



BACHELORARBEIT

Herr
Philipp Präcklein

**Ideenfindung und Geschäfts-
modellentwicklung für Gründer**

2014

BACHELORARBEIT

Ideenfindung und Geschäftsmodellentwicklung für Gründer

Autor:
Herr Philipp Präcklein

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
Internationales und Europäisches Management

Erstprüfer:
Prof. Dr. Tamara Huhle

Zweitprüfer:
David Jungkunz, Bachelor of Arts (BA)

Einreichung:
Mittweida, 18.6.2014

BACHELOR THESIS

Finding ideas and business model development for founders

author:
Mr. Philipp Präcklein

course of studies:
Business Management

seminar group:
International and European Management

first examiner:
Prof. Dr. Tamara Huhle

second examiner:
David Jungkunz, Bachelor of Arts

submission:
Mittweida, 18.6.2014

Bibliografische Angaben:

Präcklein, Philipp:

Ideenfindung und Geschäftsmodellentwicklung für Gründer

Finding ideas and business model development for founders

2014 - 67 Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
2 Bedeutung eines Geschäftsmodells	3
3 Hintergründe zu Geschäftsideen	4
3.1 Der Irrtum der genialen Einfälle.....	4
3.1.1 Ideen als Ergebnis eines Prozesses.....	4
3.1.2 Fallbeispiel „Teekampagne“.....	4
3.1.3 Merkmale „guter Ideen“.....	6
3.2 Weitere Mythen in Bezug auf Geschäftsideen.....	6
3.2.1 Mythos großer und neuer Ideen.....	6
3.2.2 Mythos technologischer Weiterentwicklung.....	7
3.2.3 Mythos großer Ressourcen.....	7
3.3 Trend Komponentengründung.....	7
3.3.1 Beispiel RatioDrink AG.....	8
3.3.2 Vorteile der Komponentengründung.....	9
4 Ideengenerierung	9
4.1 Passung der Idee zum Gründer.....	9
4.2 Das Brechen der Branchenlogik.....	10
4.3 Chancensuche.....	10
4.3.1 Trendanalyse.....	10
4.3.2 Umfeldanalyse.....	11
4.3.3 Innovation durch Imitation.....	12
4.4 Ideenableitung.....	15
4.5 Ideenaufbereitung.....	15
4.6 Screening.....	16
5 Die Relevanz von Business-Plänen	18

6	Geschäftsmodellentwicklung	20
6.1	Das wertbasierte Geschäftsmodell nach Bieger und Reinhold	21
6.1.1	Das Leistungskonzept	21
6.1.2	Das Wertschöpfungskonzept	22
6.1.3	Die Kanäle	23
6.1.4	Das Ertragsmodell	24
6.1.4.1	Erträge durch Abschöpfung von Kundenwerten	24
6.1.4.2	Erträge durch Abschöpfung von Unternehmenswerten	25
6.1.5	Die Wertverteilung	26
6.1.6	Das Entwicklungskonzept	27
6.2	Charakterisierung eines Business-Plans	28
6.3	Kriterien eines Vergleichs	31
6.4	Vergleich des Business-Plans mit dem Ansatz zur wertbasierten Geschäftsmodellentwicklung	33
6.5	Gewonnene Erkenntnisse für den eigenen Ansatz	34
7	Das „Geschäftsmodell-Vorlagekonzept“	36
8	Fazit	40
	Literaturverzeichnis	X
	Anlagen	XII
	Eigenständigkeitserklärung	XXVII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Überblick über Zukunftsfaktoren.....	11
Abbildung 2: Inhalt eines Business-Plans nach Ripsas.....	30

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kriterien zur Ideenbewertung.....	17
Tabelle 2: Vergleich von Business-Plan und wertbasiertem Geschäftsmodellansatz..	33

1 Einleitung

Die Anzahl an Gründern in Deutschland hat sich in den letzten zehn Jahren auf 775.000 im Jahr 2012 annähernd halbiert.¹ Die hauptberuflichen Gründungen (ohne Freiberufe) sanken auf 346.000, 2009 waren es noch 413.000.²

Dabei wird Gründungen eine wichtige Rolle in der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung des Landes beigemessen. Sie sorgen für Innovation, für Wachstum, stärken die demokratische Gesellschaftsordnung durch Verteilung wirtschaftlicher Verantwortung auf viele Personen und schaffen Arbeitsplätze.³ Im Jahr 2012 entstanden so 383.000 neue Vollzeitstellen.⁴

Gleichzeitig geben 53% der 18- bis 64-Jährigen in Deutschland an, Gründung als eine „attraktive berufliche Perspektive“ zu sehen⁵. Insbesondere bei Frauen, die 46 Prozent der Erwerbstätigen, aber nur knapp 30% der Gründer ausmachen, besteht Gründungspotenzial.⁶

Doch nur 46,6% derer, die gründen möchten, geben an, damit die Ausnutzung einer bereits vorhandenen Geschäftsidee zu verfolgen. Etwa genauso viele geben fehlende Erwerbsalternativen, Selbstverwirklichung oder pekuniäre sowie private Gründe als Motivation an.⁷ Um tatsächlich gründen zu können, müssen sie erst eine passende Idee finden.

Dazu kommt, dass jene, die bereits über eine Geschäftsidee verfügen, nicht automatisch erfolgreiche Unternehmen gründen. Die Idee ist nur der Anfang. Was notwendig ist, ist ein gut ausgearbeitetes Konzept.⁸

Das Konzept wiederum wird heute in der Regel in Form eines Business-Plans beschrieben. Hier regt sich jedoch zunehmend Kritik in der Wissenschaft: Business-Pläne seien zu statisch, die Erstellung dauere zu lange.⁹

1 Vgl. Süddeutsche Zeitung vom 10.12.2013, S.24f

2 Vgl. BMWi, Factbook 2012: Seite 6

3 Vgl. BMWi, Existenzgründung

4 Vgl. BMWi, Factbook 2012: Seite 17

5 Vgl. BMWi, Gründerland Deutschland: Seite 11

6 Vgl. BMWi, Factbook 2012: Seite 7

7 Vgl. BMWi, Factbook: Seite 14

8 Vgl. Faltin, 2012: Seite 27

9 Vgl. IMB, 2008: Seite 6

Es besteht folglich ein großes Potenzial an Gründern in Deutschland: Jene, die gründen möchten, aber noch über kein Geschäftskonzept verfügen bzw. die Ausarbeitung eines herkömmlichen Business-Plans meiden wollen.

Daraus ergibt sich folgende Problemstellung:

Wie können Personen ohne Geschäftsideen zu einem zukunftsgerichteten, kompakten Geschäftsplan kommen?

Dieses Werk hat den Anspruch, Personen aller Altersgruppen, die ein Unternehmen gründen möchten, die Bedeutung eines Geschäftsmodells zu erläutern (Kapitel 2), nötige Hintergründe zu schaffen (Kapitel 3) sowie erfolgversprechende Wege zu zeigen, wie sie zunächst Geschäftsideen generieren und bewerten können (Kapitel 4).

Inklusive der dabei vorgestellten Geschäftsmodelle sollen sie das nötige Verständnis schaffen, um sie in das „Geschäftsmodell-Vorlagekonzept“ einbetten zu können. Ein Modell, das entwickelt werden soll, um die Vorteile von Business-Plänen mit denen von Geschäftsmodellentwicklungsansätzen speziell für Gründer zu kombinieren.

Ferner soll diese Arbeit auch etablierte Unternehmen dazu aufrufen, ihr(e) Geschäftsmodell(e) zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Nicht selten wird erst dann nach Innovationen gesucht, wenn die Gewinne zurückgehen.

Obwohl Kodak, damals Marktführer für Artikel analoger Fotografie, 1975 sogar die erste Digitalkamera entwickelte, versäumten sie, ihr Geschäftsmodell dahingehend umzustellen oder zu erweitern, setzten weiter ausschließlich auf Erfolg durch analoge Fotoapparate und Zubehör. 2009 betrug der Marktanteil für analoge Fotografie nur noch fünf Prozent. 2012 musste Kodak Insolvenz anmelden.¹⁰

„Um Innovation muss man sich dann kümmern, wenn es einem gut geht“¹¹

Michael Dell

¹⁰ Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik 2013: Seite 11

¹¹ Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 11

2 Bedeutung eines Geschäftsmodells

Das Geschäftsmodell ist der Kern einer jeden Unternehmung.¹² Für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit - ob für Gründer oder etablierte Unternehmen - ist es heute unverzichtbar, über ein innovatives Geschäftsmodell zu verfügen. Ist dieses nicht vorhanden, können selbst etablierte Konzerne wie AEG, Grundig, Agfa, Kodak und jüngst Schlecker von der Bildfläche verschwinden. Durch zunehmenden Wettbewerbsdruck, Globalisierung und die Einführung neuer Technologien wird die Innovation von Geschäftsmodellen immer wichtiger, um den Erfolg eines Unternehmens zu sichern. Dabei reichen reine Produkt- oder Prozessinnovationen nicht mehr aus. In der Zukunft werden nicht mehr Produkte und Prozesse konkurrieren, sondern Geschäftsmodelle.¹³

„Zweifellos sind gute Produkte und Prozesse nach wie vor wichtig, werden in Zukunft aber nicht mehr über Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen entscheiden. Wir sind im Zeitalter von Geschäftsmodellinnovationen angelangt, in welchem das Schicksal von Unternehmen immer häufiger davon abhängt, ob sie es auch verstehen, sich mit einem innovativen Geschäftsmodell vom dem übrigen Allerlei in ihrer Branche abzuheben.“¹⁴

Der größte Musikeinzelhändler Apple hat keinen einzigen Tonträger verkauft, Pixar gewinnt Oscars, ohne je einen Schauspieler engagiert zu haben, Skype ist der größte internationale Kommunikationsanbieter der Welt, ohne über eigene Netzwerkstrukturen zu verfügen.¹⁵

Dies führt dazu, dass die einst von der Boston Consulting Group aufgestellte Regel über den Umgang mit sog. „Cash Cows“ immer mehr an Gültigkeit verliert. Selbst aktuell hochprofitable Produkte müssen ständig hinterfragt und auf einen möglichen plötzlichen Umsatzeinbruch muss sich vorbereitet werden. Wettbewerbsvorteile sind oft nur noch kurze Zeit vorhanden.¹⁶

Wie Gründer Geschäftsideen finden und diese zu Geschäftsmodellen weiterentwickeln können, beschreiben die Kapitel 4 und 5.

12 Vgl. Morris, Schindehutte, Allen, 2005: Seite 726 ff

13 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 3f

14 Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 4

15 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 5

16 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 4

3 Hintergründe zu Geschäftsideen

3.1 Der Irrtum der genialen Einfälle

3.1.1 Ideen als Ergebnis eines Prozesses

Am Anfang steht die Idee. Doch die häufig vertretene Meinung, Geschäftsideen müssten brillant oder genial sein, um erfolgreich sein zu können, ist unzutreffend.¹⁷ Langfristig florierende Geschäfte, die durch einen Geistesblitz entstanden sind, sind nicht nur die Ausnahme. Innovationen durch spontane Ideen werden sogar geringere Chancen attestiert, als jenen, die in einem systematischen Prozess entstehen.¹⁸

In der Gründerforschung wird Ideen nur eine geringe Bedeutung attestiert und tatsächlich sind flüchtige Ideen oder Einfälle selten der Beginn einer großen Unternehmung. Gleichzeitig sind Ideen, die ganze Branchen revolutionierten, oft sehr einfach – zumindest am Ende des Denkprozesses wie in Günter Faltins “Teekampagne”.¹⁹

3.1.2 Fallbeispiel “Teekampagne”

Faltin war auf einer seiner Reisen aufgefallen, dass Produkte wie Kaffee, Bananen, Zucker und insbesondere Tee in Deutschland oft ein Vielfaches dessen kosten, was sie in anderen Ländern kosten.

Seine Idee: Tee günstiger anbieten. Seine Recherche ergab, dass die zahlreichen Zwischenhändler die hohen Preise für den Endverbraucher erforderlich machten. Ein Teehändler mit Ladengeschäft kann nicht in großen Mengen einkaufen und muss bei einem Zwischenhändler ordern. Ein weiterer Grund für die hohen Preise sind die kleineren Packungen. Während Kaffee für gewöhnlich in 500g-Portionen verkauft wird, befinden sich in Tee-Schachteln nur 100g.

Seine Überlegung: Tee in großen Mengen einkaufen und in Großpackungen verkaufen. Während ihm Händler die herrschende Branchenmeinung erklärten, der

¹⁷ Vgl. Lautenbacher, 2011: Seite 36

¹⁸ Vgl. Drucker, 1993: S. 130

¹⁹ Vgl. Faltin, 2012: Seite 27

Kunde wolle einfach keine größeren Packungen, der Trend gehe sogar eher Richtung 50g- oder 25g- Einheiten, überlegte Faltin, wie der Kunde erkennen könnte, dass es sich um vergleichbare Qualität handle, wenn er Tee deutlich günstiger anböte als der traditionelle Handel. Er entschied sich für den besten Tee der Welt – Darjeeling. Steht Darjeeling auf der Verpackung, kann der Kunde vergleichen.

Faltin setzte die Idee um. Im Jahr 2012 hatte die Firma "Teekampagne" 200.000 Kunden, die 400 Tonnen Darjeeling Tee im Jahr bestellen, davon ca. 90% in Großpackungen zu einem Kilo.²⁰

Das Konzept zur Teekampagne ist im Ergebnis sehr einfach, steht aber am Ende eines langen Denkprozesses. Auch Ingvar Kamprads Idee, Möbel zum Selbstzusammenbauen herzustellen und sie damit günstiger anbieten zu können, war nur der Anfang des Denkprozesses, aus dem die Möbelkette IKEA entstanden ist.

Es stellten sich Fragen wie: „Ist der Kunde überhaupt bereit, Möbel selbst zusammenzuschrauben, auch wenn er dadurch Geld spart?“, „Wie müssen Möbel konstruiert sein, damit dem Kunden dies auch gelingt?“ und „Ist es überhaupt möglich, die Möbel so zu designen, dass sie ohne Spezialwerkzeug aufzubauen sind?“ Anfängliche Ideen gelangen oft erst dann zu einem Konzept, wenn sie über einen längeren Zeitraum beharrlich verfolgt und immer wieder weiterentwickelt wurden.²¹

“Es geht also keineswegs um Einfälle, um geniale Gedankenblitze, sondern um harte Gedankenarbeit. Solange Sie glauben, auf geniale Einfälle warten zu müssen, kommen Sie nicht weiter.”²²

Zu diesem Ergebnis kommt auch der amerikanische Professor Karl Vesper, der sich mit zahlreichen Unternehmensgründungen beschäftigt hat:

“Die Entwicklung einer Idee kann man ganz bewusst und systematisch angehen.”²³

3.1.3 Merkmale “guter Ideen”

Eine im wirtschaftlichen Sinne gute Idee zeichnet sich am Ende dadurch aus, dass durch sie Produkte oder Dienstleistungen gewinnbringend an eine ausreichende Zahl von Abnehmern verkauft werden kann. Nur so kann ein Unternehmen langfristig

20 Vgl. Faltin, 2012: Seite 5-17

21 Vgl. Faltin, 2012: Seite 28

22 Faltin, 2012: Seite 29

23 Faltin, 2012: Seite 31

existieren. Dass es nicht reicht, dass eine Idee besonders eindrucksvoll klingt, zeigt das Beispiel der „New Economy“-Epoche Ende der 1990er Jahre, die mit dem Platzen einer großen Blase endete. Große Erwartungen wurden in Internet-Geschäftsideen gesetzt, die sich in vielen Fällen nicht erfüllten. Die 'gute Idee' alleine reichte nicht.²⁴

Erfolgreiche Ideen entstehen in systematisch durchgeführten Prozessen, bei denen verworfen oder nachgebessert und am Ende in ein Gesamtkonzept – ein Geschäftsmodell – verdichtet wird.²⁵

„Ich habe nie Wertvolles zufällig getan. Meine Erfindungen sind nie zufällig entstanden. Ich habe gearbeitet“ und weiter „Genie ist ein Prozent Inspiration und 99 Prozent Transpiration“ (Thomas Alva Edison, amerikanischer Erfinder)²⁶

3.2 Weitere Mythen in Bezug auf Geschäftsideen

3.2.1 Mythos großer und neuer Ideen

Erfolgreiche Ideen müssen nicht groß und völlig neu sein. Der Erfolg einer Idee hängt nicht von ihrer Neuheit ab. Oft reicht es, eine Idee anders anzugehen oder in eine andere Branchen zu überführen. Die Bank Merrill Lynch wandte das Geschäftsmodell von Supermärkten auf die Finanzbranche hat und wurde zum Großkonzern. Auch müssen sie nicht den Anschein haben, bahnbrechend zu sein. Vor Beginn des Internetzeitalters veränderte die Firma Netflix ihr Geschäftsmodell dahingehend, dass sie Videos und DVDs per Post an Kunden versandte und hatte damit großen Erfolg.²⁷

3.2.2 Mythos technologischer Weiterentwicklung

Gute Geschäftsmodelle brauchen nicht zwingend technologische Weiterentwicklungen. Zwar entstehen neue Geschäftsmodelle häufig auf der Basis von technologischen Neuheiten. Doch sind diese zum Einen nicht notwendig, da sie nur einen kleinen Teil von Geschäftsmodellinnovationen ausmachen und zum Anderen muss sie der Gründer

²⁴ Vgl. Lautenbacher, 2011: Seite 36f

²⁵ Vgl. Lautenbacher, 2011: Seite 37

²⁶ Vgl. Aphorismen.de

²⁷ Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 12

nicht selbst entwickelt haben. Erfolgversprechend ist ebenso, Technologien, die von anderen erforscht und auf den Markt gebracht werden, für das eigene Unternehmen zu nutzen wie beispielsweise das Internet.²⁸

3.2.3 Mythos großer Ressourcen

Für die Umsetzung genialer Ideen sind große Ressourcen erforderlich. Große Unternehmen können mit kleinen Mitteln entstehen. Die Firmen hinter den heute meistbesuchten Websites waren alle einmal Start-Ups. Entscheidend sind nicht anfänglich vorhandene Ressourcen, sondern gute Geschäftsideen zusammen mit dem Mut, sie umzusetzen.²⁹

Wie Personen, die ein Unternehmen gründen wollen, systematisch neue Geschäftsideen gewinnen können, zeigt Kapitel 4.

