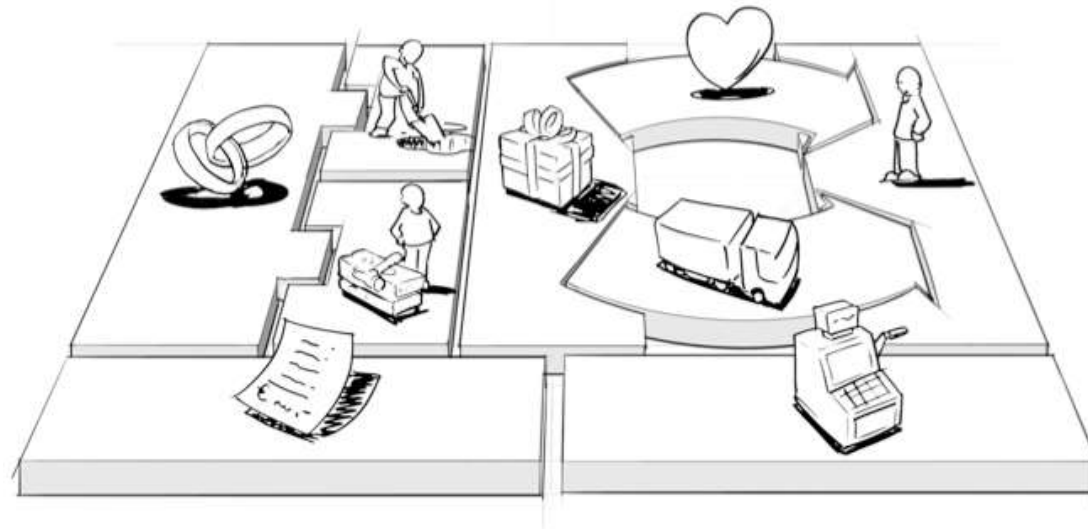


1978





# Business Modell Canvas



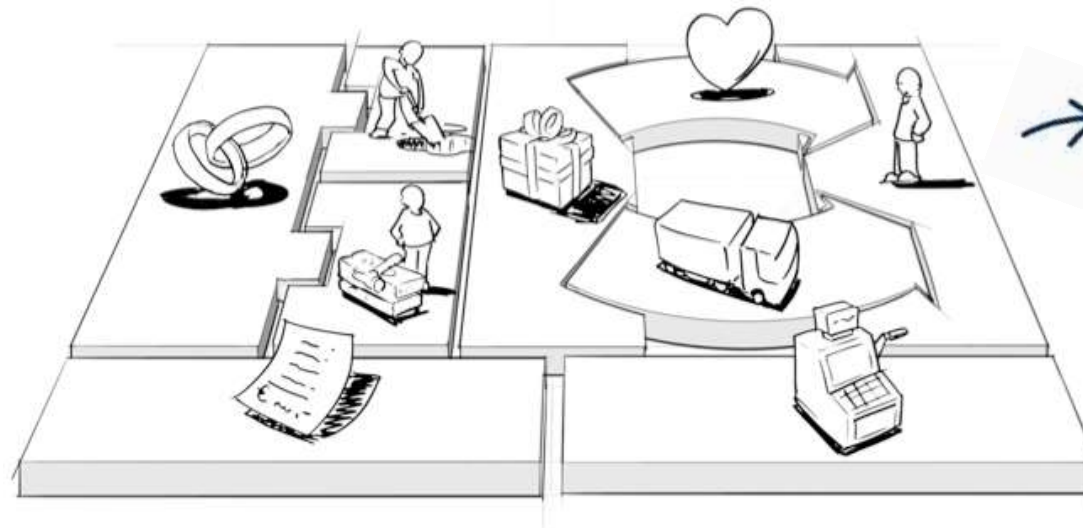


Wertangebote  
Lösen Kundenprobleme  
und befriedigen  
Kundenbedürfnisses

z.B.:

- Neuheit
- Leistung
- Anpassung an Kundenwünsche
- Die Arbeit erleichtern
- Design
- Marke/Status
- Preis
- Kostenreduktion
- Risikominderung
- Verfügbarkeit
- Anwenderfreundlichkeit



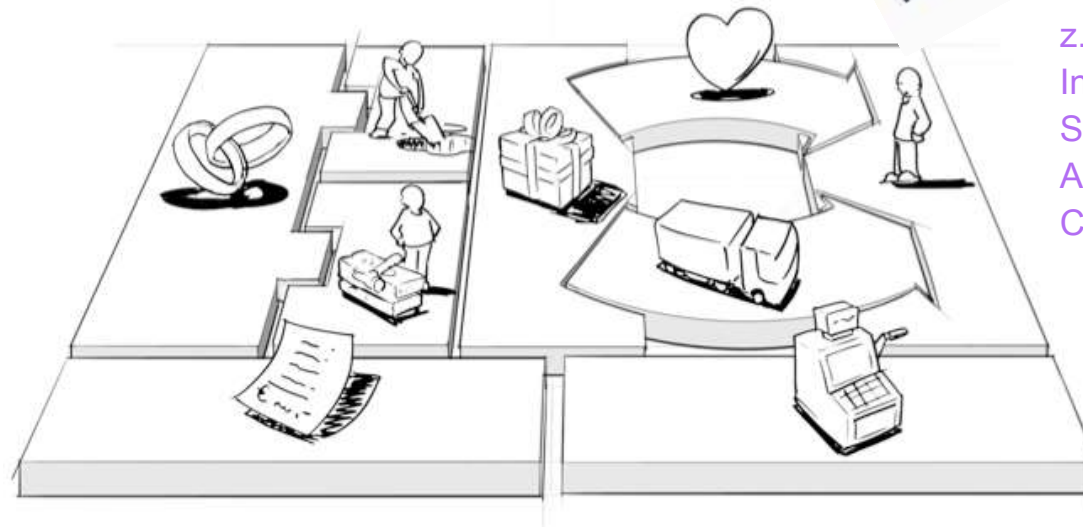


Kundensegmente  
Ein Unternehmen  
bedient ein oder mehrere  
Kundensegmente

z.B.:  
Massenmarkt  
Nischenmarkt

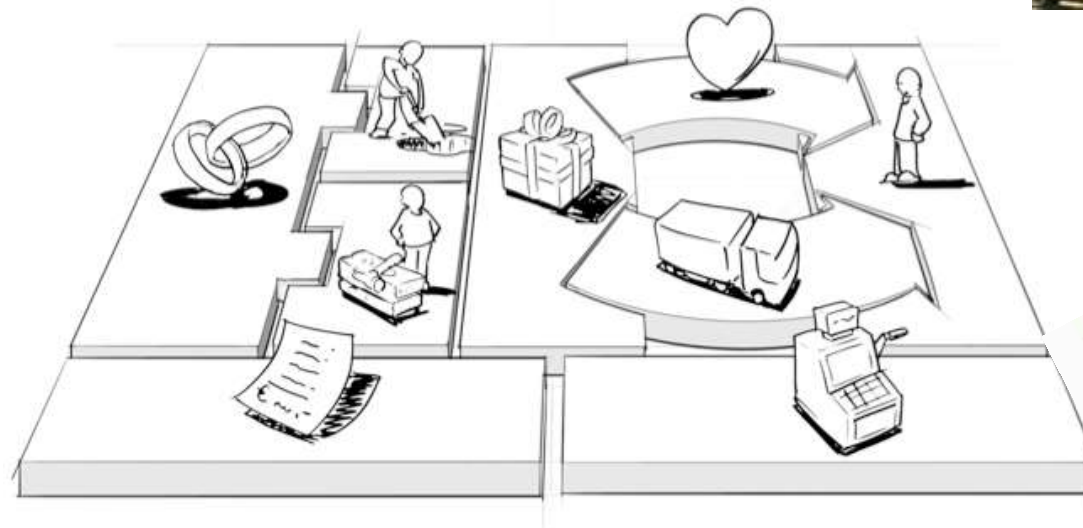


Kundenbeziehungen  
Mit jedem Kundensegment  
werden Beziehungen  
hergestellt und gepflegt.



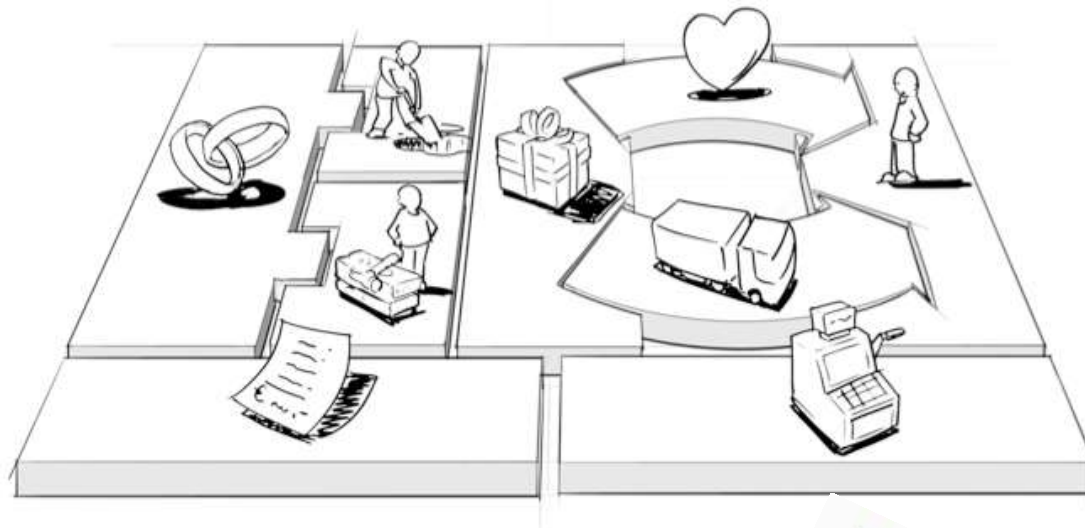
z.B.:  
Individueller pers. Unterstützung  
Selbstbedienung  
Automatisierte Dienstleistungen  
Communitys

z.B.:  
Verkaufsabteilung  
Internet Shop  
Eigene Filialen  
Partnerfilialen  
Großhändler



### Kanäle

Wertangebote werden den Kunden durch Kommunikations-, Distributions-, und Verkaufskanäle unterbreitet

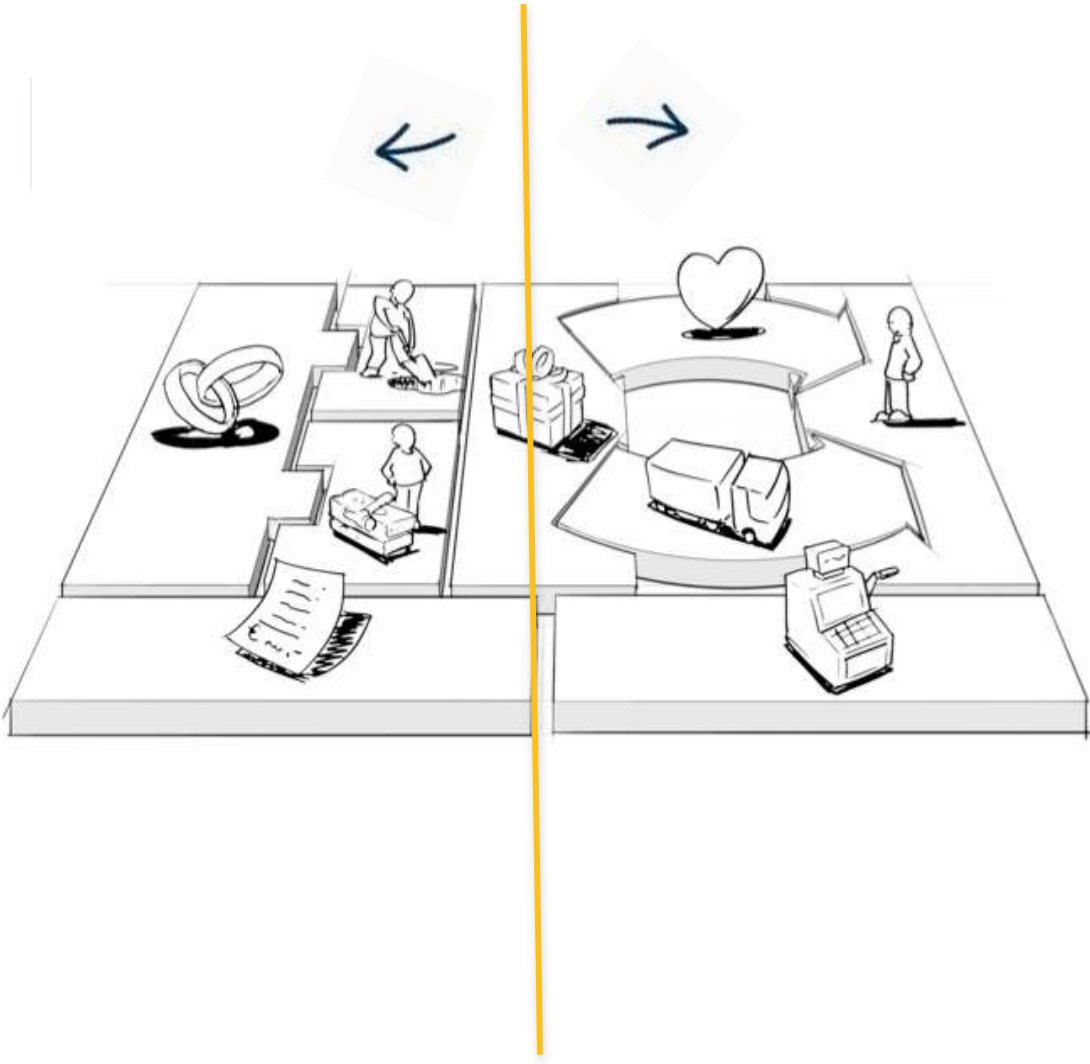


- z.B.:
- Verkauf von Wirtschaftsgütern
  - Nutzungsgebühren
  - Mitgliedsgebühren
  - Verleih/Vermietung/Leasing
  - Lizenzen
  - Maklergebühren
  - Werbung

### Einnahmequellen

Sie sind das Ergebnis von den Kunden erfolgreich angebotenen Produkte und Dienstleistungen



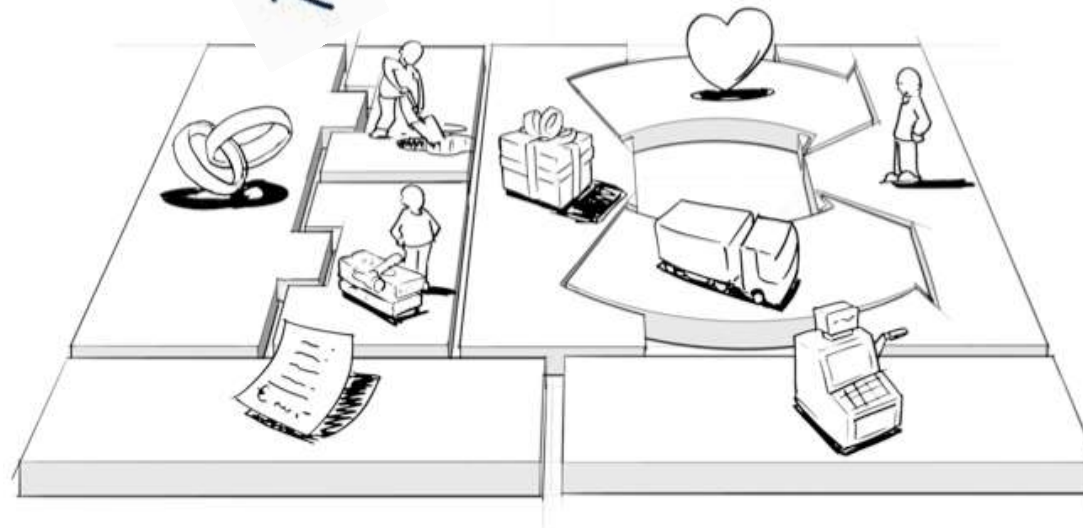






Schlüsselaktivitäten  
Sind erforderliche Schritte, um  
das Wertangebot bereit zu stellen.

z..B.:  
Produktion  
Problemlösung  
Plattform/Netzwerk

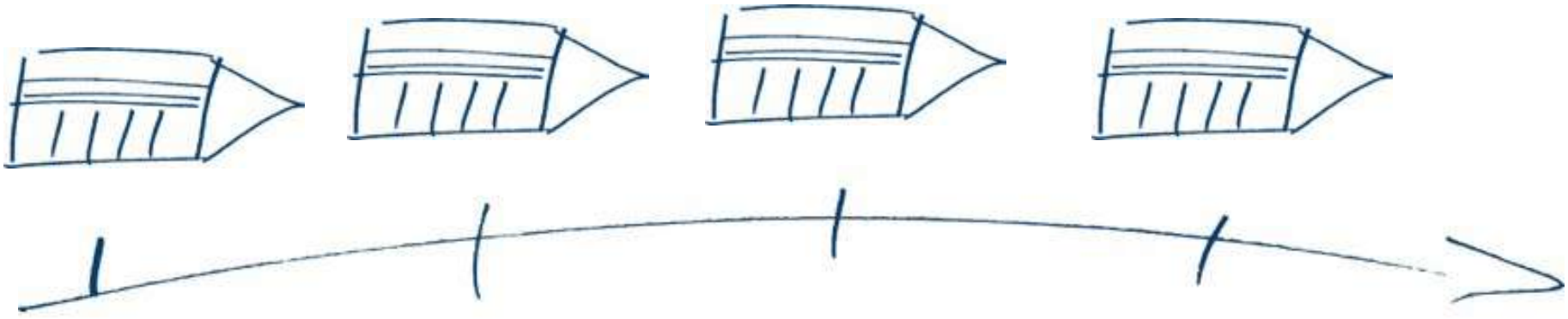


Lernen aber nicht kopieren!

