

# 1.4. Business Model

Arbeitshilfe zur Definition Eures Geschäftsmodells



*Sobald man Zielgruppen, Kundenbedürfnisse und das Lösungskonzept kennt, müssen die Gründer überlegen wie die „Geldmaschine“ aussehen soll. Diese Arbeitshilfe hilft Euch dabei die folgende Frage zu beantworten: „Wie soll unser zukünftiges Unternehmen Geld verdienen?“*

**Eine Arbeitshilfe von TUGZ Founders.**

## Darauf kommt es an:

1. Eine Idee zu haben reicht nicht aus um mit dem Unternehmen Erfolg zu haben. Durch die Beschreibung des Lösungskonzeptes seid Ihr schon einen Schritt weitergekommen.
2. Um ein Gefühl dafür zu bekommen was für ein Unternehmen ihr plant und wie Ihr es in Zukunft präsentiert, werden wir jetzt das erste Mal das Geschäftsmodell skizzieren.
3. Man nutzt dafür eine Schablone. Die Visualisierung hilft es den Gesamtüberblick zu bekommen.
4. Wir empfehlen Euch das Kapitel [1.4 Business Model](#) des Founder's Playbook zu lesen. Es zeigt sehr detailreich das Vorgehen beim Entwickeln eines

---

*A startup is not a smaller version of a large company. A startup is a temporary organization in search of a scalable, repeatable, profitable business model.*

Steve Blank

---

*Die Geschäftsmodell-Schablone nach der Vorlage von Alex Osterwalder kann man auf VIER Kernfragen reduzieren:*




1. *WER: Hier werden Zielgruppen und die Kundenbeziehungen, also die Art von Kontakt, die man zu den Kunden hat beschrieben. Außerdem die Kanäle, das sind die Kontaktpunkte zwischen Eurer Zielgruppe und Eurem Unternehmen.*
2. *WAS: Hier wird das Angebot und der Nutzen für die Zielgruppe beschrieben.*
3. *WIE VIEL: Hier wird beschrieben auf welche Weise Ihr von Euren Kunden Geld erhaltet.*
4. *WIE: Hier werden Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen und Schlüsselpartner, sowie die Kostenstruktur beschrieben.*

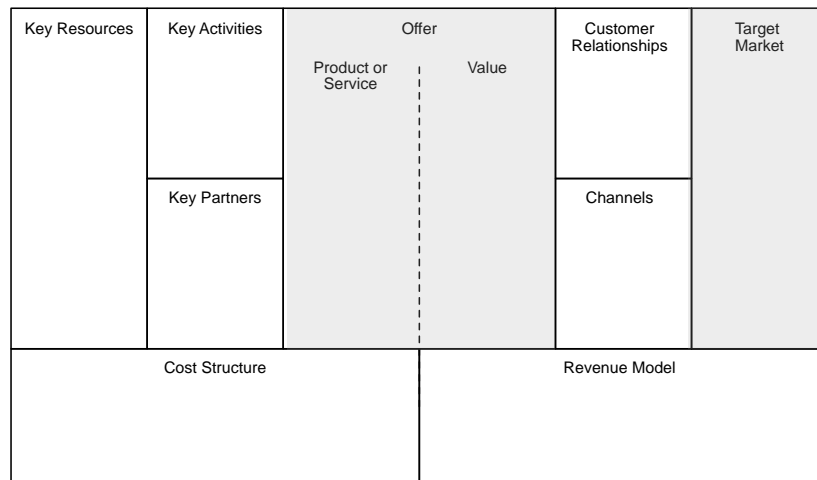
*Diese Arbeitshilfe soll Euch dabei helfen, das Geschäftsmodell zu beschreiben, also kompakt ohne überflüssige Informationen einen Überblick zu geben. Wir werden uns in dieser Arbeitshilfe vor allem auf die Fragen nach dem Was, Wer und Wieviel konzentrieren. Am Ende der Arbeitshilfe habt Ihr ein erstes Geschäftsmodell beschrieben.*

In vier Schritten entwickelt Ihr ein mögliches Geschäftsmodell

## 1. Schritt: Aktueller Stand Eurer Idee


Mit den Arbeitshilfen 1.1 bis 1.3 habt Ihr schon wichtige Grundlagen für Euer Unternehmen gelegt. Ruft Euch diese ins Gedächtnis:

-  **Eure Ergebnisse des Kapitels 1.2. Customer Need**
-  **Eure Ergebnisse des Kapitels 1.2. Target Market**
-  **Eure Ergebnisse des Kapitels 1.3. Solution Concept**



Das Feld Target Market beschreibt die Zielgruppe an die sich Euer Lösungskonzept richtet. Bei einem eventuellen Multi-Sided Market empfiehlt es sich die Geschäftsmodell-Schablone für jede Zielgruppe zu erstellen. Zusätzlich solltet ihr in diesem Feld die

Kundenbedürfnisse eintragen, um Eure Zielgruppe näher zu beschreiben.