3.3 Trend Komponentengründung

Für die ab Kapitel 4 beginnende Suche nach Geschäftsideen und -modellen soll an dieser Stelle ein festzustellender Trend beschrieben werden: Die Gründung auf Komponentenbasis. Sie bietet eine Möglichkeit, mit wenig Kapital und Zeitaufwand zu starten.

Unter all den Personen, die Geschäftsideen besitzen, können sich oft diejenigen, die keine betriebswirtschaftliche Vorbildung erhalten haben, nicht vorstellen, ein eigenes Unternehmen zu gründen.³⁰ Dabei müssen Gründer heute nicht mehr alle Aufgaben selbst übernehmen.³¹ Die herrschende Meinung in der Gründerberatung, der Erfolg des Unternehmens steige, je besser sich der Gründer in Sachen Management, Marketing, Finanzierung, Rechnungswesen, Recht etc. auskenne, ist nicht mehr gültig.³² Viele potenzielle Gründer werden hier durch Gründungsberater abgeschreckt, statt konstruktiv beraten zu werden.³³

Vielmehr ist es heute möglich, auf vorhandene Bausteine, sog. „Komponenten“, die andere anbieten, zurückzugreifen. Dem Gründer bleibt nur noch die Aufgabe, alle Kom-

28 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 12

29 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 13

30 Vgl. Faltin, 2012: Seite 89

31 Vgl. Faltin 2012: Seite 72

32 Vgl. Faltin, 2012: Seite 63

33 Vgl. Faltin, 2012: Seite 65

ponenten zu koordinieren,³⁴ statt sich wie so viele Selbständige im Alltagsgeschäft aufzureiben.³⁵

3.3.1 Beispiel RatioDrink AG

90% der Fruchtsäfte im Einzelhandel bestehen aus Fruchtsaftkonzentrat, das mit Wasser aufgegossen ist. Das Konzept von RatioDrink ist, dem Verbraucher das Konzentrat direkt anzubieten, das er zuhause dann selbst mit Wasser mischen kann. Das gewöhnliche Verhältnis von Konzentrat zu Wasser beträgt 1:7. Der Kunde kann nun nicht nur selbst entscheiden, in welchem Verhältnis er seinen Saft mischen möchte, sondern spart sich Getränkekartons oder -flaschen, die er in seine Wohnung tragen muss und reduziert Müll und Kosten. Durch den Bezug direkt vom Hersteller des Konzentrats kann RatioDrink das Konzentrat deutlich günstiger anbieten, als es über die gestreckte Variante im Supermarkt möglich ist. Drei-Liter-Kartons werden dem Kunden, der im Internet bestellt, direkt nach Hause geliefert.³⁶

Die gesamte Unternehmensorganisation erfolgt in folgenden Komponenten:

Ein Unternehmen am Bodensee kauft Äpfel aus der Region, presst sie, stellt das Konzentrat her und versendet sie an den von RatioDrink ausgewählten Abfüller. Dieser füllt den Saft in Drei-Liter-Kartons, die von einem professionellen Hersteller, den ebenfalls RatioDrink beauftragt hat, geliefert werden. Ein Logistikunternehmen bringt den Saft zum Versender nach Hamburg, der entsprechend der Bestellungen durch den Kunden den Versand organisiert. Ebenso wurde die Buchhaltung an einen externen Dienstleister abgegeben.³⁷

3.3.2 Vorteile der Komponentengründung

Ein auf Komponenten aufgebautes Unternehmen kann eigene Investitionen auf ein Minimum reduzieren. Es entstehen kaum Fixkosten. Variable Kosten fallen nur dann an, wenn tatsächlicher Umsatz generiert wird. Gleichzeitig arbeitet das Unternehmen von Anfang an in allen Bereichen professionell. Der Gründer kann sich auf die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells konzentrieren.³⁸

34 Vgl. Faltin, 2012: Seite 94

35 Vgl. Faltin, 2012: Seite 73

36 Vgl. Faltin, 2012: Seite 21-24

37 Vgl. Faltin, 2012: Seite 21-24

38 Vgl. Faltin, 2012: Seite 96f

4 Ideengenerierung

4.1 Passung der Idee zum Gründer

Vor dem Beginn der Suche nach erfolgversprechenden Geschäftsideen- und modellen stellt sich die Frage nach der Motivation des Gründers. Während viele wirtschaftliche Lehrbücher noch das Streben nach möglichst viel Gewinn als Hauptmotivation für die Gründung eines Unternehmens attestieren, stellen neuere Studien diesen Aspekt eher in den Hintergrund. So stellt der Amerikaner Karl Vesper, der sich mit über 100 Existenzgründungen eingehend beschäftigt hat, fest, dass erfolgreiche Unternehmer in der Regel nicht nur ausgereifte Geschäftsmodelle verfolgen, sondern dass diese auch ihren persönlichen Werten und Einstellungen entsprechen.³⁹

Ist Geld die einzige Motivation, fehlt häufig das nötige Durchhaltevermögen der Unternehmer. Bei erfolgreichen Gründungen ist festzustellen, dass ein bestimmter ideologischer Sinn in der Unternehmung verfolgt wird, dass Unternehmer sich verwirklichen, ihre Fähigkeiten einsetzen oder schlicht etwas erreichen wollen. Finanzielle Interessen spielen nicht die Hauptrolle.⁴⁰

Es empfiehlt sich folglich, sich zunächst seiner eigenen Interessen und ideologischen Sichtweisen bewusst zu werden und sich an diesen auf der Suche nach der richtigen Idee zu orientieren.

4.2 Das Brechen der Branchenlogik

Anstatt zu versuchen, sich gegenüber Wettbewerbern besser zu positionieren, erweist es sich nach GASSMANN, FRANKENBERGER und CSIK als aussichtsreicher, den hochkompetitiven Bereich zu verlassen und noch nicht erschlossene Märkte zu betreten.⁴¹

„Schlage deinen Wettbewerb, ohne deinen Wettbewerb schlagen zu wollen.“⁴²

39 Vgl. Vesper, 1993: Seite 5

40 Vgl. Jacobsen, 2003: Seite 42

41 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 10

42 Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 10

In internationalen Großkonzernen, aber auch und vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen werden für tatsächliche Geschäftsmodellinnovationen unter 10% des Innovationsbudgets verwendet. Die dominierende Branchenlogik wird als unverrückbar dargestellt. Solange Geschäftsbereiche profitabel sind, wird der Bedarf nach Veränderung und Innovation nicht erkannt, oder erst dann, wenn es zu spät ist.⁴³

4.3 Chancensuche

Auf der Suche nach erfolgversprechenden Ansätzen bieten sich dem potenziellen Gründer verschiedene Möglichkeiten.

4.3.1 Trendanalyse

Die folgende Abbildung liefert eine Übersicht der aktuellen Trends in verschiedenen Bereichen. Sie stellt eine Möglichkeit der Inspiration dar.

43 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 11

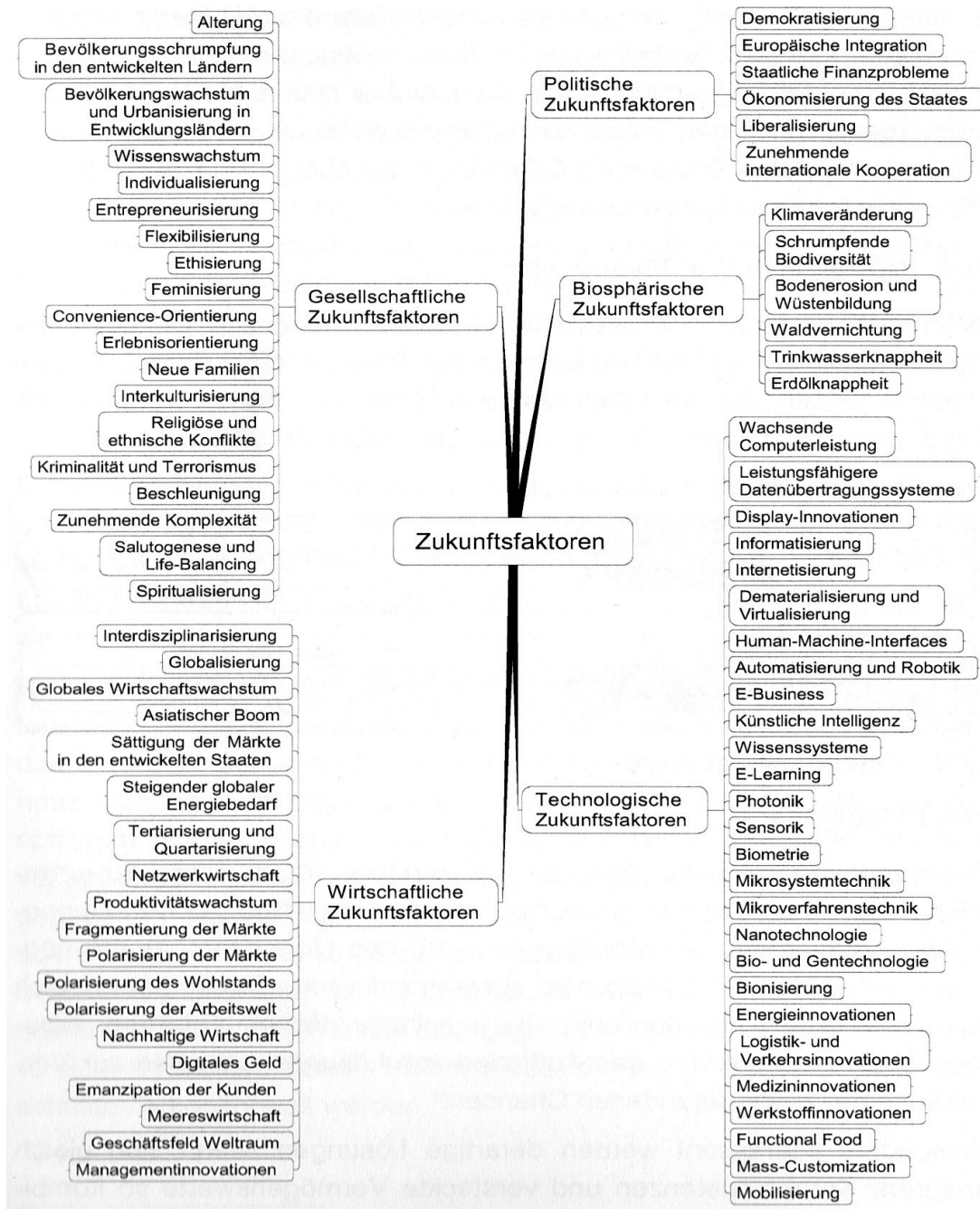


Abbildung 1: Überblick über Zukunftsfaktoren⁴⁴

4.3.2 Umfeldanalyse

Weitere Chancen können im Umfeld der dem Suchenden bekannten Unternehmen und Märkten gefunden werden. Dazu bietet es sich an, folgende Fragestellungen zu verfolgen:

⁴⁴ Lautenbacher, 2011, Seite 69; in Anlehnung an Micic 2006, S.101ff

- Gibt es bei Unternehmen oder in Branchen Abfälle, Ausschüsse, Nebenerzeugnisse oder noch freie Kapazitäten, die auf innovative Weise verwendet werden können?⁴⁵
- In welchen Bereichen gibt es Produkte oder Dienstleistung, die von Kunden als teuer eingestuft werden und bei denen es sich möglicherweise lohnt, zu prüfen, ob es Wege gibt, günstiger anbieten zu können?⁴⁶
- Welche florierende Geschäftsmodelle aus dem Ausland haben auch im Inland Chancen auf Erfolg?⁴⁷
- Wo entstehen durch Veränderungen im Markt, beispielsweise Insolvenzen, Zusammenschlüsse oder Neuausrichtungen Geschäftsfelder, die nicht mehr oder weniger besetzt sind?⁴⁸
- Wo wünschen sich Kunden eine Verbesserung oder Veränderung der bisher angebotenen Produkte?⁴⁹

4.3.3 Innovation durch Imitation

Nach GASSMANN, FRANKENBERGER, und CSIK von der Universität St. Gallen sind 90% aller neuen Geschäftsmodelle Rekombinationen aus 55 bereits bestehenden Konzepten. Das kreative Imitieren dieser Modelle ist demnach der größte Innovationsmotor.

Durch 'Übertragen' und 'Kombinieren' der im folgenden zusammengefassten Modelle können neue Geschäftsideen generiert werden. Dabei bedeutet⁵⁰

- **„übertragen“**: Ein Geschäftsmodell, das in einer bestimmten Branche angewandt wird, wird in eine anderen Branche übertragen. Bereits in der bisherigen Branche von dem jeweiligen Unternehmen begangene Fehler können als Lehrstück dienen um eigene Fehler von vornherein zu vermeiden

45 Vgl. McKnight, 2004: Seite 6f

46 Vgl. Bragg/Bragg, 2005: Seite 81

47 Vgl. Mullins, 2003: Seite 204

48 Vgl. Block/McMillan, 2003: Seite 98

49 Vgl. Bragg/Bragg, 2005: Seite 81

50 Vgl. Grassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 20

- **„kombinieren“**: Mindestens zwei der 55 Modelle werden aus einer anderen Branche übertragen und miteinander kombiniert. Dies ermöglicht größere Wettbewerbsvorteile, erhöht jedoch gleichzeitig die Schwierigkeit der Umsetzung

Aus den 55 von GASSMANN, FRANKENBERGER, CSIK beschriebenen Geschäftsmodellmustern werden in diesem Kapitel die folgenden elf vorgestellt. Kriterium ihrer Auswahl war die Eignung für Gründer, die noch keinen laufenden Geschäftsbetrieb besitzen. Sie dienen zur Ideenfindung. Von den weiteren 44 Modellen befindet sich jeweils eine Zusammenfassung im Anhang.