*Nicht den Best Case kopieren sondern den*

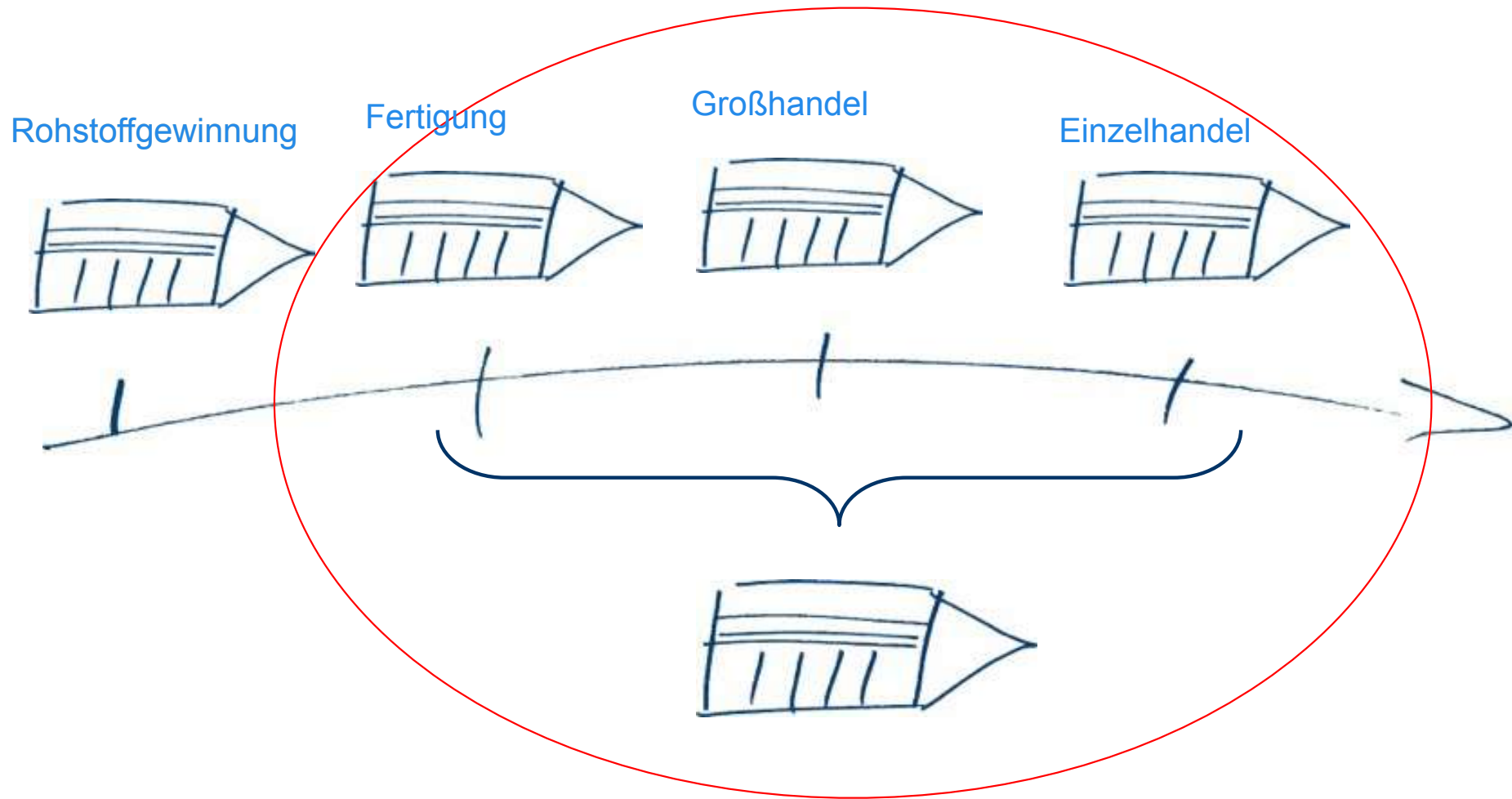
*Next Case kreieren!*

???



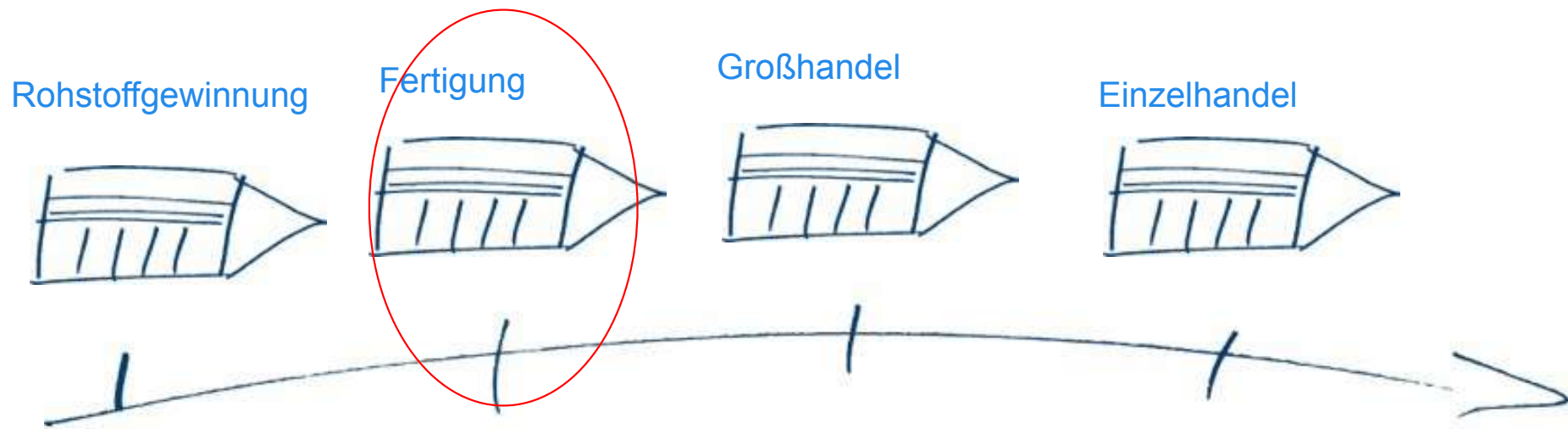
EXKURS

# Welchen Nutzen bringe ich?



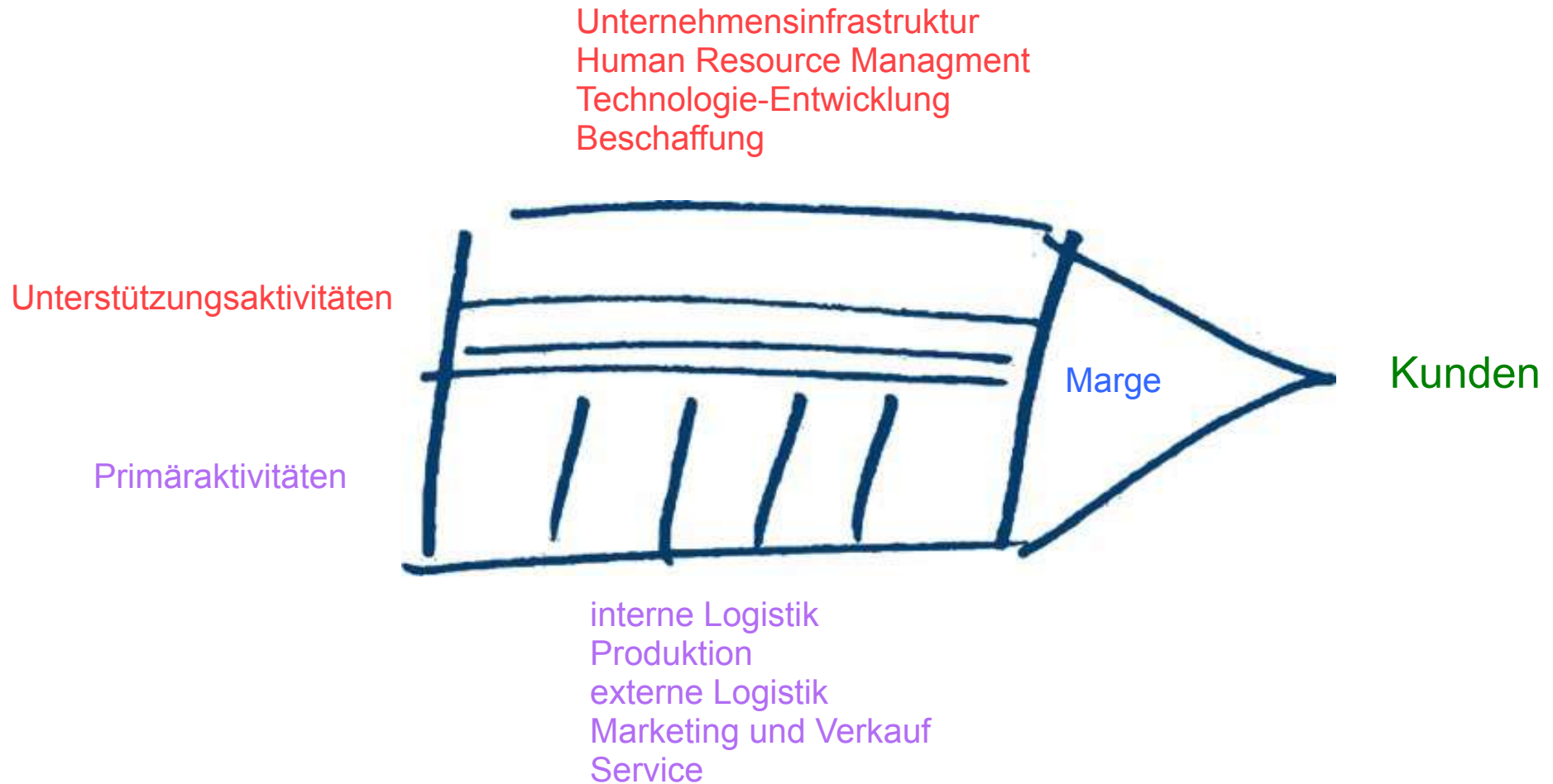
**EXKURS**

# Welchen Nutzen bringe ich?



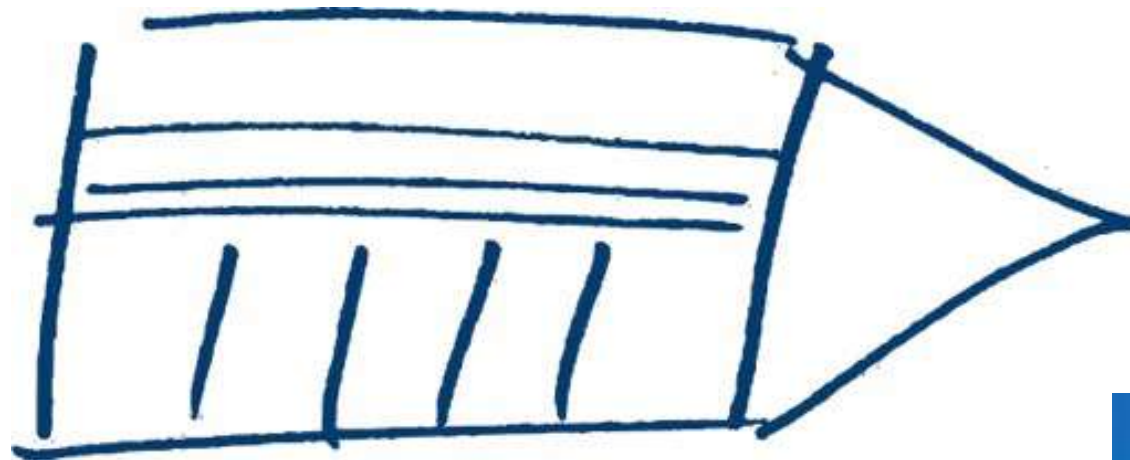
**EXKURS**

# Die Wertschöpfungskette/Value Chain von Porter



# Wertschöpfungskette

*Wie funktioniert dein Business?*



*Lesen:*

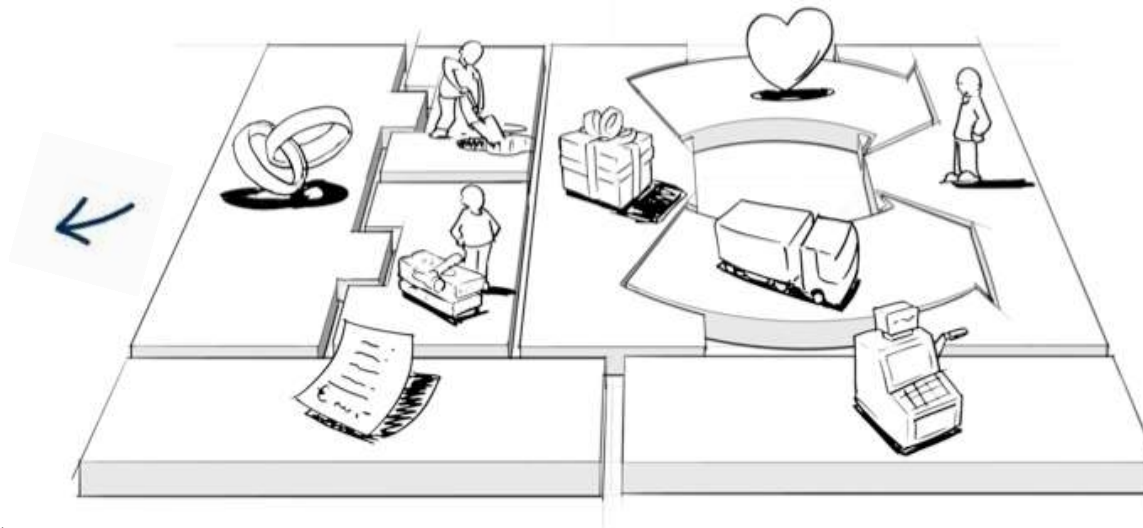


**EXKURS**

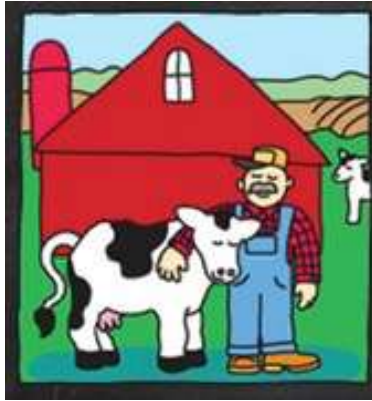




z.B.:  
Physisch  
Intellektuell  
Finanziell



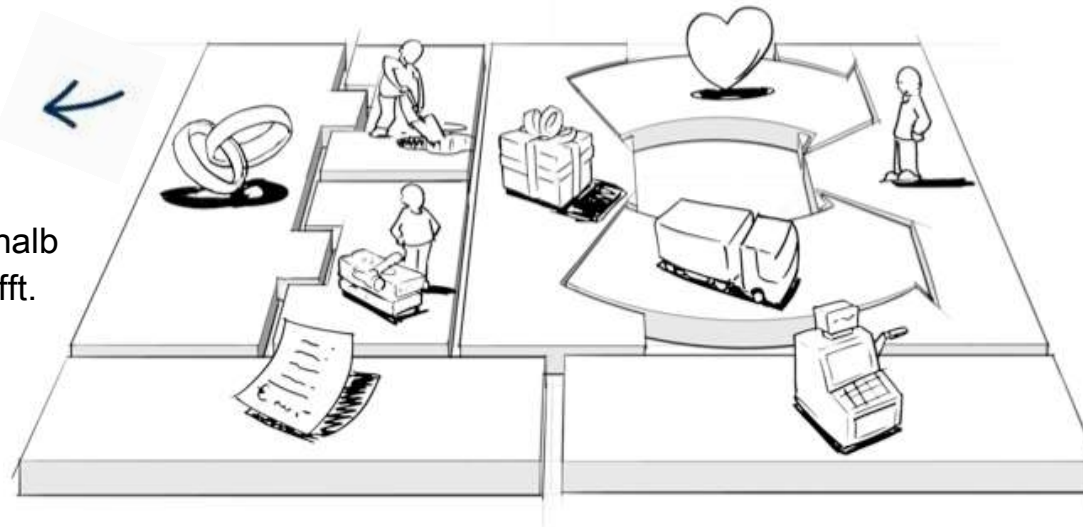
**Schlüsselressourcen**  
Sie sind die Güter, die zum Anbieten und Bereitstellen der zuvor beschriebenen Elemente erforderlich sind.

