

Challenge 5

Challenge 5: Was ist der Business Model Fit?

Im letzten Meilenstein fügt ihr alle bisherigen Erkenntnisse zusammen und entwickelt daraus mit weiteren Tests ein funktionierendes Geschäftsmodell.

Wenn ihr den Business Model Fit erreicht, heißt das, dass euer Leistungsversprechen in ein profitables und skalierbares Geschäftsmodell eingebettet ist. Ein Geschäftsmodell beschreibt die Gründe dafür, wie eine Organisation Werte schafft, liefert und erfasst. Hierfür müsst ihr euch mit euren Kosten und euren potentiellen Umsätzen auseinandersetzen und Einschätzungen zusammenstellen. Dabei hängt alles immer von euren Kunden, dem Markt und eurer Wertschöpfung ab.

Um diese komplexen Zusammenhänge möglichst einfach darzustellen, hat sich das Business Model Canvas in der Startup-Szene etabliert. Dies ist kein grafischer Business Plan, sondern eine aktuelle Zusammenstellung eurer bisherigen Annahmen, die ihr mit Post-Its bei Bedarf schnell anpassen könnt.

Zum Erklärvideo
der Challenge 5

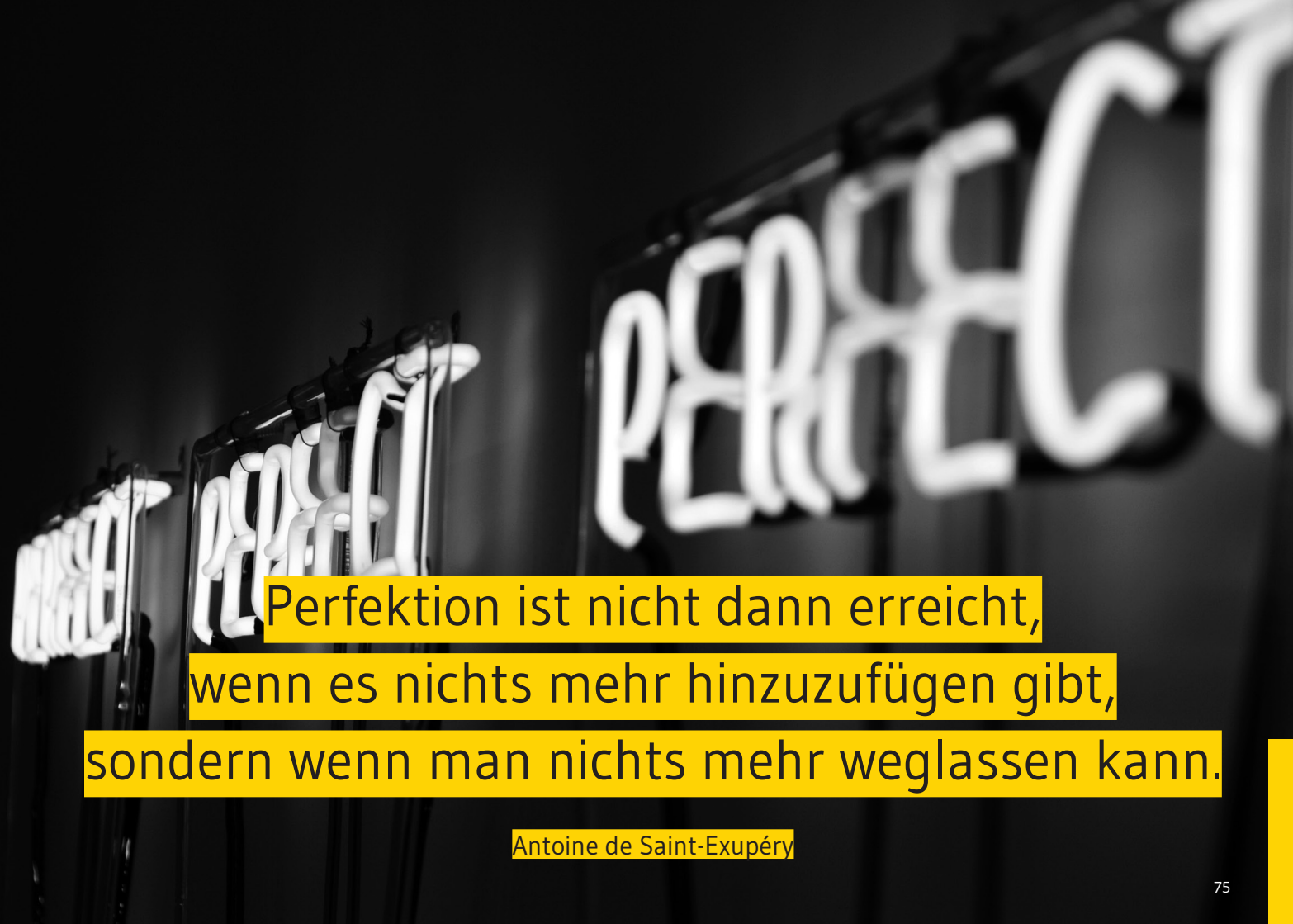


WELCHE METHODEN NUTZEN WIR UND WIE SIND SIE MITEINANDER VERKNÜPFT?

stieg in das Thema bietet das **Magische Dreieck** eine einfache erste Visualisierung eures Geschäftsmodells. Anschließend stellen wir euch verschiedene innovative **Erlösmodelle** vor, die als Inspiration für euer Geschäftsmodell dienen. Im **Business Model Canvas** fügt ihr alle bisherigen Annahmen zusammen und erhaltet einen Überblick des Status Quo. Zuletzt hilft das **Assumption Mapping**, um die kritischen Hypothesen für weitere Tests genauer unter die Lupe zu nehmen.

WAS IST DAS ZIEL DIESER CHALLENGE?

- Ihr identifiziert innovative Erlösmodelle für eure Idee.
- Ihr fügt alle eure Annahmen in einer Übersicht zu einem Geschäftsmodell zusammen.
- Ihr erkennt eure kritischen Hypothesen und versteht den Prozess zur Validierung eines Geschäftsmodells.



