

# Start-up-Check

Eine Checkliste zur Bewertung von  
Geschäftsmodellen

Dr. Harald Henzler  
Prof. Dr. Okke Schlüter

## Inhalt

Ausgangssituation und Ziel	3
Bewertungsmatrix für Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle	5
Die sechs Schwerpunkte im Detail	7
Die Bewertungsmatrix	8
Quellen	8
Bewertungsmatrix als Vorlage	9
Literaturempfehlungen	12
Über uns	14
Impressum	15

## Ausgangssituation und Ziel

„Ein Geschäftsmodell hat nur dann Erfolg, wenn es

- einen eindeutigen Kundennutzen
- in einem ausreichend großen Markt
- bei einer entsprechenden Profitabilität

bietet.“<sup>1</sup>

Die Digitalisierung hat einen Wandel in allen Bereichen der Buchbranche nach sich gezogen - von der Beziehung zwischen Verlagen, Buchhandlungen, Autoren und Lesern über das Produktangebot bis hin zur Distribution. Neue Geschäftsmodelle sind entstanden. Wo zuvor kein Bedarf für den analytischen Blick auf über Jahrzehnte stabile Geschäftsmodelltypen bestand, treten nun neue Player aufs Spielfeld, die genauer betrachtet werden müssen.

Dabei geht es nicht „nur“ um Inhalte. Man muss das Geschäftsmodell verstehen, in dem es um das kluge Zusammenspiel von Inhalten und Services für bestimmte Kunden geht. Man muss das Erlösmodell wie auch den Zugang zum Kunden betrachten und die Fähigkeit, die Dinge auch richtig umzusetzen. Sprich: Um zu verstehen, wie Innovationen Erfolg haben können und was sie für etablierte Unternehmen bedeuten, darf man nicht nur auf das *Erlösmodell* achten.

Die Börsenverein Gruppe fördert Innovation in der Buchbranche bereits seit Jahren: Die Initiative protoTYPE förderte neuartige Geschäftsideen und junge Verlagstalente zu Tage. Die Erfahrung aus protoTYPE floss 2016 in den Accelerator CONTENTshift ein. Eine Branchenjury wählt Start-ups aus, die sich gerade gründen, und solche, die bereits am Markt aktiv sind, und fördert sie im Rahmen des Programms. Doch wie lässt sich ihre Innovativität und ihr Erfolg analytisch beschreiben?

Ein Ziel von CONTENTshift ist die Förderung von Innovationen in der Branche. Das ist bewusst breit gefasst, denn ein erfolgreiches Start-up allein ist noch kein Beleg für die Innovationskraft einer Branche. Dazu gehört das, was man salopp mit „Kultur“ umschreibt: das Zusammenspiel vieler Beteiligten, die im Austausch, in der Diskussion und durchaus auch konkurrierend Neues prüfen, entwickeln und auf den Markt bringen. Benötigt wird auch ein entsprechendes „Klima“, damit etwas gedeihen kann.

Die vorliegende Publikation soll die Diskussion über den Kreis der Juroren und Start-ups hinaus in die Branche tragen. Sie soll einen Zugang zu den Hintergrundüberlegungen und den Geschäftsmodellen der Start-ups bieten.

Ein weiteres Ziel des vorliegenden Whitepapers ist es, Geschäftsmodelltypen im Sinne von Erfolgsmustern zu analysieren und eventuelle Häufungen sichtbar zu machen. Der Erfolg der betreffenden Start-ups wird dadurch kaum gesteigert: Die Geschäftsidee funktioniert am Markt oder nicht. Den übrigen Unternehmen der Buchbranche aber geben die Ergebnisse Hinweise darauf, welche Geschäftsmodelltypen derzeit Erfolg haben, mit welchem Kapital aufgenommen und Investoren überzeugt werden können. Mit Blick auf die eigene Geschäftsentwicklung gibt die Analyse innovativer und erfolgreicher Geschäftsmodelle Hinweise auf

---

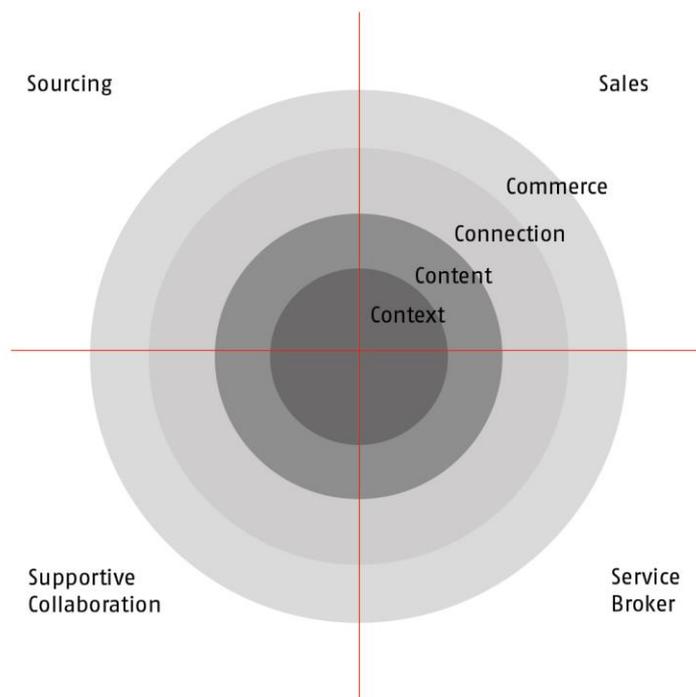
<sup>1</sup> Prof. Dr. Anna Nagl (Nagl 2009)