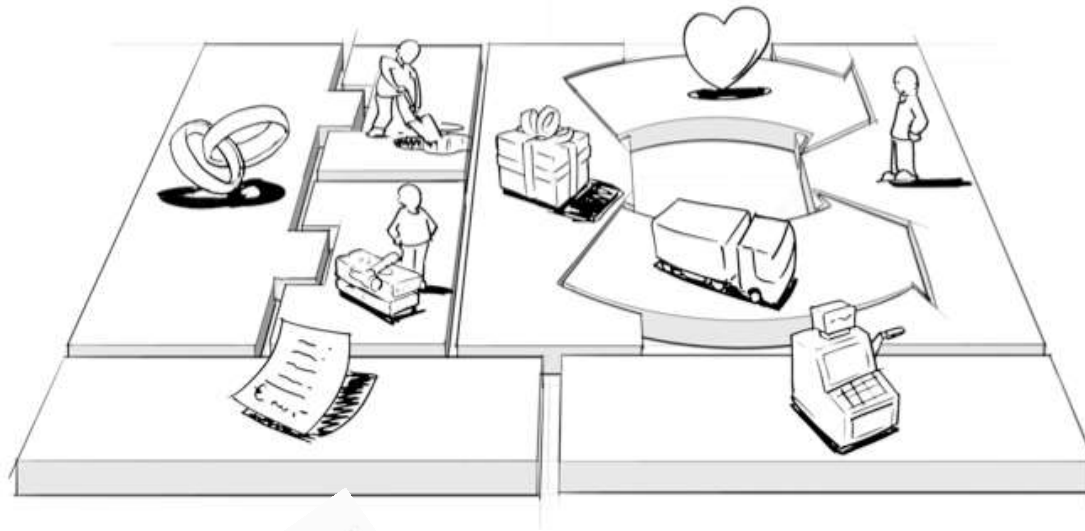


z.B.:  
Optimierung und Mengenvorteil  
Minderung von Risiken  
Einbeziehung von Ressourcen und Aktivitäten

### Partnerschaften

Manche Aktivitäten werden ausgelagert und manche Ressourcen werden außerhalb des Unternehmens beschafft.

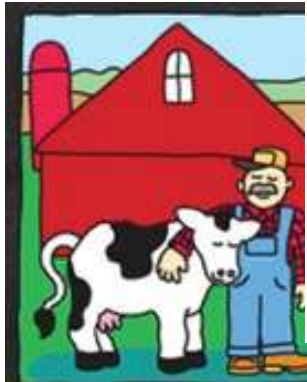




**Kostenstruktur**  
Die Geschäftsmodellelemente  
resultieren in der Kostenstruktur.

z.B.:  
Kostenorientiert  
Wertorientiert





ben & Jerry's  
since 1985  
foundation



### Wertangebote

Lösen Kundenprobleme und befriedigen Kundenbedürfnisse

### Kundenbeziehungen

Mit jedem Kundensegment werden Beziehungen hergestellt und gepflegt.

### Schlüsselaktivitäten

Sind erforderliche Schritte, um das Wertangebot bereit zu stellen.

### Partnerschaften

Manche Aktivitäten werden ausgelagert und manche Ressourcen werden außerhalb des Unternehmens beschafft.

### Kundensegmente

Ein Unternehmen bedient ein oder mehrere Kundensegmente

### Schlüsselressourcen

Sie sind die Güter, die zum Anbieten und Bereitstellen der zuvor beschriebenen Elemente erforderlich sind.

### Kostenstruktur

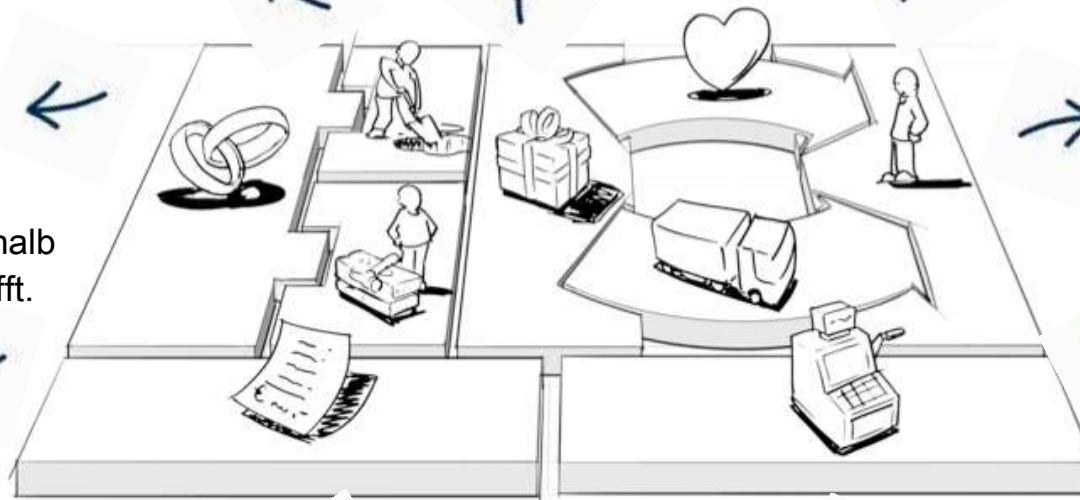
Die Geschäftsmodellelemente resultieren in der Kostenstruktur.

### Einnahmequellen

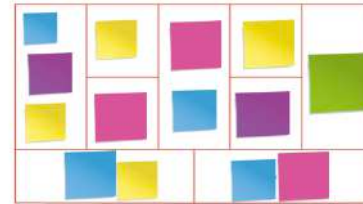
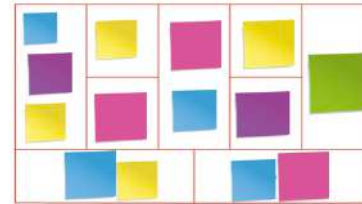
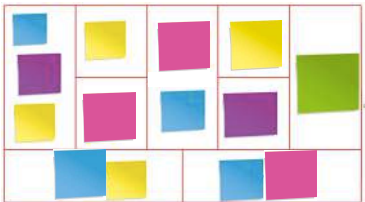
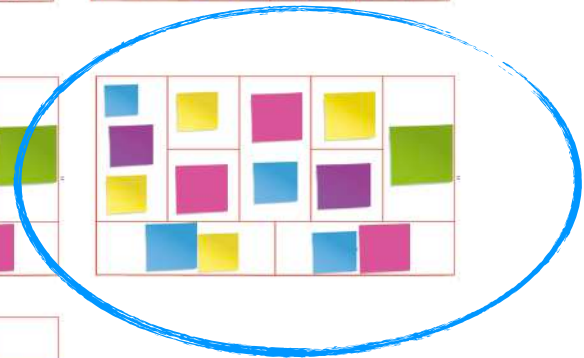
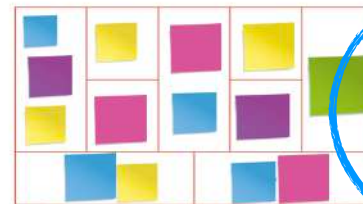
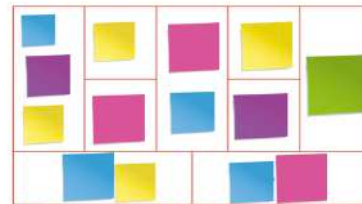
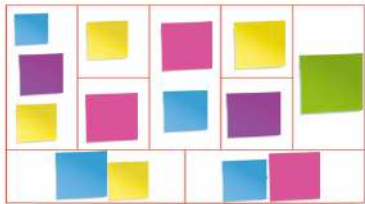
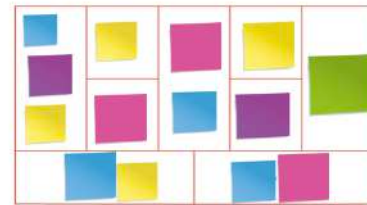
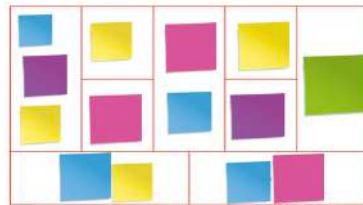
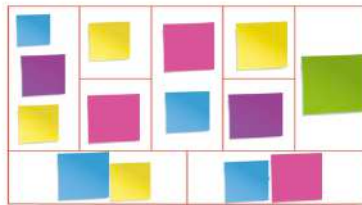
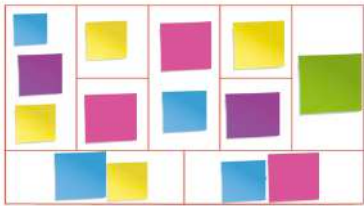
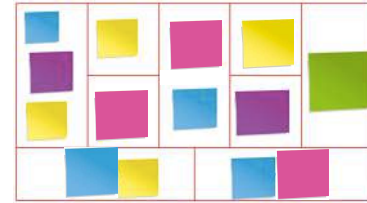
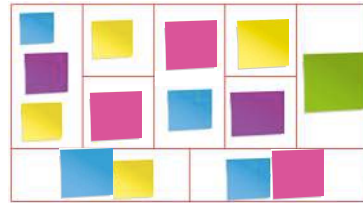
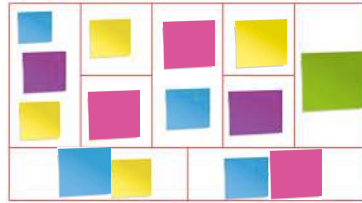
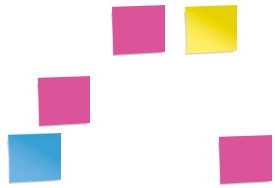
Sie sind das Ergebnis von den Kunden erfolgreich angebotenen Produkte und Dienstleistungen

### Kanäle

Wertangebote werden den Kunden durch Kommunikations-, Distributions-, und Verkaufskanäle unterbreitet



