

# 6. GESCHÄFTSMODELL

## 6.1. Die Founders Journey: Von der Idee zum Businessplan

(REINHARD GRÖNE)

Wer sich mit einer Museumsgründung – und das gilt auch für das virtuelle Museum – befasst, begibt sich auf eine komplexe Reise. Zur Validierung bietet sich ein vierstufiger Prozess an, den Unternehmungen aller Art sinnvollerweise durchlaufen. Damit am Ende des Weges auch ein Museum entsteht, das glaubwürdig, relevant und belastbar in die Landschaft passt und das auf sicheren Füßen steht, also über ein ausreichendes Budget verfügt, damit es nicht zeitnah wieder schließen muss oder gar nicht erst eröffnet werden kann. So wie Grundstücke und Baumaterial, Architekt:innen und Statiker:innen braucht auch das virtuelle Museum professionelle Grundlagen und Partner:innen: Internetprovider, belastbare Server, Programmierer:innen, Designer:innen, Lieferant:innen für verbalen und visuellen Content, evtl. eine Art Redaktion und Curatorship.

Was für die Gründungsphase gilt, setzt sich beim späteren Betrieb fort: Museumsleitung, Kuratieren, Ausstellungs-Content und immer wieder neue Impulse und/oder Attraktionen, die 24/7 weltweite Besucher:innen anzuziehen in der Lage sind.

Für einen ersten „Quick Check“ stellen sich sechs Fragenkomplexe:

- Welches Thema ist identifiziert, das eine museale Würdigung und Aufarbeitung wert ist? Und Besucher:innen, Nutzer:innen und Expert:innen interessiert?
- Wie werden die Aspekte „Sammeln, Bewahren, Forschen, Ausstellen und Vermitteln“ aufbereitet?
- Was macht das Museum einzigartig? Wie wird es auch langfristig zum Publikumsmagneten?
- Mit welchem Geschäftsmodell tritt das Museum an? Ist es ausschließlich auf öffentliche Förderung angewiesen? Ist ein „Hybrid“ denkbar, z. B. eine Public Private Partnership? Oder wird es vollständig privatwirtschaftlich betrieben?
- Welche Skills fehlen dem oder den Gründer:innen? Welche Unterstützung von Experten wird gebraucht, um nicht zu scheitern?
- Was macht das Museum in zehn Jahren spannend? Wie stellt es sich dar? Wo ist es im „Metaversum“ verortet?

Im zweiten Schritt wird ein detaillierteres Betreiber- und Geschäftsmodell entwickelt. Dabei hilft ein gegenüber dem Original von Osterwalder modifiziertes Business Model Canvas.

Die aus dem Ecosystem Startup entliehene „BusinessMap“ beleuchtet alle notwendigen Faktoren, die von jeder Unternehmung beachtet werden sollten, wenn sie nachhaltig existieren will. Dabei ist es unerheblich, in welcher Reihenfolge die einzelnen Aspekte von Marktrelevanz bis vorhandene Skills mit belastbarem Inhalt gefüllt werden. Die BusinessMap

## 6. GESCHÄFTSMODELL

ist ein assoziativ nutzbares „Dashboard“, eine thematisch vorsortierte Mindmap, die alle möglichen Schlüsselfaktoren sammelt und auf den Prüfstand stellt. Ein komplexer Vorgang, der immer wieder Reflektionen erfordert, ob sich ein neu verifizierter Aspekt an anderer Stelle auswirkt oder gar kontraproduktiv erscheint.

Und wenn am Ende beim Gewinn nicht mindestens eine schwarze Null erscheint, muss gegebenenfalls neu gedacht, schlimmstenfalls ein pragmatischerer Ansatz gesucht werden. Ohne funktionierendes Geschäftsmodell bleibt auch die beste aller Ideen auf der Strecke.

Die BusinessMap ist eine Weiterentwicklung des Business Model Canvas (BMC) von Alexander Osterwalder aus „Business Model Generation“, Frankfurt 2008.

