

STARTUPTEENS

WIR MACHEN JUNGE UNTERNEHMER



5. ONLINE TRAINING

GESCHÄFTSMODELL ENTWICKLUNG

Prof. Dr. Heiko Kopf
Hochschule Hamm-Lippstadt
Professur Physik,
Technologie- und Innovationsmanagement

Ikram Zaoui
Hochschule Hamm-Lippstadt

Ihr kennt doch bestimmt alle das Unternehmen Google. Hat man eine Frage, oder sucht man nach bestimmten Informationen, so gibt man hier die entsprechenden Wörter ein und man erhält Hinweise auf unterschiedliche Internetseiten, die sich mit dem gesuchten Thema beschäftigen. So kann man das gesamte Internet als eine große Bibliothek benutzen. Das ist ein toller Service und wir müssen noch nicht einmal Geld dafür bezahlen ihn zu nutzen.

Betrachtet man aber was Google macht, so kann man sich vorstellen, dass der Aufbau dieser „Suchmaschine“ viel Arbeit und Geld gekostet hat, da man bestimmt viele Computer und Personal braucht um diese Suchmaschine zu programmieren und zu betreiben. Wenn aber nun das Unternehmen Google so viel Geld benötigt, wieso nimmt es von euch dann kein Geld für eure Suchanfragen? Und wie verdient das Unternehmen Google eigentlich Geld? Unter dem Geschäftsmodell eines Unternehmens versteht man nun wie das Unternehmen „funktioniert“ und wie es beispielsweise Geld verdient. Im Folgenden werdet ihr Hilfestellung bekommen, wie man mit einigen Fragen aus einer Geschäftsidee ein Geschäftsmodell entwickeln kann.

Nach dem Kapitel könnt ihr für eure eigene Idee ein Geschäftsmodell entwickeln. Also fangen wir mal an. Wie gesagt stellen wir uns im folgenden Kapitel nur vier Fragen, die in der folgenden Abbildung dargestellt sind.

ABBILDUNG 1: DIE VIER FRAGEN, DIE IHR EUCH ZU EUREM GESCHÄFTSMODELL BEANTWORTEN SOLLTET.



Schauen wir mal was sich hinter der ersten Frage verbirgt.

WER SIND EIGENTLICH UNSERE KUNDEN?

Fangen wir mit der ersten Frage an. Ihr sucht also euren Kunden. Hier möchten wir wissen, wer würde denn unser Produkt benutzen? Bei vielen alltäglichen Produkten sind es Menschen wie wir alle, die sie nutzen. So braucht beispielsweise jeder Mensch eine Zahnbürste oder Seife. Aber auch hier kann es Unterschiede geben.

Denkt einmal an ein Unternehmen, das elektrische Bartschneider herstellt. Wer ist der Kunde eines solchen Unternehmens?

Die Kunden sind dann Männer, die einen Bart tragen und diesen schneiden wollen.

Bei eurer eigenen Geschäftsidee, müsst ihr euch somit überlegen, wer das Produkt brauchen kann, welches ihr anbieten wollt. Ihr könnt aber auch mit einem Produkt verschiedene Kundengruppen ansprechen.

Vielleicht brauchen einige Menschen euer Produkt ganz dringend und sehr häufig, andere Menschen jedoch brauchen euer Produkt nur ab und zu mal. Wenn man beispielsweise an Anzüge denkt, so gibt es Männer, die jeden Tag mit dem Anzug zur Arbeit gehen (z.B. Bankangestellte), während es auch Menschen gibt, die Anzüge nur für besondere Anlässe (z.B. bei Hochzeiten) und somit gelegentlich benötigen. Ihr dürft dann aber eure wichtigste Kundengruppe nicht aus dem Blick verlieren. Dabei können nicht nur Menschen eure Kunden sein. Auch ein Unternehmen kann euer Kunde sein. Dies wäre der Fall, wenn ihr zum Beispiel ein Unternehmen gründen wollt, welches Prospekte für andere Unternehmen austeilt.