1. E-COMMERCE: Während keine einheitliche Definition des Begriffs E-Commerce existiert, wird in dieser Arbeit darunter der Handel von Dienstleistungen und Waren im Internet und die mögliche Bereitstellung von Serviceleistungen verstanden. Unternehmen können im Online-Handel Produkte nahezu weltweit verkaufen und darüber hinaus wertvolle Informationen aus dem Kaufverhalten der Kunden gewinnen, das sich genau analysieren lässt. Beispiel: Das Unternehmen Flyeralarm bietet seit 2002 seine Druckdienstleistungen online an.⁵¹
2. DIRECT SELLING: Durch direkten Verkauf vom Hersteller an den Endkunden und den Verzicht auf Zwischenhändler können Vertriebskosten stark reduziert oder Produkte günstiger angeboten werden. Beispiel: Die Firma DELL nimmt Bestellungen direkt vom Kunden entgegen.⁵²
3. AIKIDO: Prinzip: Die Stärke eines anderen gegen ihn verwenden (nach der japanischen Kampfsportart „AIKIDO“). Es werden Produkte oder Dienstleistungen offeriert, die völlig gegensätzlich zu denen der bisherigen Marktführer beschaffen sind oder auf völlig gegensätzliche Art und Weise angeboten werden. Hierdurch können Kundengruppen erreicht werden, die Alternativen suchen. Beispiel: Das Unternehmen 'The Body Shop', das entgegen den Markttrends auf Werbebudget verzichtet und naturbelassene und umweltfreundliche Kosmetik erfolgreich anbietet.⁵³
4. FREEMIUM: Ein Unternehmen bietet eine kostenlose Basisversion eines Produktes an mit dem Ziel, dass der Kunde später kostenpflichtige Extras hinzube-

51 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 117ff

52 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 114f

53 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 83ff

- stellt. Beispiel: Der Kommunikationsanbieter Skype, der neben kostenloser Internettelefonie kostenpflichtige Anrufe ins Fest- oder Mobilnetz anbietet.⁵⁴
5. GUARANTEED AVAILABILITY: Kunden erwerben kein Eigentum an Produkten, sondern zahlen für deren Verfügbarkeit inkl. Wartung, Austausch und Service. Der Kunde erhält die Sicherheit, beispielsweise Maschinen dauerhaft und zu einem festen Preis verwenden zu können. Das Unternehmen kann hierdurch Kunden und langfristige Kundenbeziehungen gewinnen. Beispiel: Die Luxemburger Firma Hilti, die Bohrhämmer an Geschäftskunden verkauft und dafür sorgt, dass immer ausreichend funktionierende Geräte zur Verfügung stehen.⁵⁵
 6. LONG TAIL: Durch die Konzentration auf Nischenprodukte können neue Umsatzpotenziale erschlossen werden. Das Internet ermöglicht, dass auch wenig nachgefragte Nischenprodukte durch den Kunden gefunden werden können. Beispiel: Amazon generiert bis zu 40% seiner Umsätze mit Büchern, die nicht im klassischen Handel angeboten werden.⁵⁶
 7. NO FRILLS: Durch einen reduzierten Leistungsumfang kann ein Produkt deutlich günstiger angeboten werden und erreicht dadurch ein breiteres Publikum. Die geringeren Einzelumsätze können durch höhere Absatzzahlen ausgeglichen werden. Beispiel: Durch Konzentration auf ein einfaches Angebot kann ALDI günstiger anbieten.⁵⁷
 8. PEER-TO-PEER: Ein Unternehmen erleichtert und organisiert den Tausch oder Verkauf zwischen zwei Privatpersonen und erhält hierfür eine Gebühr. Beispiel: eBay stellt die Plattform für Auktionen von Privatanbieter zu Privatkunde bereit.⁵⁸
 9. RENT INSTEAD OF BUY: Durch die Möglichkeit, ein Produkt zu mieten anstatt zu kaufen, eröffnen sich dem Unternehmen neue Käuferschichten und den Kunden Liquiditätsvorteile. Beispiel: Autovermietungen⁵⁹
 10. SELF SERVICE: Teile der Wertschöpfungskette übernimmt der Kunde, beispielsweise das Herausnehmen von Produkten aus Regalen oder Abholen im Lager. Durch die gesenkten Personalkosten können Produkte günstiger ange-

54 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 134f

55 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 141f

56 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 167f

57 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 176f

58 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 197f

59 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 206f

boten werden. Beispiel: IKEA lässt seine Kunden die Produkte zur Kasse bringen und sie selbst zusammenbauen.⁶⁰

11. SUBSCRIPTION: Ein Kunde erhält die Möglichkeit, bestimmte Leistungen zu abonnieren und sie somit in regelmäßigen Abständen zu erhalten, ohne sie erneut kaufen oder bestellen zu müssen. Darüber hinaus bieten sich im Preisvorteile. Beispiel: Die Schweizer Firma Blacksocks beliefert 50.000 Kunden in regelmäßigen Abständen mit Socken.⁶¹

4.4 Ideenableitung

Für die gefundenen Chancen gilt es nun, passende Ideen zu abzuleiten, um damit Erträge zu erzielen. Dabei gilt es ebenso zu prüfen, ob identifizierte Möglichkeiten miteinander kombiniert werden können. Währenddessen kann es dazu kommen, dass weitere Chancen erkannt werden. Nicht immer finden Einzelschritte der Prozesse in der angedachten Reihenfolge statt.⁶²

Durchschnittlich eine von 60 Ideen stellt sich am Ende des Auswertungsprozesses als erfolgsversprechend dar. Ziel ist es deshalb, möglichst viele Ideen zu produzieren.⁶³

Dabei sollen alle Arten von Ideen zugelassen werden, auch solche, die im ersten Eindruck abwegig oder nicht realisierbar scheinen.⁶⁴

Eine Bewertung der Ideen ist in diesem Prozessabschnitt noch nicht vorgesehen.⁶⁵

4.5 Ideenaufbereitung

In diesem Schritt werden die Ideen für den Auswahlprozess aufbereitet. Sie werden thematisch geordnet. Ideen, die bisher nur aus Fragmenten bestehen, werden ergänzt, sodass sie später bewertet werden können. Einander ähnliche Ideen können verschmolzen werden, erkennbar unsinnige verworfen.⁶⁶

60 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 221f

61 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 232f

62 Vgl. Lautenbacher, 2011: Seite 70f

63 Vgl. Bragg/Bragg, 2005: S. 20f

64 Vgl. McKnight, 2004: Seite 8

65 Vgl. Lautenbacher, 2011: Seite 73

66 Vgl. Lautenbacher, 2011: Seite 80 f

Jede einzelne Idee erhält einen eindeutigen Namen, der sich auf ihren Inhalt bezieht. Um die Idee zu konservieren und für außenstehende verständlich zu machen, werden sie systematisch festgehalten. Hierfür gibt es folgende Kategorien⁶⁷:

- **Gründzüge:** Was soll auf welche Art an wen verkauft werden?
- **Chancen:** Auf welchen Chancen beruht die Idee? Marktseitig, persönlich, branchenbezogen
- **Risiken:** Welche Gefahren können auftreten?
- **Zielgruppe:** Welche Gruppe von Käufern soll angesprochen werden?
- **Produkt/Dienstleistung:** Was ist neu? Worin besteht der Kundennutzen? Welche Bedürfnis wird befriedigt?
- **Markt:** Was ist über den Markt bekannt? Worin besteht die Konkurrenz?
- **Voraussetzungen:** Welche Informationen und Qualifikationen werden benötigt?
- **Finanzen:** Wie werden Erträge erzielt? Welche Investitionen sind nötig?

Wichtig ist, dass für jede Idee alle Fragen beantwortet werden um im Prozess optimal fortfahren zu können. Es handelt sich bei den einzelnen Punkten zunächst um Annahmen für die jeweiligen Felder.⁶⁸

4.6 Screening

Ziel des Screenings und der anschließenden Selektion ist es, aus der Vielzahl der Ideen diejenigen herauszufiltern, die die höchsten Erfolgchancen besitzen, um für sie im Anschluss an den gesamten Ideenprozess weitere Untersuchungen vorzunehmen oder mit Prototypen Tests zu durchlaufen. Es geht noch nicht darum, sich auf eine Idee festzulegen, die auf den Markt gebracht wird.⁶⁹

Grundlage für ein erfolgreiches Screening ist emotionale Distanz. Oft werden aus emotionalen Gründen einige Ideen nicht objektiv bewertet, sondern aufgrund persönlicher Euphorie bevorzugt und möglicherweise viel zu schnell ein Business Plan angefertigt⁷⁰,

67 Vgl. Lautenbacher 2011: Seite 83

68 Vgl. Lautenbacher, 2011: Seite 84

69 Vgl. Schnetzler, 2006: Seite 170

70 Vgl. Schnetzler, 2006: Seite 191

welcher auf zu ungenauen Annahmen beruht. Dieses Vorgehen wird begünstigt durch die irrtümliche Behauptung, Business Pläne seien der wichtigste Teil einer erfolgreichen Gründung.⁷¹

Um nun die besten Ideen herauszufiltern, wird jede einzelne anhand der von LAUTENBACHER entwickelten verschiedenen Kategorien und Aspekte bewertet⁷².

Eine ausführliche Bewertungsskala der einzelnen Punkte befindet sich im Anhang (Anlage 2).

	Kunden & Produkt	Markt & Branche	Gründer	Finanzierung
1	Tatsächlicher Kundennutzen des Produkts	Kenntnisse der Branche	Emotionale und persönliche Passung der Idee	Existenz und Plausibilität eines Erlösplans
2	Verständlichkeit und Vermarktungsfähigkeit des Kundennutzens	Kenntnisse des Marktes	Ideelle & kulturelle Passung der Idee zu Gründer und Zielmarkt	Grob geschätzter Mindestzeitraum bis zur Generierung erster Cash Flows
3	Einzigartigkeit und Neuartigkeitscharakter des Produkts, Wettbewerbsvorteile	Unfaire Vorteile in Branche und Markt	Geschätzte Passung der Größe des Ventures (Finanz-, Orga-, Personalaufwand)	Gesamter Kapitalbedarf für den Start des Ventures
4	Schnelle Demonstrationsfähigkeit des Produktes/Nutzens (Prototyp, Konzepttest)	überschlägig errechnete Marktgröße	Existenz von wichtigen Kenntnissen & Fähigkeiten	Möglichkeit, bei einem Scheitern in Jahr 1 das in Aktiva investierte Kapital zu liquidieren
5	Schutzfähigkeit & Dauerhaftigkeit der Differenzierung & der Wettbewerbsvorteile	Marktstruktur, Marktreife & Wettbewerbssituation am Markt (Timing der Idee)	Möglichkeit, die im Venture entwickelten neuen Kompetenzen für weitere Ventures zu nutzen	Kapitalverzehr bis zum Zeitpunkt des ersten Cash Flows
6	Voraussichtliche Höhe der Nachfrage	Marktwachstum	Fehlertoleranz des Ventures	Subventionen/steuerliche Vorteile
7	Beweismöglichkeit der Nachfrage zum jetzigen Zeitpunkt	erzielbarer Marktanteil bis zum Ende von Jahr 3 nach Start		
8	Ausbaufähigkeit des Produktes	Zugang zu Lieferantkanälen		

71 Vgl. Faltin, 2012: Seite 154ff in Verbindung mit Hougaard 2005: Seite 7

72 Vgl. Lautenbacher, 2011: Seite 106 - 150

9	Möglichkeit der Differenzierung durch ein Servicekonzept	Zugang zu Absatzkanälen		
10	Substitutionsgefahr des Produktes durch andere Produkte, die es ersetzen			
11	Mindestpreis des Produkts angesichts der geschätzten Entwicklungs-/Produktionskosten			

Tabelle 1: Kriterien zur Ideenbewertung⁷³

Die Idee oder die Ideen, die sich als am aussichtsreichsten herausgestellt haben und die vom Gründer tatsächlich weiterverfolgt werden wollen, können nun zu einem Geschäftsmodell weiterentwickelt werden.

5 Die Relevanz von Business-Plänen

Nachdem eine Geschäftsidee den Entwicklungsprozess bis hierhin durchlaufen hat, gilt es nun, sie in eine Geschäftsmodellform zu bringen. Dies hilft dem Gründer, zu erkennen, für welche wirtschaftlichen und systemischen Aspekte noch keine oder eine unzureichende Ausgestaltung vorliegt. Es dient jedoch auch Geschäftspartnern, möglichen zukünftigen Lieferanten oder Kunden und vor allem Kreditgebern – ob privat oder institutionell – als umfassende Erklärung des Vorhabens des Gründers und somit als Entscheidungsgrundlage für eine mögliche Zusammenarbeit.⁷⁴

Hier gelten bis heute Business-Pläne als das Dokument, in dem die gesamte Planung festgehalten wird.⁷⁵ Doch die Diskussion, wie sinnvoll die Erstellung dieser ist, gewinnt zunehmend an Bedeutung.⁷⁶ Viele Unternehmer, mehrere Jahre nach der Gründung befragt, warnen sogar davor, sich nach der Gründung zu sehr am Business-Plan zu orientieren.⁷⁷ Einer der Hauptkritikpunkte: Der Business-Plan ist durch ein sich schnell veränderndes Umfeld schon nach kurzer Zeit nicht mehr aktuell.⁷⁸ FALTIN vergleicht den vorzulegenden dreijährigen Finanzplan mit einem Fußballspiel: Die Geschäftszahlen zu prognostizieren sei wie bei einem Fußballspiel vorherzusagen, was in der 57.

⁷³ Vgl. Lautenbacher, 2011: Seite 106 - 150

⁷⁴ Vgl. Witt, 2003: Seite 192

⁷⁵ Vgl. IMB, 2008: Seite 9

⁷⁶ Vgl. IMB, 2008: Seite 6

⁷⁷ Vgl. Faltin, 2013: Seite 154

⁷⁸ Vgl. Vesper, 1993: Seite 26

Spielminute geschehe und dabei sind alle möglichen Spielsituationen noch überschaubarer als die Situation eines Unternehmens: Die Märkte verändern sich, neue Konkurrenten treten auf, andere verschwinden, Produkte werden weiterentwickelt. Eine Prognose ist kaum zu treffen.⁷⁹ Schon direkt nach der Fertigstellung, sei der Business-Plan nicht mehr zutreffend.⁸⁰

JUNG führt folgende weitere Nachteile eines Business-Plans auf:⁸¹

- Opportunitätskosten für die Zeit der Beschaffung notwendiger Informationen
- hoher Aufwand (bis zu mehrere hundert Stunden oder bis zu einem Jahr Arbeit⁸²)
- mögliche Entmutigung durch Probleme bei der Erstellung oder durch externe Kritik
- das Risiko, sich zu sehr auf den erstellten Plan zu fixieren und deshalb falsche Entschlüsse zu treffen

Dagegen attestiert er als positive Wirkungen:⁸³

- die Möglichkeit, Feedback von außen zu erhalten
- das Erkennen möglicher zukünftiger Herausforderungen
- das Durchdenken und Überprüfen des Konzepts
- die Möglichkeit, noch bessere Marktchancen zu finden oder Geschäftsideen abzuleiten

FALTIN sieht den Wert des Business-Plans weniger im Plan selbst als viel mehr in dem Prozess der Konzeption an sich.⁸⁴ Zu diesem Ergebnis kommen auch RIPSAS, ZUMHOLZ und KOLATA.⁸⁵ FALTIN empfiehlt die Erstellung eines Ideenkonzepts, statt den Kriterien des Business-Plans zu folgen.⁸⁶ RIPSAS, ZUMHOLZ und KOLATA schlie-

79 Vgl. Faltin, 2013: Seite 155f

80 Vgl. Timmons, Spinelli, Zacharakis, 2004: Seite 39

81 Vgl. Jung, 2004: Seite 60

82 Vgl. Ripsas 1998, Seite 8

83 Vgl. Jung, 2004, Seite 59f

84 Vgl. Faltin, 2013: Seite 154

85 Vgl. IMB, 2008: Seite 29

86 Vgl. Faltin, 2013: Seite 155

ßen mit dem Verweis, der Thematik 'Geschäftsmodell' in der Gründungsplanung müsse mehr Bedeutung geschenkt werden.⁸⁷

6 Geschäftsmodellentwicklung

Im folgenden wird ein Modell entwickelt, das die Vorteile eines Business Plans mit den Vorteilen eines Geschäftsmodellansatzes kombinieren und deren Nachteile vermeiden soll.

