

## 4/5 Erfolgsfaktor Businessmodell

### 4/5.1 Was ist ein Businessmodell?

Businessmodelle und Geschäftsmodelle sind ähnlich unklare Begriffe wie die Begriffe **Businessplan**, **Unternehmensstrategie**, **Marketingkonzept** etc. Es besteht **wenig Klarheit** in der **Praxis** sowie in der **Theorie**, was man tatsächlich darunter versteht.

Der Begriff Businessmodell ist aus dem früheren Begriff **Geschäftsidee** entstanden. Neu ist die **grafische Umsetzung** der Idee. Aus einem Businessmodell sollen alle oder einige der nachstehenden Aspekte hervorgehen:

- Wichtigste **Marktpartner**
- **Beziehungen** des Unternehmens zu den Marktpartnern
- **Nutzen** des Unternehmens für die Marktpartner und/oder SEP's des Unternehmens

Auf den Punkt gebracht sollten **folgende Fragen** mit einem Geschäftsmodell beantwortet werden können: «**Wer bezahlt wofür wieviel und warum?**»

### 4/5.2 Bedeutung des Businessmodells

Das gute Businessmodell ist für ein Startup-Unternehmen und für KMU's (z.B. bei Kooperationen) oft von «**existenzieller**» **Bedeutung**. Das Businessmodell hilft entscheidend mit, allen Partnern auf einfachste Art und Weise die **Geschäftsidee** zu **kommunizieren** und diese zu motivieren, sich «**intensiver**» damit **auseinanderzusetzen**.

## 4/5.3 Anforderungen an ein gutes Businessmodell

---

Ein gutes Businessmodell entspricht folgenden Anforderungen:

- **Einfache, spezifische und leicht verständliche Darstellung**
- **Multifunktionale Einsetzbarkeit** im Rahmen von Präsentationen an Partner, Kapitalgeber, Kunden, im Businessplan, in Fachartikeln etc.
- Sofortiges Erkennen der **wichtigsten Zusammenhänge**
- Darstellung der **Nutzen** der wichtigsten Marktpartner sowie im Idealfalle **der SEP's** des eigenen Unternehmens
- Die direkte Verbindung mit den **SEP's/USP's** des Unternehmens oder mit dem **Pay off** ist sichergestellt

## 4/5.4 Das sind gute Darstellungsvarianten für die Kommunikation des Businessmodelles

---

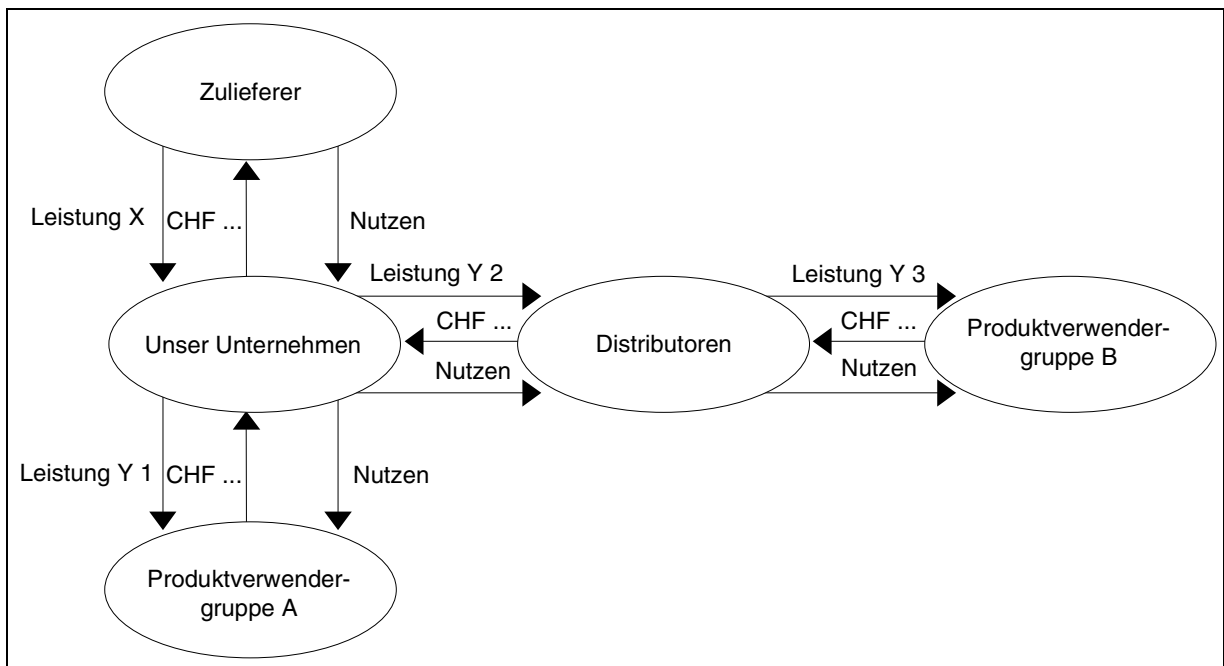
### Grundsätzliches

Es gibt **keinen** «Königsweg» bei den **grafischen Darstellung** eines Businessmodelles. Folgende Varianten sind möglich:

- Darstellung der **Marktpartnerbeziehungen** mit «Bubbles» (bei unterschiedlichen Marktpartnern)
- **Prozessdarstellung** bei einem mehrstufigen Vertrieb
- Vergleichende Darstellung der Kundenprozesse **mit** oder **ohne Leistungen** unseres Unternehmens
- Tabellarische Variante
- Mischformen

## 4/5.5 Businessmodell mit «Bubbles» zu den Partnerbeziehungen

Die Darstellung wird meistens dann gewählt, wenn ein Unternehmen mit **verschiedenen Marktpartnern** direkt oder indirekt zusammenarbeitet. Mit unterschiedlichen Pfeilfarben können **Geldflüsse, Leistungsflüsse** und/oder die **Nutzen** und/oder die **SEP's** sehr gut dargestellt werden. Schematisch sieht eine solche Darstellung wie folgt aus:

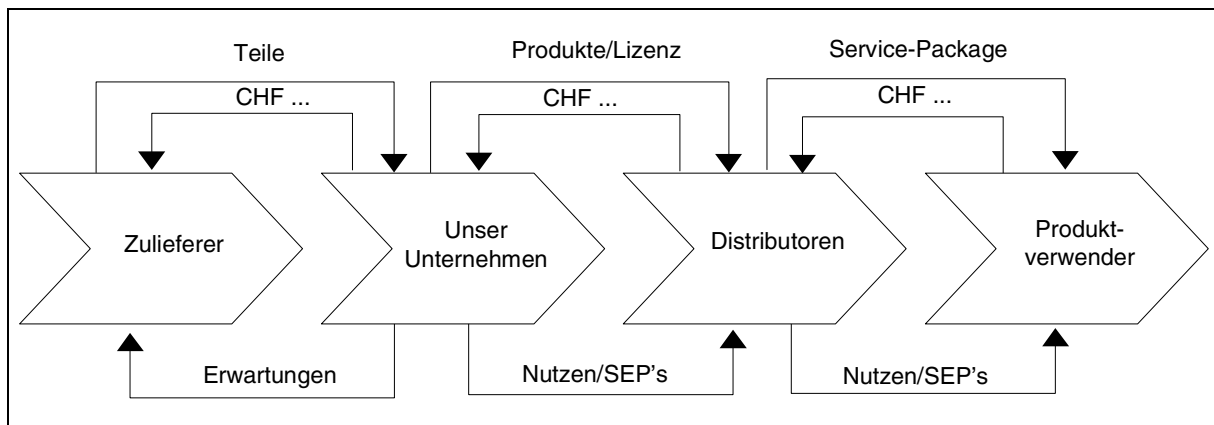


Die Darstellung mit «Bubbles» hat folgende **Vorteile**:

- + Die **Beziehungen** zwischen den Marktpartnern sind **klar** und **einfach** dargestellt.
- + Die Fragen «**Wer bezahlt für was wie viel und warum**» wird klar beantwortet.
- + Der **Hauptnutzen** der Marktpartner kann klar dargestellt werden.
- + Mit den **Geldflussüberlegungen** pro Produkt ist eine sehr gute Basis für die **späteren Planrechnungen** vorhanden.

## 4/5.6 Sequenzielle Darstellung der Marktpartnerbeziehungen

Wenn ein **eindimensionales, mehrstufiges Distributionsmodell** gewählt wird, dann kann von Analogie zu der Bubble-Darstellung eine prozessähnliche Darstellung gewählt werden, bei der die **gleichen Beziehungsaspekte** sehr gut dargestellt werden. Schematisch sieht das Bild dann z.B. wie folgt aus:



Diese Darstellungsform hat die ähnlichen Vorteile wie die Bubble-Darstellung:

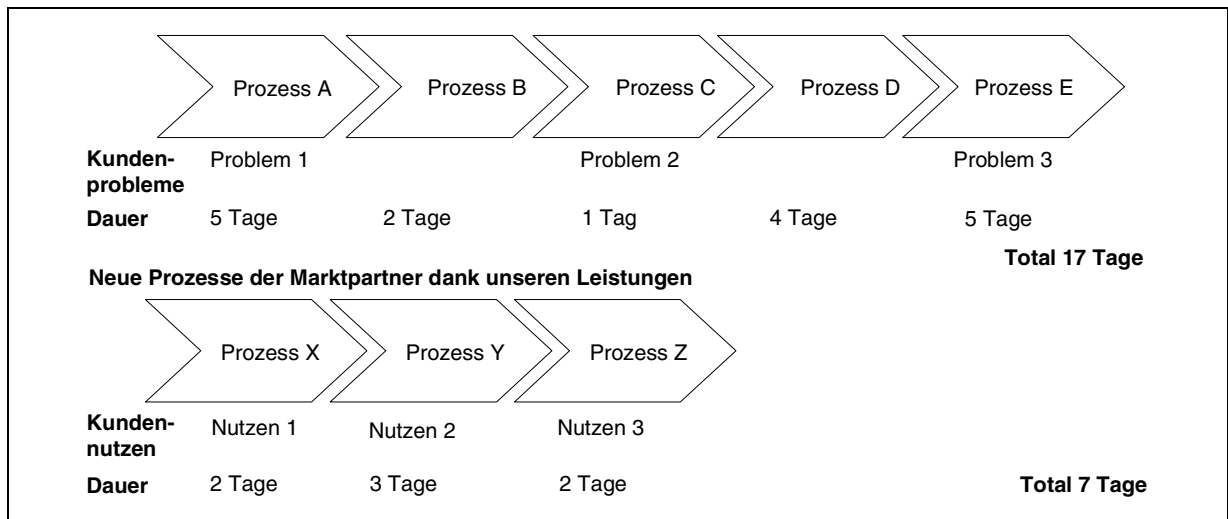
- + Die **Beziehungen** zwischen den Marktpartnern sind **klar** und einfach **dargestellt**.
- + Die Frage «**Wer bezahlt für was wie viel und warum**» wird klar beantwortet.
- + Der **Hauptnutzen** der Marktpartner kann **klar** dargestellt werden.
- + Mit den **Geldflussüberlegungen** pro Produkt ist eine sehr gute Basis für **spätere Planrechnungen** vorhanden.

## 4/5.7 Vergleichende Darstellung der Kundenprozesse

Wenn eine Geschäftsidee mithilfe, die **Kundenprozesse effizienter** resp. **wirtschaftlicher** zu machen, dann eignet sich oft eine vergleichende Darstellung der **Ist-Prozesse** des Kunden mit den **neuen Prozessen des Kunden** nach unseren **Leistungen**.

Mit dieser Darstellung können die **Probleme**, die **Herausforderungen** und die **Kundennutzen** noch detaillierter dargestellt werden.