Jetzt schaut euch mal die Antwort auf die Frage für unser Unternehmensbeispiel Google an und überlegen euch wer hier der Kunde ist. Bei Google sind die Kunden Menschen, die ein Smartphone und/oder einen Computer haben und öfters nach Informationen oder Antworten auf Fragen im Internet suchen. Das ist schon eine ganz schön große Anzahl von Menschen.

Google hat also ziemlich viele Kunden, wenn man bedenkt, dass fast alle Schüler und Schülerinnen täglich auf der Suche nach Informationen für Referate oder für die Hausaufgaben sind und dabei dann Google nutzen. Die meisten Menschen nutzen die „Suchmaschine“ sowohl zu Hause als auch auf der Arbeit, um nach Informationen im Internet zu suchen.

Google macht demnach mit seiner „Suchmaschine“ sehr vielen Menschen weltweit das Leben einfacher.

Nun schaut euch die nächste Frage an:

WAS BIETEN WIR UNSEREN KUNDEN AN?

Nachdem ihr jetzt wisst, wer eure Kunden sind, müsst ihr euch Gedanken machen, welchen Nutzen ihr euren Kunden verschaffen wollt.

Einen tollen Einfall für ein Produkt oder eine Dienstleistung hat man meistens, wenn man beobachtet, dass es ein Problem oder einen Mangel in der eigenen Umgebung gibt. So wäre es doch bestimmt toll, wenn es einen Roboter gäbe, der Zimmer aufräumen kann. Der Kundennutzen wäre hier offensichtlich. Ihr hättet immer ein aufgeräumtes Zimmer und müsstet dafür noch nicht einmal selber tätig werden.

Bei dieser Frage erklärt ihr euren Kunden den Nutzen eures Produktes oder eurer Dienstleistung, mit deren Hilfe ihr einen Mangel (unordentliches Zimmer) beim Kunden beseitigen wollt.

Dazu beschreibt ihr genau was ihr eigentlich tut und warum ihr besser seid als andere Lösungen, die es schon gibt.

Ihr seht, dass euer sogenanntes Wertversprechen das Zentrum eures unternehmerischen Handelns ist, denn wenn man jemandem etwas verspricht, sollte man sich auch daran halten, sonst verliert man seine Glaubwürdigkeit.

Bitte überlegt euch euren Nutzen gut. Jetzt könntet ihr euch die Frage stellen, welchen Nutzen denn eigentlich ein Paar Modenschuhe hat, welches 500 Euro kostet? Gute Schuhe kann man doch günstiger bekommen, oder? Der Nutzen liegt hier entweder im Design, die Schuhe sehen also besonders schön aus, oder aber die Schuhe sind von einer bekannten Mark und der Käuferin ist es wichtig Markenschuhe zu tragen.



Wenn man an Google denkt, kommt einem sofort die „Suchmaschine“ in den Sinn, aber Google macht noch weitaus mehr. Es gibt den Browser Google Chrome, Google Maps, sowie YouTube und viele weitere Produkte für Privatpersonen sowie Geschäftskunden.

Google hat ein leicht verständliches Wertversprechen: „Das Ziel von Google ist es, die Informationen der Welt zu organisieren und für alle zu jeder Zeit zugänglich und nutzbar zu machen.“²

Google hält also sein Versprechen und liefert ständig aktuelle Informationen über alle möglichen Themen.

So jetzt seid ihr schon bei der dritten Frage:

WIE STELLEN WIR UNSER PRODUKT/ UNSERE DIENSTLEISTUNG HER?

Jetzt solltet ihr euch fragen, wie ihr euer Produkt oder eure Dienstleistung herstellen wollt. Dazu macht ihr euch einige grundlegende Gedanken.