Vorgehensweise: Ein umfassender Ansatz zur Geschäftsmodellentwicklung wird durch Aspekte ergänzt, die die in Kapitel 5 beschriebenen Vorteile von Business-Plänen erzeugen. Als Basis wird das wertbasierte Geschäftsmodell von BIEGER und REINHOLD gewählt. Es bezieht sich gleichermaßen auf die Gegenwart als auch auf die Weiterentwicklung des Modell für zukünftigen Erfolg.⁸⁸ Der Prozess der Konzeption wird ausreichend berücksichtigt.

Hierfür wird zunächst in Punkt 6.1 der wertbasierte Geschäftsmodellansatz nach BIEGER und REINHOLD aus dem Academic Network von Roland Berger Strategy Consultants vorgestellt. Es besteht aus den sechs Komponenten Leistungskonzept, Wertschöpfungskonzept, Kanäle, Ertragsmodell, Wertverteilung, und Entwicklungskonzept.

Anschließend wird in Punkt 6.2 ein Business-Plan charakterisiert und Kriterien ermittelt, nach denen sich der Business-Plan und der Ansatz zur wertbasierte Geschäftsmodellentwicklung nach Bieger und Reinhold vergleichen lässt (Punkt 6.3). Die im darauffolgenden Vergleich (Punkt 6.4) gewonnen Erkenntnisse, werden in Kapitel 6.5 dargestellt. In Kapitel 7 wird das erarbeitete, neue Konzept, das „Geschäftsmodell-Vorlagekonzept“ vorgestellt.

87 Vgl. IMB, 2008: Seite 30

88 Vgl. Schallmo, 2013: Seite 53

6.1 Das wertbasierte Geschäftsmodell nach Bieger und Reinhold

Ausgangspunkt des Ansatzes ist die Annahme, dass das Ziel eines jeden Unternehmens das Schaffen von monetären und nicht-monetären Werten ist.⁸⁹

6.1.1 Das Leistungskonzept

„Das Leistungskonzept definiert, für welche Kundengruppen welche Leistungen in Form von Produkten und/oder Dienstleistungen erbracht werden sollen.“⁹⁰

Dabei besteht die Gesamtleistung des Unternehmens oft aus mehr als einem reinen Produkt oder einer einzelnen Dienstleistung. Sie kann das Anbieten eines ganzen Sortiments umfassen, die Bereitstellung von Services, die Integration der Leistung und integriertes Projektmanagement und darüber hinaus ein emotionales Profil und ein Kundenerlebnis.⁹¹

Beispiel: Das Leistungssystem von Gillette. Neben verschiedenen Rasierern mit unterschiedlichen Klingen und Technologien werden Pflegeprodukte angeboten und Rasur-tips bereitgestellt: Ein Leistungspaket rund um das Thema Rasieren.⁹²

Jedes Leistungssystem bezieht sich dabei auf eine oder mehrere Zielgruppen, denen die Leistungen angeboten werden. Dabei können auch Zielgruppen für ein Unternehmen interessant sein, die monetär nicht als ertragreich eingestuft werden: Auch Sicherheit und Wachstum können positive Effekte durch den Verkauf an solche Kundengruppen sein, genauso wie Marketingeffekte durch Meinungsführer.⁹³

Das Leistungskonzept umfasst auch den Aspekt Kundenvorteil im Vergleich zu Konkurrenzprodukten. Relevant hierfür ist der wahrgenommene Nutzen und die wahrgenommenen Kosten.⁹⁴

Fragen für die Konzeption des „Geschäftsmodell-Vorlagekonzepts“:⁹⁵

89 Vgl. Bieger, zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011: S. 32

90 Bieger, zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011: S. 34

91 Vgl. Belz, 1997: S. 23

92 Vgl. Bieger, zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011: S. 35

93 Vgl. Bieger, zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011: S. 35f

94 Vgl. Bieger, zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011: S. 35

95 Vgl. Bieger, zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011: S. 37

- Welche Kunden werden mit dem Leistungskonzept angesprochen?
- Wie ist das Leistungs- und Kundensystem ausgestaltet?
- Welchen Kundenvorteil bietet das Leistungskonzept den Kunden?
- Welchen Kundenwert haben die angesprochenen Kunden für das Unternehmen?

6.1.2 Das Wertschöpfungskonzept

„Das Wertschöpfungskonzept definiert, wie das Wertversprechen gegenüber den Kunden durch die Kombination von unternehmensinternen und -externen Ressourcen und Fähigkeiten in einem Wertschöpfungsnetzwerk erbracht wird.“⁹⁶

Dem Wertschöpfungskonzept liegt die Prämisse zugrunde, dass Unternehmen aus Ressourcen und damit in Korrelation stehenden Fähigkeiten und Kompetenzen bestehen. Als Ressourcen werden in diesem Kontext Elemente bezeichnet, die in die Wertschöpfung des Unternehmens einfließen und dadurch das Endprodukt bzw. eine Dienstleistung formen (Beispiele für Ressourcen: Produkte, Personen, Technologien). Fähigkeiten sind wissensbasierte Abläufe, mit denen das Unternehmen Ressourcen zur Wertschöpfung einsetzt.⁹⁷ Im Gegensatz zu Fähigkeiten sind Ressourcen nicht unternehmensspezifisch, sondern handelbar.⁹⁸

Im Wertschöpfungskonzept wird dargelegt, wie die Leistung, die dem Kunden angeboten wird, erzeugt wird, d.h., wie Ressourcen und Fähigkeiten bezogen und eingesetzt werden und wie die Kommunikation diesbezüglich mit Kunden, Partnern und Zulieferern ausgestaltet werden soll. Es wird somit beschrieben, welche Elemente im Wertschöpfungsprozess von dem jeweiligen Unternehmen übernommen werden.

Für die Rolle, die ein Unternehmen im Wertschöpfungsprozess übernimmt, kann zwischen folgenden Konfigurationen unterschieden werden:

1. Spezialisten (Layer Player) erbringen nur eine Stufe einer Wertschöpfungskette für unterschiedliche Wertschöpfungsketten.
2. Integratoren übernehmen alle Stufen einer Wertschöpfungskette selbst.

⁹⁶ Bieger, zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011: S. 37

⁹⁷ Vgl. Amit, Schoemaker, 1993: S. 33-46

⁹⁸ Vgl. Makadok, 2001: S. 387-401

3. Market Maker vermitteln zwischen verschiedenen Wertschöpfungsprozessen.
4. Orchestratoren lagern eine oder mehrere Stufen der Wertschöpfungskette an andere Unternehmen aus.

Fragen für die Konzeption des „Geschäftsmodell-Vorlagekonzepts“:⁹⁹

- Welcher Konfigurationsform entspricht die Rolle des Unternehmens in der Wertschöpfungskette?
- Wie werden die externen Ressourcen und Fähigkeiten anderer Akteure im Wertschöpfungsprozess integriert?
- Wie ist der Bezug der externen Ressourcen und Fähigkeiten dauerhaft angelegt? (Einzelkäufe als Kunde, langfristige Lieferverträge, Kooperation mit Anbieter?)

6.1.3 Die Kanäle

„Die Kanäle legen fest, wie sich das Unternehmen mit seinen Kunden austauscht und wie die Leistung zu Erfüllung des Wertversprechens zwischen dem Unternehmen und dem Kunden übertragen wird.“¹⁰⁰

Das Element „Kanäle“ beinhaltet zwei Bereiche:

- Kommunikation von Unternehmen zu Kunde und Kunde zu Unternehmen
- Transmission der Leistung an den Kunden bzw. Entgegennahme der Leistung durch den Kunden

Die Kommunikation hat über die kurzfristige, einmalige Transaktion hinaus seitens des Unternehmens den Zweck, eine langfristige, verlässliche Beziehung zum Kunden aufzubauen und zu halten. Dadurch kann verhindert werden, dass Kunden in der Folge den Anbieter wechseln und Produkte von Konkurrenzfirmen kaufen. Zudem werden Zusatzverkäufe einfacher, Akquisitionskosten können auf mehrere Transaktionen verteilt werden und Mund-zu-Mund-Propaganda nimmt zu.¹⁰¹

Moderne Kommunikationstechnologien erleichtern Unternehmen einen weiteren Effekt zu nutzen: Kunden können beispielsweise durch internetbasierte Anwendungen aktiv

⁹⁹ Vgl. Bieger, zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011: Seite 42

¹⁰⁰ Bieger, zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011: Seite 42

¹⁰¹ Vgl. Bieger, zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011: Seite 43

an der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung mitwirken. Im Programm „Design by me“ von LEGO können Internetnutzer eigene LEGO-Sets ausdenken und zusammensetzen. Diese können daraufhin von ihnen und anderen Kunden erworben werden.

Fragen für die Konzeption des „Geschäftsmodell-Vorlagekonzepts“:¹⁰²

- Mit welchen Zielgruppen soll zu welchem Zweck über welche Kanäle Kontakt bestehen?
- Wie ist ein wertschaffender Kontakt aus Kundensicht zu gestalten?

6.1.4 Das Ertragsmodell

„Das Ertragsmodell definiert, wie der Wert, den das Unternehmen für seine Kunden schafft, in Form von Erträgen an des Unternehmen zurückfließt.“¹⁰³

Erträge können grundsätzlich auf zwei verschiedenen Wegen zustande kommen:

- durch Abschöpfung von Kundenwerten
- durch Abschöpfung von Unternehmenswerten (die auf Kundenwerten basieren)

6.1.4.1 Erträge durch Abschöpfung von Kundenwerten

Kundenwerte entstehen dann, wenn Kunden die ihnen gegenüber erbrachte Leistung wahrnehmen und bereit sind, dafür einen monetären Ausgleich zu schaffen.¹⁰⁴ Der Kundenwert steigt, je höher die Zahlungsbereitschaft des Kunden ist und je loyaler er sich gegenüber dem Unternehmen verhält.¹⁰⁵ Sind tatsächliche Kundenwerte vorhanden, können sie durch Kaufabschlüsse in Erträge umgewandelt werden.

Allgemein berechnen sich die Erträge eines Unternehmens durch seine gewöhnliche Geschäftstätigkeit durch die Gleichung 'Preis mal Menge'. Sie können durch verschiedene Modelle erwirtschaftet werden, u.a.:¹⁰⁶

- Mischkalkulationen von Hauptgeschäft und Nebengeschäft: Werden durch das Hauptgeschäft Nebengeschäfte angebahnt, kann es den Gesamtertrag stei-

¹⁰²Vgl. Bieger, zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011: Seite 46

¹⁰³Bieger, zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011: S. 36

¹⁰⁴Vgl. Bieger, zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011: S. 46

¹⁰⁵Vgl. Bieger, zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011: S. 49

¹⁰⁶Vgl. Bieger, zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011: S. 47

gern, wenn der Preis für Produkte oder Dienstleistungen des Hauptgeschäfts gesenkt wird und dadurch die abgesetzte Menge steigt

- Zahlweise: Einmalzahlung im Voraus/ im Nachhinein, Ratenzahlung, Finanzierung
- Nutzung: Berechnung pro Nutzung, Berechnung für einen Zeitraum, in dem die Leistung beliebig oft genutzt werden kann ('Flatrate')
- Zahlungsempfänger: unmittelbar an das eigene Unternehmen, mittelbarer Zahlungsstrom über Dritte
- Preis: fix, variabel, pauschal verrechnet, individuell verrechnet

6.1.4.2 Erträge durch Abschöpfung von Unternehmenswerten

Die Abschöpfung von Unternehmenswerten kann auf zwei verschiedene Art und Weisen erfolgen:

- intern: durch Multiplikation des Geschäftsmodells (z.B. Franchise, Markenausweitung)
- extern: durch Verkauf oder Teilverkauf von Unternehmensanteilen

Eine umfassende Darstellung im Bereich „Ertragsmodell“ im Geschäftsmodell eines Gründers muss daraus resultierend folgende Elemente enthalten:

1. Darlegung, wo Werte für Kunden entstehen
2. Erläuterung des Modells/ der Modelle, mit dem/ denen Erträge geschaffen werden sollen

Fragen für die Konzeption des „Geschäftsmodell-Vorlagekonzepts“:¹⁰⁷

- Welche Werte werden an welcher Stelle geschaffen?
- Wie können die Werte gegenüber dem Kunden erkennbar gemacht werden?
- Wie können die geschaffenen Werte auf Ebene des Kunden- und Unternehmenswertes in Form von Erträgen abgeschöpft werden?

¹⁰⁷Vgl. Bieger, zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011: Seite 49

6.1.5 Die Wertverteilung

„Die Wertverteilung beschreibt, wie die erzielten Werte beziehungsweise Erträge im Unternehmen und an Kapitalgeber sowie andere Anspruchsgruppen verteilt werden, um die nachhaltige Finanzierung und kooperative Wertschöpfung im Rahmen des Geschäftsmodells sicherzustellen.“¹⁰⁸

Um den langfristigen Erfolg einer Unternehmung zu sichern, ist es notwendig, wichtige Anspruchsgruppen, die mittelbar und unmittelbar an der Wertschöpfung mitwirken, an den geschaffenen monetären und nicht-monetären Werten teilzuhaben zu lassen. Damit wird gewährleistet, dass auch zukünftig die Leistungspartner Teil des Netzwerks bleiben. Dabei sind folgende Trends zu beobachten:¹⁰⁹

- Neben internen Anspruchsgruppen wie eigene Lieferanten oder Kapitalgeber werden zunehmend Partner im Wertschöpfungsnetzwerk und deren Anspruchsgruppen bedeutsamer
- Die Wichtigkeit immaterieller Werte steigt. Wissen, Bekanntheit, Reputation können Werte sein, die zur Leistung motivieren
- Medien und Öffentlichkeit gewinnen weiter an Einfluss. Ihnen gilt es, für sie relevante Werte zu kommunizieren

Fragen für die Konzeption des „Geschäftsmodell-Vorlagekonzepts“:¹¹⁰

- Welchen Wertbeitrag leisten unterschiedliche Organisationen im Netzwerk des Wertschöpfungsprozesses?
- Wie wird der Wertbeitrag im Netzwerk abgegolten, um die nachhaltige Wertschöpfung sicherzustellen?

¹⁰⁸Bieger, zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011: S. 49

¹⁰⁹Vgl. Bieger, zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011: S. 50

¹¹⁰ Vgl. Bieger, zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011: Seite 52

6.1.6 Das Entwicklungskonzept

„Das Entwicklungskonzept beschreibt, wie das Unternehmen die Schaffung von Wert im Rahmen des bestehenden Geschäftsmodells entwickelt und angesichts sich verändernder Rahmenbedingungen das Geschäftsmodell evolutionär und revolutionär weiterentwickelt beziehungsweise innoviert.“¹¹¹

Aus folgenden beiden Gründen ist es für Unternehmen wichtig, das Geschäftsmodell einer ständigen Überprüfung und Weiterentwicklung zu unterziehen:¹¹²

1. Geschäftsmodelle können nicht 1:1 aus der Theorie in die Praxis umgesetzt werden, sondern müssen von den Mitarbeitern angeeignet und stetig verbessert werden. Durch die ständige Entstehung von neuem Wissen im Unternehmen bieten sich fortwährend neues Optimierungspotenzial für das aktuelle Geschäftsmodell.
2. Veränderte Rahmenbedingungen am Markt durch Nachfrageverschiebungen, Gesetzesänderungen, Aktivitäten von Mitbewerbern oder beispielsweise technologischen Fortschritten verlangen eine Überprüfung des Geschäftsmodells und gegebenenfalls eine Anpassung, um den Erfolg am Markt zu halten bzw. ausbauen zu können.

Insbesondere Modifikationen durch veränderte Rahmenbedingungen können sich als Herausforderung darstellen, da Anpassungen in einzelnen Elementen des Geschäftsmodells direkt Auswirkungen auf andere Teilbereiche haben. Jedoch ist das Gesamtgefüge entscheidend. BIEGER und REINHOLD unterscheiden dabei drei verschiedene Typen der Assimilation:

1. quantitatives Wachstum: Ohne Veränderung der Struktur des Geschäftsmodells können größere Mengen abgesetzt werden.
2. Evolutionäre Adaption: Das Geschäftsmodell wird in einzelnen Facetten verändert (beispielsweise Änderung der Zahlungsmöglichkeiten für Kunden), jedoch nicht grundlegend neu aufgebaut.