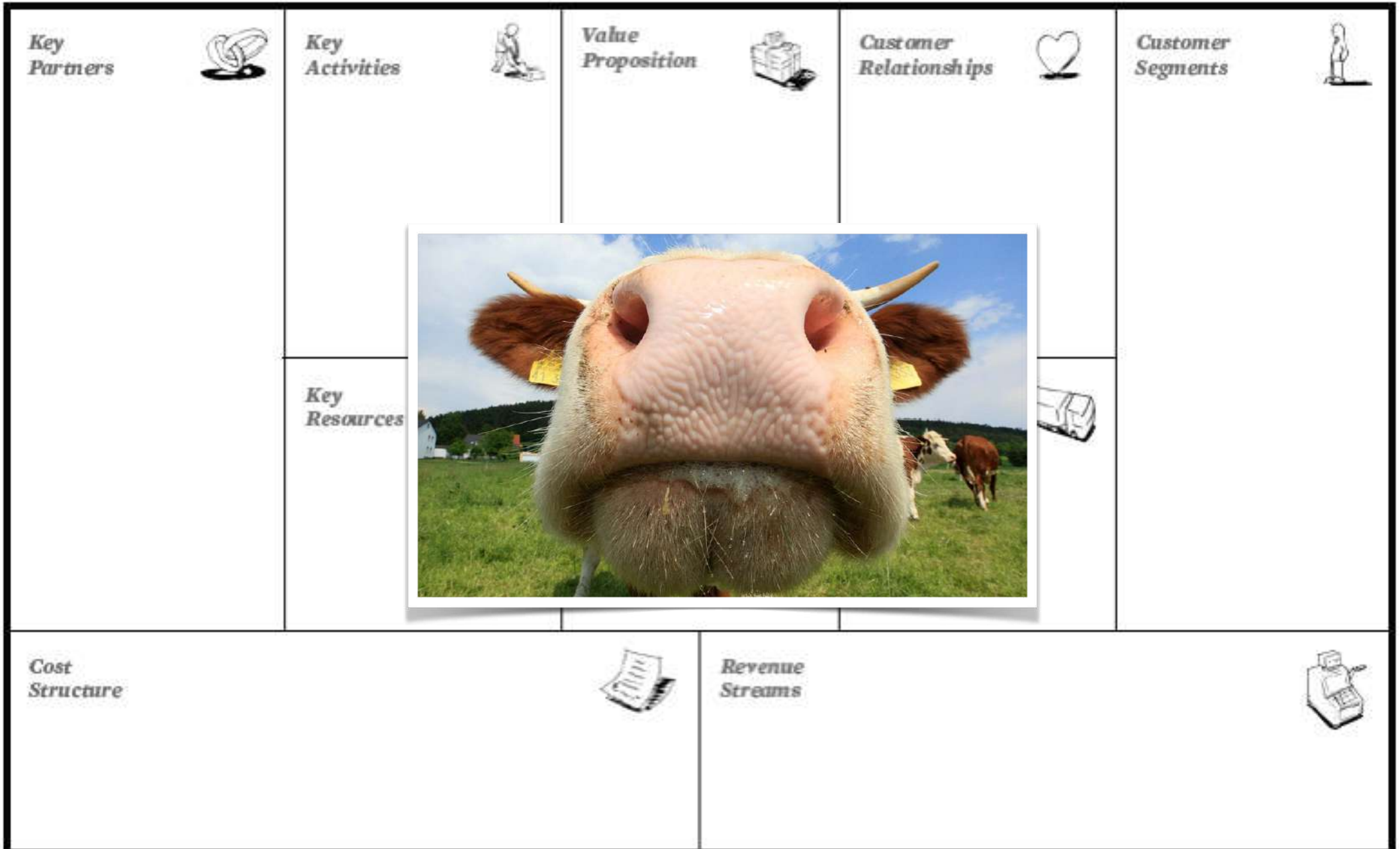
# Go for quantity



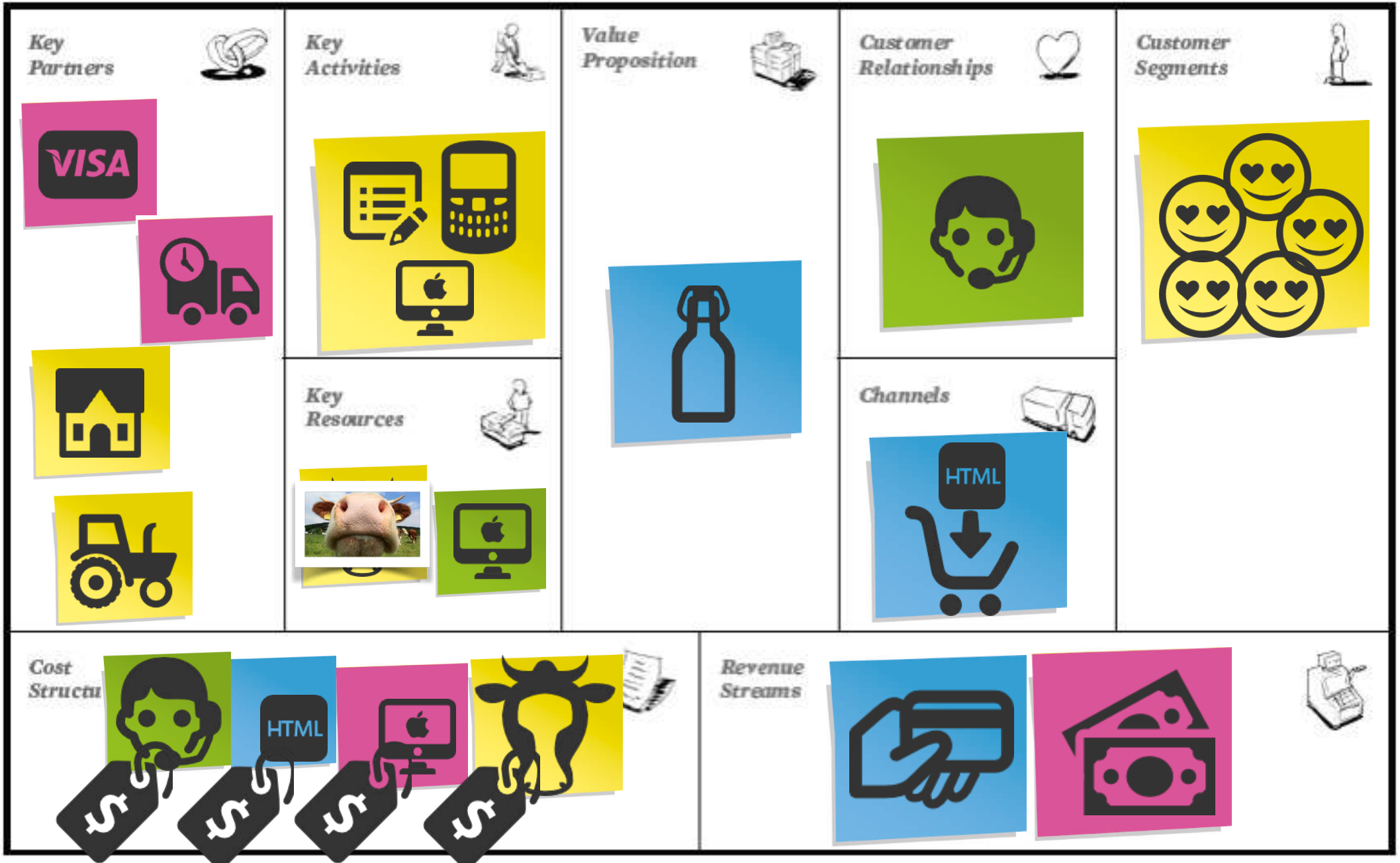
then choose



# Example



# Sustainable strategy = selling milk

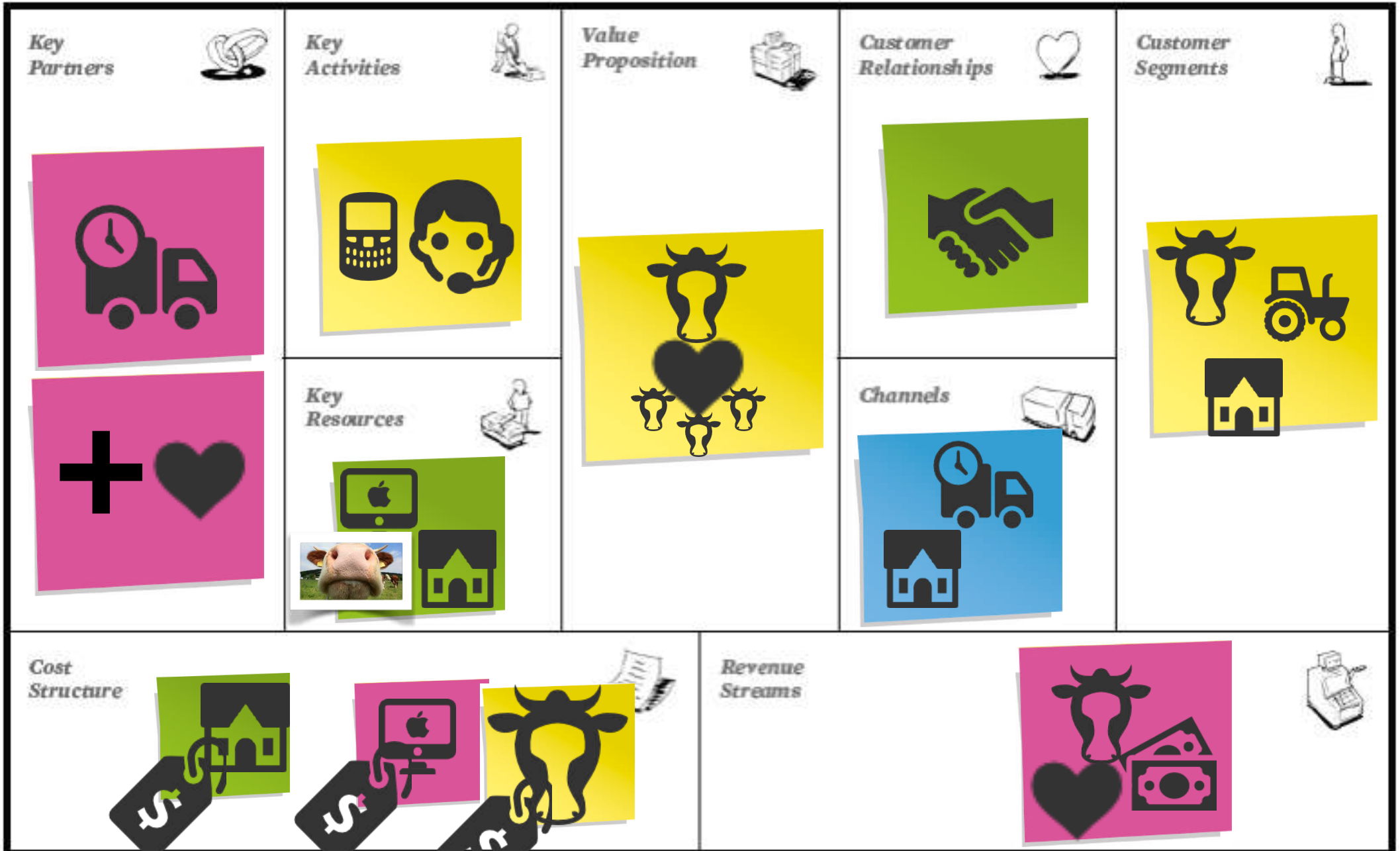


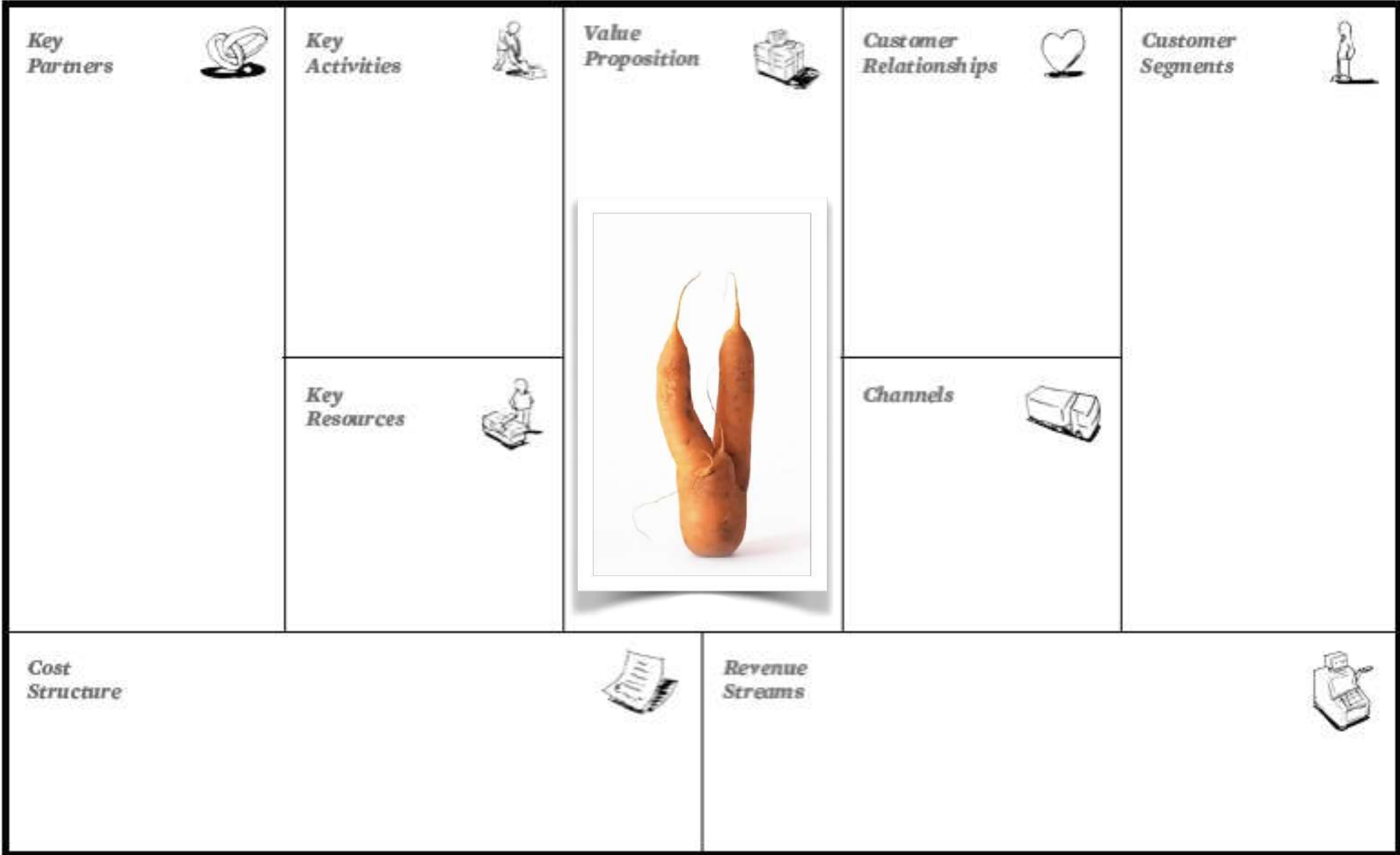


# Exit strategy = selling the cow!



# Growth strategy = make more cows!





*Key Partners*



*Key Activities*



*Value Proposition*



*Customer Relationships*



*Customer Segments*



*Key Resources*



*Channels*



*Cost Structure*



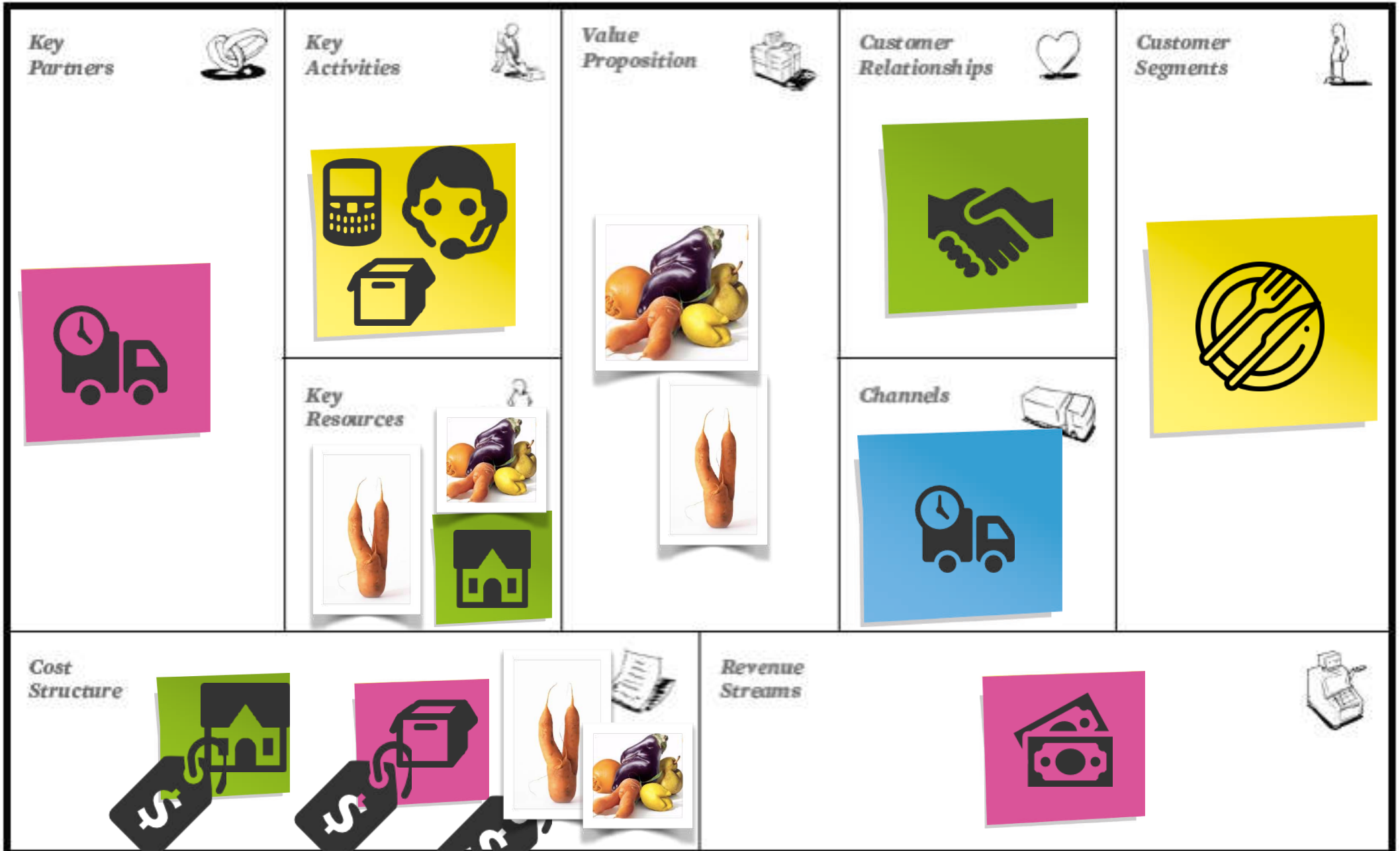
*Revenue Streams*



# Product Strategy = create your own brand!

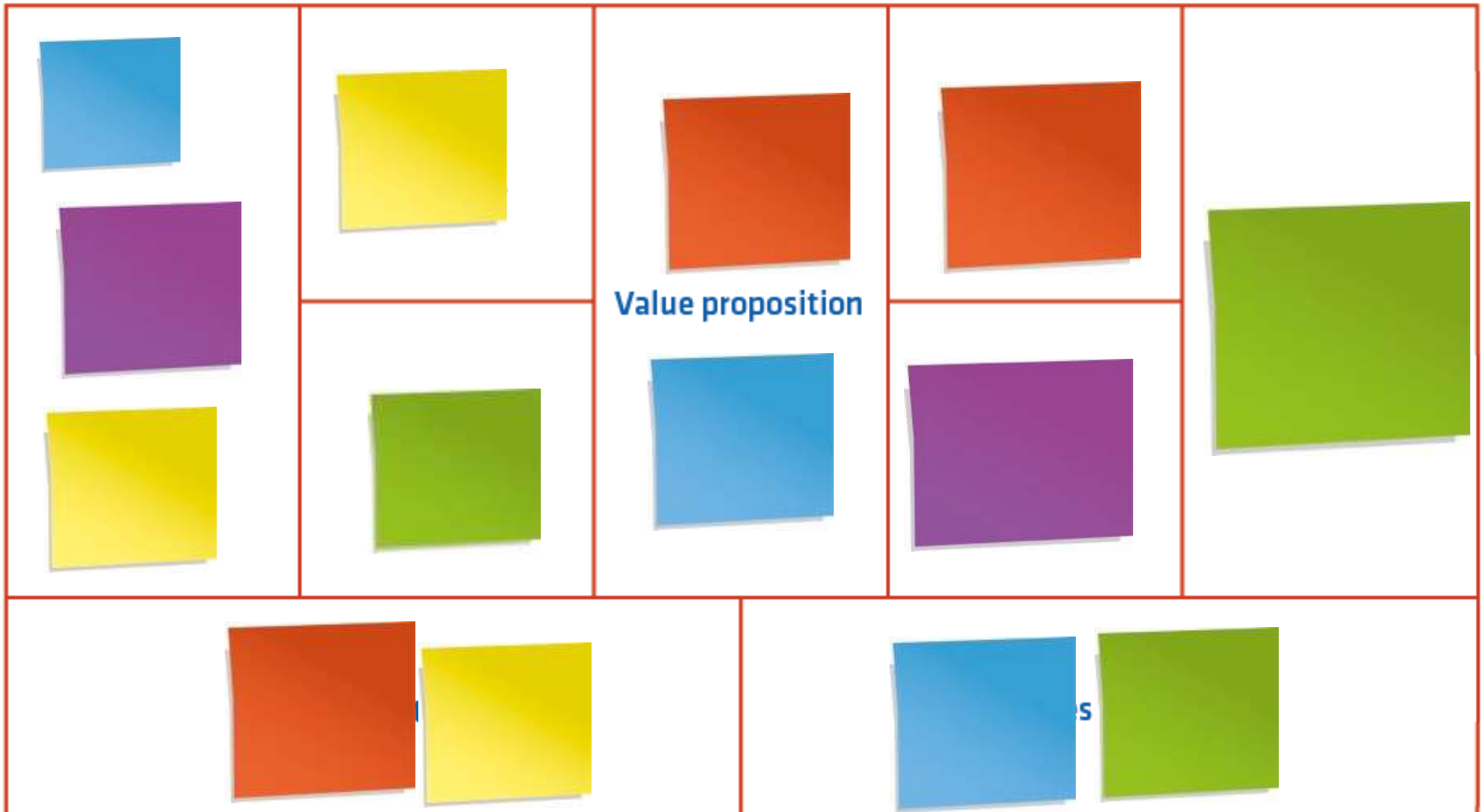


# Sell the product as it is for less!

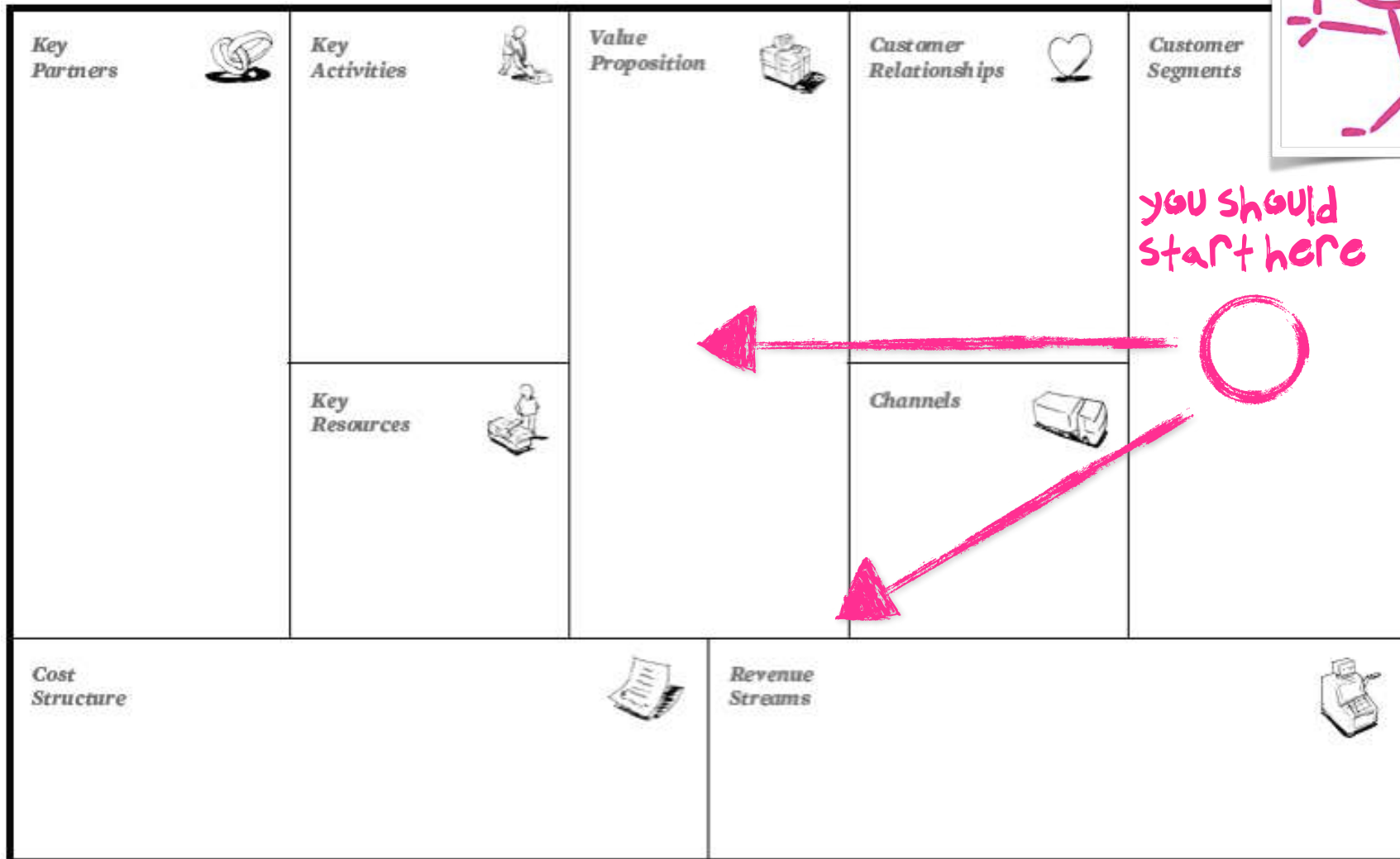


# Hands On...

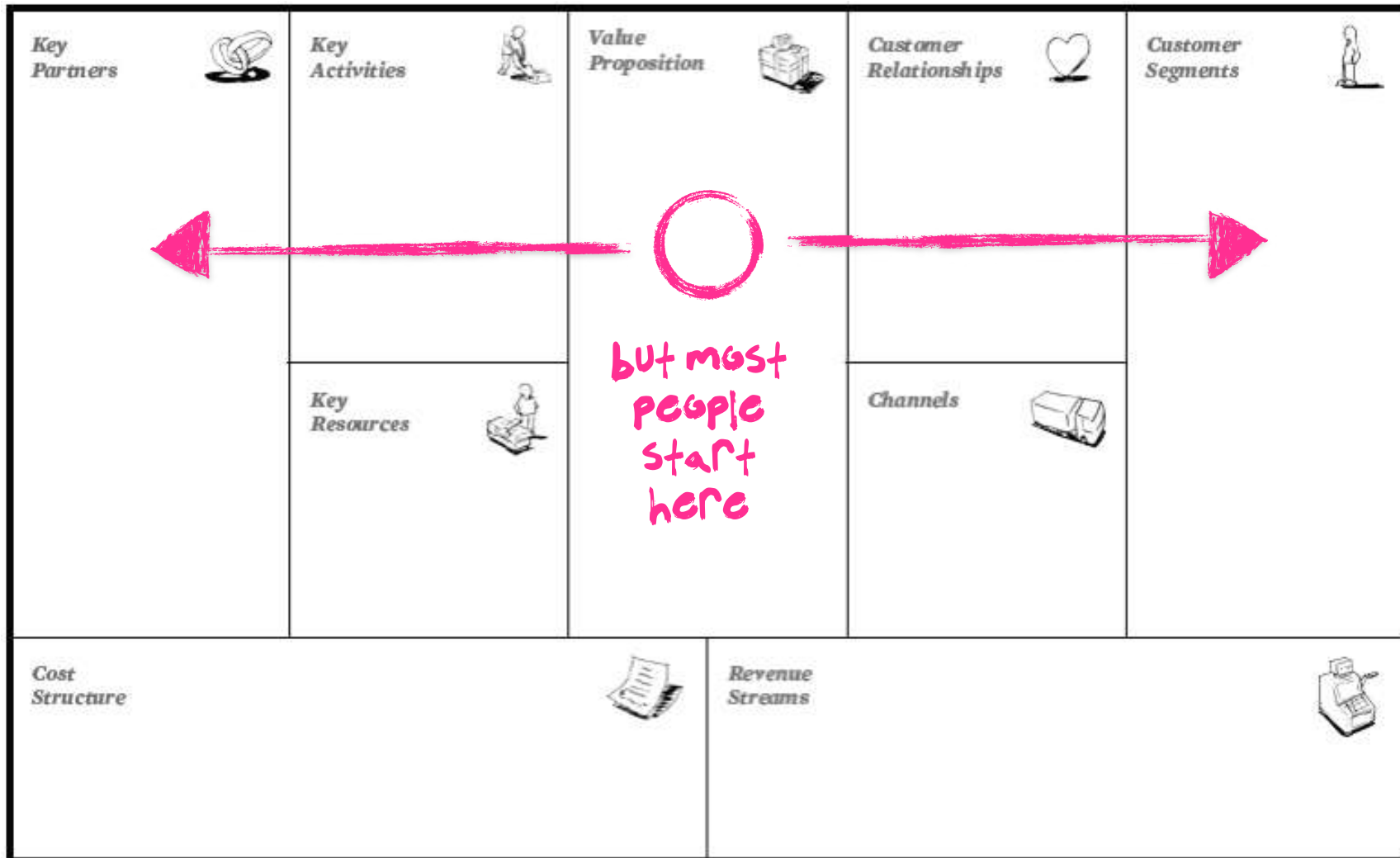
## Business Model Canvas



# Starting Points

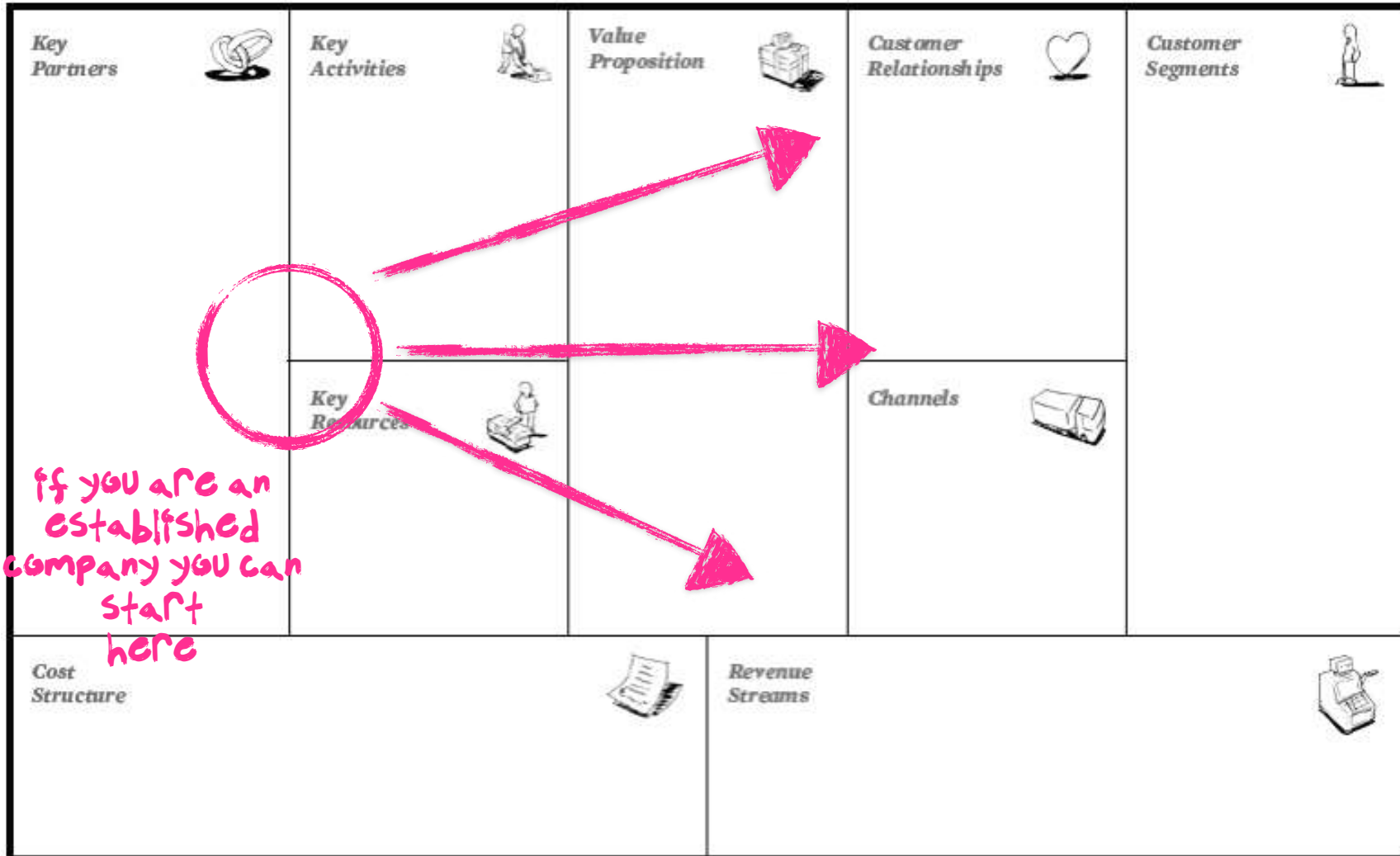


# Starting Points

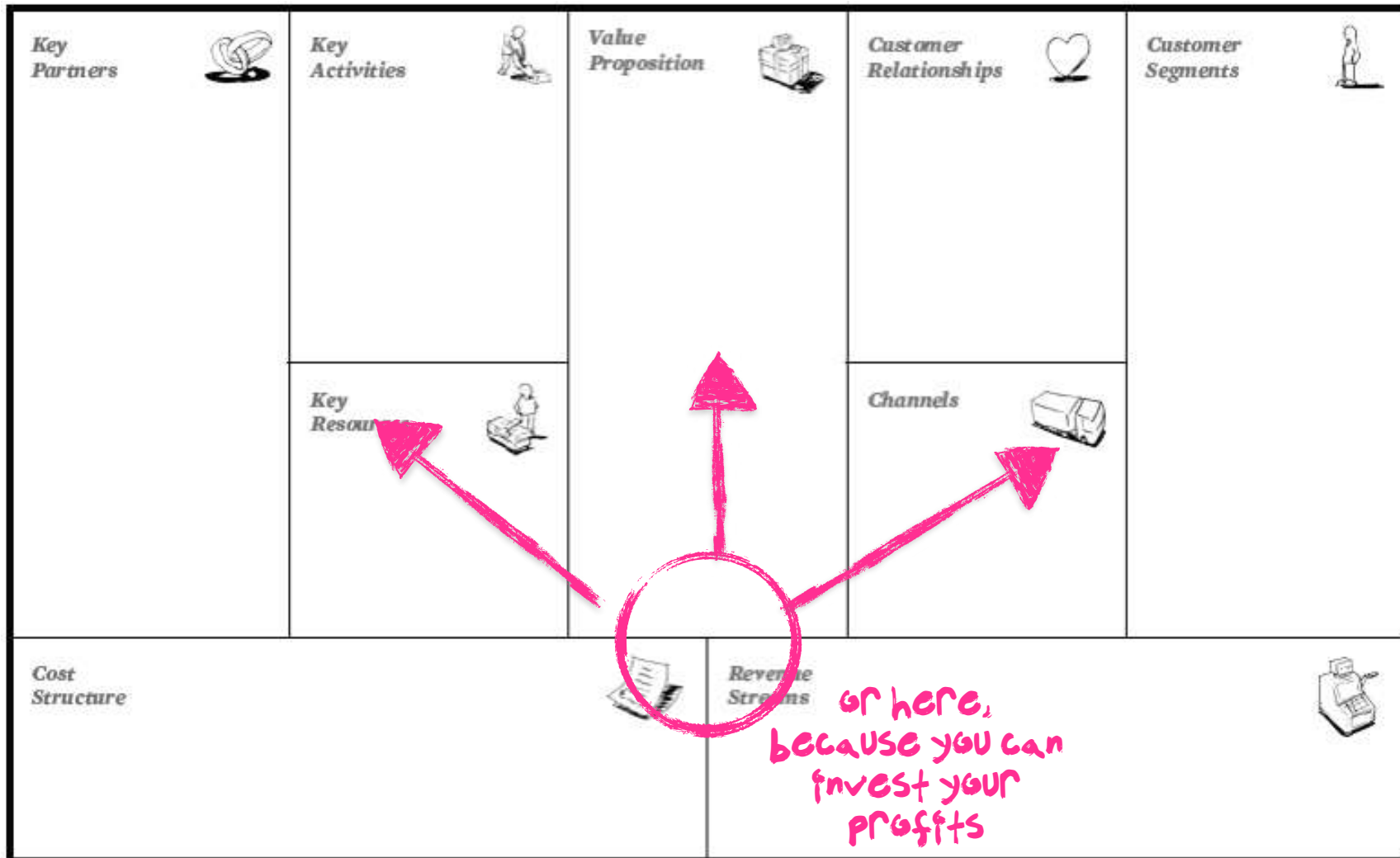




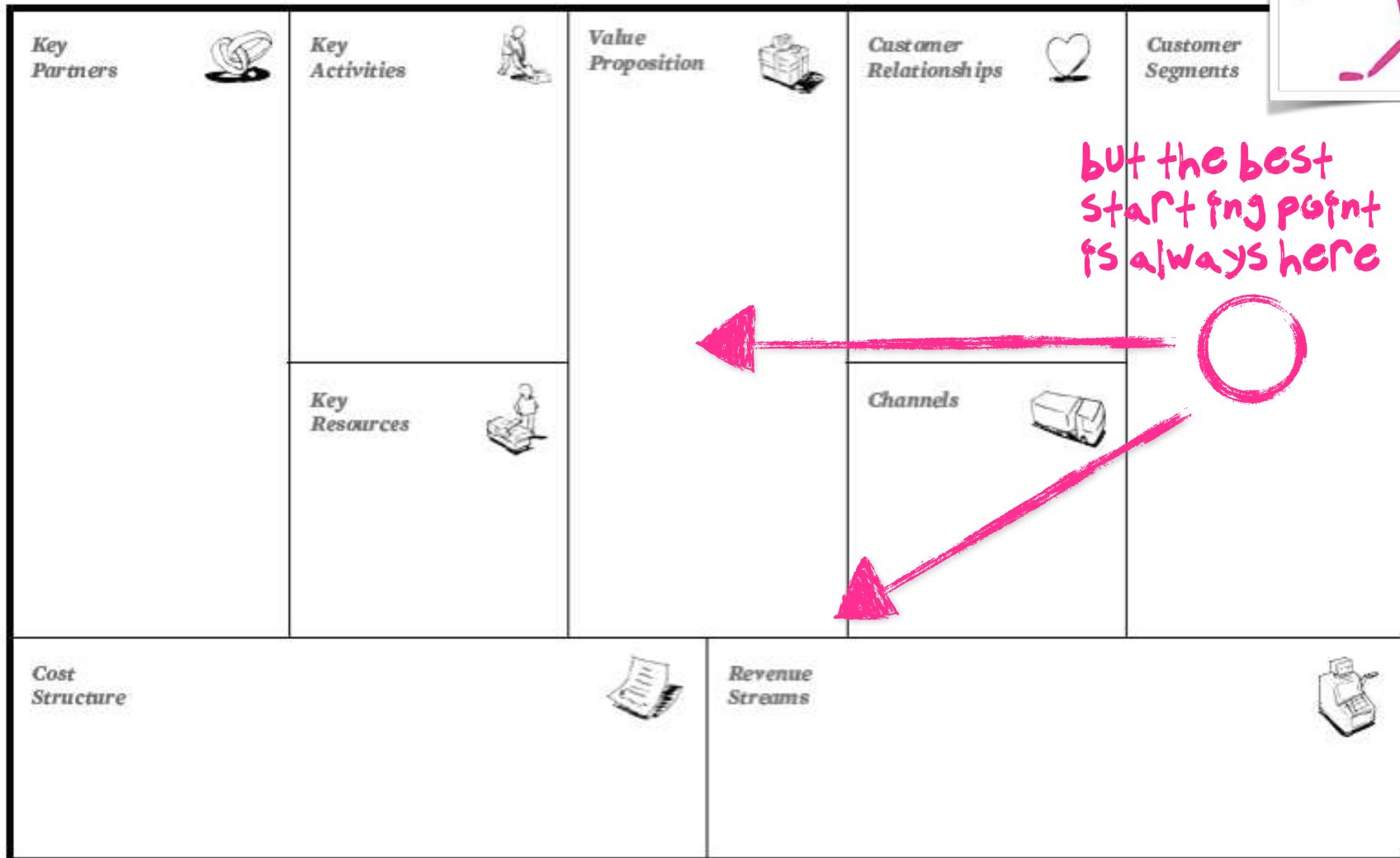
# Starting Points



# Starting Points



# Starting Points





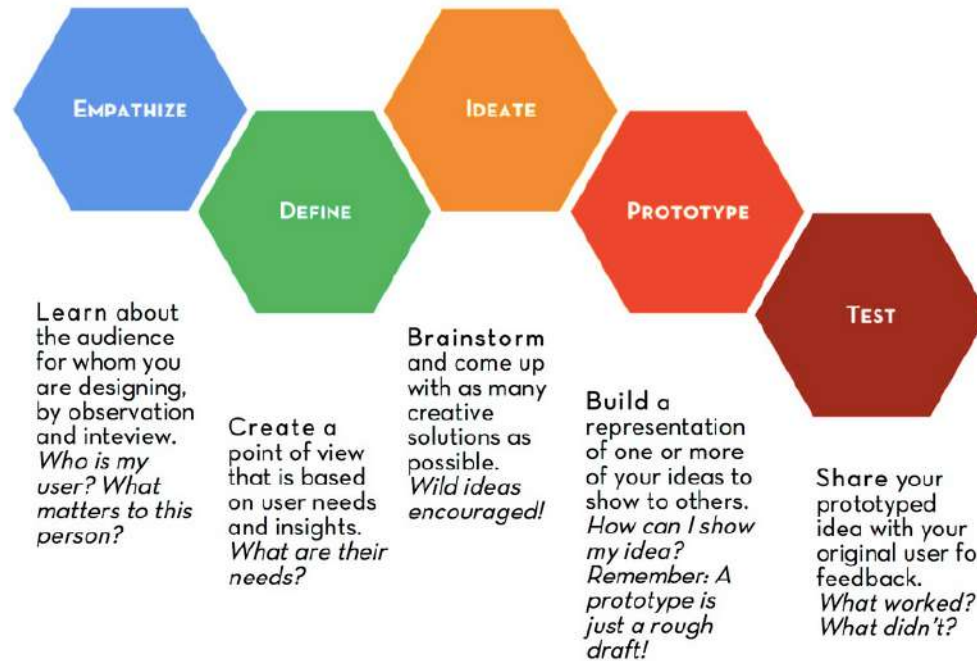
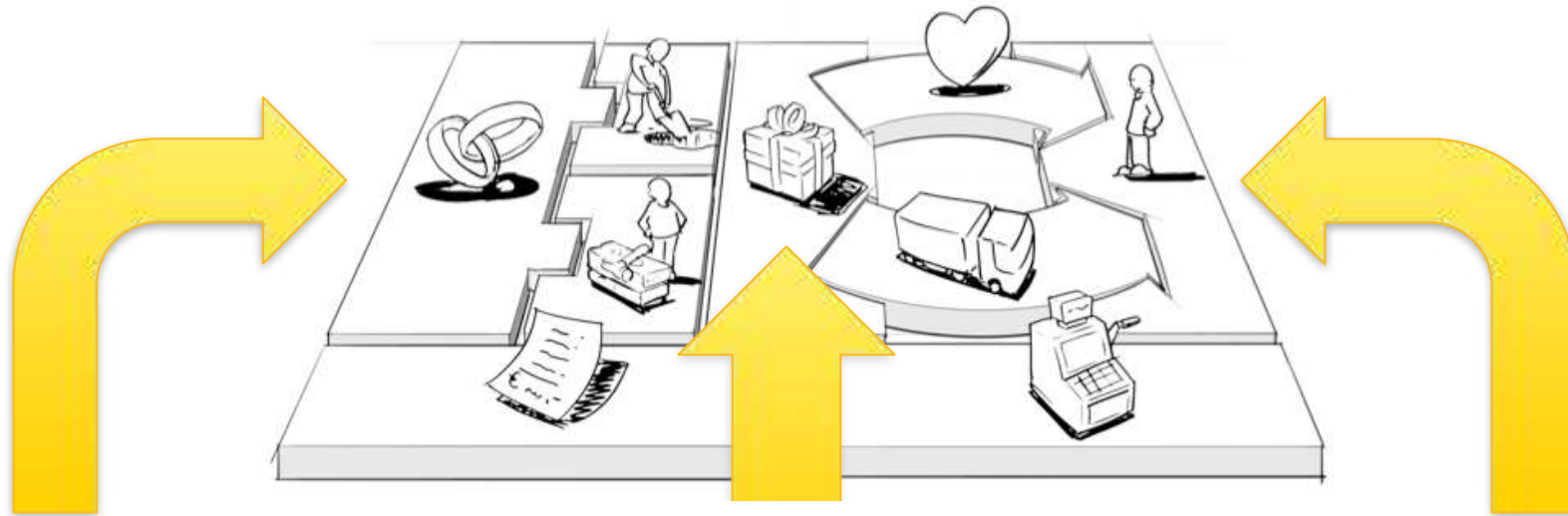
### BUSINESS MODEL CANVAS

Schlüssel- partnerschaften	Schlüsselaktivitäten	Wertangebote	Kundenbeziehungen	Kundensegmente
			Kanäle	
Einnahmequellen				

## BUSINESS MODEL CANVAS

<b>Schlüssel- partnerschaften</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wer sind Eure Schlüsselpartner:innen?</li> <li>Welche Schlüsselressourcen bezieht Ihr von Euren Partner:innen?</li> <li>Welche Schlüsselaktivitäten üben Eure Partner:innen aus?</li> <li>Welche Partner:innen können Euch bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsanforderungen unterstützen? (z. B. Verbände/ Forschungsinstitute)</li> </ul>	<b>Schlüsselaktivitäten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Schlüsselaktivitäten erfordert Euer Unternehmen in den verschiedenen Bereichen?</li> <li>Ergeben sich Chancen (Qualität, Versorgungssicherheit, Reputation etc.) aus einer ökologischen und sozialverträglichen Ausrichtung?</li> <li>Welche Aktivitäten führt ihr selbst aus, bei welchen wolt ihr mit Partner:innen zusammenarbeiten?</li> <li>Wie sieht der Realisierungsfahrplan vor und nach der Gründung aus?</li> </ul>	<b>Wertangebote</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Produkt- und Dienstleistungspakete bietet Ihr Euren Kundensegmenten und wie unterscheiden sie sich vom Wettbewerb?</li> <li>Welche Kundenbedürfnisse erfüllt ihr?