Ihr solltet darüber nachdenken, was ihr alles benötigt um eure Idee zu verwirklichen, was ihr für die Herstellung eures Produktes braucht und ob ihr eventuell mit jemand anderem zusammenarbeiten wollt, der euch beispielsweise einzelne Teile eures Produktes fertigt oder liefert.

Es wird quasi der Weg zur Erreichung eures Ziels definiert.

Ein Automobilhersteller fertigt nicht das gesamte Auto selbst. Einzelteile wie beispielsweise der Scheibenwischer werden von anderen Unternehmen produziert und an den Automobilhersteller verkauft. Dieses Outsourcing von Aufgaben gewinnt immer mehr an Bedeutung, da es den Unternehmen sehr viel Arbeit erspart.

Bitte überlegt auch immer bei dieser Frage, ob in eurem Team die nötigen Fähigkeiten zur Herstellung schon vorhanden sind. Wenn nicht, solltet ihr entweder euer Team erweitern oder einen Lieferanten suchen.



Da Google sehr viele Produkte für verschiedene Kundengruppen anbietet und lieber selber alle Produkte und Dienstleistungen mit dem eigenen Namen vermarktet, kauft es Unternehmen auf, wie zum Beispiel das Videoportal YouTube. Somit hat Google kaum Partner, sondern viele Mitarbeiter, die in den verschiedenen Bereichen tätig sind. Google hat es sich zur Aufgabe gemacht dafür Sorge zu tragen, dass ihr die richtigen Suchergebnisse schnell erhaltet und nutzt dazu den eigenen Suchalgorithmus, ein speziell von Google entwickeltes Computerprogramm, das ständig erweitert und verbessert werden muss.

Nun die letzte Frage.

WIE VERDIENEN WIR DAMIT GELD?

Wenn man ein Unternehmen gründet möchte man natürlich in erster Linie auch Geld verdienen. Um möglichst viel Geld zu verdienen macht ihr euch erstmal Gedanken darüber, wieviel Geld ihr eigentlich ausgeben müsst, um euer Produkt oder eure Dienstleistung voran zu bringen. *Eure Kosten werden dabei in Fixkosten wie zum Beispiel die Löhne eurer Mitarbeiter, sowie variable Kosten wie zum Beispiel für Material aufgeteilt.*

Wenn ihr jetzt wisst, wieviel Geld ihr ausgeben müsst um euer Produkt oder eure Dienstleistung zu erhalten, könnt ihr euch Gedanken über eure Einnahmequellen machen.

Die meisten Unternehmen verdienen Geld mit dem Verkauf ihres Produktes, also mit dem, was der Kunde letzten Endes beim Kauf zahlt.

Weitere Einnahmequellen können aber auch durch die Vergabe von Lizenzen wie zum Beispiel bei eurem Office Programm auf eurem Computer entstehen oder aus der Vermietung oder dem Verleih eures Produktes, wie bei einer Autovermietung. Euer Kunde erwirbt somit nicht das eigentliche Produkt sondern nur die Rechte darauf es zu nutzen.



Ihr könnt euch sicherlich vorstellen, dass Google eine Menge Kosten hat.

Google hat sehr hohe Ausgaben für die Forschung und die Entwicklung. Weil Google ja will, dass ihr immer aktuelle Suchergebnisse erhaltet, muss natürlich auch das gesamte System ständig auf den neusten Stand gebracht werden.

Google ist die wertvollste Marke nach Apple³ und will dies natürlich auch bleiben, so dass Google sehr viel Geld in das Marketing investiert.

Die Suchergebnisse der „Suchmaschine“ sind die wichtigste Einnahmequelle Googles. Somit hat sich Google auf die mit Werbung finanzierte Suche im Internet spezialisiert. Aber wie funktioniert das?

Wenn ihr ein Unternehmen habt, welches Rasenmäher verkauft, wollt ihr auch im Internet gefunden werden. Google würde eurem Unternehmen anbieten, dass es einen der ersten Plätze auf dem oberen Bereich des Bildschirms bekommt, wenn jemand bei Google das Wort „Rasenmäher“ eingibt.