¹¹¹ Bieger, zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011: S. 52

¹¹² Vgl. Bieger, zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011: Seite 52

3. Revolutionäre Adaption: Die Struktur oder ganze Elemente des Geschäftsmodells werden grundlegend verändert (Beispiel: Amazon wechselte zum Online-Verkauf)

Fragen für die Konzeption des „Geschäftsmodell-Vorlagekonzepts“:¹¹³

- Wie wächst das Unternehmen im bestehenden Geschäftsmodell?
- Welches Ausmaß und welchen Einfluss haben Veränderungen des Geschäftsmodells auf dessen Architektur und Elemente?

6.2 Charakterisierung eines Business-Plans

Ziel eines Business Plans ist die umfassende Darstellung des Geschäftsvorhabens eines Gründers. Er soll Außenstehenden alle nötigen Informationen bereitstellen um einschätzen zu können, ob und wie das Unternehmen Erfolg haben wird.¹¹⁴

Ihm werden drei Funktionen attestiert:¹¹⁵

1. Orientierungsfunktion: Durch das Erstellen des Business-Plans werden die Gründer mit allen zu beachtenden Aspekten und Fragestellungen konfrontiert. Hierdurch können Hindernisse und Schwachpunkte des Konzepts gefunden und bearbeitet werden.
2. Kommunikationsinstrument: Der Business-Plan transportiert die notwendigen Informationen zum Geschäftsvorhaben zu potenziellen Kapitalgebern, Geschäftspartnern und Kunden.
3. Steuerungs- und Kontrollinstrument: Durch regelmäßige Überprüfung der IST-Werte mit den im Business-Plan vorgesehenen SOLL-Werten kann das gegründete Unternehmen in die geplante Richtung gesteuert werden.

Ein Business-Plan besteht grundsätzlich aus folgenden Elementen, die individuell ergänzt oder weggelassen werden können:¹¹⁶

¹¹³ Vgl. Bieger, zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011: Seite 56; Die Frage 'Bestehen für das Unternehmen unternehmensinterne oder externe Gründe, um das Geschäftsmodell anzupassen?' wird weggelassen, da für Gründer noch kein bestehendes Modell existiert, das angepasst werden müsste

¹¹⁴ Vgl. Ripsas, 1998: Seite 1

¹¹⁵ Vgl. Universität Hannover, Seite 1

¹¹⁶ Vgl. Ripsas, 1998: Seite 7

- Zusammenfassung des Geschäftsvorhabens, inkl. Produkt/ Dienstleistung, Kundennutzen, Marktpotenzial, Konkurrenzsituation, Gründerteam¹¹⁷

Produkt/ Dienstleistung: Beschreibung des Produkts/ der Dienstleistung, Herausstellen des Kundennutzens, Vergleich mit Konkurrenzprodukten/ -dienstleistungen¹¹⁸
- Gründer (-Team): Vorstellung der/ des Gründer(s) mit beruflichen Qualifikationen, Aufgabenverteilung¹¹⁹
- Unternehmen und Organisation: Erläuterung von Rechtsform, Einlagen und Haftungsverhältnissen¹²⁰
- Markt und Wettbewerb: Darlegung einer Branchen-, Wettbewerbs- und Zielgruppenanalyse¹²¹
- Marketing und Vertrieb: Erklärung der Marketing-Strategie inkl. Produktpolitik, Preispolitik, Vertriebspolitik und Kommunikationspolitik, Strategie zum Markteintritt¹²²
- Finanzierung: Gewinn- und Verlustrechnung, Liquiditätsplan¹²³, Break-Even-Point-Berechnung, Eigenkapital-/Fremdkapitalplanung¹²⁴

Die Inhalte eines Business-Plans nach RIPSAS fasst folgende Abbildung zusammen:

117 Vgl. IHK Ostthüringen 2010, Seite 8
118 Vgl. IHK Ostthüringen 2010, Seite 10
119 Vgl. IHK Ostthüringen 2010, Seite 16
120 Vgl. IHK Ostthüringen 2010, Seite 18
121 Vgl. IHK Ostthüringen 2010, Seite 28
122 Vgl. IHK Ostthüringen 2010, Seite 32
123 Vgl. IHK Ostthüringen 2010, Seite 36
124 Vgl. Ripsas; 1998: Seite 11f

- | | |
|--|--|
| <p>1. Executive Summary</p> <p>A- Kurze Beschreibung der Idee und der geplanten Firma.</p> <p>B- Was genau ist die Gelegenheit und die Strategie?</p> <p>C- Was ist der Zielmarkt? Wer sind die potentiellen Kunden?</p> <p>D- Was ist der entscheidende Vorteil?</p> <p>E- Einige Zahlen zur Profitabilität</p> <p>F- Welche Leute bilden die Kernmannschaft?</p> <p>G- Das Angebot an die Investoren.</p> <p>2. Die Industrie bzw. Branche</p> <p>A- Überblick in Zahlen.</p> <p>B- Die eigene Firma, das Konzept.</p> <p>C- Das Produkt bzw. die Dienstleistung.</p> <p>D- Die Einstiegs- und Wachstumschance.</p> <p>3. Marktanalyse</p> <p>A- Kundenprofile.</p> <p>B- Wie groß ist der Markt, wo liegen die Trends?</p> <p>C- Wettbewerber.</p> <p>D- Wie hoch ist der angestrebte Umsatz bzw. Marktanteil?</p> <p>4. Finanzdaten</p> <p>A- Brutto- und Netto Gewinnspannen.</p> <p>B- Profitabilität und Dauerhaftigkeit.</p> <p>C- Feste und variable Kosten.</p> <p>D- Monate bis zum Breakeven.</p> <p>E- Monate bis zum positiven <i>cash flow</i>.</p> <p>5. Marketing-Plan</p> <p>A- Gesamtstrategie.</p> <p>B- Preisfestlegung.</p> <p>C- Verkaufstaktik.</p> <p>D- Service und Garantiepolicies.</p> <p>E- Werbung und Promotion.</p> <p>F- Verteilungsstrategie.</p> <p>6. Produktdesign und technische Entwicklung</p> <p>A- Entwicklungsstufe und verbleibende Aufgabe.</p> <p>B- Schwierigkeiten und Risiken.</p> <p>C- Produktverbesserungen und weiterentwicklungen.</p> <p>D- Kosten.</p> <p>E- Eigentumsrechte.</p> | <p>7. Produktion</p> <p>A- Produktionszyklen.</p> <p>B- Geographische Organisation.</p> <p>C- Einrichtungen.</p> <p>D- Strategie und Pläne.</p> <p>E- Rechtliche Aspekte.</p> <p>8. Das Management Team</p> <p>A- Organisation.</p> <p>B- Schlüsselpersonen.</p> <p>C- Entlohnungsstrukturen und Eigentumsverhältnisse.</p> <p>D- Andere Investoren.</p> <p>E- Angestellte und Mitarbeiterbeteiligung.</p> <p>F- Leitende Angestellte.</p> <p>G- Anteilseigner.</p> <p>H- Berater.</p> <p>9. Zeitplan</p> <p>10. Kritische Risiken, Probleme und Annahmen</p> <p>11. Der Finanz-Plan</p> <p>A- Umsatzplanung und Plan-Bilanz.</p> <p>B- <i>Cash flow</i> Planung.</p> <p>C- Breakeven-Analyse.</p> <p>D- Kostenkontrollmaßnahmen.</p> <p>12. Die Finanzierung</p> <p>A- Gewünschte Finanzierung.</p> <p>B- Das Angebot.</p> <p>C- Kapitalisierung.</p> <p>D- Mittelverwendung.</p> <p>E- Rendite der Investoren.</p> |
|--|--|

Abbildung 2: Inhalt eines Business Plans nach RIPSAS¹²⁵

125 Vgl. Ripsas, 1998: Seite 7

6.3 Kriterien eines Vergleichs

Die Kriterien für einen Vergleich zwischen dem wertbasierten Ansatz zur Geschäftsmodellentwicklung und einem Business Plan werden von den Anforderungen abgeleitet, die an einen Geschäftsplan gestellt werden.

In Anlehnung an JUNG¹²⁶, RIPSAS¹²⁷, BIEGER/REINHOLD¹²⁸ und FALTIN¹²⁹ werden folgende Anforderungen an einen Geschäftsplan gestellt:

1. Er muss das gesamte Geschäftsvorhaben zu Beginn zusammenfassen, um das Interesse des Lesers zu gewinnen.
→ Kriterium: Zusammenfassung des Geschäftsvorhabens
2. Der Plan soll das gesamte Geschäftsvorhaben genau in dem Maße detailliert darstellen, wie es für Außenstehende zum Verständnis notwendig ist.
→ Kriterium: Detaillierung
3. Der/ die Gründer sollen vorgestellt werden.
→ Vorstellung der Gründer
4. Das Konzept soll den Kundennutzen in den Mittelpunkt stellen.
→ Kriterium: Kundennutzen
5. Der Marktvorteil soll klar erkennbar sein.
→ Kriterium: Marktvorteil
6. Vorhandene Probleme und mögliche zukünftige Herausforderungen sollen während der Erstellung erkannt werden.
→ Kriterium: Problemerkennung
7. Die Marktchancen sollen ermittelt werden.
→ Kriterium: Marktchancen

126 Vgl. Jung, 2004: Seite 59f

127 Vgl. Ripsas, 1998: Seite 1f

128 Vgl. Bieger, zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011: Seite 14-63

129 Vgl. Faltin, 2013: Seite 154f

8. Eine Marketing-Strategie soll enthalten sein.
→ Kriterium: Marketing
9. Die Beziehung zu Lieferanten und Geschäftspartnern soll dargestellt werden.
Der für sie entstehende Wert an der Zusammenarbeit soll klar erkennbar sein.
→ Kriterium: Wertversprechen
10. Der Plan soll die Wertschöpfungskette und die Position des eigenen Unternehmens darin enthalten.

Kriterium: Wertschöpfungskette
11. Die Finanzierung soll nur in dem Maß dargestellt werden, wie sie notwendig ist.
Auf Prognosen für die Zukunft soll weitestgehend verzichtet werden.
→ Kriterium: Finanzierung
12. Während der Erstellung soll der Gründer mögliche noch bessere Ideen oder Chancen erkennen können.
→ Kriterium: Chancenerkennung
13. Der Plan selbst soll unkompliziert zu erstellen sein.
→ Kriterium: Einfachheit
14. Die Erstellung des Konzepts soll möglichst wenig Zeit in Anspruch nehmen.
→ Kriterium: Dauer der Erstellung
15. Das Risiko, dass der Plan zum Selbstzweck wird und nicht als Mittel zum Zweck betrachtet wird, soll ausgeschlossen werden.
→ Risiko des Selbstzwecks

6.4 Vergleich des Business-Plan mit dem Ansatz zur wertbasierten Geschäftsmodellentwicklung

Kriterium	Business-Plan	Wertbasiertes Geschäftsmodell
Zusammenfassung des Geschäftsvorhabens	Eine Zusammenfassung ist zu Beginn des Plans vorgesehen.	Eine Zusammenfassung ist grundsätzlich nicht vorgesehen.
Detaillierung	Die einschlägige Literatur verlangt grundsätzlich nach sehr detaillierter Planung.	Die Detaillierung beschränkt sich auf wertrelevante Prozesse
Vorstellung der Gründer	Die Vorstellung des Gründerteams ist ausführlich vorgesehen.	Eine Vorstellung von Gründern ist mangels Bezug auf Existenzgründung nicht vorgesehen.
Kundennutzen	Die Beschreibung des Kundennutzen ist kein priorisierter Teil des Business-Plans.	Beim wertbasierten Geschäftsmodell wird der Beschreibung des Kundennutzens große Bedeutung beigemessen.
Marktvorteil	Die Beschreibung des Marktvorteils ist vorgesehen. Eine ausführliche Marktanalyse wird gefordert. Bei der langfristigen Planung wird von einem gleichbleibenden Marktvorteil ausgegangen.	Die Analyse des Marktes wird nur im Rahmen der Beschreibung des Marktvorteils für die aktuelle Marktsituation wird gefordert.
Problemerkennung	Durch die ausführliche Auseinandersetzung mit allen Elementen des Geschäftsvorhabens ist das Potenzial der Erkennung von Problemen und zukünftigen Herausforderungen gegeben.	Durch die Auseinandersetzung mit den vorgesehenen Elementen ist die Voraussetzung, Probleme zu erkennen, vorhanden. Der Aspekt zukünftige Herausforderungen schon im Vorfeld zu erkennen, wird hier vernachlässigt, da sich der Ansatz auf die Gegenwart bezieht.
Marketing	Der Business-Plan sieht die Planung des Markteintritts vor und verlangt nach Erläuterung des Einsatzes von Marketing-Instrumenten.	Die Kommunikation mit Kunden und potenziellen Kunden ist über das Element „Kanäle“ vorgesehen.
Wertversprechen	Eine Beschreibung des Wertgewinns für Lieferanten und Geschäftspartner durch die Zusammenarbeit ist grundsätzlich nicht vorgesehen.	Dem Einbeziehen von Geschäftspartnern und Lieferanten in die Wertverteilung wird große Bedeutung beigemessen.

Wertschöpfungskette	Die Wertschöpfungskette hat wenig Priorität. Die Beschreibung, wie die eigene Leistung erbracht/produziert wird, ist gefordert.	Das Beschreiben der Wertschöpfungskette inkl. Darstellung der eigenen Position darin ist ein wichtiger Bestandteil.
Finanzierung	Umfassende Finanzierungspläne werden gefordert	Finanziell wird die Darstellung auf das kurzfristige Erzielen von Erträgen beschränkt.
Chancenerkennung	Chancen können durch die umfassende Auseinandersetzung mit den Elementen des Business-Plans erkannt werden.	Chancen können durch die umfassende Auseinandersetzung mit den Elementen des Geschäftsmodells erkannt werden.
Einfachheit	Es besteht die Gefahr zu großer Komplexität der Erstellung aufgrund der Quantität der Anforderungen.	Die Gefahr der Komplexität ist aufgrund der geringeren quantitativen Anforderungen geringer.
Dauer der Erstellung	Das Erstellen eines umfassenden Business-Plans kann mehrere hundert Stunden in Anspruch nehmen.	Das Erstellen eines Geschäftsmodells ist aufgrund geringerer Anforderungen mit weniger Zeitaufwand anzusetzen.
Risiko des Selbstzwecks	Aufgrund der umfassenden Anforderungen ist das Risiko gegeben.	Das Risiko ist aufgrund geringerer quantitativer Anforderungen geringer zu bewerten.

Tabelle 2: Vergleich von Business-Plan und wertbasiertem Geschäftsmodellansatz

6.5 Gewonnene Erkenntnisse für den eigenen Ansatz

Für die Konzeption eines eigenen Ansatzes werden hinsichtlich der Inhalte dessen auf Basis der Anforderungen aus Kapitel 5.4 und des Vergleichs aus Kapitel 5.5 folgende Entscheidungen getroffen:

- Zusammenfassung: Eine Zusammenfassung des Inhalts des gesamten Konzepts wird nach Vorbild des Business-Plans integriert. Die Zusammenfassung wird in der vorliegenden Literatur nicht kritisiert. Hinsichtlich der Absicht, damit einen Überblick zu schaffen und Interesse zu wecken ist sie als sinnvoll zu bewerten.
- Detaillierung: Das Ausmaß der Detaillierung betreffend wird folgende Entscheidung getroffen: Um den Gründer vor nicht notwendiger Detail-Arbeit und dem damit verbundenen Aufwand zu schützen, wird empfohlen, vor Erstellung des Plans die jeweiligen Anforderungen der Personen, an die der Plan gerichtet wird, einzuholen und nur in dem geforderten Maß detailliert vorzugehen.