### Ist-Prozess der Marktpartner/Kunden



Diese Darstellung hat folgende **Vorteile**:

- + Es ist ein **direkter Vergleich** zwischen den **Ist-Prozessen** des Kunden und der **optimierten Prozesse** erkennbar.
- + Der **Nutzen** für Kunden kann **klar** aufgezeigt werden.
- + Die **Stärken** des Businessmodells sind für einen Investor klar erkennbar.
- + Die **heutigen Probleme** sowie die **Nutzen** in der Zukunft sind einfach herauszulesen.

## 4/5.8 Tabellarische Darstellung

Als Variante zur grafischen Darstellung eignen sich auch **tabellarische Darstellungen**, wobei diese natürlich **weniger attraktiv** wirken als **grafische Darstellungen**. Eine tabellarische Darstellung kann für **sich allein** wirken oder in **Ergänzung zum Businessplan** eingebracht werden. Sie eignet sich insbesondere bei **komplexen Zusammenhängen** und **verschiedenen Dimensionen**:

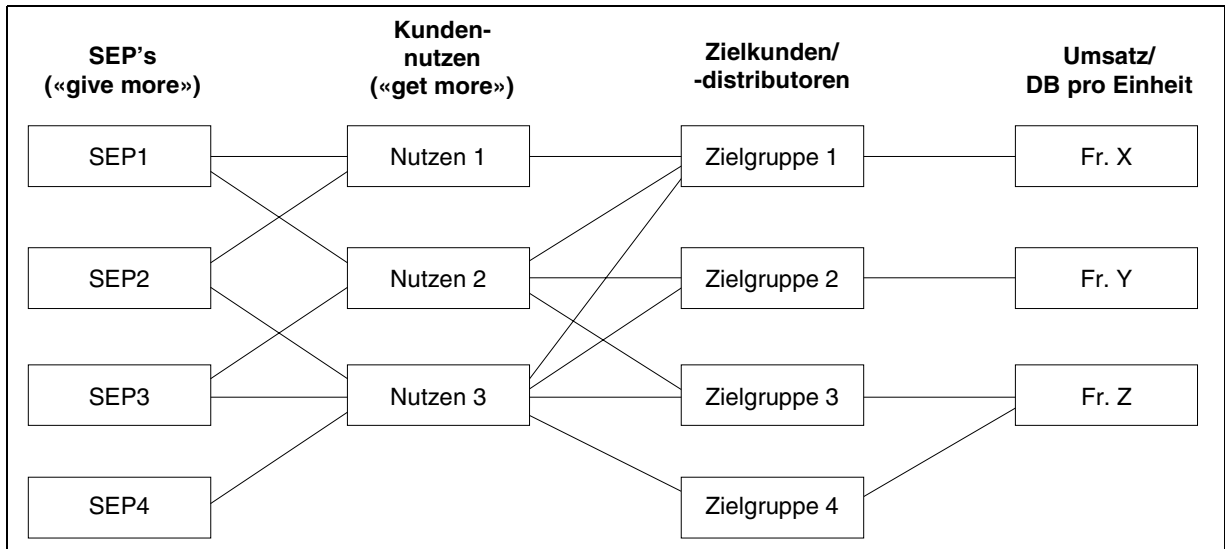
<b>Criteria</b> <i>Kriterium</i>	<b>Description</b> <i>Beschreibung</i>	<b>Differences against competitors</b> <i>Unterschiede zur Konkurrenz</i> (direct/indirect)
Scope <i>Bereich</i>		
Customer Value <i>Kundennutzen</i> («Get More»)		
Our Core Competencies <i>Eigene Kernkompetenzen</i> («Give More»)		
Revenue Source <i>Erneuerbarkeit</i>		
Channel(s) <i>Kanäle</i>		
Core activities <i>Kernaktivitäten</i>		
Sustainability <i>Nachhaltigkeit</i>		

Diese Darstellung hat folgende **Vorteile** für den Bearbeitenden:

- + Es können **verschiedenste Informationen** integriert werden.
- + **Details** sind bei klug gewählten Kriterien und Überschriften **klar erkennbar**.
- + Der Ansatz ist beliebig **ausbaubar** oder **auf wenige Kriterien** reduzierbar.
- + Die **Vorteile** gegenüber den **Mitbewerbern** werden klar dargestellt.

## 4/5.9 Weitere Darstellungsformen

Den Darstellungsformen sind **keine Grenzen** gesetzt. Als weiterer Ansatz sei an dieser Stelle die **Vernetzung verschiedener vorgehender Aspekte** in einer neuen Darstellungsform erwähnt.