Perfektion ist nicht dann erreicht,
wenn es nichts mehr hinzuzufügen gibt,
sondern wenn man nichts mehr weglassen kann.

Antoine de Saint-Exupéry

Magisches Dreieck

DEFINITION:

Mithilfe des magischen Dreiecks könnt ihr euer erstes vereinfachtes Geschäftsmodell beschreiben.

Im Business Model Navigator von Gassmann et. al geht es darum die Geschäftslogik eines Unternehmens zu strukturieren. Das magische Dreieck bietet ein einfaches, aber dennoch ganzheitliches Modell zur Beschreibung von Geschäftsmodellen und macht dieses greifbar. Gerade zum Einstieg hilft es sich zu fokussieren. Es besteht aus vier Dimensionen: Kunde, Nutzenversprechen, Wertkette und Ertragsmechanik.

STEPS:

1. **Wer** euer*e Kund*in ist, und **was** ihr ihm für ein Nutzerversprechen anbietet, könnt ihr einfach aus Challenge 1+2 übernehmen!
2. Überlegt **wie** eure Wertschöpfungskette aussieht. Wie stellt ihr die Leistung her? Welche Aktivitäten, Prozesse, Ressourcen und Fähigkeiten benötigt ihr?
3. Wie wird in eurem Start-up **Wert** erzielt? Was macht euer Geschäftsmodell finanziell überlebensfähig? Überlegt wie eure Kostenstruktur und Umsatzmechanismen aussehen können.

ZEIT: 1 Stunde

INSIGHTS:

Warum heißt es magisches Dreieck?

Es wird vom „magischen Dreieck“ gesprochen, da die Optimierung an einem der Eckpunkte (beispielsweise Ertragsoptimierung) automatisch Antworten der beiden anderen Seiten (Nutzenversprechen oder Wertschöpfungskette) erfordert.

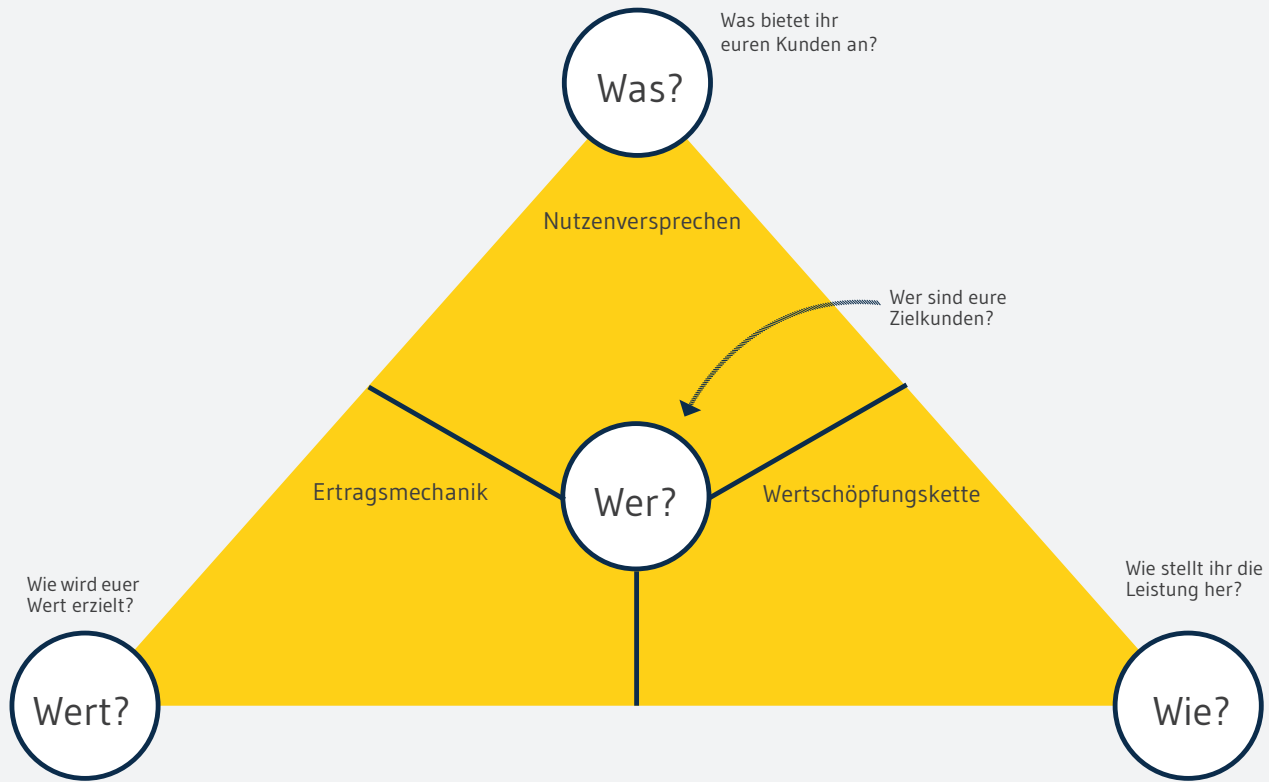


Wie kann ich Geschäftsmodelle skalieren?
Interview mit Christian Bauer (Volocopter GmbH)

TIPPS:

- Druckt das magische Dreieck groß aus und nutzt Post-Its, um eure Hypothesen kurz und knackig in das Modell zu bringen.
- Keep it simple - versucht euch auf die wesentlichen Punkte zu fokussieren, um eine gute Übersicht zu bekommen.





Magisches Dreieck. Quelle: Gassmann et al. (2017), S. 7.

Beispiel

Ein Start-up-Team aus dem Wintersemester 2019/20 hatte die Idee einen Frühstücks-Lieferservice anzubieten. Im ersten Schritt sollen in Großstädten, v.a. in Trend- und Szenevierteln, komplette Frühstücke morgens an die Haus- bzw. Wohnungstür geliefert werden. Das Team hat bewiesen, dass es dafür eine Nachfrage gibt. Spannend ist nun herauszuarbeiten, wie ein vollständiges Geschäftsmodell dafür aussehen kann.



SALE

Price is what you pay.
Value is what you get.