- Vorstellung der Gründer: Die Vorstellung der Gründer oder des Gründerteams wird nach Vorbild des Business-Plans übernommen.
- Kundennutzen: Die Beschreibung des Kundennutzens wird nach Vorbild des wertbasierten Geschäftsmodells übernommen.
- Marktvorteil: Aufgrund mangelnder Vorhersehbarkeit der Entwicklung der Märkte¹³⁰ wird die Marktanalyse als Kriterium übernommen, jedoch keine Prognosen über zukünftige Marktanteile gefordert. Der aktuelle Marktvorteil soll herausgestellt werden.
- Problemerkennung: Die Chancen der Problemerkennung sind nach Vergleich in beiden Modellen gegeben. Um mögliche zukünftige Herausforderungen zu erkennen, wird ein Punkt installiert, der als Denkansatz diesbezüglich dienen soll.
- Marketing: Die Marketing-Anforderungen werden aufgrund der Gründungsbezogenheit des Business-Plans nach Vorbild des letzteren übernommen.
- Wertversprechen: Die Angaben zur Wertverteilung werden nach Vorbild des wertbasierten Geschäftsmodells übernommen.
- Wertschöpfungskette: Die Angaben zur Wertverteilung werden nach Vorbild des wertbasierten Geschäftsmodells übernommen.
- Finanzierung: Für den Bereich Finanzierung werden die direkt gründungsbezogenen Elemente des Business-Plans übernommen (Gewinn- und Verlustrechnung, Liquiditätsplan, Eigenkapital-/Fremdkapitalaufstellung). Auf mehrjährige Prognosen wird verzichtet, soweit dies nicht explizit von Kapitalgebern gefordert.
- Chancenerkennung: Die Chancenerkennung ist in beiden Modellen als Potenzial vorhanden und fließt somit automatisch in das neue Modell ein.
- Einfachheit: Durch Verzicht auf unnötige Detaillierung kann das neue Modell einfacher dargestellt werden als ein bisheriger Business-Plan.
- Dauer der Erstellung: Durch Reduktion einiger Elemente soll das Erstellen des neuen Modells weniger Zeit beanspruchen als das eines Business-Plans.
- Risiko des Selbstzwecks: Durch Verzicht auf unnötige Detaillierung wird das Risiko vermindert.

130 Vgl. Faltin, 2013: Seite 154f

7 Das „Geschäftsmodell-Vorlagekonzept“

Das „Geschäftsmodell-Vorlagekonzept“ in der unten vorgestellten Form soll nun den Ansatz zur Erstellung eines Geschäftsmodells mit den Komponenten eines Business-Plans kombinieren, die im Geschäftsmodellansatz aufgrund der Bezogenheit auf ein bereits bestehendes Unternehmen fehlen. Gleichzeitig soll die Entstehung von Nachteilen eines Business-Plans, die in Kapitel 5 beschrieben sind, vermieden werden.

Es erhält den Titel „Geschäftsmodell-Vorlagekonzept“, da es die Beschreibung des Geschäftsmodell soweit modifizieren und ergänzen soll, dass es – wie ein Business-Plan- zur Vorlage bei o.g. Stakeholdern und Shareholdern dient.

Mit adäquater Beantwortung der aufgeführten Fragen soll Lesern des „Geschäftsmodell-Vorlagekonzepts“ ein umfassendes Bild über das Geschäftsvorhaben vermittelt werden können.

Anhand der in Kapitel 6 beschriebenen Aspekte wird folgendes Konzept vorgeschlagen:

Das Geschäftsmodell-Vorlagekonzept:

Elemente:

1. Zusammenfassung des Geschäftsvorhabens:

In diesem Punkt werden die wichtigsten Fakten zusammengefasst, sodass Außenstehende einen umfassenden Eindruck von dem Geschäftsvorhaben erhalten.

Leitfrage:

Wie können Produkt/Dienstleistung, Kundennutzen, Marktpotenzial, Konkurrenzsituation und Gründerteam in möglichst wenigen Sätzen zusammengefasst werden? (nach Businessplan-Vorbild)

2. **Produkt/Dienstleistung:**

Hier wird ausführlich erklärt, was den Kunden als Produkt oder Dienstleistung angeboten werden soll. Dabei wird auch der Markt analysiert und die Ergebnisse integriert.

Leitfrage:

Wie wird das Produkt/ die Dienstleistung ausführlich beschrieben?

Welche Konkurrenzprodukte/ -dienstleistungen gibt es am Markt?¹³¹ (nach Business-Plan-Vorbild)

3. **Gründer (-Team):**

Im Abschnitt Gründer (-Team) wird anhand persönlicher Profile der oder die Gründer vorgestellt.

Leitfragen:

Wer sind der/die Gründer?

Welche beruflichen Qualifikationen besitzen sie?

Wie ist die Aufgabenverteilung geplant?¹³² (nach Business-Plan-Vorbild)

4. **Unternehmen und Organisation:**

In Punkt 4 wird erklärt, wie das Unternehmen rechtlich und organisatorisch gestaltet werden soll.

Leitfragen:

Welche Rechtsform ist geplant und warum?

Wer legt wie viel ein und wer haftet wie?¹³³ (nach Business-Plan-Vorbild)

131 Vgl. IHK Ostthüringen 2010: Seite 10

132 Vgl. IHK Ostthüringen 2010: Seite 16

133 Vgl. IHK Ostthüringen 2010: Seite 18

5. Leistungskonzept

Im Abschnitt „Leistungskonzept“ wird die Erzeugung der Leistung detailliert erläutert.

Leitfragen:

Welche Kunden werden mit dem Leistungskonzept angesprochen?

Wie ist das Leistungs- und Kundensystem ausgestaltet?

Welchen Kundenvorteil bietet das Leistungskonzept den Kunden?

Welchen Kundenwert haben die angesprochenen Kunden für das Unternehmen?

6. Wertschöpfungskonzept

Die Wertschöpfungskette steht im Mittelpunkt. Es wird beschrieben, welche Elemente vom eigenen Unternehmen getragen werden und welche anderen Firmen die übrigen übernehmen.

Leitfragen:

Welcher Konfigurationsform entspricht die Rolle des Unternehmens in der Wertschöpfungskette?

Wie werden die externen Ressourcen und Fähigkeiten anderer Akteure im Wertschöpfungsprozess integriert?

Wie ist der Bezug der externen Ressourcen und Fähigkeiten dauerhaft angelegt? (Einzelkäufe als Kunde, langfristige Lieferverträge, Kooperation mit Anbieter?)

7. Kanäle

Der Bereich 'Kanäle' befasst sich mit Kommunikation und Marketing mit und für Kunden. Die geplanten Maßnahmen werden vorgestellt.

Leitfragen:

Mit welchen Zielgruppen soll zu welchem Zweck über welche Kanäle Kontakt bestehen?

Wie ist ein wertschaffender Kontakt aus Kundensicht zu gestalten?

8. Ertragsmodell

Das Ertragsmodell beschreibt, wie im Unternehmen Gewinne erwirtschaftet werden sollen. Es wird unterschieden zwischen Kundenwerten, die durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen entstehen und Unternehmenswerten, die durch den Verkauf von Unternehmenswerten generiert werden.

Leitfragen:

Welche Werte werden an welcher Stelle geschaffen?

Wie können die Werte gegenüber dem Kunden erkennbar gemacht werden?

Wie können die geschaffenen Werte auf Ebene des Kunden- und Unternehmenswertes in Form von Erträgen abgeschöpft werden?

9. Wertverteilung

Im Bereich Wertverteilung wird erläutert, welche Stake- und Shareholder auf welche Art und Weise von der Zusammenarbeit profitieren sollen.

Leitfragen:

Welchen Wertbeitrag leisten unterschiedliche Organisationen im Netzwerk des Wertschöpfungsprozesses?

Wie wird der Wertbeitrag im Netzwerk abgegolten, um die nachhaltige Wertschöpfung sicherzustellen?

10. Entwicklungskonzept

Ziel des Entwicklungskonzept ist es, darzulegen, wie das Unternehmen wachsen kann, welche Skaleneffekte sich ergeben können und wie auf sich ändernde Marktbedingungen reagiert werden kann.

Leitfragen:

Wie wächst das Unternehmen im bestehenden Geschäftsmodell?

Welches Ausmaß und welchen Einfluss haben Veränderungen des Geschäftsmodells auf dessen Architektur und Elemente?

11. Startfinanzierung:

Im Punkt Startfinanzierung wird genau die benötigte Menge an Dokumenten erstellt, die einerseits für den Gründer zur Unternehmensplanung erforderlich und andererseits für Geschäftspartner und Kapitalgeber zur Einschätzung der Ertragsaussichten ist.

Leitfrage:

Wie wird das erste Jahr nach der Unternehmensgründung finanziert?

Was kann darüber hinaus verlässlich prognostiziert werden?

8 Fazit

Ziel dieser Arbeit war es, potenziellen Gründern ohne Ideen Wege aufzuzeigen, wie sie Geschäftsideen finden und diese anschließend in eine zukunftsgerichtete und kompakte Form der Beschreibung des Geschäftsvorhabens zu bringen.

Hierfür wurden im ersten Teil des Werks Möglichkeiten erarbeitet, wie Ideen gefunden und bewertet werden können. Die Ergebnisse stellen kein Wundermittel dar, das jeden beliebigen Leser dieser Seiten eine aussichtsreiche Geschäftsidee finden lässt. Jedoch bin ich mir sicher, dass sie vielen Unternehmern und solchen, die dies werden möchten, erfolgversprechende Ansätze liefern.

Im zweiten Teil wurde der Versuch unternommen, die positiven Aspekte von herkömmlichen Business-Plänen mit denen der immer mehr an Bedeutung gewinnenden Ansätzen zur Geschäftsmodellentwicklung zu kombinieren und gleichzeitig den Arbeitsaufwand zu reduzieren.

Dabei konnten nach meiner Überzeugung die positiven Aspekte von Business-Plan und dem wertbasierten Geschäftsmodellansatz nach BIEGER und REINHOLD auf sinnvolle Art und Weise im „Geschäftsmodellvorlagekonzept“ zusammengeführt werden. Kritisch zu betrachten bleibt die Länge des dann entstehenden Dokuments. Wenn Banken und andere Kapitalgeber weiterhin auf umfassende Finanzierungsberechnungen bestehen, wird sich dieser Arbeitsaufwand kaum reduzieren lassen, wenngleich die vorgebrachten Kritikpunkte an dieser Vorgehensweise nach meiner Auffassung gerechtfertigt sind und eine Überarbeitung der Anforderungen zum Vorteil beider wären – der Bank und des Gründers. Diese Arbeit soll ein Denkanstoß hierfür sein.

Für mich persönlich war die Untersuchung des Themas eine Bestätigung des Wunsches nach eigenen Unternehmungen. Viele neue Blickwinkel und Ansätze habe ich kennengelernt und ich hoffe, dass auch bei vielen anderen Lesern der Unternehmergeist geweckt wird.

Angesichts der rückläufigen Gründerzahlen ist dies wünschenswert.

Literaturverzeichnis

- APHORISMEN.DE: Zitate von Thomas Alva Edison. URL: https://www.aphorismen.de/suche?f_autor=1159_Thomas+Alva+Edison [Stand: 27.2.2014]
- AMIT Raphael, SCHOEMAKER Paul J. H., Strategic Assets an Organizational Rent. In: Strategic Management Journal, 14(1), o.O. 1993
- BELZ Christian, Leistungs- und Kundensysteme. St. Gallen 1997
- BIEGER Thomas, ZU KNYPHAUSEN-AUFSESS Dodo, KRYSS Christian, Innovative Geschäftsmodelle. St. Gallen, Berlin, Düsseldorf 2011
- BLOCK Zenas/MCMILLAN Ian C., Corporate Venturing – Creating new business with the firm. Washington D.C. 2003
- BMWi: Factbook 2012. URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/F/factbook-gruenderland-deutschland,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> [Stand: 10.05.2014]
- BMWi: Gründerland Deutschland. URL: <https://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/gruenderland-deutschland,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> [Stand: 10.05.2014]
- BMWi: Existenzgründung. URL: [bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/Gruendungen-und-Unternehmensnachfolge/existenzgruendung.html](http://www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/Gruendungen-und-Unternehmensnachfolge/existenzgruendung.html) [Stand:10.05.2014]
- BRAGG Andrew / BRAGG Mary, Developing New Business Ideas – A step-by-step guide to creating new business ideas worth backing. Harlow 2005
- DRUCKER Peter, Innovation and Entrepreneurship. New York 1993
- FALTIN Günter, Kopf schlägt Kapital. 4. Auflage, o.O 2013
- GASSMANN Oliver, FRANKENBERGER Karolin, CSIK Michaela, Geschäftsmodelle entwickeln. St. Gallen 2013
- HOUGAARD Soren, The Business Idea . The Early Stages of Entrepreneurship. Berlin 2005
- IHK Ostthüringen: Der Business-Plan. URL: http://www.tu-ilmenau.de/fileadmin/public/forschung/Materialien/TGP_Handbuch2010.pdf [Stand: 10.05.2014]
- IMB Institute of Management Berlin, Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung – Möglichkeiten und Grenzen, Working Paper No. 43. Berlin 2008
- JACOBSEN Liv Kirsten, Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship – Entwicklung eines umfassenden Modells. Berlin 2003
- JUNG Viktor, Markteintrittsgestaltung neugegründeter Unternehmen – Situationsspezifische und erfolgsbezogene Analyse. Frankfurt a. Main 2004
- LAUTENBACHER Tom, Die Entwicklung von Geschäftsideen. Stuttgart 2011

- MAKADOK Richard, Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation, in: Strategic Management Journal, 22. o.O. 2001
- MCKNIGHT Thomas K., Will it fly? How to know if your Business Ideas Has Wings ... Before You Take the Leap. Upper Saddle River 2004
- MICIC Pero, Das Zukunftsradar – Die wichtigsten Trends, Technologien und Themen für die Zukunft . Offenbach 2006
- MORRIS Michael, SCHINDEHUTTE Minet, ALLEN Jeffrey, The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. Journal of Business Research. o.O. 2005
- MULLINS John W., The New Business Road Test – What entrepreneurs and executives should do before writing a business plan. Harlow 2003
- RIPSAS Sven, Der Business-Plan – Eine Einführung. Berlin 2008
- SCHALLMO Daniel, Geschäftsmodellinnovation. Wiesbaden 2013
- SCHNETZLER Nadja, Die Ideenmaschine – Methode statt Geistesblitz – Wie Ideen industriell produziert werden. Weinheim 2006
- SÜDDEUTSCHE ZEITUNG, Wirtschaft. Ausgabe vom 10.12.2013, S.24f
- TIMMONS Jeffrey, SPINELLI Steven, ZACHARAKIS Andrew, Business-Plans that work, New York 2004
- UNIVERSITÄT HANNOVER. Starting Business. URL: http://www.startingbusiness.uni-hannover.de/uploads/media/Der_Businessplan_als_Schluesselfaktor.pdf [Stand: 20.05.2014]
- VESPER Karl: New Venture Mechanics. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1993
- WITT Peter, Grundlagen der Businessplan-Erstellung in der Net Economy. In: Kollmann, T. (Hrsg.): E-Venture-Management. Wiesbaden 2003

Anlagen

- Anlage 1: Die weiteren 44 der 55 Geschäftsmodellmuster
nach FRANKENBERGER, GASSMANN, CSIK Seite XIII
- Anlage 2: Checklisten zur Prüfung von Geschäftsideen Seite XXII
- Kunden & Produkt
 - Markt & Branche
 - Gründer
 - Finanzen

Anlage 1: Die weiteren 44 der 55 Geschäftsmodellmuster nach FRANKENBERGER, GASSMANN, CSIK