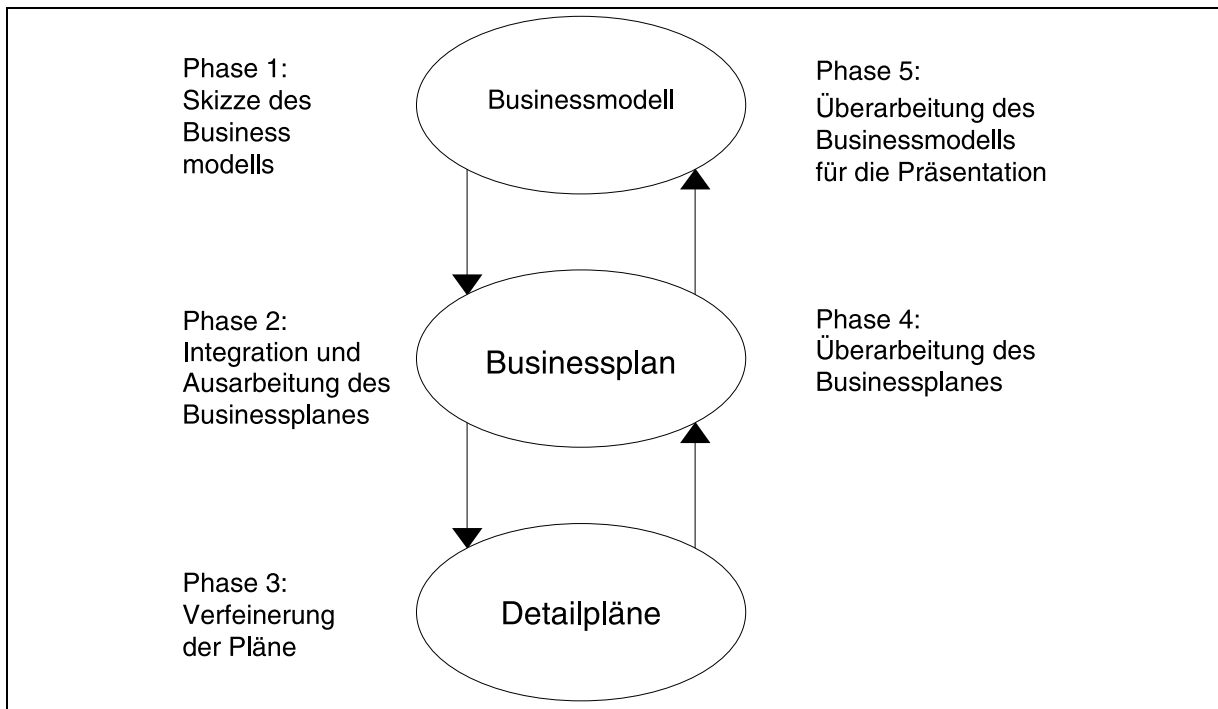


Der Unternehmer sollte immer diejenige Form wählen, die es ihm ermöglicht, **Zusammenhänge schnell und einfach** darzustellen.

## 4/5.10 Welche Darstellungsform ist die Richtige

Die beste Darstellungsform ist diejenige, welche die Geschäftsidee und den Inhalt des Businessplanes **am besten widerspiegeln** kann. Der Entscheid fällt leicht, wenn man die **verschiedenen Beziehungspartner** vor Augen hält und sich dann überlegt, welche Darstellung des Businessmodells am **einfachsten kommuniziert** werden kann.

Es gibt – wie bereits erwähnt – **keine Ideallösung**. Wichtig ist zu wissen, dass das Businessmodell eine **Übersicht** geben muss, auf deren Basis man dann schrittweise in die Details vorstossen kann, um schliesslich die Übersicht wieder zu überarbeiten:



## 4/5.11 Tipps zur Erarbeitung des Businessmodells

Hier noch einige **wichtige Praxistipps** für die Überarbeitung des Businessmodells:

- Bevor Sie ein Businessmodell erarbeiten, sollte **klar** sein, **was** (Leistungen, Produkte) Sie tatsächlich **verkaufen**.
- Präsentieren Sie Ihr Modell einigen **Freunden ohne betriebswirtschaftliche Kenntnisse**. Wenn diese es verstehen, dann ist Ihr Businessmodell ok.
- Konsultieren Sie gute Businessmodelle und prüfen Sie, was Sie von **Benchmark-Darstellungen** auf das eigene Unternehmen übertragen können.
- Wenn Sie das Businessmodell nicht einfach darstellen können, dann sind Sie in **unterschiedlichen Geschäftsfeldern** tätig oder Ihre **Geschäftsidee** ist noch **nicht genügend konkret** erarbeitet.

## 4/5.12 Wichtige Checkfragen

Wenn Sie Ihr Businessmodell (Skizze oder definitive Fassung) einmal erarbeitet haben, dann stellen Sie sich folgende **Fragen**:

- Wie gut können Sie Ihr **Produkt**, Ihr **Businessmodell** und Ihren **Payoff** in einer Minute erklären?
- Wie klar sind die **Beziehungen** oder die **Nutzen** für die Marktpartner erkennbar?
- Wie gut ist die Darstellung genügend **spezifisch** und **leicht verständlich**?
- Können Sie auf dieser Basis die folgenden **Analyse-** und **Planungsarbeiten** gezielt angehen?
- Wie klar ist aus dem Businessmodell noch erkennbar, wer für was wie viel und warum bezahlt?
- Wie gut kann die Darstellung problemlos für **verschiedene Präsentationen** eingesetzt und in den **Businessplan** übernommen werden?
- Funktioniert die Darstellung sowohl **farbig** wie auch **schwarz/weiss** (Präsentationen, Businessplan)?

## 4/5.13 Tipps für die späteren Analyse- und Planungsarbeiten im Businessplan

Wenn Sie Ihre Produkte zu **unterschiedlichen Preisen** an unterschiedliche Marktpartner verkaufen, dann definieren Sie in den **Planungsarbeiten** die Produkte entsprechend, damit **der richtige Cash** hervorgeht z.B.:

- Alpha-Direktversand (Produktverwenderpreis)
- Alpha OEM (Produktverwender und Verkaufspreis (z.B.  $\cdot$  70% des Produktverwenderpreises))
- Alpha-Handel (z.B. 60% Produktverwenderpreis)