Warren Buffet

Erlösmodelle

DEFINITION:

Heutzutage finden sich viele Geschäftsmodelle, welche ihren Vorteil durch innovative Erlösmodelle erzielen.

Klassisch sind rein transaktionale Erlösmodelle, bei denen der/die Kund*in für den Kauf des Produktes oder Services bezahlen. Gerade bei hohen Fixkosten und geringen variablen Kosten bieten sich Erlösmodelle an, welche den Absatz maximieren bzw. die Auslastung optimieren.

Die Optionen sind vielfältig und gerade wenn ihr in einen vorhandenen Markt eindringen wollt, kann es sinnvoll sein mit einem innovativen Erlösmodell die Kund*innen zum Wechseln zu bewegen und dauerhaft zu binden. Nachfolgend findet ihr einige Erlösmodelle aus dem Buch „Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator“ mit kurzen Beispielen zusammengefasst.

STEPS:

1. Geht die einzelnen Erlösmodelle durch und sammelt Ideen wie ihr diese nutzen könnt.
2. Entscheidet euch anschließend für das Modell bzw. die Modelle, mit denen ihr euch am meisten Potential erhofft.

ZEIT: 1 Stunde

INSIGHTS:

Beispiele für erfolgreich eingesetzte innovative Erlösmodelle:

- Tetra Pak war weniger eine innovative Verpackung, sondern der erste Anbieter, der sich nicht die Maschinen bezahlen ließ, sondern pro verpackter Einheit abrechnete. Das machte es Molkereien einfach neben den klassischen Flaschen auch Tetra Pak in ihr Angebot aufzunehmen.
- Ein Anbieter von Heizungen stellte fest, dass in der Betriebsphase ein Mehrfaches des Kaufpreises für Wartung und Strom ausgegeben wird. Er entschied sich ein Rundum-sorglos-Paket mit einer monatlichen Leasingrate, inklusive aller Wartungskosten und einem vergünstigten Stromtarif anzubieten.
- Selbst ein Friseur könnte sich überlegen, ob man nicht eine Flatrate für Haarschnitte anbietet.

TIPPS:

- Oftmals ist eine Kombination von verschiedenen Erlösmodellen sinnvoll. Ihr könnt mit einem starten und weitere testen.
- Der eigentliche Preis ist selten Teil der Strategie und muss im Markt getestet werden.



Beispiele

ADD-ON - SEPARATE VERRECHNUNG VON EXTRAS

In diesem Modell wird das Kernprodukt recht günstig für den/die Kund*in beworben und durch teurere, mögliche Zusatzoptionen und Extras ergänzt. Das sind z.B. gekoppelte Services, Erweiterungen oder Individualisierungsmaßnahmen. Dadurch könnt ihr euch ggf. gegenüber der Konkurrenz durchsetzen und der/die Kund*in zahlt am Ende doch einen ähnlichen Preis.

Beispiele sind Ryanair (Flugticket günstig, Zusätze wie Gepäck kosten extra), Daimler (z.B. Mercedes-Benz S-Klasse mit Basispreis & über 100 Aufpreisoptionen) oder SAP (Standardsoftware günstig, zusätzliche Applikationen müssen zugekauft werden).

RAZOR AND BLADE – HAKEN UND KÖDER

Das Grundprodukt wird den Kunden*innen sehr günstig oder sogar umsonst angeboten und die Verbrauchsmaterialien, die zur Nutzung benötigt werden, werden mit hohen Margen verkauft. Durch Patente oder ein starkes Markenimage wird sichergestellt, dass der/die Kund*in nur beim eigenen Unternehmen einkauft.

Beispielsweise machen Nespresso oder Gillette die meisten Umsätze durch die Kaffeekapseln bzw. Rasierklingen. Apple nutzt dieses Prinzip andersherum. Die Endgeräte sind teuer, die Nutzung von Songs, Apps und eBooks dagegen günstig.

NO FRILLS – VERGÜNSTIGTE ABGESPECKTE VERSION

No Frills ist eine stark abgespeckte und dafür vergünstigte Form eines Produkts/Services im Vergleich zum üblichen Leistungsumfang. Damit soll die breite Masse mit preisbewussten Konsumierenden erreicht werden. Kostensenkungen werden durch Standardisierungen erreicht.

Beispiele sind Tesla (Model 3 wird aufgrund der Standardisierung, Einfachheit und Massenproduktion zur Hälfte der üblichen Marktpreise angeboten) und Aldi (günstiger, da Verzicht auf Markenprodukte, reduziertes Angebot und Einsparung durch gute Verhandlungsposition mit Lieferanten).

PAY-PER-USE - NUTZUNGSABHÄNGIGE VERGÜTUNG

Bei Pay-per-Use wird ausschließlich die effektive Nutzung des Produkts/Services abgerechnet. Hierbei können Größen, wie verbrauchte Leistungseinheiten oder der Nutzungszeitraum, herangezogen werden. Vorteile liegen in der Transparenz und Gerechtigkeit für die Kund*innen.

*Beim Carsharing-Dienst car2go bezahlen Nutzer*innen lediglich eine einmalige Anmeldegebühr und die Minuten, für welche das Fahrzeug wirklich genutzt wird.*

RENT INSTEAD OF BUY - ENTGELTLICHES, TEMPORÄRES NUTZUNGSRECHT

Hier wird das Produkt nicht verkauft, sondern vermietet. Dadurch entfallen die Anschaffungskosten für den/die Kund*in und er/sie kann Produkte nutzen, die er sich normalerweise nicht leisten könnte. Das Absatzpotential ist durch die vielen Kund*innen möglicherweise höher als bei einer Kaufoption. Um von diesem Modell profitieren zu können, müsst ihr sicher sein, dass ihr euch die Vorfinanzierung leisten könnt. Ähnlich wie Pay-per-Use.

*Der Porsche Reisepass ist ein neues Geschäftsmodell, bei dem Kund*innen für eine feste monatliche Gebühr verschiedene Porsche mieten können.*

LICENSE - KOMMERZIALISIERUNG VON GEISTIGEM EIGENTUM

Das Erlösmodell der Lizenzen fokussiert sich auf geistiges Eigentum, das in Form von Lizenzen an Dritte verkauft wird. Gerade in der Technologie- und Wissensbranche steht die Kommerzialisierung von Nutzungsrechten im Fokus. Ein Unternehmen kann sich hierbei völlig auf F&E konzentrieren, anstatt sich um die Produktion zu kümmern.

