

## Arbeitsblatt Business Model / Erster Entwurf des Geschäftsmodells

### Einordnung dieses Arbeitsblattes

#### Autor

Dieses Arbeitsblatt wurde von Prof. Dr. Graham Horton in seiner Funktion als Mentor für die Verwendung in der Gründerbetreuung an der Universität Magdeburg durch das Projekt TUGZ Founders entwickelt.

#### Zielgruppe

Dieses Arbeitsblatt richtet sich an Gründungsinteressierte in der Anfangsphase, die neben ihrer Produktidee auch erste Vorstellungen von *Customer Needs*, *Solution Concept* und *Target Market* haben.

#### Ziele

Die Ziele dieses Arbeitsblattes sind:

- Die Gründer erkennen, was neben einer Produktidee noch alles zu einer Geschäftsidee gehört.
- Die Gründer haben eine Grundlage für die Planung und Präsentation ihres zukünftigen Unternehmens.

#### Ergebnis

Das Ergebnis dieses Arbeitsblattes ist eine Skizze eines Geschäftsmodells nach der Schablone des *Business Model Canvas*. Damit können Gründer beginnen, sich um die weiteren Bausteine ihres zukünftigen Unternehmens Gedanken zu machen.

Um ein optimales Ergebnis zu erreichen, wird empfohlen, das Arbeitsblatt gemeinsam mit einem Gründerbetreuer zu bearbeiten.

#### Zuordnung zum Founders Playbook

Dieses Arbeitsblatt gehört zu Kapitel *1.4 Business Model*. Gründer sollten Kapitel *1.1 Customer Need*, Kapitel *1.2 Target Market* und Kapitel *1.3 Solution Concept* schon bearbeitet haben, weil sie Bestandteile des Geschäftsmodells sind. ([www.founders-playbook.de](http://www.founders-playbook.de))

#### Motivation

Das *Business Model* (Geschäftsmodell) ist eines der wichtigsten Konzepte bei der Vorbereitung einer Unternehmensgründung. Seine Funktionen sind,

- die Gründer bei der Planung ihres Unternehmens zu unterstützen,
- Investoren zu erklären, wie ein Startup plant, Geld zu verdienen,
- einem Gutachtergremium eine Entscheidungsgrundlage für die Vergabe von Fördergeldern zu geben.

Es ist also wichtig, dass Gründer sich schon früh mit ihrem Geschäftsmodell auseinandersetzen. Gründer ohne Business-Erfahrung lernen dadurch auch, was sie neben der Entwicklung ihres Produktes noch alles bewerkstelligen müssen, um ein Unternehmen auf die Beine zu stellen.

### Wahl einer passenden Schablone

Es gibt viele Muster für die Beschreibung eines Geschäftsmodells. In diesem Arbeitsblatt verwenden wir das bekannte Business Model Canvas (BMC) weil es sehr weit verbreitet ist und viele Beispiele im Internet zu finden sind. Das BMC hat sich zum de facto Standard für Startups entwickelt. Wir haben jedoch einige kleine Anpassungen daran vorgenommen, damit es sich für angehende Gründer besser eignet.

### Das Business Model Canvas

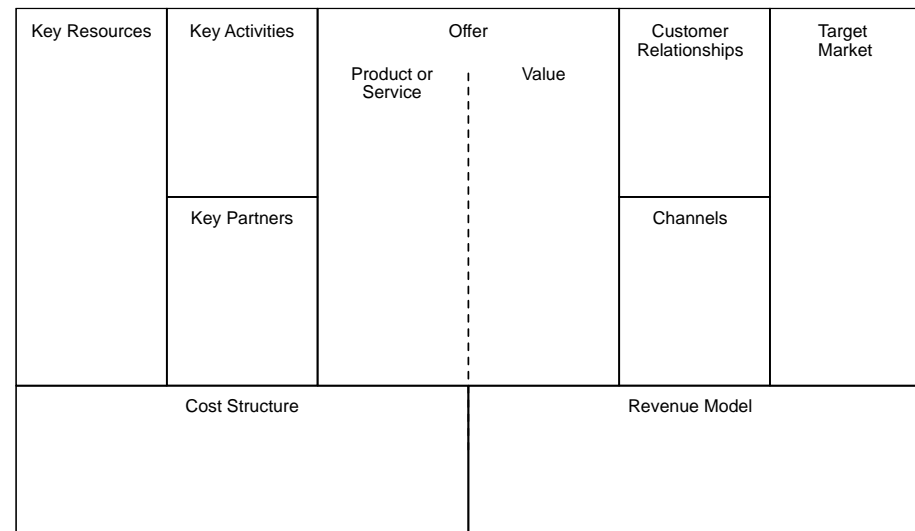
Das (angepasste) *Business Model Canvas* besteht aus zehn Elementen, die in einer symmetrischen Schablonengrafik angeordnet werden. Die linke Seite des BMC beschäftigt sich mit dem Produkt und dessen Bereitstellung, und die rechte Seite beschäftigt sich mit der Zielgruppe und den Beziehungen zu ihr.