</li> <li>Welche Probleme löst ihr durch Euer Produkt / Eure Dienstleistung zu lösen?</li> <li>Was genau ist der Kundennutzen?</li> <li>Wie kann der Kundennutzen durch Nachhaltigkeitsaspekte erhöht werden?</li> </ul>	<b>Kundenbeziehungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Art von Beziehung passt zu Eurem Kundensegment, zu Eurem Angebot und zu Eurer Strategie?</li> <li>Welche Erwartungen haben Eure Kund:innen bezüglich ökologischer und sozialer Aspekte?</li> <li>Wie kostenintensiv sind die Kundenbeziehungen?</li> <li>Wie können sie in Euer Geschäftsmodell integriert werden?</li> </ul>	<b>Kundensegmente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wer sind Eure wichtigsten Kund:innen?</li> <li>Wie ist der Markt strukturiert (Kund:innen, Mitbewerber:innen, Trends, z. B. technologische, ökologische, soziale und ökonomische)?</li> <li>Wie kann durch die Beachtung von Nachhaltigkeitsprinzipien wie Energieeffizienz, Gesundheitsverträglichkeit oder Fair Trade ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden?</li> <li>Wer sind die wichtigsten Wettbewerber:innen?</li> </ul>
	<b>Schlüsselressourcen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Schlüsselressourcen erfordert Euer Unternehmen in den verschiedenen Bereichen?</li> <li>Inwieweit sichert eine klare Nachhaltigkeitsausrichtung die Gewinnung von Schlüsselressourcen (z. B. Mitarbeiter:innen, Geldgeber:innen, Marktpartner:innen)?</li> <li>Welche Standortfaktoren sind für Euer Unternehmen wichtig?</li> <li>Welche Rechtsform hat Euer zukünftiges Unternehmen?</li> <li>Wer übernimmt welche Aufgaben im Unternehmen und sind die Kompetenzen der Personen adäquat beschrieben und belegt? (Lebensläufe beifügen)</li> </ul>		<b>Kanäle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Über welche Kommunikations- und Vertriebskanäle wollt ihr Eure Kund:innen erreichen?</li> <li>Können durch die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten neue Kanäle erschlossen werden?</li> <li>Wie kostenintensiv sind die Kanäle?</li> <li>Wie können diese Kanäle in Euer Unternehmen und in Eure Abläufe integriert werden?</li> <li>Welche funktionieren am besten?</li> </ul>	