Für diese Dienstleistung (Google AdWords) möchte Google von euch Geld haben. Wenn dann jemand auf den Link klickt, müsst ihr noch einmal eine Gebühr an Google bezahlen. Euer Unternehmen zahlt somit pro Klick auf den Link zu eurer Homepage einige Cents bis Euro an Google. Das klingt vielleicht nach wenig Geld, aber

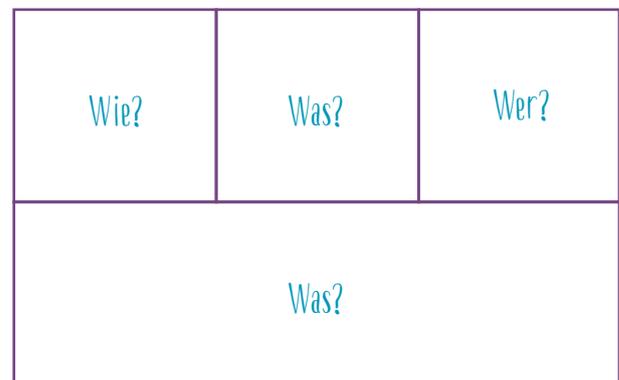
wenn man überlegt, dass Google weltweit ca. zwei Billionen (2.000.000.000.000) Suchanfragen pro Jahr bearbeitet wird schnell klar, dass sich einige Cents pro Klick ab einer gewissen Zahl von Suchanfragen sich zu großen Summen addieren. Im Jahr 2014 hat Google über 59 Milliarden Dollar mit dieser Methode eingenommen. Insofern bezahlt jemand für eure Suchanfragen. Nämlich die Unternehmen, die wollen, dass ihr sie findet.

Jetzt haben wir alle vier Fragen beantwortet.

Nun solltet ihr euch Gedanken zu euren Kunden, eurem Wertversprechen, über die Herstellung eures Produktes oder eurer Dienstleistung sowie die Art, wie ihr damit Geld verdienen wollt machen.

Um die Übersicht nicht zu verlieren, bietet es sich an mit einem sogenannten Business Canvas zu arbeiten. Die Idee das eigene Geschäftsmodells übersichtlich auf einer Seite darzustellen, dem sogenannten Business Canvas, kommt von Alexander Osterwalder. Eigentlich ist ein solches Business Canvas umfangreicher, wir konzentrieren uns hier aber auf die vier zentralen Fragestellungen. Das bedeutet, dass ihr auf einem Blatt Papier (DIN A4 oder sogar besser DIN A3) die vier Fragen aufschreibt und Kästen darum zeichnet, wie in Abbildung 2 gezeigt.

ABBILDUNG 2: DIE ÜBERSICHTLICHE DARSTELLUNG DES GESCHÄFTSMODELLS ANHAND DER VIER FRAGEN IN FORM EINES BUSINESS CANVAS (FREI NACH⁴).



Jetzt könnt ihr eure Ergebnisse zu den Antworten auf einem Post-It schreiben und in das jeweilige Feld kleben. So könnt ihr einerseits sehen, wie viele Antworten ihr zu den jeweiligen Fragen gefunden habt. Andererseits könnt ihr aber auch sehr schnell wieder Antworten entfernen oder ersetzen, in dem ihr ein Post-It entfernt und durch ein anderes ersetzt. Aber bitte denkt daran, gelegentlich Fotos von dem Business Canvas zu machen, damit ihr auch nachvollziehen könnt, wie es zu dem Endergebnis gekommen ist. Wenn ihr das Gefühl habt, dass euer Geschäftsmodell irgendwie nicht so komplett ist, dann schaut euch doch einmal existierende Geschäftsmodellmuster⁵ an, vielleicht kommt ihr dann auf weitere Punkte.