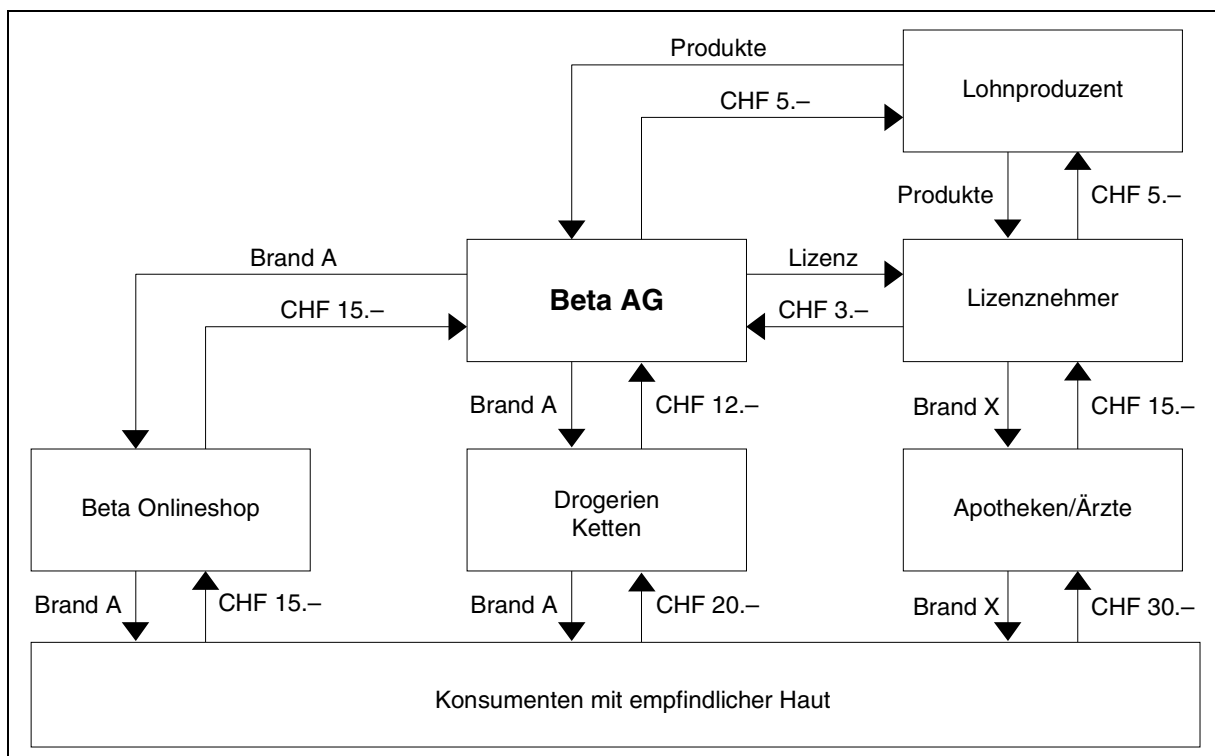
Mit dieser Vorgehensweise stellen Sie sicher, dass die **Wirtschaftlichkeitsrechnungen** tatsächlich ein **realistisches Ergebnis** zeigen, insbesondere dann, wenn Sie auch wissen, **welches Mengengerüst** an **welche Zielgruppen** verkauft werden kann. Viele Unternehmen machen den Fehler, dass mit einem **falschen Durchschnittspreis** gearbeitet wird, was automatisch die Resultate in der Gewinn- und Verlustrechnung sowie im Cash-Flow-Statement verfälscht.

Wenn Sie mit **unterschiedlichen Marktpartnern** zusammenarbeiten, dann sollten Sie sich überlegen, welche **spezifischen Marketing-Massnahmen** für welche Zielgruppen im Rahmen der Marketingplanung notwendig sein werden und welches die entsprechenden Kosten sind.

## 4/5.14 Darstellungsbeispiele von Businessmodellen aus der Praxis

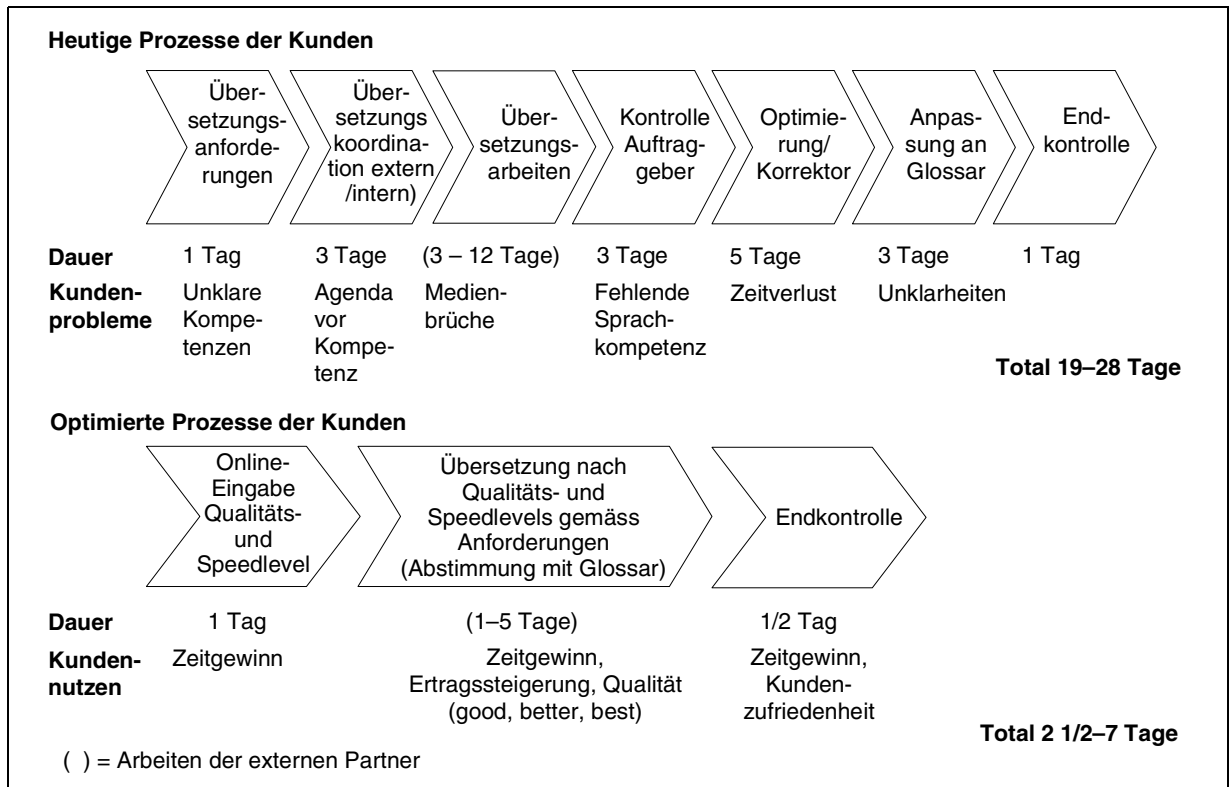
Die nachstehenden Beispiele orientieren sich an den **verschiedenen Grundsatzvarianten**, wobei diese bewusst frei interpretiert wurden. Die Namen wurden aus **Diskretionsgründen** verfremdet.