<b>Kostenstruktur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welches sind die wichtigsten mit Eurem Geschäftsmodell verbundenen Kosten?</li> <li>Welche Schlüsselressourcen und -aktivitäten sind am teuersten?</li> <li>Wie können Einsparungen durch effiziente und umweltschonende Verfahren oder Maßnahmen bspw. im Ressourcenverbrauch oder durch Recycling erreicht werden?</li> </ul>		<b>Einnahmequellen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie sieht die Finanzierung aus, auch bevor Umsätze aus Einnahmen der Kund:innen generiert werden? Habt ihr eine Planung aufgestellt?</li> <li>Was darf das Produkt und/oder die Dienstleistung maximal kosten? Welchen Betrag sind Eure Kund:innen bereit zu zahlen? Welche Preisstrategie verfolgt ihr?</li> <li>Ermöglicht die nachhaltige Ausrichtung Eures Geschäftsmodells einen besseren Zugang zu Erlösquellen (z. B. höhere Zahlungsbereitschaft der Kund:innen)? Wenn ja, welche?</li> <li>Wie viel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei?</li> </ul>		

# Design Thinking



# Marktanalyse

— VORAUSSCHAU —



- WETTBEWERBSANALYSE —
- LIEFERANTEN UND ANDERE TEILNEHMER DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE
  - STAKEHOLDER
  - WETTBEWERBER (ETABLIERTE)
  - NEUEINSTEIGER (REBELLEN)
  - ERSATZPRODUKTE UND -DIENSTLEISTUNGEN

BRANCHEN-KRÄFTE

KP	KA	VP	CR	CS
	KR		CH	
CS		RS		

MARKT-KRÄFTE

- MARKTSEGMENTE
- WÜNSCHE UND ANFORDERUNGEN
- MARKTASPEKTE
- WECHSELKOSTEN
- UMSATZATTRAKTIVITÄT

— MARKTANALYSE —



— MAKROÖKONOMIE —

# BUSINESS MODEL CANVAS

<i>Schlüssel- partnerschaften</i>	<i>Schlüsselaktivitäten</i>	<i>Wertangebote</i>	<i>Kundenbeziehungen</i>	<i>Kundensegmente</i>
	<i>Schlüsselressourcen</i>		<i>Kanäle</i>	
<i>Kostenstruktur</i>			<i>Einnahmequellen</i>	

© MIT freundlicher Genehmigung von Alexander Osterwalder: [www.strategyzer.com](http://www.strategyzer.com)





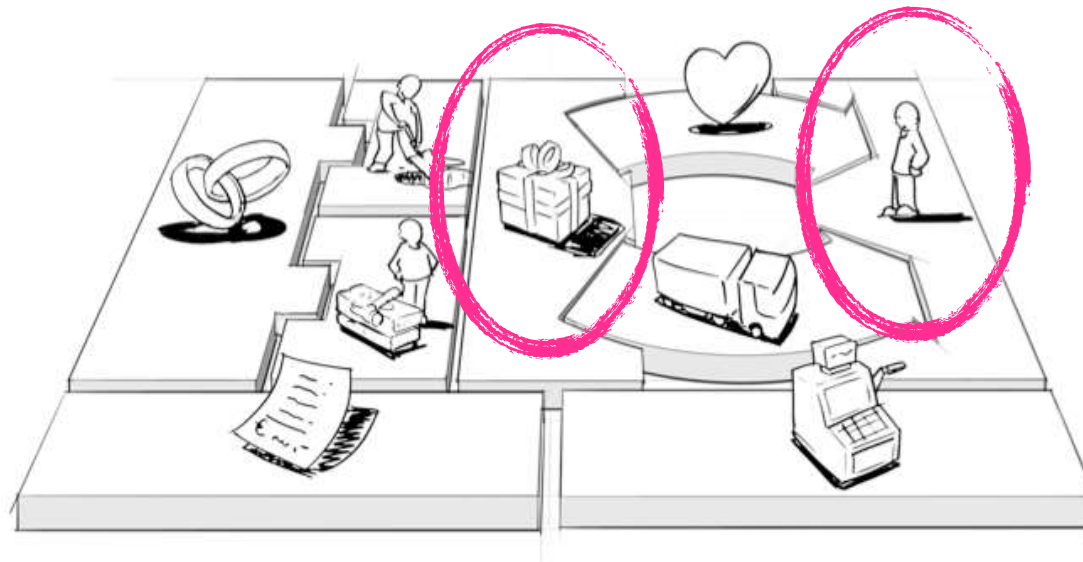


# Value Proposition Canvas

# Business Model Canvas

## Wertangebote

Lösen  
Kundenprobleme  
und befriedigen  
Kundenbedürfnisses



## Kundensegmente

Ein Unternehmen  
bedient ein oder  
mehrere  
Kundensegmente



# Creating personas

- Personas are fictional characters created to represent user types.
- They are useful in considering the goals, desires, and limitations of the users to help to guide design decisions.
- Personas put a personal human face on otherwise abstract data about customers

Your persona description might include:

- name and picture
- demographics like age, education
- needs and tasks
- goals and aspirations



Develop a questionnaire:

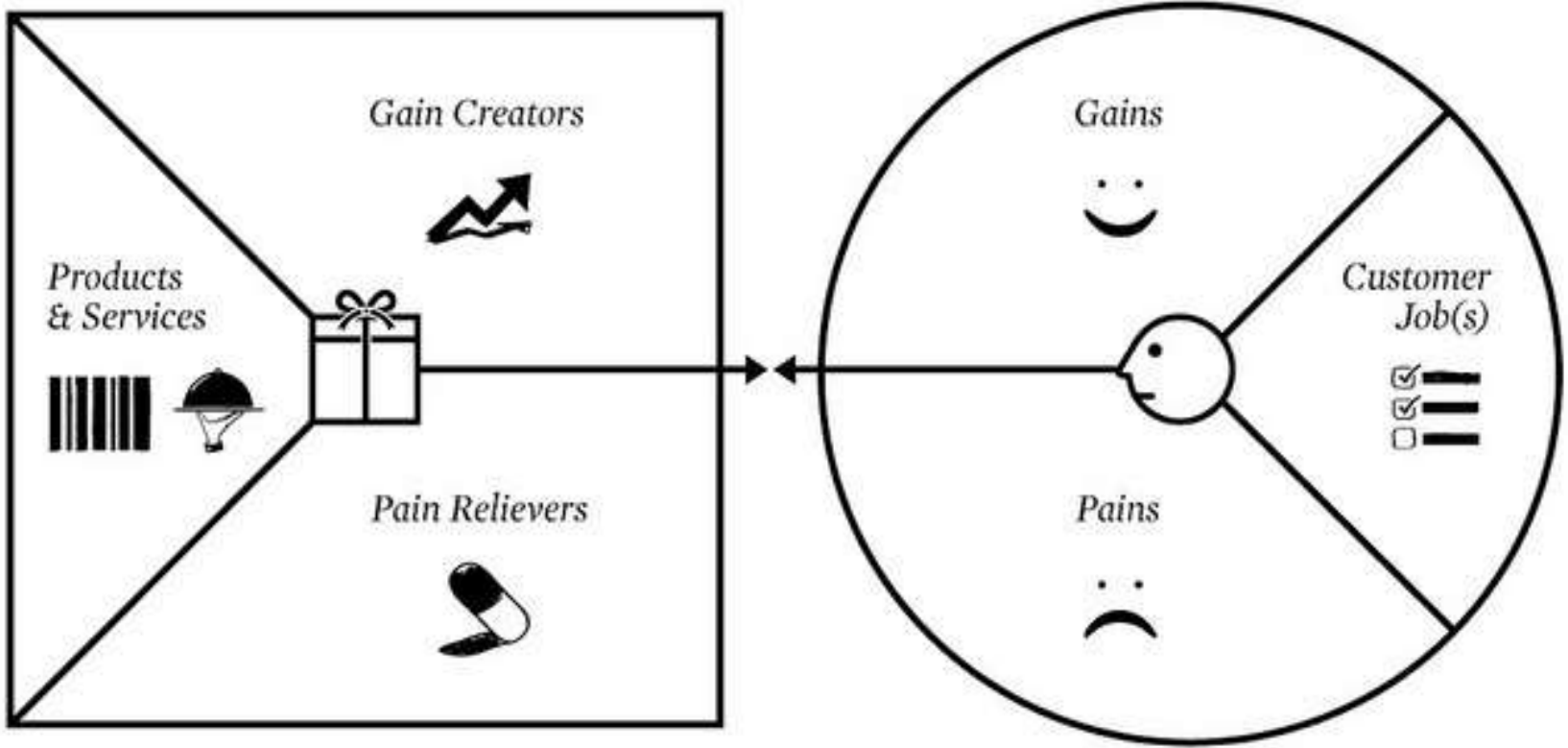
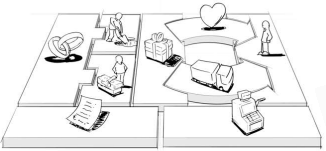
- Price
- Form
- Service
- Image



Why? What?

What is important?