Toll, ihr habt nun euer ganz persönliches Geschäftsmodell. Ihr könnt jetzt also genau beschreiben, was ihr mit Eurem Unternehmen vorhabt und wie ihr damit Geld verdient. Aber etwas fehlt noch, oder?

Genau, wir sollten nun noch einmal schauen, ob es andere Unternehmen gibt, die ähnliche Produkte anbieten und somit Konkurrenten sind. Wenn wir nämlich Geld verdienen wollen, sollten die Kunden auch bei uns kaufen. Dazu sollten wir einen Blick auf die Mitbewerber werfen. Wie findet man nun heraus, wer die Mitbewerber sind? Ganz einfach: Ihr versetzt euch in die Rolle eures Kunden und überlegt dann, welches Produkt man anstelle eures Produktes kaufen kann. Danach überlegt ihr, weshalb die Kunden bei euch kaufen sollten.

Ein kleines Beispiel: Eure Idee wäre es, Futter für Hunde über das Internet zu verkaufen. Schnell stellt ihr dann fest, dass man natürlich bei schon vorhandenen Webshops (zum Beispiel amazon) Hundefutter im Internet kaufen kann. Somit gibt es schon Konkurrenten, die den Markt bedienen, was für eure Idee natürlich nicht so toll ist. Aber nun solltet ihr euch noch einmal hinsetzen und überlegen, was eure Idee von den vorhandenen Webshops unterscheidet. Vielleicht können die Kunden bei euch im Internet ihr Futter selber zusammenmischen, oder ihr bietet besonders schöne Verpackungen des Hundefutters an, in dem der Kunde ein Bild seines Hundes auf die Verpackung drucken kann. Ihr sucht oder überlegt Euch somit Sachen, die ihr besser könnt als Eure Mitbewerber.

Übrigens könnt ihr natürlich diese beiden Analyseschritte auch sehr viel umfangreicher ausführen⁶. So ist es möglich, dass ihr nicht nur direkte Mitbewerber sucht wie oben, sondern auch sogenannte mittelbare Mitbewerber identifiziert. In unserem Fall mit dem Hundefutter wären dies Geschäftslokale, in denen Hundefutter angeboten wird. Der Kunde könnte somit sein Bedürfnis befriedigen, Hundefutter zu kaufen, müsste dies aber auf einem anderen Weg machen (sich in das Geschäft begeben und dort das Hundefutter einkaufen). Ihr könntet dann noch bei dem zweiten Teil nicht nur überlegen, was ihr besonders gut könnt, sondern auch analysieren, was die Mitbewerber nicht so gut können und damit eine sogenannte Stärken-Schwächen-Analyse⁷ erstellen. Die Schwächen der Konkurrenten sind oftmals eine gute Quelle für eigene Ideen, was man anders und besser machen kann.

Mit Hilfe der Sicht auf eure Mitbewerber und die Erkenntnis, was ihr besser machen könnt oder wollt, solltet ihr nun euer Business Canvas komplettieren.

Herzlichen Glückwunsch, nun habt ihr euer Geschäftsmodell, was ihr als Grundlage für euren Businessplan nehmen könnt.

Viel Erfolg und viel Spaß bei euren nächsten Schritten zum eigenen Unternehmen.

QUELENNACHWEIS

1

<https://www.google.de/> (Stand:04.11.2015)

2

https://www.google.com/intl/de_de/about/company/ (Stand:04.11.2015)

3

<http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/> (Stand:04.11.2015)

4

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, „Business Model Generation“ Campus Verlag (2011), ISBN 978-3-593-39474-9

5

Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger, Michaela Csik „Geschäftsmodelle entwickeln“ Hanser Verlag (2013), ISBN 978-3-446-43765-4

6

Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Friedhelm Bliemel „Marketing-Management – Strategien für wertschaffendes Handeln“ Pearson Studium (2007), ISBN 978-3-8273-7229-1

7

Christian Schawel und Fabian Billing “TOP 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers” Gabler Verlag (2014), ISBN 978-3-834-94690-4