### Beispiel Beta AG (Health care/Hautpflege)



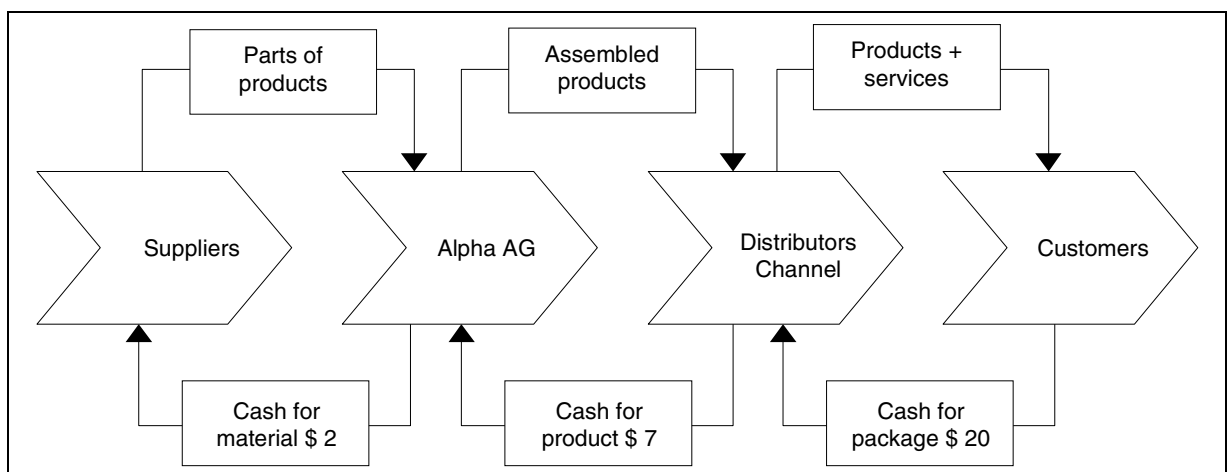
Dieses Businessmodell zeigt vor allem die **Zusammenhänge** zwischen den **Marktpartnern** auf. Die **Nutzen** sind hier noch nicht integriert, aber es ist klar erkennbar, wer für was wie viel bezahlt und unter welchen **Brands** die Produkte verkauft werden.

## Beispiele Dienstleistungen (K+T Transporte)



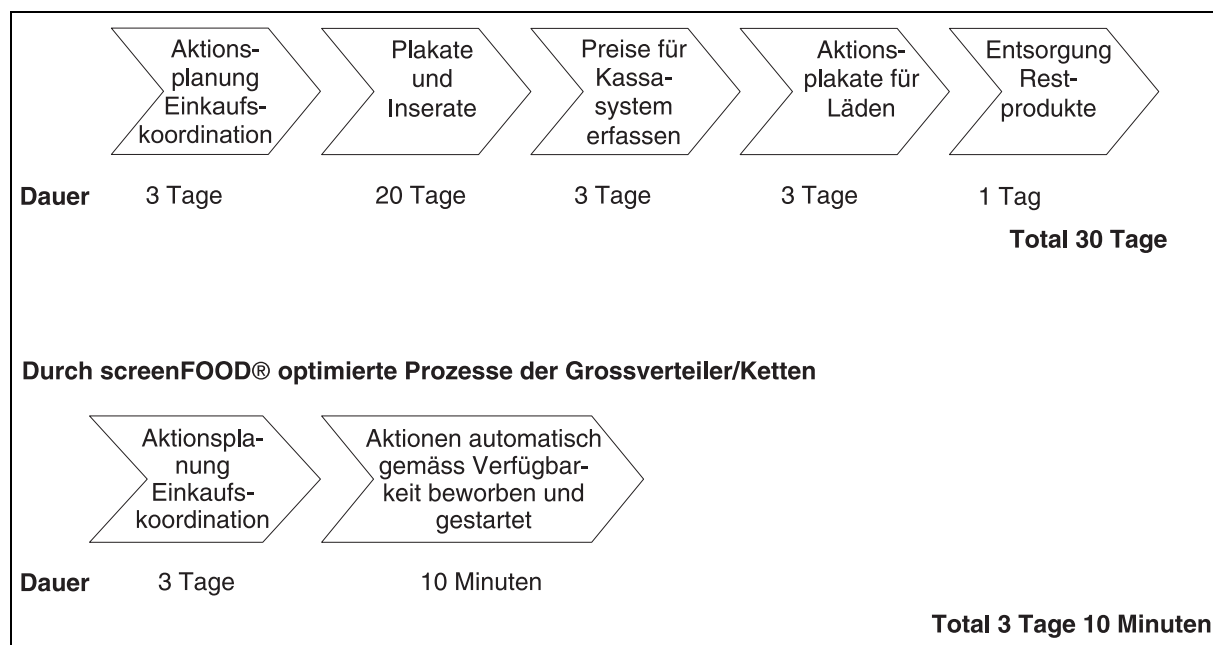
Mit diesem Ansatz gelingt es sehr gut, die **komplizierten** und **problembehafteten Ist-Prozesse** im Vergleich zu den **neuen, optimierten Prozessen** darzustellen. Die **Nutzen** sind sehr **schnell erkennbar**.