Walt Disney (verkaufte die Nutzung von Mickey Mouse an einen Schulartikel-Hersteller und konnte damit hohe Umsätze erzielen sowie die Marke stärken) und Carl Zeiss (vergibt Lizenzen für Herstellverfahren von Brillengläsern an Labore)

Beispiele

SUBSCRIPTION - ABONNIEREN VON LEISTUNGEN

Bei der Subscription bzw. dem Abonnement bezieht der/die Kund*in eine Leistung in regelmäßigen Abständen. Die Frequenz und Dauer wird vertraglich festgelegt und der/die Kund*in zahlt im Voraus oder in regelmäßigen Abständen. Oftmals erhält der/die Kund*in reduzierte Preise, wodurch Geld und Zeit gespart wird. Ihr profitiert durch die kalkulierbaren Einnahmeströme.

Dieses Modell wird klassisch in der Zeitschriftenbranche und mittlerweile auch in der Softwarebranche genutzt. Auch Start-ups wie The Female Company nutzen dies, um die Bio-Tampons regelmäßig zu verschicken.

HIDDEN REVENUE - TRENNUNG VON EINKÜNFEN UND KUNDE

Unternehmen generieren ihren Umsatz bei Hidden Revenue durch die Kommerzialisierung von Werbeflächen, die an die Produkte und Dienstleistungen geknüpft sind. Ihr könnt damit euer Produkt/Service vergünstigt oder kostenlos euren Kund*innen anbieten und durch die Vermietung von Werbeflächen an Werbekund*innen Umsatz generieren.

Beispiele sind Gratiszeitungen/-zeitschriften, die durch höhere Auflagenzahlen höhere Anzeigenpreise verlangen können.

TARGETED REVENUE - ZIELGRUPPENSPEZIFISCHE WERBEEINNAHMEN

In dieser speziellen Form werden die jeweiligen Werbebotschaften an die verschiedenen Zielgruppen angepasst. Streuverluste können minimiert und die Werbebotschaften zielführend vermittelt werden.

Google besitzt mit AdSense die größte verfügbare Menge an Werbeflächen im Netz. Diese vertreibt Google zielgruppenspezifisch an seine Werbekunden und besetzt damit über 60% des Umsatzes im Bereich der Internetwerbung.

FLATRATE - UNLIMITIERTER KONSUM ZUM FESTPREIS

Flatrates sind Angebote, die zu einem Pauschalpreis angeboten werden und von denen Kund*innen eine unbegrenzte Menge nutzen können. Sie profitieren vom uneingeschränkten Konsum mit voller Kostenkontrolle. Dieses Modell ist so lange rentabel, wie sich starke Nutzer*innen und weniger starke Nutzer*innen in der Waage halten. Bei manchen Angeboten werden Obergrenzen gesetzt, um das Unternehmen vor übermäßigen Kosten zu schützen.

Beispiele sind die BahnCard 100, „all you can eat“ Restaurants, Telefonflatrates oder das „all-inklusive“ Modell aus der Tourismusbranche. Innovativere Beispiele sind Netflix und Spotify.

FREEMIUM - FREIE BASIS- UND KOSTENPFLICHTIGE PREMIUMVERSION

Freemium setzt sich aus den Begriffen „Free“ und „Premium“ zusammen. Bei diesem Modell ist ein bestimmtes Basisprodukt frei oder zu einem geringen Preis (häufig mit Werbeeinblendungen) erhältlich, wodurch ein erster Kundenstamm gewonnen wird. Die Premiumversion mit relevanten, erweiterten Features ist dann gegen einen Aufpreis erhältlich. Das Ziel ist möglichst viele Kund*innen zum Upgrade zu bringen und mit der Conversion Rate zu messen. Auch wenn sich der Nutzen mit der Anzahl der Anwender*innen vergrößert, dann können Freemium Modelle Sinn machen.

Beispiele sind Spotify und SoundCloud (kostenlose Version mit eingeschränktem Musikstreaming mit Werbeblocks & Bezahlversion ohne Werbung, dafür Zusatzfeatures wie Offline Speichern) oder auch Skype (kostenlos Anrufe über das Internet, Anrufe ins Mobil- oder Festnetz mit Guthaben).

Beispiele

PAY WHAT YOU WANT - ZAHLE, WIE VIEL ES DIR WERT IST

Der Preis des Produkts/Services wird durch den/die Käufer*in festgelegt, d.h. er/sie bezahlt nur so viel wie er/sie möchte. Das Unternehmen ist verpflichtet jeden Preis anzunehmen, auch wenn dieser unter dem Wert der erbrachten Leistung liegt. Im Durchschnitt werden meist höhere Preise gezahlt. Die Kund*innen empfinden diese Preisgestaltung vorteilhaft, da sie anfallende Kosten kontrollieren können. Durch den positiven Marketingeffekt gibt es oft einen deutlichen Zuwachs an Neukund*innen für das Unternehmen.

Die britische Rockband „Radiohead“ lies die Fans frei entscheiden, wie viel sie für den Download des neu veröffentlichten Albums zahlen möchten. Der bezahlte Preis pro Download war niedriger als üblich, dafür wurden jedoch mehr Alben heruntergeladen und ein deutlicher Marketingeffekt erkennbar.

OPEN SOURCE - GEMEINSAM EINE FREIE LÖSUNG

Bei Open Source werden Produkte/Services nicht von einzelnen Unternehmen, sondern im Rahmen einer öffentlichen Community entwickelt. Dabei ist der Quellcode frei einsehbar, sodass jeder einsteigen und die eigene Expertise teilen kann. Lösungen gehören der Allgemeinheit, weshalb für sie kein Geld verlangt werden kann. Erträge werden meist durch Leistungen, die nicht direkt dem Produkt/Service zugrunde liegen, erwirtschaftet. Open Source hat sich fest in der Softwarebranche integriert.