# Value Proposition Canvas



# Value Proposition Canvas – Example

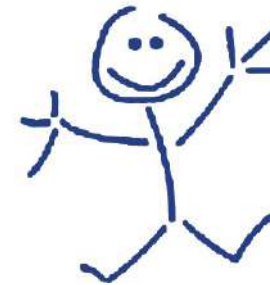
## Gain Creators

- prevents contactless card fraud (RFID chips)
- customizable case material & design

## Gains

- cards are safe
- choose own case material & design

**Products & Services**  
anti-fraud  
wallet case for  
smartphone



**Customer Jobs**  
pay for products &  
services  
carry around  
methods of  
payment

## Pain Relievers

- no coins needed
- no problem with size

## Pains

- too many coins flying around
- too big to fit in my pocket/purse

Gain Creators

prevents  
card  
fraud

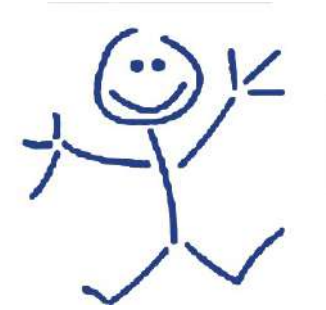


cards are  
safe

customiz  
able  
material  
& design



own  
material  
& design



no  
coins



too many  
coins

no size  
problem



too big

Pain  
Relievers

Gains

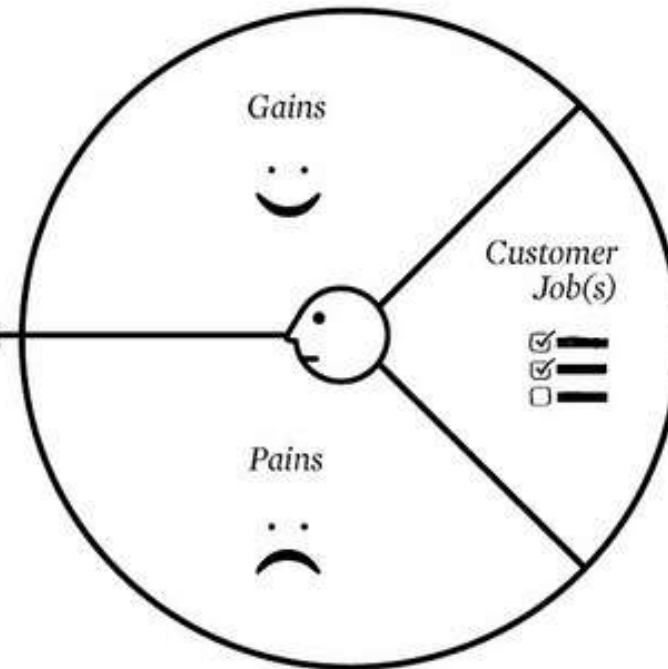
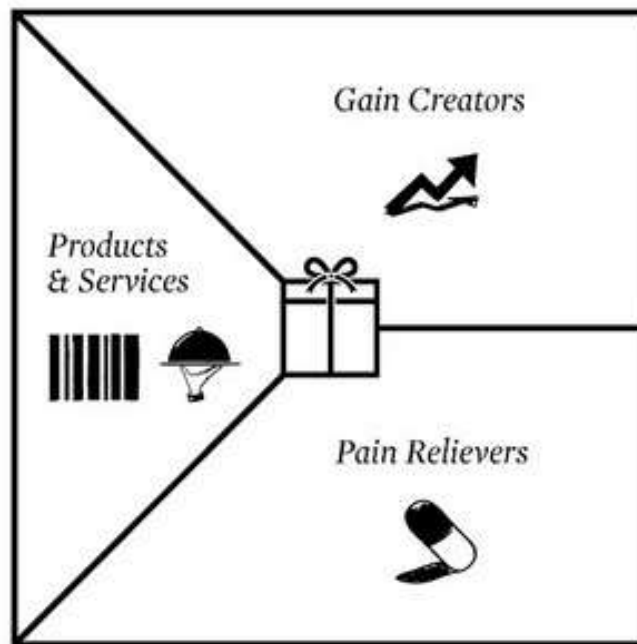
Pains

# EVER VALUE PROPOSITION CANVAS

additional features that surprise the customer positively

wishes the customer has/additional benefits for the customer

product/service that the customer uses to complete his/her tasks



tasks the customer completes



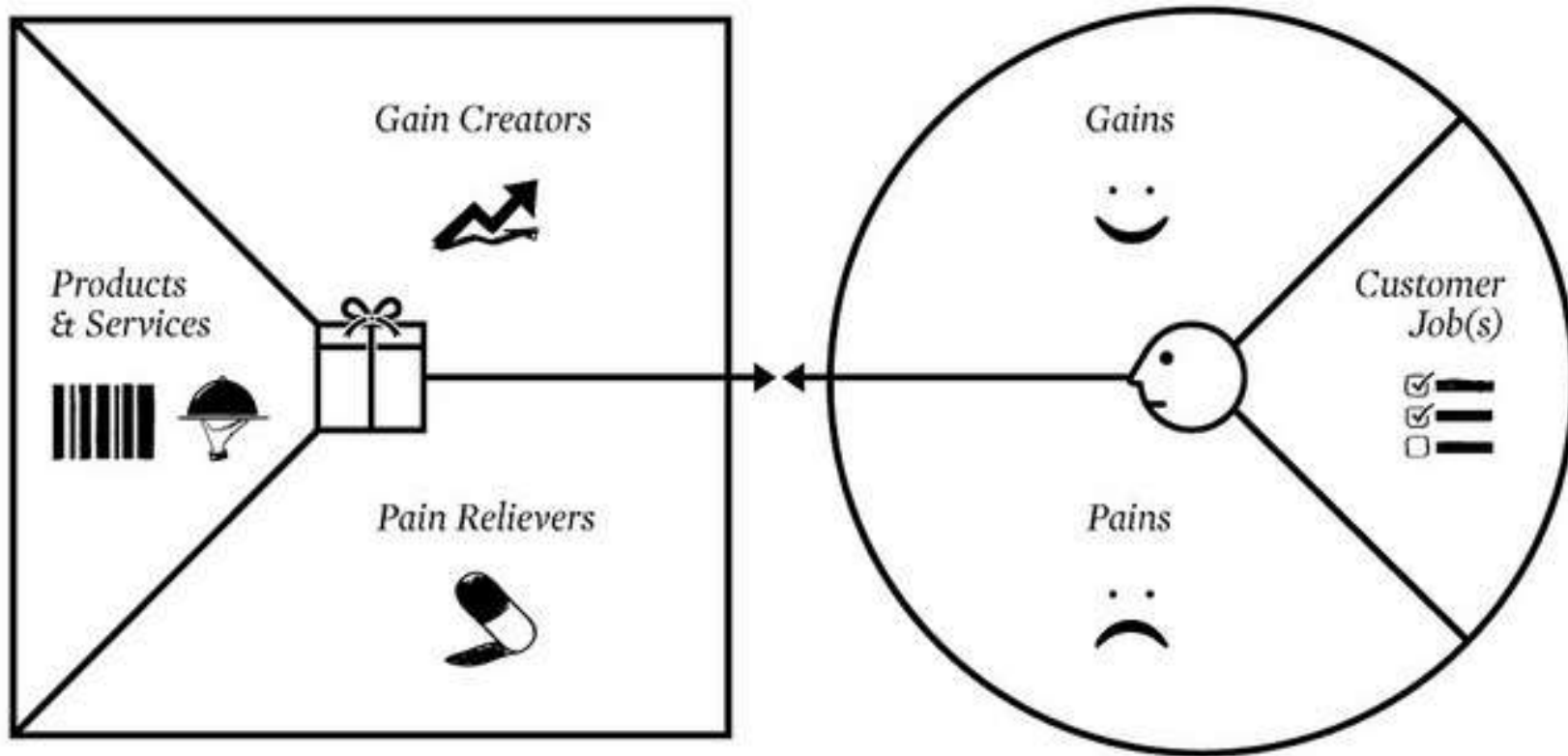
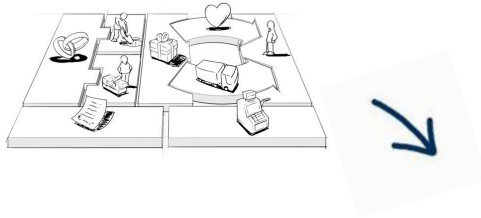
**10 min.**

product features that solve the customer's problems

problems the customer experiences when completing the task



# Value Proposition Canvas:





Wertangebote  
Lösen Kundenprobleme  
und befriedigen  
Kundenbedürfnisses

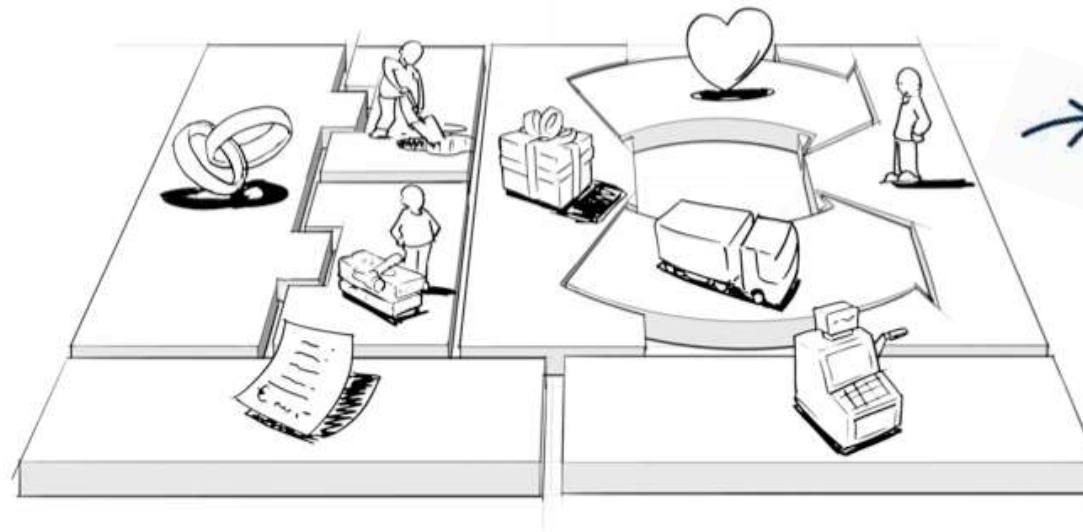
z.B.:

- Neuheit
- Leistung
- Anpassung an Kundenwünsche
- Die Arbeit erleichtern
- Design
- Marke/Status
- Preis
- Kostenreduktion
- Risikominderung
- Verfügbarkeit
- Anwenderfreundlichkeit



## Leitfragen zum Wertangebot:

- ❑ Welches Produkt, welche Dienstleistung bieten Sie an?
- ❑ Welche Produkt- und Dienstleistungspakete bieten Sie ihrem Kundensegment an?
- ❑ Welche Kundenbedürfnisse erfüllen Sie?
- ❑ Welche Probleme helfen Sie durch Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung zu lösen?
- ❑ Was genau ist der Kundennutzen?



Kundensegmente  
Ein Unternehmen  
bedient ein oder mehrere  
Kundensegmente

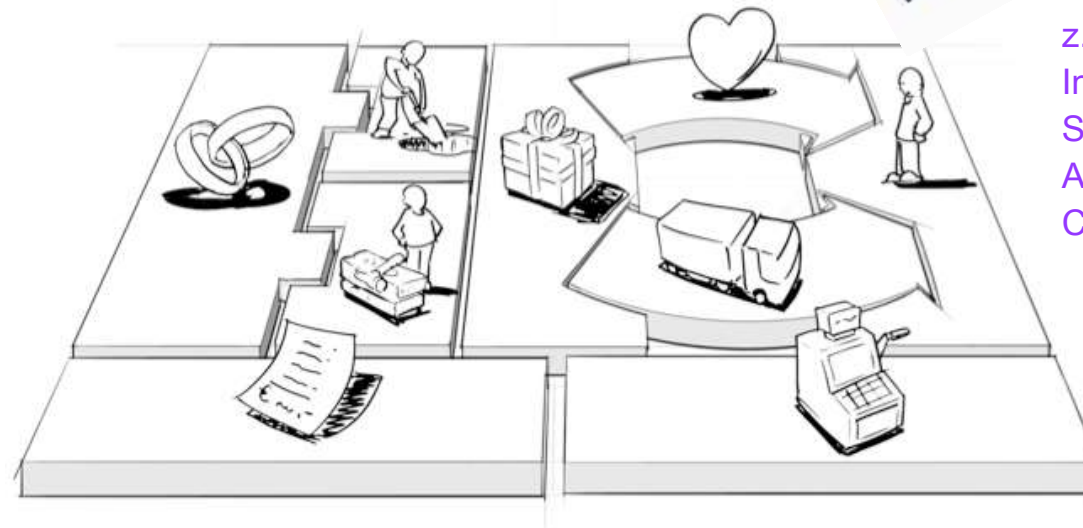
z.B.:  
Massenmarkt  
Nischenmarkt

## Leitfragen zu den Kundensegmenten:

- ⓓ Wer sind Ihre wichtigsten Kunden?
- ⓓ Wie ist der Markt strukturiert?
- ⓓ Wer sind die wichtigsten Wettbewerber?



Kundenbeziehungen  
Mit jedem Kundensegment  
werden Beziehungen  
hergestellt und gepflegt.

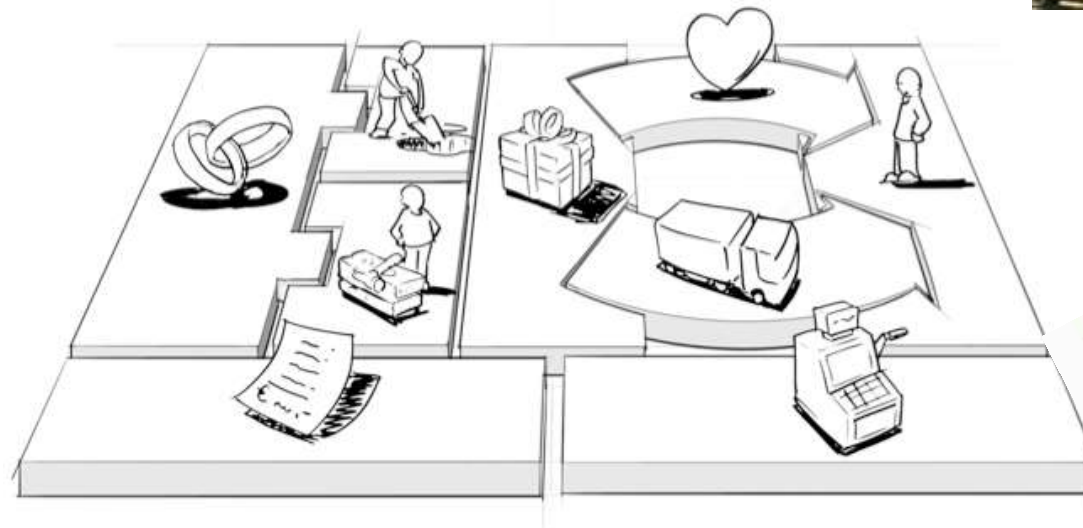


z.B.:  
Individueller pers. Unterstützung  
Selbstbedienung  
Automatisierte Dienstleistungen  
Communitys

## Leitfragen zu Kundenbeziehungen:

- ❑ Welche Art von Beziehung erwarten Ihre einzelnen Kundensegmente?
- ❑ Wie kostenintensiv sind sie?
- ❑ Wie können sie in Ihr Geschäftsmodell integriert werden?

z.B.:  
Verkaufsabteilung  
Internet Shop  
Eigene Filialen  
Partnerfilialen  
Großhändler



**Kanäle**  
Wertangebote werden  
den Kunden durch  
Kommunikations-,  
Distributions-, und  
Verkaufskanäle  
unterbreitet

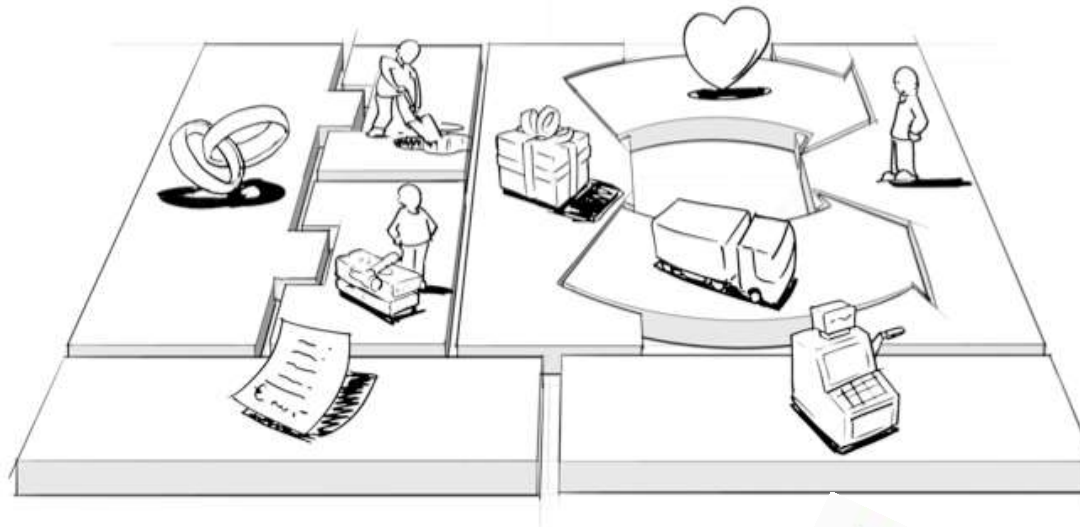
## Leitfragen zu den Kanälen:

- ▷ Über welche Kommunikations- und Vertriebskanäle wollen Sie Ihre Kunden erreichen?
- ▷ Wie kostenintensiv sind sie?
- ▷ Wie können diese Kanäle in Ihr Unternehmen und in Ihre Kundenabläufe integriert werden?