## Beispiel «Alpha» (IT)

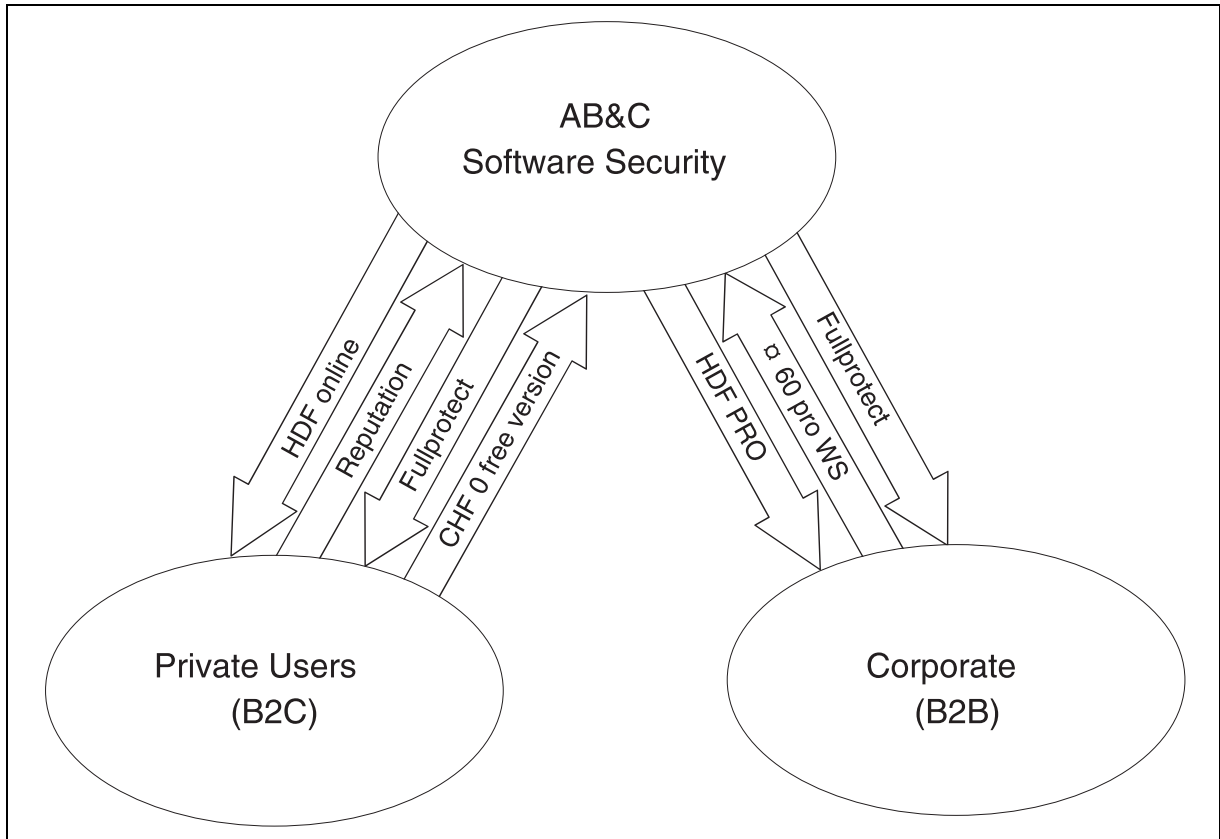


Aus dieser Darstellung gehen die verschiedenen **Leistungen** der **involvierten Partner** sowie die Geldflüsse hervor. Die **SEP's** und die **Nutzen** wurden in diesem Beispiel im Anschluss dargestellt.

### Beispiel screenFOOD® (Dynamic Instore Merchandising-Software)

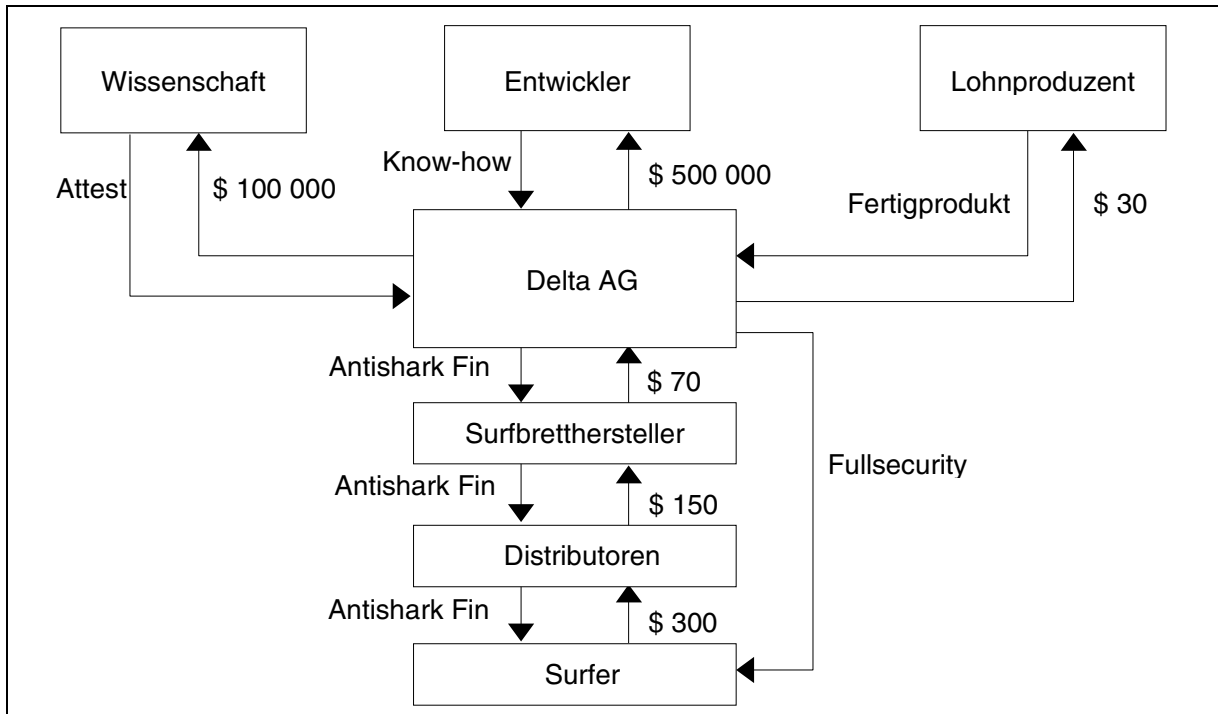


Ein weiteres Beispiel, wie die Problemlösung gut dargestellt werden kann. Die Leistungen sind für **Kettenunternehmen** gedacht, für die der Einsatz von **Aktionen** von zentraler Bedeutung ist. So sind neben «geplanten Aktionen» auch «**Spontan-Aktionen**» möglich, indem z.B. um 17.30 Uhr (Ladenschluss 18.30 Uhr) verderbliche Waren besonders preisgünstig verkauft werden, welche sonst weggeworfen werden müssten.