Wikipedia ist eine Open Source Lösung und mittlerweile das meistgenutzte Nachschlagewerk. Es wird fortlaufend von Internetnutzern weltweit erweitert wie auch verbessert und hauptsächlich durch Spenden finanziert.

REVENUE SHARING - SYMBIOTISCHE GEWINNTEILUNG

Beim Revenue Sharing wird der Umsatz mit Stakeholdern geteilt. Oftmals wird ein festgelegter Prozentsatz des Unternehmens mit den Stakeholdern, die einen großen Anteil zur Umsatzgenerierung beigetragen haben, geteilt. Dies kann beispielsweise durch Kundenempfehlungen oder die Übernahme wertschöpfender Tätigkeiten erfolgen. Durch die direkte Umsatzbeteiligung werden den Stakeholdern stärkere Anreize geboten. Daraus können neue Geschäfte generiert als auch bestehende Geschäfte ausgebaut werden.

Auf der Plattform HubPages (eine Homepage mit nutzergenerierten Inhalten) können Autoren eigene Magazinartikel, Fotos und Videos teilen. Das Unternehmen schaltet Werbung auf den Seiten und teilt den daraus resultierenden Umsatz.

AUKTION - DREI, ZWEI, EINS... MEINS

Bei einer Auktion legt nicht der/die Verkäufer*in den Preis fest, sondern die Käufer*innen. Jede*r Käufer*in hat die Möglichkeit ein Gebot abzugeben. Nach Ablauf der Auktion erhält der Meistbietende den Artikel und muss dadurch nicht mehr zahlen als er sich leisten kann oder möchte. Als Verkäufer*in kann man einen Mindestpreis (= Reservationspreis) festlegen.

*Beispiele sind Online-Auktionsportale, wie eBay oder das Weinauktionsportal Wine-Bid, welches Privatpersonen und Weinhändlern anbietet, Weine mit einem Reservationspreis pro Flasche an Weinkenner aus der ganzen Welt zu versteigern. Das Portal gehört mit 60.000 registrierten Nutzer*innen zu den größten Anbietenden.*

Business Model Canvas

DEFINITION:

Das Business Modell Canvas (BMC) visualisiert euer Geschäftsmodell ganzheitlich und transparent.

Das BMC von Alexander Osterwalder bietet eine qualitative Betrachtung des gesamten Geschäftsmodells. Durch die übersichtliche Darstellung können schnell Anpassungen gemacht und Schwachstellen entdeckt werden. Es ist ein gutes Werkzeug, das euch beim Diskutieren, Notieren und Designen eures Geschäftsmodells hilft und und letztlich aufzeigt, ob es wasserdicht ist. Es bildet das Grundgerüst für einen Business Plan.

STEPS:

1. Startet damit die rechte Seite des BMC (1-4) mit euren Annahmen aus Challenge 1, 2 und 4 anhand der Fragen zu befüllen.
2. Definiert mithilfe eurer Notizen zu den Erlösmodellen eure Einnahmequellen (5).
3. Auf der linken Seite des BMC (6-8) fasst ihr eure Wertschöpfung aus Ressourcen, Aktivitäten und Partnern zusammen. Wichtige Tipps dazu findet ihr noch nachfolgend.
4. Zuletzt widmet ihr euch der Kostenstruktur (9). Gemeinsam mit (5) habt ihr damit ein erstes Finanzmodell.

ZEIT: 2 Stunden

INSIGHTS:

Es gibt zwei wesentliche Ansätze, die euch hier helfen: Der Lean-Startup-Ansatz von Eric Ries setzt darauf einzelne Anpassungen zu machen, diese zu messen, daraus zu lernen und ggf. das Geschäftsmodell anzupassen. Dann macht ihr die nächste Anpassung, nach dem Motto: „Build, Measure, Learn“.

Der zweite Ansatz ist von Günter Faltin, der auf komponentenorientiertes Gründen setzt. Er plädiert darauf die Komplexität von Anfang an zu reduzieren und Prozesse möglichst einfach zu halten. Gerade zu Beginn macht es Sinn Aufgaben an Partner abzugeben oder diese erst einmal manuell zu machen.

TIPPS:

- Druckt das BMC mindestens in DIN A3 groß aus und nutzt Post-Its, um eure Hypothesen einzufügen.
- Es gibt starke Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Segmenten des Canvas. Ändert immer nur einen Punkt nach dem anderen.
- Dies ist ein iterativer Prozess, mit jeder Veränderung erstellt ihr eine neue Version. Je nach Phase eures Start-ups wird sich das BMC auch mitverändern.