Marktrelevanz	Leistung / Transaktionsobjekt	Werteangebot	Kommunikation	Kunden, Zielgruppen
Problemlösung? Innovation? Disruptions- potential?	Leistung / Transaktionsobjekt  Angebot? Produkt? Dienstleistung? Rechte? Patente?	Alleinstellung? Kundenbedarf? Kundennutzen?	Positionierung? Werbung? PR?  Customer Journey?	Kern-, Massen-, Nischen- Segmente?  B2C? B2B? B2B2C?
	Engpässe  Eigene Ressourcen? Fremde Ressourcen? Markt-Potential?	Wettbewerbsvorteil  Preis/Leistung? Qualität? Verfügbarkeit?	Vertriebs & Vertriebswege  Online? Offline? Lead- & Kundengewinnung? Angebote? After Sales?	Kundenbindung / Beziehungskanäle  Community? Netzwerk? Soziale Medien? Wertschätzung?
Kostenstruktur & Kostenhöhe  Einzel- & Gemeinkosten? Fix- & variable Kosten? Ressourcen? Partner? Lieferanten? Marketing & Vertrieb?		Gewinn  Umsatz minus Kosten	Umsatz / Erlösquellen  Verkauf? Nutzung? Mitgliedsgebühren? Leasing? Lizenzen? Abonnement? Angebote? Verkaufsaktionen? Rabatte? Auktionen?	
<b>Was treibt mich an? Was sind meine unternehmerischen Skills?</b>  Purpose? Mission? Vision? Skalierbarkeit?				

Abbildung 1: Angel Engine e.V. BusinessMap

Im dritten Schritt geht es um eine verständliche, plakative Selbstdarstellung der Museumsidee. Das kann eine mehrseitige Präsentation sein, vergleichbar einem „Pitch Deck“, wie es sich im Ecosystem „Startup“ bewährt hat. Das kann aber auch ein kurzer erklärender Film sein, der – ganz dem Thema angemessen – digitale AR und VR-Elemente enthalten kann.

Angesprochen werden sollten:

- Einstieg: Mission und Purpose des Museums
- Zu den Sammlungsinhalten: Was bietet das Museum seinen Besucher:innen, auch für den wiederholten Besuch?
- Wie werden die Museums-Anforderungen erfüllt?

- Wie groß und wer sind die Zielgruppen?
- Was erwarten die Besucher:innen vom Museum?
- Welche Expertise steht hinter dem Gründungsteam?
- Wie finanziert sich das Museum mittel- und langfristig?
- Wie generiert das Museum eigene Einnahmen?
- Wer sind die möglichen Wettbewerber:innen des Museums?

Im vierten Schritt geht es um ein belastbares Geschäftsmodell und einen nachhaltigen Business Plan, der alle am Museums-Thema interessierten Stakeholder:innen und/oder Partner:innen von der Sinnhaftigkeit des virtuellen Museumsprojektes überzeugt.

Im Folgenden werden Eckpunkte einer Empfehlung für die Agenda eines „Museumsplans“ gelistet, der ähnlich wie ein klassischer Business Plan aufgebaut sein kann.

- Management Summary
- Museums- und Geschäftsidee
- Wertangebot – Nutzen – Kernkompetenzen
- Vertrieb – Markt & Wettbewerb
- Kund:innen – Vertrieb & Kommunikation
- Gründer:innen – Team & Partner:innen
- Werte – Mission – Purpose
- Unternehmen – Rechtsform & Vorschriften
- Finanzen: Erlöse/Umsatz & Kosten, Kapitalbedarf & Finanzierung, Rentabilität & Liquidität
- Risiken

Der Umfang des Museumsplans sollte 30 Seiten nicht überschreiten. Er ist sachlich, aber dennoch interessant und durchaus auch unterhaltend angelegt. Und möglichst auch genauso formuliert. Schließlich soll schon dem:der Leser:in die Museumsidee Spaß machen und sie soll sie/ihn überzeugen. Sie ist im Sinne des Storytellings spannend erzählt mit einer interessanten Dramaturgie. Das bedeutet, dass bereits am Anfang eines Business- und Museumsplans deutlich gemacht werden soll, welcher:m Leser:in, Besucher:in o. a. welches Wertever sprechen und damit welcher Nutzen geboten wird – zunächst in der Planung, später dann als virtuelles Erlebnis im Metaversum.

## 6.2. Das Geschäftsmodell „virtuelles Museum“: Bausteine und Entwicklung (BERND GÜNTER)

Als Geschäftsmodell bezeichnet man das Konzept für Struktur und Verhaltensoptionen eines geplanten organisationalen Prozesses im Rahmen einer organisationalen Einheit oder eines Netzwerkes. Ahlert, Backhaus und Meffert haben 2001 einen Vorschlag publiziert, wie ein Geschäftsmodell zweckmäßigerweise strukturiert sein kann.