**Beispiel ABC&C (Software-Sicherheit)**

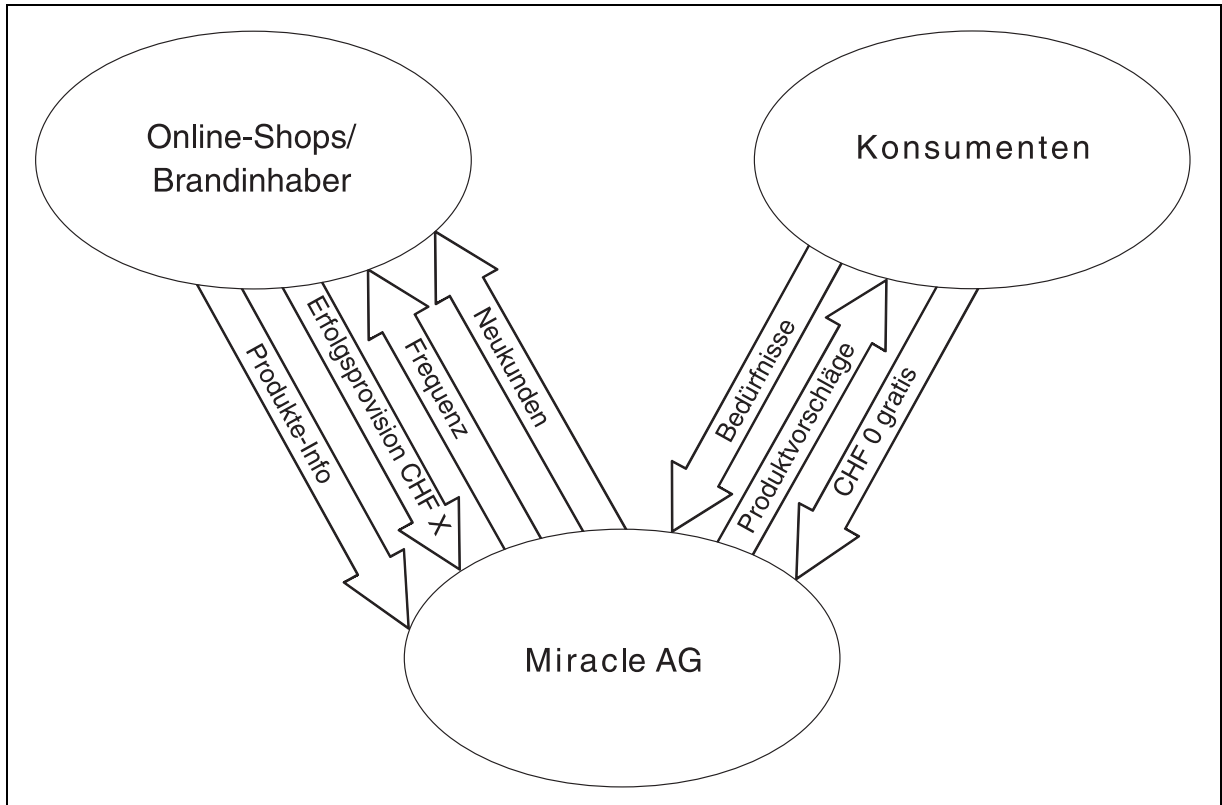
Dieses Unternehmen im **SW-Bereich** will mit seinem Modell aufzeigen, dass es ähnlich wie **Acrobat-Reader** mit zwei Ansätzen arbeitet: Die einfache Version ist **gratis**, die professionelle Version kann **kostenpflichtig** per eCommerce erworben werden.

### Beispiel Delta AG (Schutz vor Haifischen)



Delta AG will mit seinem Modell **gute Beziehungen** zu den Partnern im Projekt **und** zu den **Marktpartnern** einfach darstellen. Aus der Präsentation ist einfach erkennbar, wer wem welche Leistung zu welchem Preis verkauft.

### Beispiel Miracle AG (Produktvermittlung)



Miracle zeigt, wie das Unternehmen dem Enduser **kostengünstig Produkte- und Aktionsvorschläge** unterbreitet und wie es **Geld** mit Erfolgsprovisionen bei Online-Bestellungen verdient (in Wirklichkeit wurden mit **verschiedenen Farben** gearbeitet).

## 4/5.15 Fazit

Das klare Businessmodell hilft bei der **Zusammenarbeit** mit **Kapitalgebern**, bei der **Kommunikation** sowie bei den **Planungsarbeiten**. Je übersichtlicher, einfacher und präziser Ihr Modell gestaltet ist, desto leichter haben Sie es bei Ihren **Verhandlungen** und **Präsentationen**. Ganz besonders beim Businessmodell gilt der Grundsatz im «Projekt Management»: **«Sag mir, wie du das Projekt beginnst und ich sage Dir, wie es endet»**.

Auf der Basis des Businessmodells sollte es möglich sein, innert 1 Minute die **Geschäftsidee** sowie die **Zusammenhänge** zu erläutern. Wenn das nicht möglich ist, dann muss ein **neuer Versuch** gestartet werden.