 **Schreibt Eure Zielgruppe und deren Kundenbedürfnisse in das Feld Target Market.**

*Beispiel*

Wenn wir das Beispiel aus den Arbeitshilfen 1.1 bis 1.2 betrachten so ergeben sich für das schöne Hotel an der Ostsee die folgenden Einträge:

- Target Market: Männer die für ihre Partnerin ein Geschenk für den Hochzeitstag suchen. Dabei legen sie Wert auf folgende zwei Dinge: a) das Geschenk muss ihre Partnerin begeistern und b) es das nicht viel Arbeit machen.

Das Feld Offer hat zwei Aspekte: Das Produkt bzw. die Dienstleistung und dessen Nutzen. Auf der linken Seite dieses Feldes tragt ihr Euer Lösungskonzept welches ihr der Zielgruppe anbieten wollt. Auf der rechten Seite dieses Feldes wird der resultierende Kundenvorteil eingetragen.

 **Schreibt Eure TOP drei Lösungskonzepte in das Feld Product und Services, und die jeweiligen Gründe, warum die Zielgruppe dieses nutzen oder kaufen sollte in das Feld Value.**

## Beispiel

Wenn wir das Beispiel aus der Arbeitshilfe 1.3 betrachten so ergeben sich für das schöne Hotel an der Ostsee die folgenden Einträge:

- Product or Service: Das "Pretty Woman"-Wochenendpaket
- Value: Die Zielgruppe kann schnell und einfach an bei der Gestaltung des Wochenendpakets mitwirken. Sie können beispielsweise den Lieblingsfilm ihrer Partnerin auswählen, ihre Lieblingsfarbe angeben, ihre Lieblingsspeise, usw.

## 2. Schritt: Einnahmequellen

Jetzt müssen wir erstmals die wichtige Frage klären:

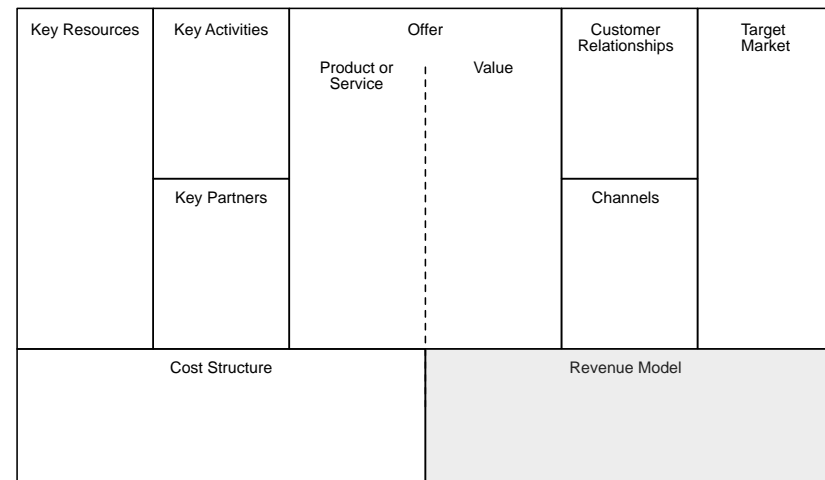
Für was sind Eure Kunden bereit Geld auszugeben? Dafür gibt es verschiedene Möglichkeiten. Wir müssen an dieser Stelle noch nicht überlegen, wie hoch die zukünftigen Einnahmen sind, nur woher sie kommen.

Also welche Einkünfte kann das zukünftige Unternehmen beziehen?

- Einmalkauf (z.B. Milch)
- Miete (z.B. Wohnung)
- Leasing (z.B. Auto)
- Lizenzgebühr (z.B. MP3)
- Pay-per-Use (z.B. Carsharing)
- Abonnement (z.B. Zeitung)

- Transaktionsgebühr (z.B. Playstore)
- Freemium (z.B. SaaS)
- Flatrate (z.B. AllYouCanEat)

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 überlassen.



 **Schreibt Eure Erlösmodell in das Feld Revenue Model.**

### Beispiel

Für das schöne Hotel an der Ostsee könnten sich folgende Einträge ergeben:

- Revenue Model: Neben Hotelzimmerpreisen inkl. Frühstück könnten Einnahmen generiert werden über a) Paketpreise und weitere Zusatzangebote in den Paketen wie Sekt, Blumen oder durch b) ein Abo-Angebot, welches jedes Jahr zum Valentinstag dazu gebucht werden kann.