Ein Geschäftsmodell – auch dasjenige einer Kulturinstitution – resultiert aus einer bereits geschärften Geschäftsidee. Es besteht in einem ersten Baustein aus einem Nutzenmodell. Dieses zeigt, welchen Nutzen oder welches Wertversprechen Zielgruppen, Kund:innen (Nutzer:innen, Besucher:innen) – allgemein: Stakeholder:innen – gegeben wird. Ein zweiter Baustein ist das sogenannte Erlösmodell. Es soll die Frage beantworten, wie als Gegenleistung des:der Adressat:in Preise/Erlöse (z. B. Eintrittspreise, Kaufpreise o. a.) formuliert werden. Beispiele für Erlösmodelle sind etwa: Einzelpreise pro Besuch, Abonnements, ArtCards u. a. Ein dritter, umfassender Baustein ist die „Systemarchitektur“. Dieser Baustein enthält Überlegungen zu Standort, Organisationsstruktur, Offline- oder Online-Kommunikations- und Vertriebskanälen, Kooperationspartner:innen u. a.

Ein so verstandenes und strukturiertes Geschäftsmodell muss nicht zwingend auf Gewinnerzielung ausgerichtet sein, es kann auch auf Kostendeckung oder andere weniger kommerzielle oder gar auf nicht-kommerzielle Strukturen angewendet werden. Aus einem Geschäftsmodell abgeleitet wird ein „Business Plan“ mit konkreteren Planungsdetails zu verschiedenen, das spätere Agieren ausmachenden Organisationselementen.

Für ein virtuelles Museum lassen sich Wertangebote/Wertversprechen denken, die formal an jeder der ICOM-Museumsaufgaben anknüpfen und auch an den in Kapitel drei aufgelisteten Eignungskriterien. Inhaltlich hängt das Nutzenmodell vom geplanten Content ab, von „Sammlungsinhalten“ und deren Nutzen für verschiedene Adressat:innen.

Soll das virtuelle Museum ökonomisch betrieben werden, muss zur Kostendeckung zumindest über Erlöse nachgedacht werden, die über eine pauschale Förderung der Trägerschaft hinausgehen. In Frage kommen dabei z. B. Einmal-Zahlungen von Nutzer:innen wie beim Kauf einer App, ebenso In-App-Käuferlöse, aber auch Abonnements, Provisionen von Content-Lieferanten oder Erlöse aus einem Shop des virtuellen Museums. Derartige Angebote können z. B. Bildungsangebote sein.

Für einen Business Plan gibt es genügend Vorbilder aus unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen sowie Handreichungen zur idealtypischen Gliederung eines Businessplans – unter anderem durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz<sup>1</sup>. Dabei kommt

<sup>1</sup> Vgl. hierzu die Handreichung des BMWK: GründerZeiten Nr.07: Businessplan sowie weiterführend die Website des BMWK zur Existenzgründung, URL: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/existenzgruendung.html> [abgerufen am 13.06.2024].

es darauf an, stets den Nutzen für die Zielgruppen und deren Bindung im Zentrum der Überlegungen zu behalten.

### 6.3. Der Businessplan: Digital teilweise anders als analog

(REINHARD GRÖNE UND BERND GÜNTER)

Ein Businessplan dient dazu, ein Geschäftsmodell zu konkretisieren und damit externen Stakeholder:innen, aber auch den Gründer:innen selbst zu verdeutlichen, welche Komponenten geplant und realisiert werden müssen, um ein Geschäft „ans Laufen“ zu bringen und zielgerecht zu führen. Ein Businessplan sollte mit den Marketing-Komponenten Zielgruppen, Kund:innenennutzen und Wertversprechen beginnen und z. B. mit Chancen und Risiken der zwischenzeitlich benannten Aspekte enden.

Im Falle eines virtuellen Museums sind folgende Aspekte zu beachten:

- Digitale Zielgruppen können sich anders verhalten als „analoge“ Museumsnutzer:innen
- Die Transaktionskosten für die Nutzung virtueller Angebote sind andere und oft niedriger
- Das Erlösmodell des virtuellen Museums stellt andere und neue Herausforderungen. Es entstehen Fragen eines Zugangsentgeltes, evtl. eines Abonnements, einer externen Finanzierung, Fragen von In-App-Käufen oder enthaltener Werbung bzw. Marktforschung, die zur Finanzierung beitragen.

Generell kann das virtuelle Museum als Two-sided-institution angesehen werden (wie die meisten Medien): Die Systemarchitektur des virtuellen Museums kann bzw. soll offen für Mitwirkung vieler Stakeholder:innen sein, z. B. über User:innen Generated Content. Die verwendete Sprache stellt dabei ein zentrales Problem dar – wenn nicht visuelle Inhalte ohne Sprache thematisiert werden. Struktur der Navigation und zugrundeliegende Hardware- und Software-Entwicklungen sind zu beachten usw.