Schlüsselpartner  Nicht alles könnt ihr selbst abdecken. Hier helfen euch Schlüsselpartner, z.B. durch externe Zulieferer oder das Auslagern von Tätigkeiten. • Wer sind eure Schlüsselpartner? • Wer sind eure Schlüssellieferanten? • Bei welchen Schlüsselressourcen oder -aktivitäten seid ihr von Partnern abhängig? 8	Schlüsselaktivitäten  Die Schlüsselaktivitäten zeigen, was ihr wirklich braucht, um euer Produkt/Service anbieten zu können. • Welche Aktivitäten müsst ihr durchführen, um den Kundennutzen zu erfüllen? • Welche Aktivitäten sind für die Vertriebskanäle notwendig? • Welche Aktivitäten für die Kundenbeziehungen? 7 Schlüsselressourcen  Es wird definiert, welche Ressourcen und welche Infrastruktur benötigt wird, damit ihr euer Produkt/Service anbieten könnt. • Auf welche Ressourcen baut eure Value Proposition auf? • Was benötigt ihr, um euren Kundennutzen zu erfüllen? 6	Werteversprechen  Jedes Produkt/Service schafft einen Wert und ist perfekt auf euer Kundensegment abgestimmt. (s. Challenge 1+2) • Für welches Problem bietet ihr eine Lösung? • Welchen Mehrwert bietet ihr eurem Kunden? • Welche Kundenbedürfnisse erfüllt ihr? 2	Kundenbeziehungen  Kundenbeziehungen stellen die Art der Beziehung dar, die ihr mit euren Kunden aufbaut. (s. Challenge 4) • Was macht ihr für den Aufbau, die Pflege und Erweiterung der Kundenbeziehungen? • Passt die Form der Kundenbeziehung zu eurem Geschäftsmodell? 4 Kanäle  Hier werden die Kanäle und Berührungspunkte beschrieben, mit denen eure Kunden interagieren und welche zugleich einen Mehrwert liefern. (s. Challenge 4) • Über welche Vertriebskanäle erreicht ihr eure Kunden? 3	Kundensegmente  Hierzu zählen eure Nutzer und zahlenden Kunden. Das sind alle Personen, für die ihr mit eurem Angebot einen Wert schafft. (s. Challenge 1+2) • Für wen schafft ihr einen Wert? • Wer sind eure wichtigsten Kunden? 1
Kostenstruktur € Sobald ihr verstanden habt, wie eure Geschäftsmodellinfrastruktur funktioniert, wisst ihr auch wie eure Kostenstruktur und Finanzplanung aussehen soll. • Welche Kostenstruktur ergibt sich aus den Planungen? • Welche Schlüsselressourcen/-aktivitäten sind die Kostentreiber? • Welche Kostenstruktur ergibt sich aus eurem Geschäftsmodell? 9		Einnahmequellen  Die Einnahmeströme oder Erlösmodelle machen klar, wie und in welcher Form ihr Einnahmen erzielen möchtet. (s. Challenge 3+5) • Für welchen Nutzen würden eure Kunden zahlen und wie viel? • Gibt es ähnliche Produkte oder Dienstleistungen? • Wie sehen dort die Einnahmequellen aus? 5		

Linke Seite Business Model Canvas

DEFINITION:

Die linke Seite des Business Model Canvas stellt eure Wertschöpfung dar.

Erfahrungsgemäß können die drei Elemente Partner, Aktivitäten und Ressourcen (6-8) nicht voneinander getrennt werden. Es bestehen erhebliche Abhängigkeiten. D.h. eine Änderung bei den Ressourcen zieht auch Änderungen der Aktivitäten und Partner nach sich. Im Laufe der Skalierung eines Startups kommt es häufig zu erheblichen Anpassungen, da es Sinn machen kann ab einem gewissen Volumen Prozesse zu automatisieren oder in eine eigene Infrastruktur zu investieren, statt die eines Partners zu nutzen. Zu Beginn ist das jedoch anders!

STEPS:

1. Macht euch Gedanken, wie eure Wertschöpfung aussehen kann und versucht diese im BMC mit Post-Its zu füllen.
2. Überprüft, ob es sich wirklich um eine schlanke Variante handelt (s. Tipps).
3. Könnt ihr manche Investitionen durch Aktivitäten ersetzen oder von Partnern abwickeln lassen?

ZEIT: 30 Minuten

AM BEISPIEL FRÜHSTÜCKSLIEFERDIENST:

Für den Anfang reicht es wenn einer der Gründer*innen die Bestellungen per Telefon und E-Mails über das Webformular entgegennimmt. Für die Zahlungen gibt es Dienstleister, die Routenplanung lässt sich mit Google Maps durchführen und im eingeschränkten Liefergebiet reichen 2-3 Fahrradboten auf 450€ Basis. Erst wenn der/die Gründer*in es aufgrund der hohen Nachfrage nicht mehr manuell schafft, ist es Zeit in eine Web Plattform zu investieren. So stellt ihr sicher, dass ihr genau die Funktionalitäten baut, welche ihr nachher benötigt. Wer weiß wo sich euer Geschäftsmodell hin entwickelt. Möglicherweise werden viel weniger Frühstücke von Privatpersonen und wesentlich mehr von Unternehmen bestellt. Oder bei vielen individuellen Wünschen kann es sinnvoll sein weiter bei einem Concierge Service zu bleiben, statt einer automatisierten Plattform.

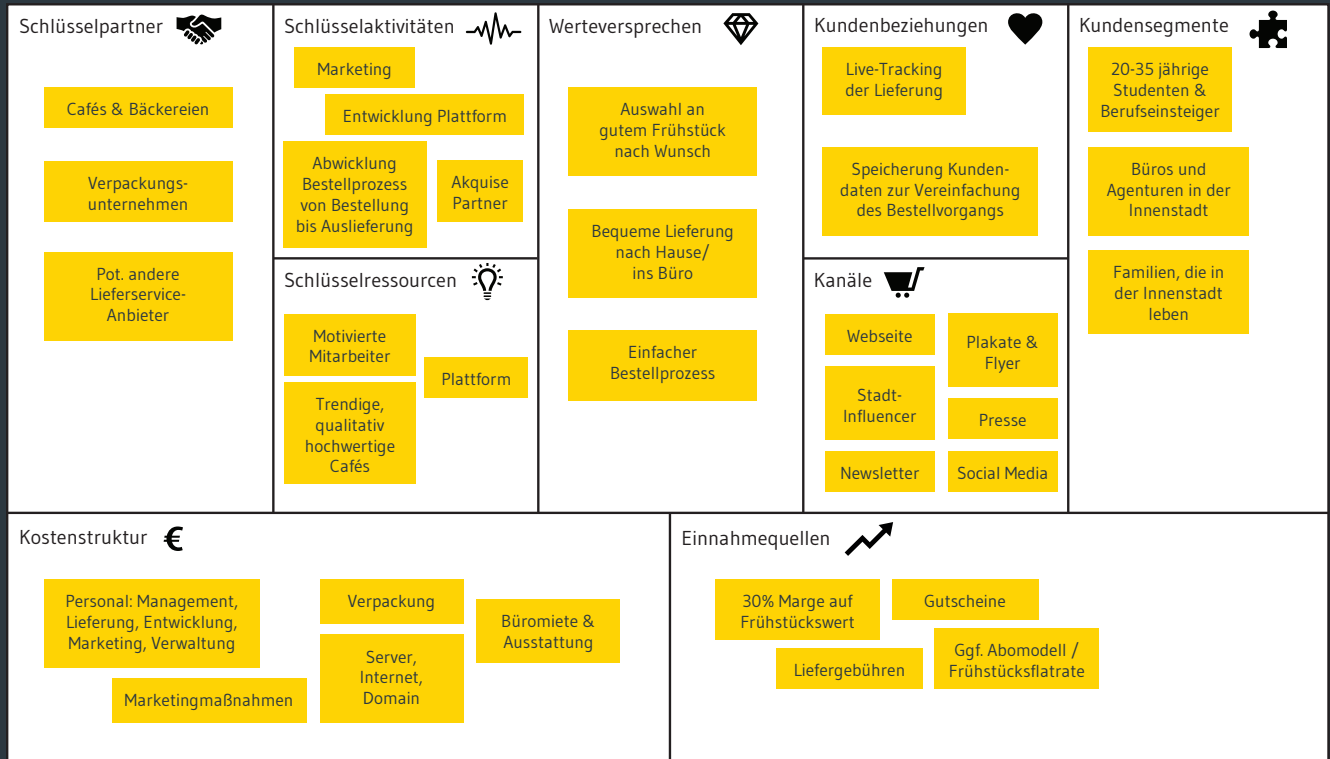
TIPPS:

- Nach dem Lean Ansatz bedeutet „schlank“ so wenig Investitionen wie gerade nötig und so viel Spielraum mit dem Geschäftsmodell zu experimentieren wie möglich.
- Verzichtet zu Beginn auf hohe Investitionen mit Kapitaleinsatz und Fixkosten und damit eine unnötige Festlegung.
- Vergesst eure langfristige Vision nicht, aber bleibt agil im Prozess und nutzt den Spielraum zu experimentieren.



Beispiel

Anhand des vorigen Beispiels des Frühstücks-Lieferservices (S. 78) hier eine vereinfachte Version des Business Modell Canvas:



Assumption Mapping

DEFINITION:

Mit Assumption Mapping könnt ihr die größten Risiken eures Geschäftsmodells identifizieren.

Euer Geschäftsmodell basiert auf vielen Annahmen, von denen ihr nicht wisst, ob sie auch wirklich gelten. Wenn sich wichtige Annahmen als falsch herausstellen, kann das komplette Geschäftsmodell scheitern. Mit der Assumption-Mapping-Methode könnt ihr solche Risiken sichtbar machen und priorisieren. So erfahrt ihr, welche Annahmen ihr als Nächstes testen solltet. Durch das Testen riskanter Annahmen könnt ihr Risiken reduzieren und die Erfolgswahrscheinlichkeit eurer Geschäftsidee erhöhen.

STEPS:

1. Notiert alle wichtigen Annahmen, die eurem Geschäftsmodell zugrunde liegen. Orientiert euch an den 3 Fragen:
 - **Erwünschtheit** - Wollen die Kund*innen dies?
 - **Machbarkeit** - Können wir eine Lösung entwickeln?
 - **Wirtschaftlichkeit** - Sollten wir das machen?
2. Platziert die gefundenen Annahmen auf der Assumption Map.
3. Identifiziert und priorisiert die riskantesten Annahmen.

ZEIT: 1,5 Stunden

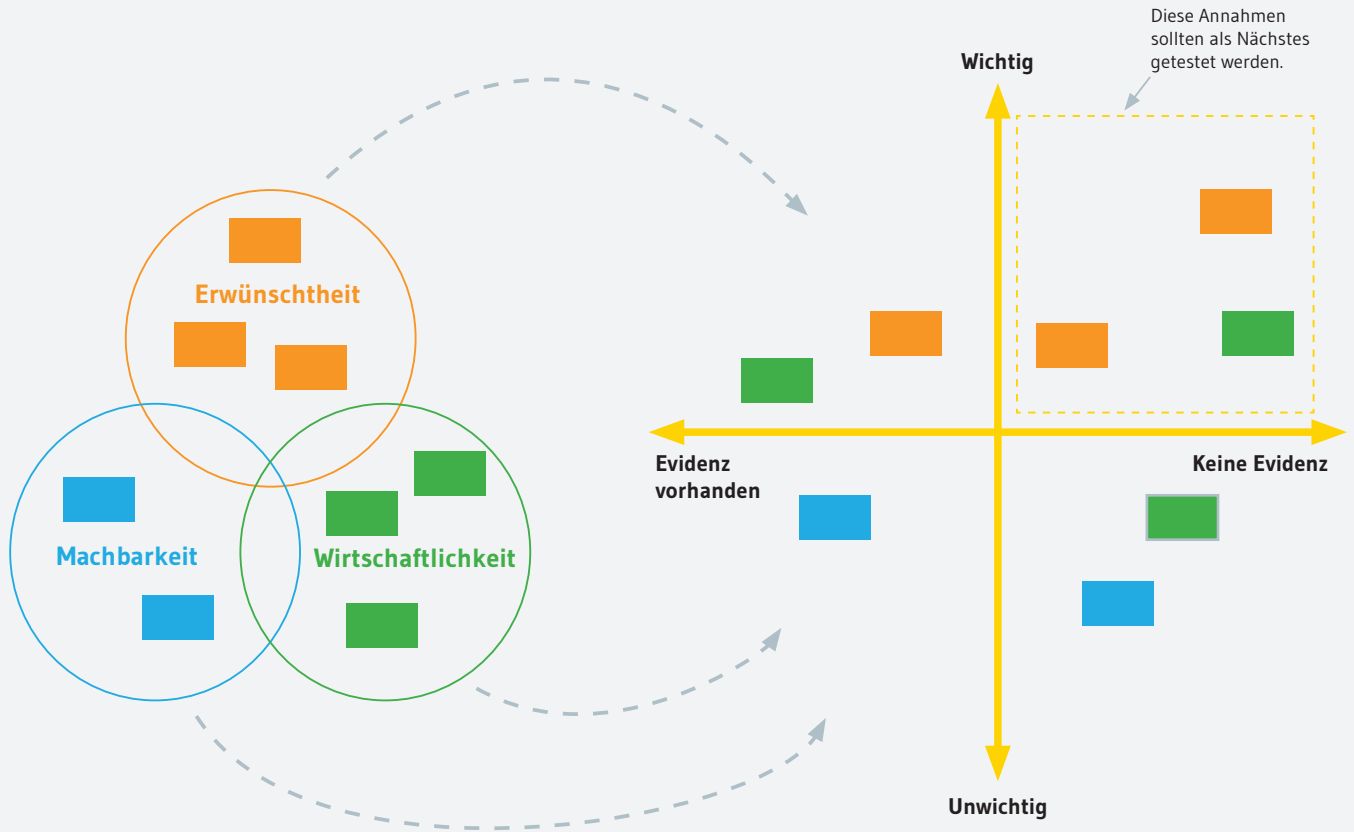
INSIGHTS:

Die kritischen Annahmen beziehen sich am Anfang typischerweise auf das Problem und das Kundensegment, später auf die Lösung und schließlich auf das Wachstum.