12. DIGITALISIERUNG: Unter Digitalisierung wird die Verlagerung von Geschäftsvorgängen ins Internet zusammengefasst. Im World Wide Web können Informationen schneller bereitgestellt und aktualisiert werden als auf physischem Weg und die Kommunikation wird erleichtert. Beispiel: Facebook ist im Kern eine Digitalisierung von Poesie-Alben, Personenverzeichnissen, Briefwechseln¹³⁴
13. „ADD-ON“: Zu einem vergleichsweise günstigen Grundangebot, das für den Kunden attraktiv erscheint, werden für das Unternehmen lukrative Zusatzoptionen angeboten, die den Gesamtpreis, den der Kunde zahlt, erhöhen. Beispiel: Ryanair¹³⁵
14. AFFILIATION: Statt selbst Kunden zu akquirieren, wird einem anderen Unternehmen eine Provision für das Weiterleiten von Interessenten an das eigene Unternehmen gezahlt. Hierdurch können Vertriebskosten eingespart und der Zugang anderer Unternehmen zu bestimmten Kundengruppen genutzt werden. Beispiel: Affiliate-Marketing durch Anzeigen von Online-Shops auf Nachrichtenseiten¹³⁶
15. AUKTION: Statt Leistungen zu einem Festpreis anzubieten, können potenzielle Käufer Gebote abgeben. Das höchste Gebot gewinnt. Um Verluste zu vermeiden, kann ein Mindestpreis berücksichtigt werden. Hierdurch können Produkte genau zu dem Preis abgesetzt werden, den ein Kunde maximal bereit ist zu zahlen, was besonders vorteilhaft ist, wenn der Marktpreis nur schwer abzuschätzen ist. Beispiel: Die Auktionsplattform Ebay.¹³⁷
16. BARTER (deutsch: Tauschhandel): Produkte werden ohne monetäre Gegenleistung an eine Zielgruppe verteilt. Hierfür erhält das Unternehmen vom oder durch den Kunden etwas, das für das Unternehmen einen Wert darstellt. Beispiele: Pampers verteilt kostenlos Windeln zur Geburt eines Kindes. Anschließend kaufen die Eltern Pampers-Produkte; Pepsi importierte 1972 Stolichnaya Wodka in die USA, um im Gegenzug Zugang zum sowjetischen Markt zu erhalten¹³⁸

134 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 110ff

135 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 76ff

136 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 80ff

137 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 86ff

138 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 89ff

17. CASH MACHINE: Schaffung von Liquidität durch Vorauskasse durch den Kunden. Erhält ein Kunde seine bereits bezahlte Ware erst eine bestimmte Zeit später oder handelt das Unternehmen mit seinen Lieferanten ein bestimmtes Zahlungsziel aus, entsteht zwischenzeitlich Liquidität, die kapitalarme Unternehmen zu Investitionen nutzen können. Beispiel: DELL fertigte anfangs nur auf Bestellung, bezog Einzelteile erst nach Bestellungseingang und sparte sich somit die Kosten, benötigte Ware vorab zu kaufen und zu lagern.¹³⁹
18. CROSS SELLING: Durch Erweiterung des Leistungsangebots an Kunden, können bestehende Kundenbeziehungen genutzt werden, um zusätzliche Umsätze zu generieren, ohne dass signifikante Akquisitionskosten anfallen. Beispiele: Tankstellenshops, die über das Basisangebot Treibstoff hinaus Snacks, Getränke, Zeitschriften u.m. anbieten und damit die Besuch des Kunden in der Tankstelle nutzen.¹⁴⁰
19. CROWDFUNDING: Crowdfunding beschreibt im Kern das Auslagern der Finanzierung an eine größere Zahl von Menschen oder Institutionen. Sie investieren in ein Projekt oder eine Unternehmung und erhalten hierfür Anteile am Unternehmen oder eine Leistung im Rahmen dessen, was finanziert wird. Beispiel: Das Start-Up Pebble Technology startete eine Ausschreibung auf der Crowdfunding-Plattform Kickstarter in Höhe von 100.000€, um die Produktion einer neuartigen Uhr zu finanzieren. Innerhalb von zwei Stunden wurden 10 Millionen US-Dollar investiert.¹⁴¹
20. CROWDSOURCING: Analog zum Crowdfunding werden beim Crowdsourcing Teile von Projekten an eine Masse von Menschen ausgelagert, die beispielsweise Produkte bewerten oder Ideen sammeln sollen. Sie handeln aufgrund finanzieller Anreize, die ihnen geboten werden oder aus Idealismus bzw. Interesse am Thema. Beispiel: Der T-Shirt-Produzent Threadless lässt auf seiner Website über Designerentwürfe für T-Shirts abstimmen. Die Designs mit den meisten Stimmen werden anschließend hergestellt und verkauft.¹⁴²
21. COSTUMER LOYALTY: Mit Bonusprogrammen versuchen Unternehmen, Kunden an sich zu binden. Umsatzabhängig erhalten sie Rückvergütungen oder Prämien bzw. können die als Prämien ausgeschriebenen Produkte günstiger erwerben. Dabei übersteigen durch irrationales Kaufverhalten der Kunden die Erträge durch Mehreinnahmen aufgrund des Programms oft um ein Vielfaches

139 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 93ff

140 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 96f

141 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 99f

142 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 102f

- die Kosten hierfür. Beispiel: Das Rabattsystem Payback-Card, das in einem Verbund von Unternehmen angeboten wird.¹⁴³
22. EXPERIENCE SELLING: Durch Emotionalisierung von undifferenzierten Produkten in gesättigten Märkten wird dem Kunden durch emotionales Aufladen des Produktes oder zusätzlich zum eigentlichen Nutzen der Ware ein Erlebnis vermittelt, was mittels Verpackung, Marketing oder beispielsweise Verkaufspersonal erreicht werden kann. Beispiel: Starbucks bietet seinen Kunden nicht nur Kaffee und Esswaren, sondern ein in allen Filialen ähnliches Besucherlebnis.¹⁴⁴
23. FLATRATE: Kunden zahlen einen festen Preis und können dafür in einem bestimmten Zeitraum beliebig oft und beliebige Mengen der angebotenen Leistung nutzen. Durch die Attraktivität der Kostenkontrolle für den Kunden können Unternehmen hohe Absatzzahlen durch das Muster erreichen. Beispiel: All-you-can-eat-Restaurants¹⁴⁵
24. FRANCHISING: Ein Unternehmer stellt sein Geschäftsmodell anderen zur Verfügung und erhält dafür eine Vergütung. Dadurch kann schnelles Wachstum für den Franchise-Geber erreicht werden. Der Franchise-Nehmer profitiert von einem fertigen Konzept und ggf. Markenwerten oder Marketingmaßnahmen. Beispiel: Subway, Pizza Hut¹⁴⁶
25. FROM PUSH TO PULL: Statt zu versuchen, Käufer für bereits hergestellte, vom Unternehmen konzipierte Produkte zu werben, wird das Geschäftsmodelle dahingehend umgestellt, dass die Wünsche des Kunden im Mittelpunkt stehen, die Produkte danach ausgerichtet werden und im Idealfall nur noch auf Nachfrage produziert wird. Beispiel: Geberit, die vom Verkauf über Baumärkte zum Verkauf an Architekten und Klempner wechselten¹⁴⁷
26. HIDDEN REVENUE: Zusätzlich oder alternativ zu den Umsätzen aus dem Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen wird durch den Verkauf von darin integrierter Werbung Ertrag erzielt bzw. die Möglichkeit eröffnet, das Produkt oder die Dienstleistung günstiger anbieten zu können. Beispiel: Privatfernsehsender, die sich nur über Werbeeinnahmen finanzieren¹⁴⁸

143 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 106

144 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 121f

145 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 125

146 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 131f

147 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 137ff

148 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 144f

27. INGRIENT BRANDING: Durch das Integrieren eines Produktes einer starken Marke in ein aus mehreren Elementen bestehendes Endprodukt einer anderen Marke, kann der Effekt erreicht werden, dass das positive Image der integrierten Marke verkaufsfördernde Auswirkungen für das Gesamtprodukt hat. Beispiel: Das Beschichtungsmaterial Teflon, das in Töpfen und Pfannen vieler Marken verwandt wird und womit auch geworben wird.¹⁴⁹
28. INTEGRATOR: Statt einen Großteil der Elemente von Dienstleistungen oder Produkten, die ein Unternehmen anbietet, zuzukaufen, versucht es, möglichst viele Schritte der Wertschöpfungskette in eigener Hand zu behalten und die Leistungen selbst zu erzeugen, was genaue Kontrolle über diese Schritte ermöglicht. Nachteil: Oft höhere Kosten, da Spezialisierungseffekte nicht genutzt werden können. Beispiel: Das Modeunternehmen Zara produziert die in den eigenen Läden verkaufte Ware selbst, was ihm ermöglicht, rasch auf sich verändernde Trends zu reagieren¹⁵⁰
29. LAYER PLAYER: Ein Unternehmen spezialisiert sich auf eine oder wenige Elemente der Wertschöpfungskette, eine sog. „Schicht“. Diese Schicht kann in Wertschöpfungsketten verschiedener Branchen enthalten sein. Durch die Konzentration können Spezialisierungsvorteile erreicht werden. Beispiel: Das Unternehmen TRUSTe hat sich auf Datenschutzmanagement spezialisiert und zählt zu seinen Kunden u.a. Facebook, Microsoft, Apple¹⁵¹
30. LEVERAGE COSTUMER DATA: Leverage Costumer Data beschreibt die Möglichkeit, durch moderne technische Möglichkeiten Daten von Kunden, Konkurrenten und Branchen zu sammeln, auszuwerten und für das eigene Unternehmen in Form gewinnbringend einzusetzen. Personalisierte Werbung und Marktanalysen gehören zu den Nutzungsbereichen. Beispiel: Nutzerbezogene Anzeigen vom Internethändler Amazon¹⁵²
31. LICENSE: Statt geistiges Eigentum selbst zu verwerten, wird es in Form von Lizenzen Dritten zur Nutzung zur Verfügung gestellt. Beispiel: IBM verkauft Entwicklungsergebnisse, die sie nicht selbst in Form von Produkten verkaufen, an Dritte als Lizenz.¹⁵³
32. LOCK-IN: Der Kunde wird an das eigene Unternehmen gebunden, indem dafür gesorgt wird, dass ihm der Wechsel zu einem anderen Anbieter durch hohe

149 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 147

150 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 150f

151 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 153

152 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 156f

153 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 160f

- Kosten oder zeitlichen Aufwand unattraktiv gemacht wird. Beispiel: Gillette, die Rasierer mit patentierten Klingenhaltern verkauften, in die nur Gillette-Ersatzklingen passten.
33. MAKE MORE OF IT: Ein Unternehmen nutzt sein Know-How und seine Ressourcen nicht nur für das Kerngeschäft, sondern bietet sie als Dienstleistungen an. Beispiel: Die Festo-Gruppe bietet neben Automatisierungstechnikprodukten auch Trainingsseminare zum besseren Verständnis derer an.¹⁵⁴
34. MASS COSTUMIZATION: Durch standardisierte Module in der Produktion kann ein Kunden ein Massenprodukt individuell für sich zusammenstellen oder anpassen. Durch diese Kombinationsmöglichkeiten kann zu Massenproduktionsbedingungen Individualität hergestellt werden. Beispiel: Automobilindustrie, in der unzählige Ausstattungsvarianten kombiniert werden können¹⁵⁵
35. OPEN BUSINESS MODEL: Als ein „offenes Geschäftsmodell“ werden solche bezeichnet, bei denen Bereiche der Leistungserstellung an andere Unternehmen ausgelagert werden, bei denen dies normalerweise nicht üblich ist. Generell beschreibt es ein System, bei dem mehrere Unternehmen eng zusammenarbeiten und vom Erfolg des anderen profitieren. Hierdurch kann Effizienz gesteigert oder Zugang zu neuen Märkten geschaffen werden. Beispiel: Pharmakonzern Eli Lilly¹⁵⁶
36. OPEN SOURCE: Ein Software-Produkt wird nicht von einem Unternehmen, sondern einer Community kostenlos erstellt. Der Quellcode ist zwar dann öffentlich einsehbar, jedoch kann das Unternehmen Erträge durch darauf aufbauende Produkte erzielen und spart sich Entwicklungskosten. Beispiel: Wikipedia wird von Internetnutzern mit Artikeln versorgt und finanziert sich durch Spenden.¹⁵⁷
37. ORCHESTRATOR: Ein Unternehmen lagert bis auf seine Kernkompetenz alle Elemente der Leistungserstellung aus und profitiert hierdurch von Spezialisierungseffekten der Leistungspartner sowie ggf. von deren Innovationskraft. Beispiel: der indische Mobilfunkanbieter konzentriert sich seit 2002 auf seine Kernkompetenzen Marketing, Vertrieb und Finanzen und lagerte alle weiteren Aufgaben an große Anbieter aus.¹⁵⁸

154 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 170f

155 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 173f

156 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 180f

157 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 184f

158 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 188f

38. PAY PER USE: Konträr zum Geschäftsmodell „Flatrate“ bietet ein Unternehmen Einzelleistungen an, die von den Kunden pro Nutzung bezahlt werden, so dass diese hohe Kostentransparenz und –kontrolle erlangen. Beispiel: Sendungen, die von Pay-TV-Sendern einzeln angeboten werden.¹⁵⁹
39. PAY WHAT YOU WANT: Statt einen Preis vorzugeben, verpflichtet sich das Unternehmen, jeden ihm angebotenen Preis zu akzeptieren. In der Regel wird dieses Modell nicht ausgenutzt und verhilft dem Unternehmen zu Neukunden und besserer Kundenbindung. Beispiel: Die britische Band Radiohead stellte ihr Album „In Rainbows“ kostenlos zum Download bereit und ließ die Nutzer entscheiden, ob und wie viel sie dafür zahlen wollten.¹⁶⁰
40. PERFORMANCE-BASED CONTRACTING: Der Kunde kauft nicht ein Produkt, sondern zahlt nur für die Leistung, die er damit erzielt, was ihm Kostenkontrolle ermöglicht. Beispiel: Der Flugzeugturbinenhersteller Rolls Royce bietet Fluggesellschaften an, seine Turbinen zu nutzen, die im Eigentum von Rolls Royce bleiben und die Nutzung pro Flugstunde abzurechnen. Rolls Royce übernimmt hierfür alle Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten.¹⁶¹
41. RAZOR AND BLADE: Zu einem kostenlos oder -günstig erhältlichen Produkt benötigt ein Kunde ein weiteres Produkt, um dieses nutzen zu können. Dieses weitere Produkt sorgt für den Hauptumsatz des Unternehmens. Durch das Inkaufnehmen von geringen oder negativen Erträgen beim Basisprodukt erzielt das Unternehmen die Senkung der Kaufbarriere beim Kunden. Beispiel: John D. Rockefeller verkaufte gegen Ende des 19. Jahrhunderts günstig Petroleumlampen. Das Öl hierfür jedoch musste teuer bei ihm erworben werden.¹⁶²
42. FRACTIONALIZED OWNERSHIP: Statt eines ganzen Objekts erwirbt der Käufer nur einen Anteil daran und spart dadurch einen Großteil des Kaufpreises, wodurch das Unternehmen zusätzliche Käuferschichten erreichen kann. Alle Anteilhaber erhalten ein Nutzungsrecht. Beispiel: Car-Sharing¹⁶³
43. REVENUE SHARING: Ein Unternehmen teilt seinen Umsatz mit denen seiner Stakeholdern, die beispielsweise durch Empfehlungen oder Übernahme von Teilen der Wertschöpfungskette zu diesem Umsatz wesentlich beigetragen haben, was die Kundenbeziehung stabilisieren und ausbauen kann sowie Kunden ggf. dazu motiviert, weitere Kunden zu werben. Beispiel: Apple beteiligt die Her-

159 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 191f

160 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 194f

161 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 200f

162 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 203f

163 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 128

steller von Apps, die diese auf Basis der Apple-Software entwickelt haben, an den Verkaufserlösen der Apps. Die Entwickler der Apps übernehmen somit einen Teil der Wertschöpfungskette.¹⁶⁴