## Leitfragen zu den Einnahmequellen:

- ❑ Wie sieht die Finanzierung aus, auch bevor Umsätze aus Kundeneinnahmen generiert werden?
- ❑ Was darf das Produkt und/oder die Dienstleistung maximal kosten? Welchen Betrag sind Ihre Kunden bereit zu zahlen?
- ❑ Wie viel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei?



z.B.:

- Verkauf von Wirtschaftsgütern
- Nutzungsgebühren
- Mitgliedsgebühren
- Verleih/Vermietung/Leasing
- Lizenzen
- Maklergebühren
- Werbung

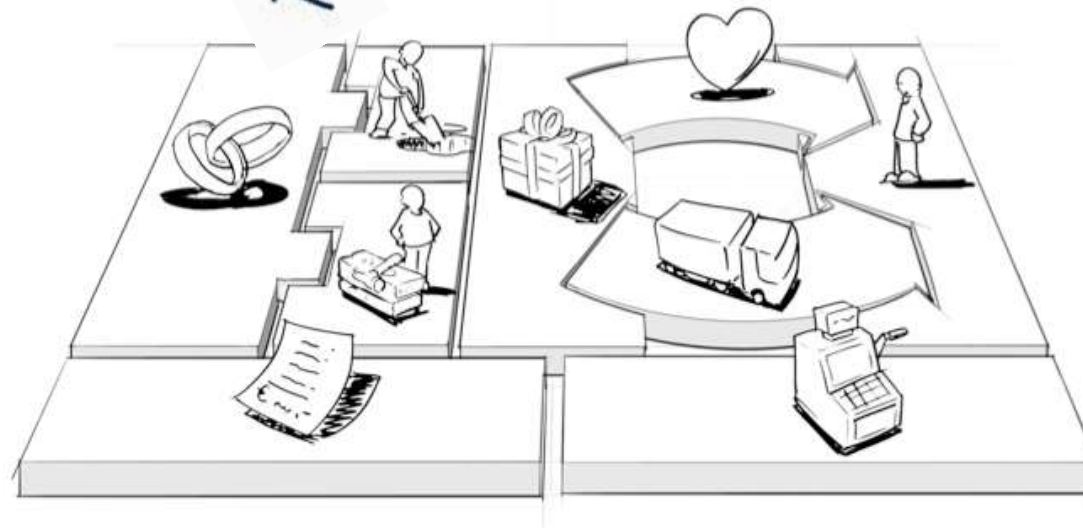
↓  
Einnahmequellen  
Sie sind das Ergebnis von den Kunden erfolgreich angebotenen Produkten und Dienstleistungen





Schlüsselaktivitäten  
Sind erforderliche Schritte, um  
das Wertangebot bereit zu stellen.

z..B.:  
Produktion  
Problemlösung  
Plattform/Netzwerk



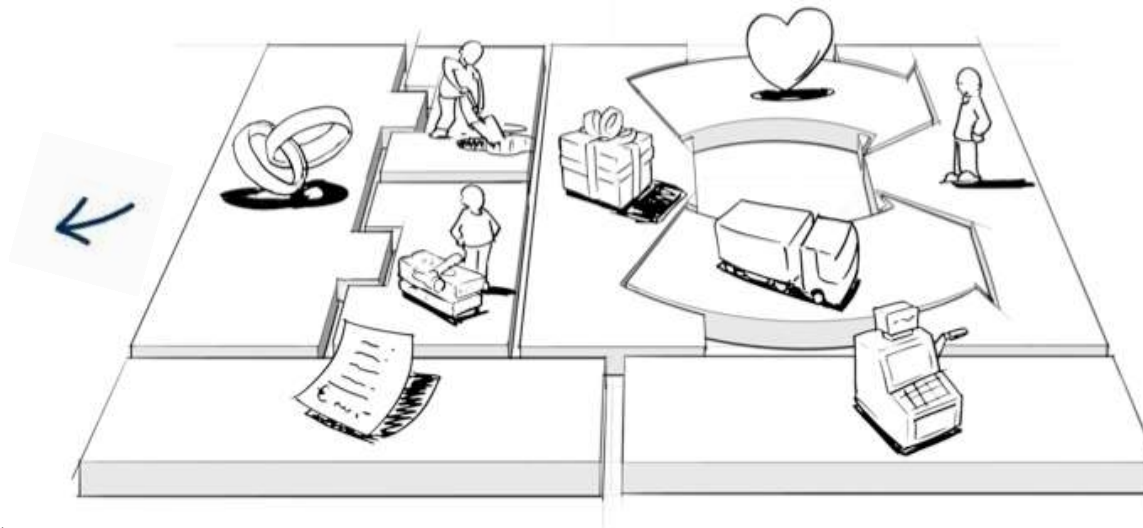
## Leitfragen zu Schlüsselaktivitäten:

- ▣ Welche Schlüsselaktivitäten erfordert Ihr Unternehmen in den verschiedenen Bereichen?
- ▣ Welche Aktivitäten führen Sie selbst aus, bei welchen wollen Sie mit Partnern zusammenarbeiten?
- ▣ Wie sieht der Realisierungsfahrplan vor und nach der Gründung aus?





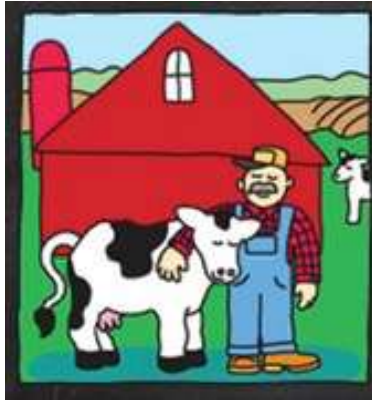
z.B.:  
Physisch  
Intellektuell  
Finanziell



Schlüsselressourcen  
Sie sind die Güter, die zum Anbieten und Bereitstellen der zuvor beschriebenen Elemente erforderlich sind.

## Leitfragen zu Schlüsselaktivitäten:

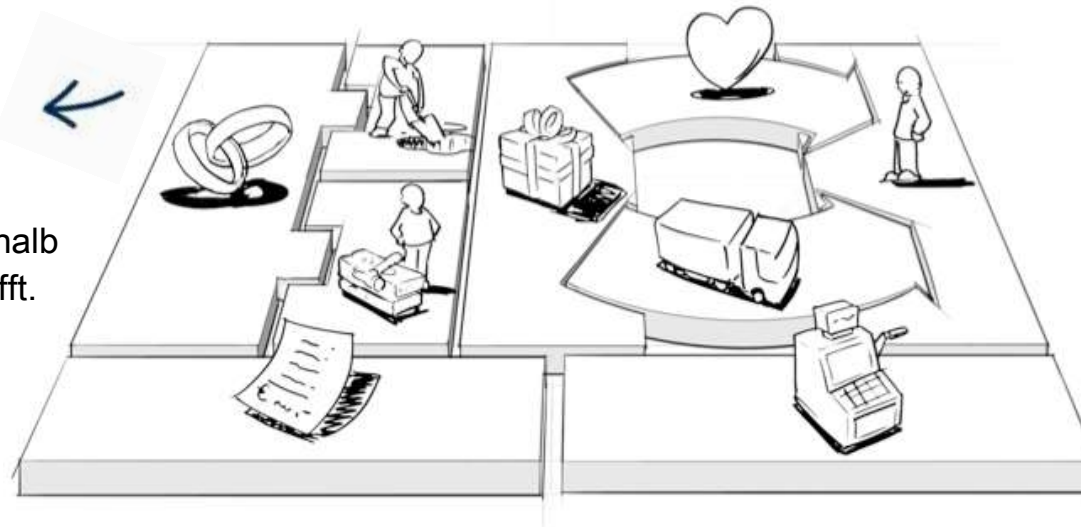
- ❑ Welche Schlüsselaktivitäten erfordert Ihr Unternehmen in den verschiedenen Bereichen?
- ❑ Welche Aktivitäten führen Sie selbst aus, bei welchen wollen Sie mit Partnern zusammenarbeiten?
- ❑ Wie sieht der Realisierungsfahrplan vor und nach der Gründung aus?



z.B.:  
Optimierung und Mengenvorteil  
Minderung von Risiken  
Einbeziehung von Ressourcen und Aktivitäten

#### Partnerschaften

Manche Aktivitäten werden ausgelagert und manche Ressourcen werden außerhalb des Unternehmens beschafft.

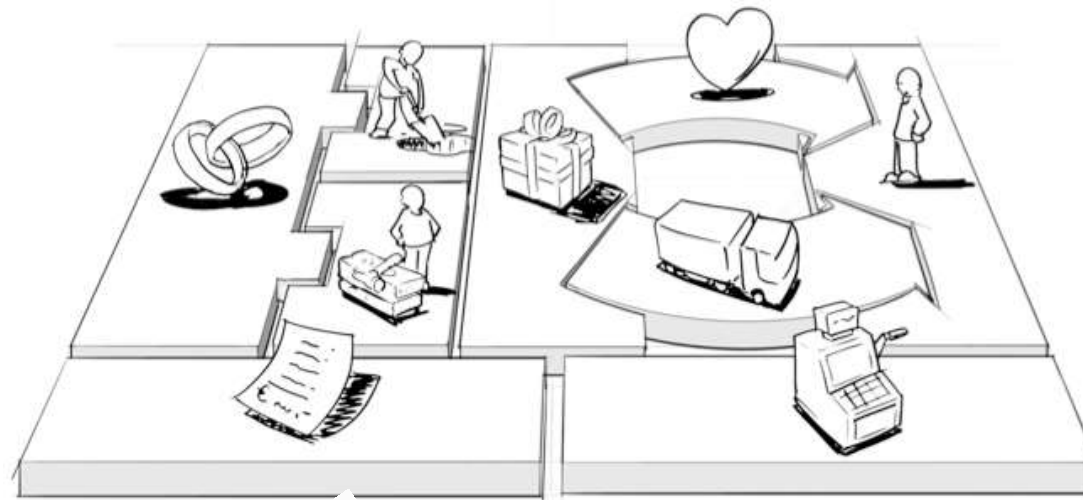


## Leitfragen zu den Schlüsselpartnerschaften:

- ❑ Wer sind Ihre Schlüsselpartner?
- ❑ Welche Schlüsselressourcen beziehen Sie von Ihren Partnern?
- ❑ Welche Schlüsselaktivitäten üben Ihre Partner aus?

## Leitfragen zur Kostenstruktur:

- ❑ Welches sind die wichtigsten mit Ihrem Geschäftsmodell verbundenen Kosten?
- ❑ Welche Schlüsselressourcen und -aktivitäten sind am teuersten?

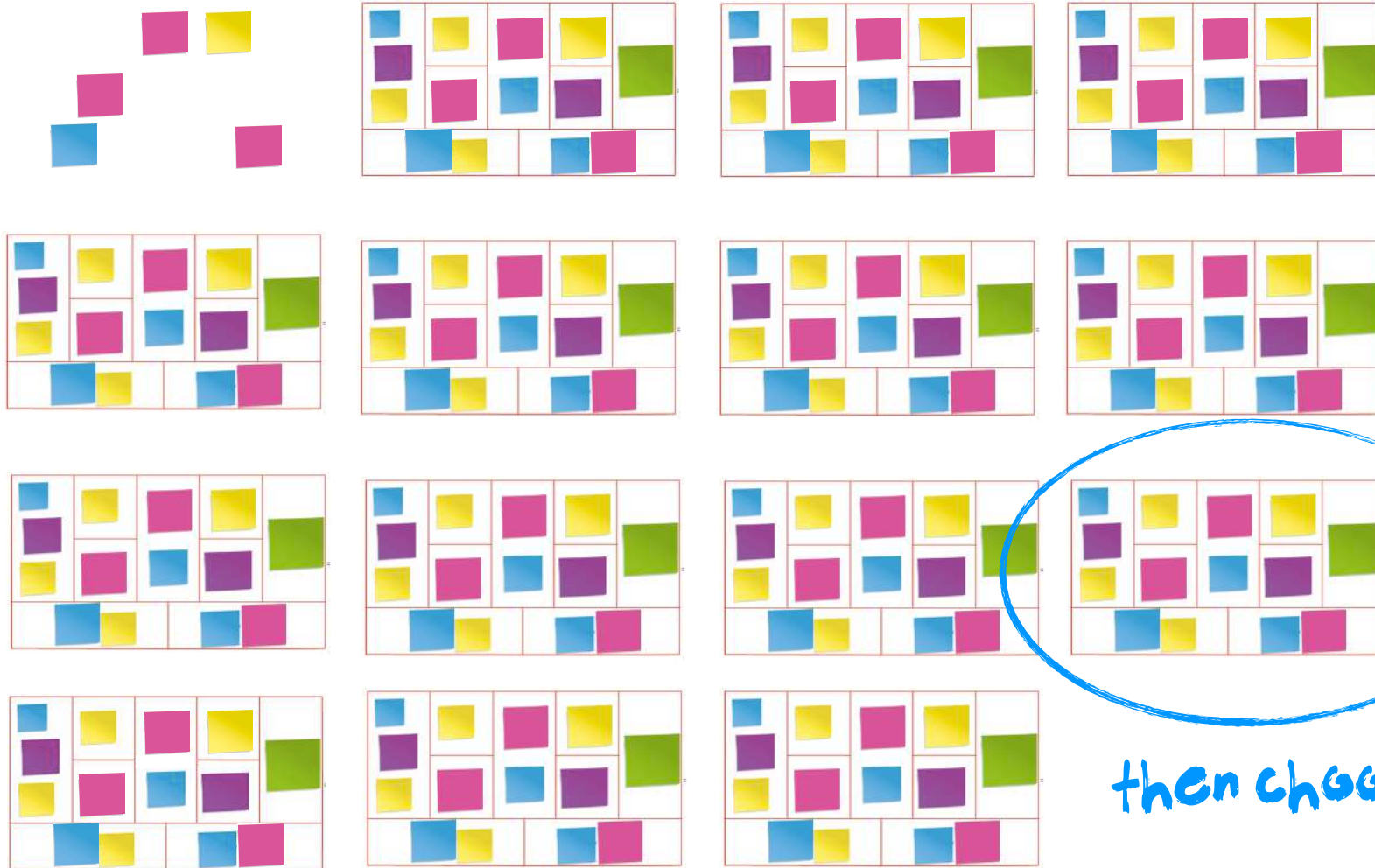


Kostenstruktur  
Die Geschäftsmodellelemente  
resultieren in der Kostenstruktur.

z.B.:  
Kostenorientiert  
Wertorientiert

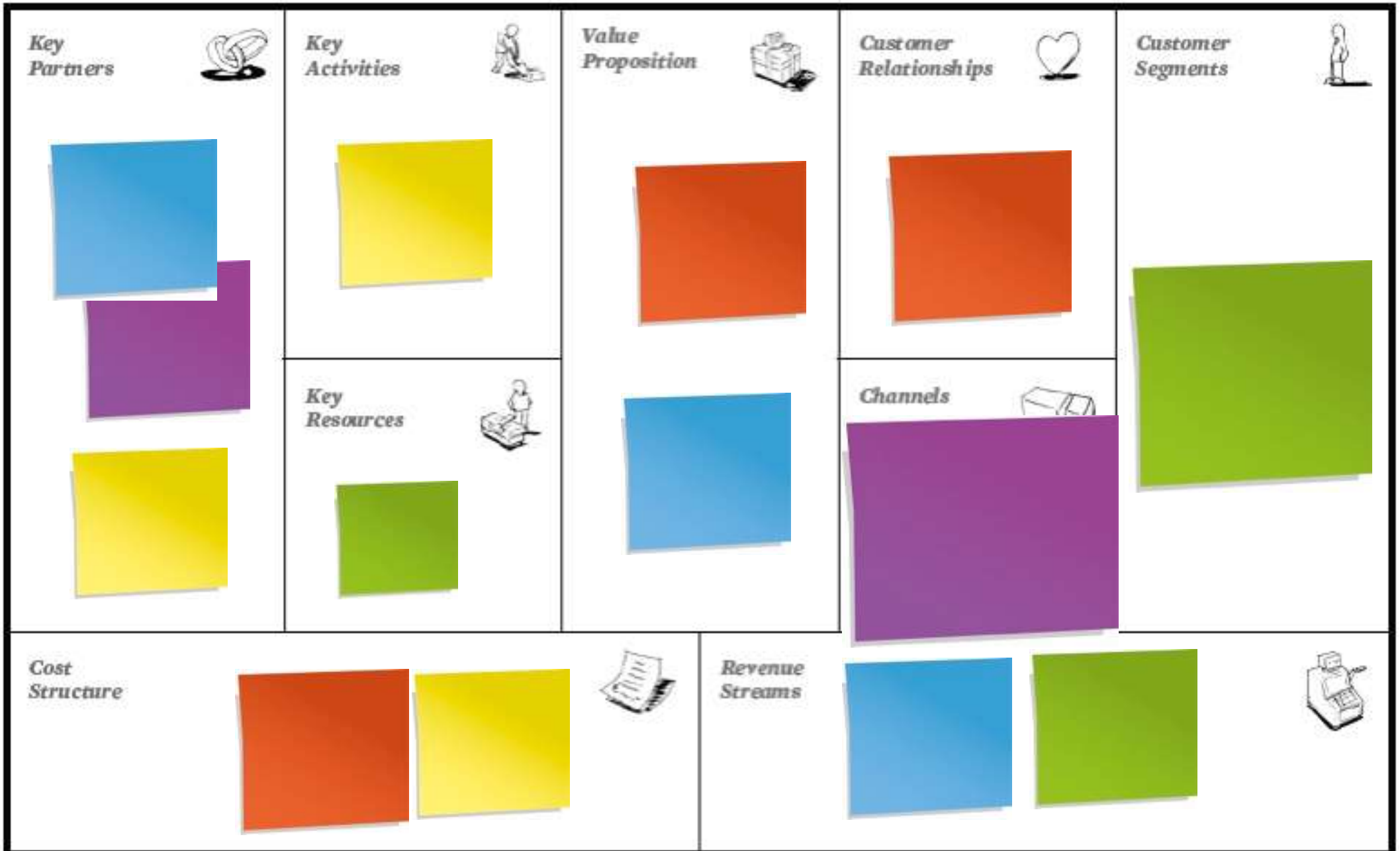
# Das Potenzial des Canvas....

Go for quantity



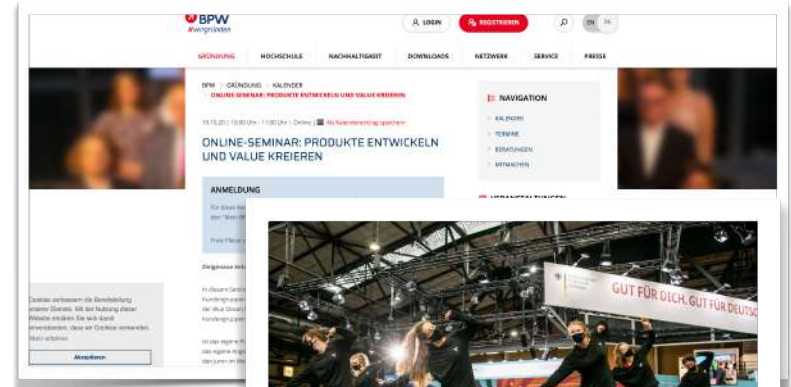
then choose

# Hands on...





# to do!



# Danke;-)