TIPPS:

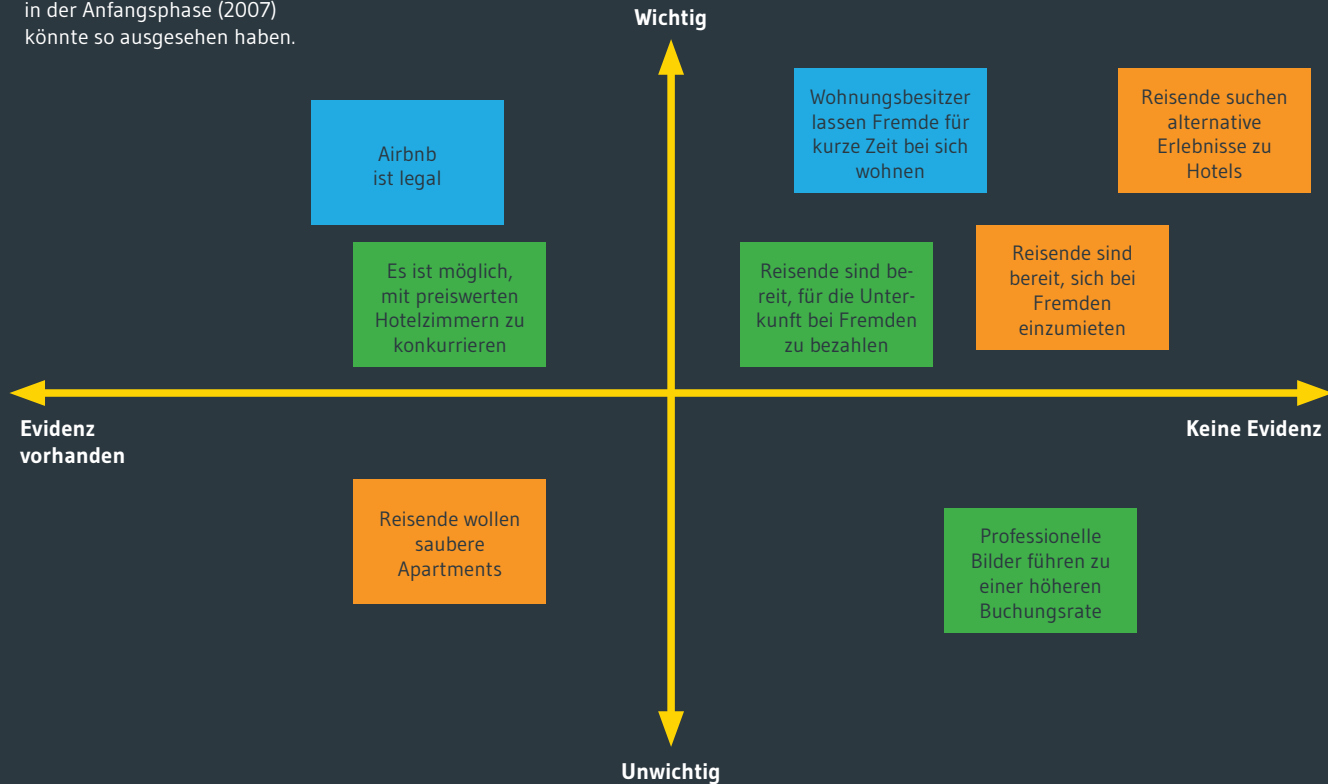
- Nehmt für jede Annahme ein Post-It. Nutzt unterschiedlich farbige Post-Its für Annahmen aus den Bereichen Erwünschtheit, Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit.
- Formuliert die Annahmen möglichst konkret und überprüfbar.
- Platziert in Schritt 2 jede Annahme entsprechend ihrer Wichtigkeit und dem (Nicht-) Vorhandensein von Evidenz (d.h. validierte Fakten), die die Annahme unterstützt.
- Wählt in Schritt 3 im oberen rechten Quadranten diejenigen Annahmen aus, die absolut kritisch für eure Geschäftsidee sind (d.h. sollte eine dieser Annahmen nicht gelten, scheitert eure Geschäftsidee).
- Die absolut kritischen Annahmen sind diejenigen, die ihr als Nächstes testen solltet.





Beispiel

Die Assumption Map von Airbnb in der Anfangsphase (2007) könnte so ausgesehen haben.





In the end, a strategy is nothing but good intentions unless it's effectively implemented..

Clayton M. Christensen

Challenge 5: Checkliste

- ☐ Ihr habt eine erste Übersicht eures vereinfachten Geschäftsmodells im magischen Dreieck.
- ☐ Ihr kennt die verschiedenen Erlösmodelle und habt Ideen, welche ihr wann, wie und für welche Kund*innen nutzen wollt.
- ☐ Ihr habt alle eure bisherigen Annahmen im Business Model Canvas zusammengefasst.
- ☐ Ihr wisst mit welchen Schlüsselressourcen, -aktivitäten und -partnern ihr Wertschöpfung schafft.
- ☐ Ihr habt eine Vorstellung eures Finanzmodells mit der Kostenstruktur und euren Erlösmodellen.
- ☐ Ihr wisst welches die kritischen Annahmen sind, die ihr noch weiter testen müsst.
- ☐ Ihr versteht, dass es ein iterativer Prozess ist und sich eure Annahmen mit Skalierung eures Geschäftsmodells verändern.



Letzte Challenge
gemeistert!