### 3. Schritt: Kanäle

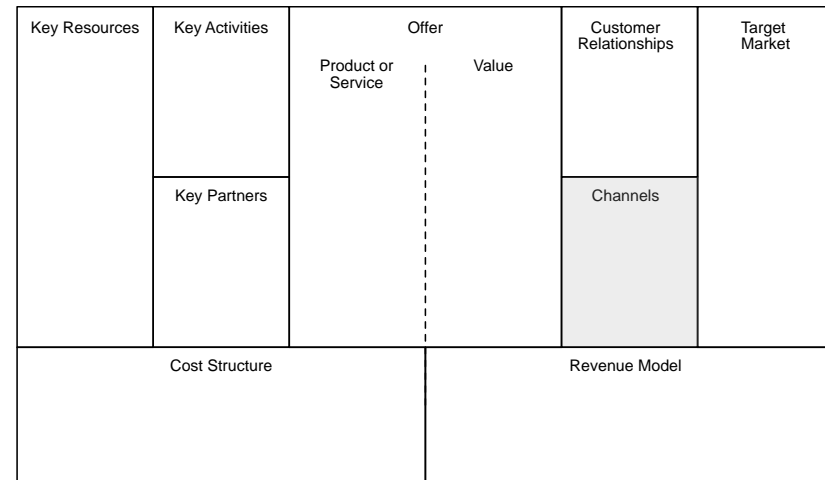
Ihr müsst überlegen wie ihr Euer Lösungskonzept kommuniziert, verkauft, ausliefert und ggf. aufrechterhält. Wichtig ist hier, dass ihr an jede Phase der Begegnung zwischen Euer Zielgruppe und dem Lösungskonzept denkt. Da hilft es, aus der Perspektive des Kunden zu schauen:

- Wie erfährt die Zielgruppe vom Lösungskonzept?
- Wie informiert sich die Zielgruppe über das Lösungskonzept?
- Wie erhält der Zielgruppe das Lösungskonzept?
- Wie wird das Lösungskonzept am Leben gehalten?

Beispiele für Channels (Kanäle):

- Verkauf über Einzel- oder Fachhandel

- Werbung im Internet
- Wartung und Reparatur über beauftragtes Partnerunternehmen
- Lieferung durch Spedition



**Schreibt mögliche Kommunikationswege in das Feld Channels.**

### Beispiel

Für das schöne Hotel an der Ostsee könnten sich folgende Einträge ergeben:

- Channel: Die Zielgruppe könnte über Google von unserem "Pretty Woman"-Wochenendpaket erfahren. Dabei verwendet er die Suchbegriffe wie Valentinstags und Ostsee. Die Buchung des Pakets erfolgt über die Webseite des Hotels.

#### 4. Schritt: Kundenbeziehungen

Jedes zukünftige Unternehmen muss sich überlegen, welche Beziehungen es zu den Zielgruppen einget. Die Qualität der Kundenbeziehungen hat die Konsequenz ob ihr treue Kunden habt und sie Euch vielleicht weiterempfehlen. Überlegt daher wie Ihr Kunden gewinnt, die Kundenbeziehung pflegt und wie ihr die Kunden an das Unternehmen bindet.

Key Resources	Key Activities	Offer		Customer Relationships	Target Market
	Key Partners	Product or Service	Value	Channels	
Cost Structure			Revenue Model		

Hier sind einige Hilfsfragen:

- Welche Arten von Beziehung erwartet die Zielgruppe?
- Wie organisiert Ihr die Beziehung zu Euren Kunden?
- Wie gewinnen wir Kunden?
- Wie pflegt Ihr unsere Kunden und wie könnt Ihr Kunden langfristig binden?



**Schreibt mögliche Kundenbeziehungen in das Feld Customer Relationships.**

*Beispiel*

*Für das schöne Hotel an der Ostsee könnten sich folgende Einträge ergeben:*

- Customer Relationships: Denkbar ist eine sehr persönliche Kundenbeziehung bei der über Bernd sogar gespeichert ist, welcher der Lieblingssekt seiner Frau ist. Aber auch eine ganz anonyme Kundenbeziehung ist denkbar wie bei vielen Hotelketten.

Natürlich müssen die Inhalte auf die WIE Fragen noch erarbeitet werden. Wir empfehlen aber in diesem Status der Unternehmensidee sich lediglich auf die rechte Seite der Geschäftsmodellschablone zu konzentrieren. Die linke Seite sollte ab der Arbeitshilfe 3.2 nachgeholt werden.

Das Geschäftsmodell wird sich täglich ändern. Mit jedem neuen Gedanken könnt Ihr Euer Geschäftsmodell ab jetzt ergänzen. Sei es mit einer neuen Zielgruppe, einer Variante des Lösungskonzeptes oder einer Idee für eine neue Einnahmequelle. Seht das Geschäftsmodell als wachsendes Modell wie Eures zukünftiges Unternehmen.

Wir empfehlen die Geschäftsmodellschablone als Poster ins Büro zu hängen und die Inhalte mit Postlts zu erfassen. So kann man Änderungen flexibel aufnehmen und die Entwicklung der Geschäftsidee verfolgen.

*Diese Arbeitshilfe wurde von Stefan Knoll, Nance Kaemmerer, Graham Horton und Jana Görs geschrieben und wird Euch im Rahmen des Projektes TUGZ Founders zur Verfügung gestellt.*

*Hier könnt Ihr Euch eine Postervorlage für die Geschäftsmodellschablone besorgen:*

*<https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>*