44. REVERSE ENGINEERING: Ein Unternehmen erwirbt ein Produkt einer Konkurrenzfirma, zerlegt es und schließt daraus zurück auf die Konstruktionsweise, gewinnt Informationen über die Funktionsweise und kann diese nutzen, um eigene Produkte herzustellen. Analog kann dies mit Dienstleistungen oder Geschäftsmodellen praktiziert werden. Durch gesparte Kosten für Forschung und Entwicklungen können darauf basierende Produkte oft günstiger angeboten werden als die der Konkurrenz. Zu beachten bleiben Patentrechte und Lizenzen. Beispiel: Chinesische Automobilindustrie¹⁶⁵
45. REVERSE INNOVATION: Ein Produkt wird für die Anforderungen eines Schwellen- oder Dritte-Welt-Landes entwickelt, darf also nur einen kleinen Teil dessen kosten, was in Industrienationen dafür verlangt wird und muss sehr belastbar sein. Dies führt oft zu Lösungen, die anschließend auch für Industrienationen interessant sind. Beispiel: General Electric entwickelte eigens für Schwellenländer ein Ultraschallgerät, das an einen einfachen Laptop angeschlossen werden kann und somit nur knapp ein Zehntel von konventionellen Geräten kostet. Diese günstige Version konnte anschließend auch in Industrienationen gewinnbringend verkauft werden.¹⁶⁶
46. ROBIN HOOD: Ein Unternehmen subventioniert Preise, die sie für ein Produkt von weniger wohlhabenden Personen verlangen durch umso höhere Preise für gutsituierte Kunden. Während die finanziell schlechter gestellten Kunden vom günstigen Preis profitieren, erlangen die reicheren ein besseres Gewissen durch den Kauf. Das Unternehmen kann dadurch sein Image verbessern und zusätzliche Kunden gewinnen. Beispiel: TOMS Shoes in den USA 'spendet' pro verkauften Paar Schuhe ein gleiches Paar an Bedürftige Menschen.¹⁶⁷
47. SHOP IN SHOP: Ein Unternehmen errichtet seine Verkaufsräume im Geschäft eines anderen Unternehmens. Vorteile für beide Unternehmen können sein: Synergie-Effekte, Zugang zu bestimmten Lagen, Kostenersparnisse. Beispiel: Der Werkzeughersteller Bosch verkauft in vielen Baumärkten seine Produkte durch eigenes Verkaufs- und Beratungspersonal.¹⁶⁸

164 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 209f

165 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 212f

166 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 216f

167 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 218f

168 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 224f

48. SOLUTION PROVIDER: Statt einzelnen Produkten bietet ein Unternehmen Gesamtlösungen für ein Problem des (Geschäfts-) Kunden an, inklusive Service- und Beratungsleistungen. Beispiel: Tetra Pak bietet seinen Kunden neben den Verpackungen Services bzgl. des Vertriebs von Lebensmitteln an und ist beim Planen von Abfüll- und Verpackungsanlagen behilflich.¹⁶⁹
49. SUPERMARKET: Ein Unternehmen bietet eine große Auswahl an Produkten zu vergleichsweise günstigen Preisen in einem Ladenlokal an. Somit werden Kundenwünsche oft komplett abgedeckt, was den Besuch für ihn attraktiv macht. Durch eine größere Anzahl an Kunden werden die Verluste durch günstige Preise ausgeglichen. Beispiel: Toys „R“ Us setzte in den 1940er Jahren das Supermarktkonzept für Spielwaren um, die bis dahin teuer in Spezialgeschäften angeboten wurden.¹⁷⁰
50. TARGET THE POOR: Über die Hälfte der Weltbevölkerung verdient preisbereinigt unter 2000 Dollar pro Jahr. Zwar müssen Produkte hier sehr günstig angeboten und deshalb möglicherweise abgespeckt werden, doch der Gesamtmarkt ist riesig. Beispiel: Das Mikrofinanzkreditinstitut Grameen Bank verleiht Kredite in Höhe von maximal 1000 Dollar pro Person an finanzielle schlecht gestellte Bevölkerungsgruppen.¹⁷¹
51. TRASH TO CASH: Aus Abfällen oder Nebenprodukten von anderen Firmen, die günstig eingekauft werden können, produziert ein Unternehmen neue Produkte und verkauft diese. Beispiel: Die Firma Greenwire kauft nicht mehr verwendete Mobiltelefone, bereitet sie auf und verkauft sie an Händler in Osteuropa und Asien.¹⁷²
52. TWO SIDED MARKET: Ein Unternehmen verbindet als Plattform zwei Gruppen von Personen, beispielsweise Anbieter und Nachfrager, und erwirtschaftet damit Erträge. Beispiel: Facebook verbindet die Nutzer mit Werbetreibenden. Die Werbetreibenden profitieren durch die hohe Anzahl an Nutzern, die Nutzer profitieren von der Quersubventionierung durch die Werbeanzeigen.¹⁷³
53. ULTIMATE LUXURY: Ein Unternehmen konzentriert sich auf die wohlhabendsten Menschen der Welt. Hierfür muss es exklusive, hochwertige Produkte oder Dienstleistungen anbieten und kann im Gegenzug hohe Margen realisieren.

169 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 228f

170 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 235f

171 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 238f

172 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 214f

173 Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 244f

Beispiel: Der Sportwagenhersteller Lamborghini verkauft, bedingt durch die hohen Preise, nur an wohlhabende Personen.¹⁷⁴

54. USER DESIGNED: Ein Unternehmen produziert keinen eigenen, sondern lässt Produkte von Kunden entwickeln. Hierbei sowie im Vertrieb wird er unterstützt. Das Unternehmen erhält hierfür Anteile der Verkaufserlöse. Beispiel: Beim neuseeländischen Unternehmen Ponoko können Internetnutzer Produkte aller Art anfertigen und über einen von Ponoko bereitgestellten Webshop verkaufen.¹⁷⁵
55. WHITE LABEL: Ein Unternehmen konzentriert sich auf die Produktion eines oder mehrerer Produkten und bietet anderen Unternehmen an, diese mit eigenem Logo versehen zu vermarkten. Hierdurch können große Skaleneffekte realisiert werden. Der taiwanesischer Technologiekonzern Foxconn produziert unter anderem die Spielekonsolen von Nintendo, Sony und Microsoft.¹⁷⁶

¹⁷⁴ Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 247f

¹⁷⁵ Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 250f

¹⁷⁶ Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013: Seite 253f

Anlage 2: Checklisten für Geschäftsideen

Checkliste Kunden & Produkt

Kategorie	1-2 Punkte	3-4 Punkte	5-6 Punkte
1. Tatsächlicher Kundennutzen des Produkts	Kein Kundennutzen feststellbar	Ausreichender, solider Kundennutzen feststellbar	Außerordentlich hoher Kundennutzen, Befriedigung eines kritischen Bedürfnisses
2. Verständlichkeit und Vermarktungsfähigkeit des Kundennutzens	Kundennutzen sehr komplex, selbst für Fachleute erst nach intensiver Erklärung, Kommunikation extrem schwer	Kundennutzen muss erläutert werden, ist dann aber verständlich, kann akzeptabel kommuniziert werden	Kundennutzen sehr einfach zu verstehen/selbsterklärend, lässt sich hervorragend plakativ bewerben
3. Einzigartigkeit und Neuartigkeitscharakter des Produkts, Wettbewerbsvorteile:	Me-too: Unverändertes Nachahmen von Konkurrenten im selben Markt	Me-too-but-better: Nachahmen jedoch mit wahrgenommener Verbesserung	Innovation: völlig neue Lösung
4. Schnelle Demonstrationsfähigkeit des Produktes/Nutzens (Prototyp, Konzepttest)	Erstellung des Prototyps fast gleichbedeutend mit abgeschlossener Produktentwicklung	Erstellung eines Prototyps relativ früh im Produktentwicklungsprozess und zu akzeptablen Kosten möglich	Identisches Produkt existiert bereits, z.B. im Ausland, und Funktion kann daran sofort demonstriert werden
5. Schutzfähigkeit & Dauerhaftigkeit der Differenzierung & der Wettbewerbsvorteile	Produkt kann mit sehr geringem Aufwand und sehr schnell vollständig imitiert werden	Nachahmung des Produktes erfordert einen erheblichen Aufwand und kann nur von wenigen erzielt werden	Produkt kann nicht nachgeahmt werden, Alleinstellung ist sicher
6. Voraussichtliche Höhe der Nachfrage	Keine oder nur sehr geringe Nachfrage	Befriedigende Nachfrage	Außerordentlich hohe Nachfrage
7. Beweismöglichkeit der Nachfrage zum jetzigen Zeitpunkt	Nachfrage kann zum jetzigen Zeitpunkt nur geraten oder errahnt werden	Nachfrage existiert nach sehr ähnlichen Produkten	Abnahme vertraglich vereinbart
8. Ausbaufähigkeit des Produktes	Produkt bietet keine Möglichkeit zum Ausbau/zur Erweiterung	Produkt bietet vereinzelte Möglichkeiten von durchschnittlicher Bedeutung zum Ausbau/der Erweiterung	Produkt bietet sehr viele verschiedene und sehr bedeutende Möglichkeiten zum Ausbau/der Erweiterung
9. Möglichkeit der Differenzierung	Art des Produktes ermöglicht kein Service-	Produkt ermöglicht normales Servicekon-	Produkt ermöglicht ein herausragendes Ser-

durch ein Servicekonzept	konzept	zept	vicekonzept und bedeutendes Konzept bereits vorliegend
10. Substitutionsgefahr des Produktes durch andere Produkte, die es ersetzen	Konkrete Substitute sind bereits in der Entwicklung und deren Marktwert wird sehr kurzfristig erwartet	Substitutionsgefahr auf mittelfristige Sicht nicht gegeben	Substitute auch auf sehr langfristige Sicht nicht oder nur sehr schwer vorstellbar
11. Mindestpreis des Produkts angesichts der geschätzten Entwicklungs-/Produktionskosten	Muss viel teurer angeboten werden als vergleichbare Produkte im Markt/Kunden nicht bereit, dafür zu zahlen	Wettbewerbsfähiger Preis möglich, welchen eine befriedigende Anzahl von Kunden zu zahlen bereit sind	Wie mittleres Kriterium, mit einem großen Spielraum für Preis-senkungen

Checkliste Markt & Branche

Kategorie	1-2 Punkte	3-4 Punkte	5-6 Punkte
1. Kenntnisse der Branche	Keinerlei Kenntnisse der Branche. Ist völlig fremd	Geringe Kenntnisse der Branche. Ist jedoch verwandt zu den Branchen bisheriger Tätigkeitsfelder	Intime Kenntnisse der Branche, umfangreiche Erfahrungen in mehreren Märkten der Branche
2. Kenntnisse des Marktes	Keinerlei Kenntnisse des Marktes. Ist völlig fremd	Geringe Kenntnisse des Marktes, ist jedoch verwandt zu den Märkten bisheriger Tätigkeitsfelder	Intime Kenntnisse des Marktes, inkl. seiner Teil- und Randmärkte, intimes Kunden-/Kontumentenverhältnis
3. Unfaire Vorteile in Branche und Markt	Beziehungen, Informationen, Einfluss, Absprachen: Keinerlei unfaire Vorteile für das Venture feststellbar	Einige relevante unfaire Vorteile mit mittlerer Bedeutung für das Venture	Außerordentlich große Vorteile mit großer Bedeutung für das Venture
4. überschlägig errechnete Marktgröße¹⁷⁷	Jährlicher Umsatz klein	Jährlicher Umsatz mittelgroß	Jährlicher Umsatz groß
5. Marktstruktur, Marktreife & Wettbewerbssituation am Markt (Timing der Idee)	Reifer, verteilter, hochgradig konzentrierter Markt mit wenigen großen, aggressiven Wettbewerbern/Idee zu früh	Von vielen Wettbewerbern erschlossener Markt, häufige Änderungen, erste Konzentrationstendenzen	Kein Wettbewerb vorhanden, neuer Markt oder unbesetzte Nische
6. Marktwachstum¹⁷⁸	Schrumpfend oder stark schrumpfend	Mittleres Wachstum	Rasanten Wachstum
7. erzielbarer Marktanteil bis zum Ende von Jahr 3 nach Start	Klein	Mittel	Groß
8. Zugang zu Lieferantenkanälen	Unbekannt / es gibt keine oder nur sehr unzuverlässige Lieferanten	Ausreichende Anzahl an Lieferanten, Versorgung ist i.d.R. gewährleistet	Zugang ist langfristig und hochgradig gesichert (z.B. Liefervertrag)
9. Zugang zu Absatzkanälen	Absatzkanäle sind unbekannt oder vollkommen belegt und es existieren keine Alternativen	Einiges interessante Absatzkanäle sind belegt, zu den meisten ist jedoch Zugang möglich	Viele wichtige Absatzkanäle derzeit noch zugänglich, sind jedoch endlich, sodass es für Nachfolger schwierig wird

¹⁷⁷ In erster Erschließungsstufe vor Marktentwicklung

¹⁷⁸ Bei neuen Märkten: geschätztes, mittelfristiges Wachstum

Checkliste Gründer

Kategorie	1-2 Punkte	3-4 Punkte	5-6 Punkte
Emotionale und persönliche Passung der Idee	Kein Interesse an Idee, keine Übereinstimmung mit persönlichen Wünschen, dient nur Geldverdienen	Mit den persönlichen Vorstellungen vereinbar, akzeptables Commitment, mäßige Begeisterung	Hervorragende Passung zu individuellen Wünschen, Zielen & Lifestyle, leidenschaftliches Commitment
Ideelle & kulturelle Passung der Idee zu Gründer und Zielmarkt	Unvereinbar mit Mission, Kultur, soz. Verantwortung	Neutrale Passung zur Mission, Kultur und soz. Verantwortung	Hervorragende Passung zur Mission, Kultur und soz. Verantwortung
Geschätzte Passung der Größe des Ventures (Finanz-, Orga-, Personalaufwand)	Umfang erscheint deutlich überdimensioniert	Passung akzeptabel	Umfang erscheint optimal
Existenz von wichtigen Kenntnissen & Fähigkeiten	Keine der benötigten Kenntnisse & Fähigkeiten sind vorhanden	Viele der benötigten Kenntnisse & Fähigkeiten sind vorhanden	(fast) alle der benötigten Kenntnisse & Fähigkeiten vorhanden
Möglichkeit, die im Venture entwickelten neuen Kompetenzen für weitere Ventures zu nutzen	Die im Venture entwickelten Kompetenzen lassen sich nicht anderweitig einsetzen	Einige, die durch das Venture entwickelten Fähigkeiten lassen sich anderweitig einsetzen	Das Venture bildet eine ausgezeichnete Plattform von der aus vielfältige, lukrative Ventures starten können
Fehlertoleranz des Ventures	Nulltoleranz bezüglich Fehlern, der Grat zwischen Erfolg und Niederlage ist äußerst gering	Das Venture birgt eine normale Fehlertoleranz	Das Venture ist äußerst fehlerverzeihend, großer Puffer an Handlungsspielraum um beste Methode auszuloten

Checkliste Finanzen

Kategorie	1-2 Punkte	3-4 Punkte	5-6 Punkte
Existenz und Plausibilität eines Erlösplans	Grundlegend ausgearbeitetes Erlösmodell vorliegend, Plausibilität erscheint höchst zweifelhaft	Überschlägig ausgearbeitetes Erlösmodell vorliegend, Plausibilität erscheint grundlegend gegeben	Umfangreich ausgearbeitetes Erlösmodell vorliegend, Plausibilität ist sehr hoch oder erwiesen
Grob geschätzter Mindestzeitraum bis zur Generierung erster Cash Flows	Über 1 Jahr	Bis 6 Monate	Unter 1 Monat
Gesamter Kapitalbedarf für den Start des Ventures	Übersteigt Venturing-Budget bei Weitem, Differenz nicht finanzierbar	Übersteigt Venturing-Budget geringfügig, Differenz erfordert einfache Finanzierung	Der Kapitalbedarf ist deutlich kleiner als das Venturing-Budget
Möglichkeit, bei einem Scheitern in Jahr 1 das in Aktiva investierte Kapital zu liquidieren	Unter einem Drittel des Kapitals liquidierbar	Etwa die Hälfte des Kapitals liquidierbar	Mehr als zwei Drittel des Kapitals liquidierbar
Kapitalverzehr bis zum Zeitpunkt des ersten Cash Flows	Entspricht zwei Drittel des Gesamtbudgets oder mehr	Entspricht zwischen einem Drittel und zwei Drittel des Budgets	Entspricht einem Drittel des Gesamtbudgets oder weniger
Subventionen/steuerliche Vorteile	Keine Subventionen oder außergewöhnliche Steuergestaltungsmöglichkeiten relevant	Kleine Teilsubventionen vorhanden, Off-Shoring für kleinere Teile der Geschäftstätigkeit möglich	Vollsubventionierung/Geschäft lässt sich vollkommen steuerfrei gestalten

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, den TT. Monat JJJJ

Vorname Nachname