Die Elemente heißen wie folgt:

- *Target Market* (Zielgruppe). An wen richtet sich das Angebot? (Dies entspricht der Zielgruppe aus Kapitel 1.2 *Target Market*.)
- *Revenue Model* (Erlösmodell). Wie erhält das Unternehmen Geld von seinen Kunden?
- *Channels* (Kanäle). Wie wird das Angebot kommuniziert und bereitgestellt?
- *Customer Relationships* (Kundenbeziehungen). Welche Art von Kundenbeziehung soll es geben?
- *Product* (Produkt). Welches Produkt bzw. welche Dienstleistung wird der Zielgruppe zur Verfügung gestellt?
- *Value* (Nutzen). Welchen Vorteil hat der Nutzer durch das Produkt? (Diese Frage wird im Kapitel 2.1 *Customer Benefits* ausführlich beantwortet.)

- *Key Activities* (Schlüsselaktivitäten). Was muss das Unternehmen tun, um den Nutzen zu erzeugen?
- *Key Resources* (Schlüsselressourcen). Welche Ressourcen sind erforderlich?
- *Key Partners* (Schlüsselpartner). Welche externen Partner werden benötigt?
- *Cost Structure* (Kostenstruktur). Welche Kosten fallen an?

Das Angebot (*Offer*) besteht aus dem Produkt bzw. der Dienstleistung und dem Nutzen, der damit verbunden ist.



Das angepasste Business Model Canvas

## Die Bausteine im Einzelnen

### Target Market / Zielgruppe

Die Zielgruppe ist der Teil eures Marktes, an den sich euer Unternehmen richtet. Sie ist durch ein bestimmtes Bedürfnis charakterisiert, und das Produkt und dessen Nutzen werden entwickelt, um dieses Bedürfnis zu befriedigen.

Beispiel:

- Die Zielgruppe von Amazon in der Anfangszeit war Internet-Nutzer, die Bücher mögen. Deren Bedürfnis war, komfortabel auf eine große Bücherauswahl zu günstigen Preisen zugreifen zu können.

Dies ist eure Zielgruppe aus Kapitel *1.2 Target Market*. Bei einem mehrseitigen Markt müsst ihr alle Zielgruppen benennen. Es ist aber leichter, für jede Zielgruppe eine neue Schablone zu verwenden.



Derzeit seht ihr als euren *Target Market*:

### Offer / Angebot

Das Angebot hat zwei Aspekte: Das Produkt und dessen Nutzen.

Auf der linken Seite dieses Feldes wird das Produkt bzw. die Dienstleistung eingetragen, das euer Startup anbieten will. Dies entspricht eurem Ergebnis aus Kapitel *1.3 Solution Concept*.



Derzeit seht ihr als euer *Product* bzw. *Service*:

### Offer / Value

Der *Value* (Nutzen) ist der Vorteil, den eure Kunden bzw. Nutzer durch euer Produkt haben. Kundenvorteile werden im Kapitel 2.1 *Customer Benefits* ausführlich behandelt.

Beispiele für Produkte und deren Vorteile sind...

- Recycling-Papier: Kosten sparen, gutes Gewissen
- Haftpflichtversicherung: Gutes Gefühl, finanzieller Risikoschutz
- Facebook-Werbung: Effizientere Kundenakquise



Derzeit seht ihr als euren *Value*:

### Key Partners / Schlüsselpartner

Eine wichtige Entscheidung, die ihr treffen müsst, ist, ob ihr eure *Key Activities* selbst durchführt oder bei Partnern einkaufen wollt.

Beispiele für Bereiche, bei denen Partner gebraucht werden könnten:

- Lieferanten (von wichtigen Leistungen)
- Kanäle (z.B. für Werbung)
- Kooperationen (z.B. mit Herstellern von Komplementärprodukten)
- Finanzdienste (z.B. PayPal)
- Vertriebspartner (z.B. Fachhändler, Amazon)

Geschäftspartner wie Gebäudereinigung oder Steuerberater, die nicht zum Geschäftsmodell beitragen, müssen hier nicht erwähnt werden.



Derzeit seht ihr als eure *Key Partners*:

### Key Activities / Aktivitäten

Was muss getan werden, um euer Geschäftsmodell zu betreiben?

Beispiele für Key Activities:

- Fabrikfertigung (BMW, Airbus)
- Kunden beraten (SAP, McKinsey)
- Rechenzentrum betreiben (Facebook, Google)
- Artikel recherchieren und schreiben (Die Zeit, Der Spiegel)

doi: 10.24352/UB.OVGU-2017-026 (15.05.17)

In jedem Unternehmen gibt es unzählige Aktivitäten. Die meisten davon – zum Beispiel Buchführung oder Personalführung – haben aber wenig oder nichts mit der eigentlichen Wertschöpfung zu tun. Diese sind für das Geschäftsmodell nicht relevant.



