




## Kostenstruktur und Erlösströme

Ist die Idee finanziell tragfähig? Diese Frage interessiert nicht nur Gründer\*innen, sondern auch Investierende und Partner\*innen. Stellt man die Bausteine **Kostenstruktur** und **Erlösströme** des Business Model Canvas gegenüber, wird schnell klar, ob man mit einer Idee Gewinne erzielen kann. Deshalb ist es in der Evaluierungsphase des Geschäftsmodells wichtig, die Struktur von Kosten und Erlösen möglichst detailliert und vollständig zu betrachten.

Kostenstruktur 

Posten	Kostenart	Beschreibung	Preis

### Kostenstruktur

Die **Kostenstruktur** beschreibt, welche konkreten Posten und Tätigkeiten **Kosten verursachen**. Die Struktur entsteht dabei durch die Gruppierung der einzelnen Posten. Hierzu werden in der Regel folgende **Kostenarten** genutzt:

- Waren-/Materialeinsatz
- Personalkosten
- Abschreibungen (z.B. Anschaffungskosten)
- zu zahlende Zinsen
- Mietkosten
- Energiekosten
- Reparaturkosten
- Gebühren, Beiträge und Versicherungen
- Gewerbesteuer und sonstige Steuern
- Fahrzeugkosten
- Leasingkosten
- PR- und Marketingkosten
- Reisekosten
- Vertriebskosten
- Porto, Telefon und Verwaltungskosten
- Buchführung und Beratungskosten

### Herangehensweise Kostenstruktur:

Zunächst werden möglichst alle Kosten identifiziert und auf der Vorlage „Kosten“ als einzelne Posten dokumentiert. Sie lassen sich am besten aus den Schlüsselaktivitäten und -ressourcen des Geschäftsmodells ableiten, weil in der Regel jede Aktivität und jede Ressource Kosten verursacht. Im nächsten Schritt werden die Einzelposten einer Kostenart (siehe oben) zugeordnet und anschließend gruppiert. Anhand der aufgeführten Kostenarten lässt sich gleichzeitig prüfen, ob alle Kosten erfasst wurden.

Im nächsten Schritt wird jeder Posten möglichst genau beschrieben. Diese detaillierte Beschreibung wird dann genutzt, um einen möglichst realistischen Preis für die einzelnen Kostenposten zu schätzen. Internetrecherchen, Angebotsanfragen sowie Gespräche mit fachkundigen Bekannten helfen, zu realistischen Schätzungen für jeden Posten zu gelangen.

Tipp: Bei vielen Geschäftsmodellen besteht keine 1:1 Beziehung zwischen den Kosten und dem Wertangebot: Beispielsweise gibt es **Verbundeffekte**, bei denen durch die Herstellung verschiedener Produkte mit gleichen Arbeitsschritten geringere Kosten anfallen. **Skalenerträge** entstehen, wenn bei größeren produzierten Mengen bspw. durch eine effizientere Arbeitsteilung die Kosten reduziert werden können. Weitere Kosten können dadurch gespart werden, dass bei häufiger Wiederholung von bspw. Produktionsprozessen Erfahrungen gesammelt werden, wodurch die zukünftige Produktion effizienter wird (**Lerneffekte**).

Quelle: Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation. Wiley. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, Checkliste für Kostenarten.

## Erlösströme

**Erlösströme** sind **alle Einnahmen**, die mit dem Wertbeitrag erzielt werden. Die einzelnen Erlösströme lassen sich häufig aus den Kundensegmenten ableiten. Es gibt viele Möglichkeiten, wie Erlöse erzielt werden können. Darunter fallen zum Beispiel folgende **Erlösarten**:

- Verkauf von Produkten & Dienstleistungen
- Nutzungsgebühren
- Abonnements und Mitgliedschaftsbeiträge
- Miete, Pacht oder Leasing
- Lizenzierung
- Vermittlungsgebühren oder Provisionen
- Werbeeinnahmen (z.B. Sponsoring)

Insbesondere im Social Entrepreneurship:

- Spenden
- Kostenübernahme durch Dritte (z.B. Krankenkassen oder Kommunen)

Posten	Erlösart	Beschreibung	Preis

UNIVERSITÄT TRIER  
EXIST Spirit

### Herangehensweise Erlösströme:

Wie bei den Kosten werden bei den Erlösströmen zunächst alle Posten, mit denen Erlöse erzielt werden, identifiziert und in der Vorlage „Erlösströme“ festgehalten. Dazu ist es hilfreich, die Kundensegmente einzeln zu betrachten, weil mit dem Wertbeitrag bei unterschiedlichen Kundensegmenten unterschiedliche Erlöse generiert werden (hierbei kann auf die [Persona Map](#) zurückgegriffen werden). Im nächsten Schritt werden die Einzelposten den oben gelisteten Erlösarten zu geordnet und anschließend gruppiert. Die Liste oben oder auch Tools, die typische Muster von Geschäftsmodellen aufzeigen (z.B. Business Model Navigator), können dabei helfen, weitere Erlösmöglichkeiten zu identifizieren.

Danach beschreibt man jeden Posten und wie genau damit Erlöse erzielt werden. Diese detaillierte Beschreibung wird nun genutzt, um einen möglichst realistischen Preis für die einzelnen Erlösarten zu schätzen. Internetrecherchen, Befragung von Kunden oder eine Berechnung (aus den Kosten) helfen, um zu einer realistischen Schätzung für jeden Posten zu gelangen.

## Tragfähigkeit des Geschäftsmodells

Der Vergleich von Kostenstruktur und Erlösströmen macht es möglich, eine realistische Einschätzung der **Tragfähigkeit des Geschäftsmodells** zu geben.

### Herangehensweise Tragfähigkeit des Geschäftsmodells:

Hierzu werden die ausgefüllten Vorlagen zu Kosten und Erlösen verglichen. Für ein tragfähiges Geschäftsmodell ist es notwendig, dass die Erlösströme und Kostenstrukturen zumindest im Gleichgewicht sind. Ein Übergewicht an Kosten würde die langfristige Tragfähigkeit des Geschäftsmodells in Frage stellen, wohingegen ein Übergewicht an Erlösen für eine gewinnbringende Geschäftsidee spricht.

**Tipp:** Für die weitergehende Betrachtung der Tragfähigkeit des Geschäftsmodells ist es wichtig, sich nicht nur mit den Erlösströmen zu beschäftigen, sondern auch mit der Anzahl der potenziellen Kunden.

Es gilt zu beachten, dass es zwei grundsätzlich verschiedene **Arten von Kostenstrukturen** gibt: **Cost-Driven** mit dem Fokus auf geringen Kosten und einer schlanken Struktur. Als Beispiele dienen hier Billigfluglinien wie Ryanair oder easyJet, die ein kostengünstiges Angebot bieten. **Value-Driven** mit dem Fokus auf einem hochqualitativen Angebot, wobei höhere Kosten anfallen und eine breitere Kostenstruktur entsteht. Beispiele sind hier Anbieter von Luxusgütern. Das [Value Proposition Canvas](#) eignet sich als Tool, um über den Wertbeitrag die Art der Kostenstruktur zu bestimmen.

Quelle: Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation. Wiley. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, Checkliste für Kostenarten.

# Kostenstruktur

Posten	Kostenart	Beschreibung	Preis

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



# Erlösströme

Posten	Erlösart	Beschreibung	Preis

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