Derzeit seht ihr als eure *Key Activities*:

### Key Resources / Ressourcen

Welche Ressourcen braucht ihr, um euer Geschäftsmodell zu betreiben? Beispiele:

- Finanzielle Ressourcen, z.B. um Leasing zu finanzieren
- Physische Ressourcen, z.B. Anlagen und Fahrzeuge
- Infrastruktur, z.B. Fabriken oder Rechenzentren
- Menschliche Ressourcen, z.B. Entwickler oder Berater mit besonderen Kompetenzen
- Rechtliche Ressourcen, z.B. Verträge, Patente oder Lizenzen

Kritische Ressourcen müsst ihr entweder selbst besitzen, kaufen können oder vertraglich zugesichert bekommen.



Derzeit seht ihr als eure *Key Resources*:

## Channels / Kanäle

Kanäle sind die Wege, über die euer Unternehmen sein Angebot kommuniziert, verkauft, ausliefert und ggf. aufrechterhält. Wichtig ist hier, dass ihr an jede Phase der Begegnung zwischen und Kunde und Angebot denkt. Da hilft es, aus der Perspektive des Kunden zu schauen:

- Wie erfährt er von eurem Produkt?
- Wie informiert er sich über das Produkt?
- Wie erhält er das Produkt?
- Wie wird das Produkt am Leben gehalten?

Beispiele für Kanäle sind:

- Verkauf über Einzel- oder Fachhandel
- Werbung im Internet
- Wartung und Reparatur über beauftragtes Partnerunternehmen
- Lieferung durch Spedition



Derzeit seht ihr als eure *Channels*:

## Customer Relationships / Kundenbeziehungen

Wie kommuniziert euer Unternehmen mit seinen Kunden und wie bleibt es mit ihnen in Kontakt?

Kundenbeziehungen dienen den folgenden Zwecken:

- Neue Kunden zu bekommen (Acquisition)
- Kunden zu behalten (Retention)

doi: 10.24352/UB.OVGU-2017-026 (15.05.17)

- Kunden zu weiteren Käufen zu bewegen (Upselling)

Beispiele für Kundenbeziehungen:

- Individuelle Beziehung zu einem Kundenberater
- Unpersönlich – nur Website
- Telefonischer Kundensupport über Call Center
- Email-Newsletter



Derzeit seht ihr als eure *Customer Relationships*:

## Cost Structure / Kostenstruktur

Dieses Feld enthält eine Aufzählung der Kostenarten, die euer Startup tragen muss, um das Geschäftsmodell zu betreiben. Dazu können gehören Kundensupport, Lizenzgebühren, Marketing, Produktion, Einkauf uvm.

Es geht an dieser Stelle nur darum, die *Kostenarten* aufzuzählen, und nicht, die *Kostenbeträge* in Euro zu schätzen. (Das gehört zum Business Plan, was nicht Teil des Founder's Playbook ist.)

Es sollen nur die Kostenarten genannt werden, die unmittelbar mit dem Geschäftsmodell zusammenhängen. Ausgaben für Sekretärin, Dienstwagen, Steuerberatung usw. gehören nicht dazu.



Derzeit seht ihr als eure *Cost Structure*:

## Revenue Model / Erlösmodell

Hier haltet ihr fest, wie ihr plant, Geld von euren Kunden einzunehmen. Auch hier geht es nur darum, die Art der Erlöse, und nicht deren Höhe zu nennen.

Beispiele für Erlösmodelle sind...

- Einmalkaufpreis
- Leasing
- Pay-per-Use
- Transaktionsgebühren
- Miete
- Lizenzgebühr
- Abonnement
- Freemium

Meistens gibt es für ein bestimmtes Angebot ein gebräuchliches Erlösmodell. Alternativen, die dem Kundennutzen besser entsprechen, können zu mehr Erfolg führen, zum Beispiel ein teures Gerät nicht über dem Einmalkauf sondern über Pay-per-Use dem Kunden zu überlassen.



Derzeit seht ihr als eure *Revenue Model*:

## Fazit

Fragen zur Qualitätskontrolle eines Geschäftsmodells:

- Habt ihr bei die *Partners*, *Activities* und *Resources* alle anderen Bausteine berücksichtigt?
- Könnt ihr alle benötigten *Resources* und *Partners* beschaffen?
- Passen die *Channels* und *Customer Relationships* zum Target *Market*?
- Passen die *Channels* und *Customer Relationships* zum *Value*?
- Sind die Channels und *Customer Relationships* effizient?
- Sind die *Bausteine Costs*, *Activities*, *Resources* und Partners frei von Einträgen, die nicht unmittelbar zum Geschäftsmodell beitragen?

## Nächste Schritte

Das *Business Model* enthält in Phase 1 eine große Anzahl von Annahmen. Eine der umfangreichsten Aufgaben für Gründer besteht darin, diese Annahmen zu validieren. Es empfiehlt sich dabei, mit der rechten Seite der Schablone zu beginnen.

Das *Business Model* eines Startups ändert sich während der Vorbereitungsphase sehr häufig – zum Teil, weil Annahmen sich als falsch erweisen, zum Teil aber auch, weil die Gründer im Laufe der Zeit bessere Alternativen entdecken. Ihr solltet also die Version, die ihr im Augenblick erarbeitet, nur als Skizze betrachten, die ihr im Laufe der Zeit korrigieren und vervollständigen müsst.