Ansatzpunkte für Innovationen im eigenen Unternehmen. Die vorliegende Studie möchte dazu beitragen, innovative Geschäftsideen und -modelle innerhalb der Buchbranche zu entwickeln und die eigene Zukunft aktiv mitzugestalten: „The best way to predict the future is to invent it!“ (Alan Kay).<sup>2</sup>

### Analyse der betreffenden Geschäftsmodelle

Die Analyse von Geschäftsmodellen baut auf zwei Schritten auf. Zum einen dem Vergleich von Unternehmen anhand ihrer Geschäftsmodelle, zum anderen einer quantitativen Betrachtung von Geschäftsmodelltypen: In welcher Häufigkeit treten sie auf? Diese zwei Schritte resultieren in einer Analysematrix. Aus der Fülle der vorliegenden Ansätze und Methoden zur Darstellung von Geschäftsmodellen haben wir zwei Ansätze von Bernd Wirtz<sup>3</sup> ausgewählt.

Das 4C-Modell klassifiziert Typen von B2C-Geschäftsmodellen in der Medienwirtschaft und unterscheidet dabei *Content*, *Commerce*, *Context* und *Connection*. Das 4S-Modell klassifiziert dagegen B2B-Geschäftsmodelle anhand der Kategorien *Sourcing*, *Sales*, *Supportive Collaboration* und *Service Broker*. Da die Start-ups bei CONTENTshift sowohl B2C- als auch B2B-Märkte adressieren, haben wir beide Klassifikationen kombiniert. Nur so lassen sich die Teilnehmer umfassend und differenziert darstellen. Diese Kombination lässt sich grafisch so darstellen:



<sup>2</sup> Alan Kay 1971 (Wise 1982)

<sup>3</sup> Wirtz 2013

## Bewertungsmatrix für Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle

Die gängigsten Verfahren zur Bewertung von Start-ups sind weitestgehend bekannt und wir gehen nicht näher darauf ein (siehe auch unsere Literaturempfehlungen, Anhang 2). Die meisten Analysen von Geschäftsmodellen basieren auf der ökonomischen Potenzialeinschätzung. Sie ist vor allem für Investoren relevant, die professionelles Portfolioinvestment betreiben und komplexe Hochrechnungen anstellen. Bei CONTENTshift stand die ökonomische Betrachtung nicht im Vordergrund. Deshalb bietet eine Bewertung nach ökonomischen Potenzialen nur begrenzt Anhaltspunkte. Deshalb spielen diese Kriterien hier keine zentrale Rolle.

Das Ziel von CONTENTshift ist vielmehr die Förderung der Innovationskraft einer Branche und nicht nur von einzelnen Teilnehmern. Deshalb sind der Austausch und die Diskussion über neue Angebote zwischen der Jury und den Start-ups wichtig. Oft ergeben sich Innovationen in kleinen Schritten, in Anpassungen und Veränderungen vorhandener Lösungen. Ein einmaliger Pitch verrät noch nicht viel – erst im Nachfassen und gemeinsamen Entwickeln von Lösungen für die Jury zeigt sich die Fähigkeit eines Teams, Probleme flexibel anzupacken. Das fließt hier in den Kriterienkatalog ein.

Als ein weiteres Kriterium zur Einordnung eines Geschäftsmodells kann die Phase dienen, in der sich ein Start-up befindet. Auch hier haben wir bei CONTENTshift bewusst keine scharfe Grenze gezogen zwischen den Unternehmen, die ein erstes Konzept und ein Mock-up bieten, aber noch nicht über einen proof of concept und Erfahrungen mit einem ersten Prototypen (minimal viable product) verfügen. Zugleich wurden auch Unternehmen zugelassen, die schon über ein Jahr auf dem Markt sind oder auch mit verwandten Angeboten schon valide Ergebnisse erzielen konnten und sich jetzt einer Weiterentwicklung widmen.

### **Drei Merkmale scheinen uns wichtig, um das Potenzial von Start-ups und deren Ideen zu erkennen.**

Das erste Merkmal betrifft die Wertschöpfung. Start-ups bieten ihren Kunden einen Mehrwert, den bisherige Unternehmen in der Form nicht geben. Deshalb empfehlen wir jedem Interessierten, sich hier die Mechanik der neuen Wertschöpfung genauer anzusehen, denn darin liegt die Sprengkraft von Start-ups. Sie erfassen ein Problem des Kunden besser als die bisherigen Anbieter und entwickeln ohne das bekannte Legacy-Problem (= die Abhängigkeit von etablierten Strukturen und Mechanismen) eine schlanke, aber treffende Lösung.

Im Zentrum steht deshalb als zweites Merkmal die Zielgruppe, für die das neue Angebot relevant ist. Wo der potenzielle Kunde keinen Bedarf hat, da kann auch eine neue Technologie nicht helfen. Die Frage lautet deshalb, auf welchen Märkten die ersten Gehversuche erfolgen sollen und wo das Potenzial am größten sein dürfte.

Der Schwerpunkt der Wertschöpfung und die Darstellung des Problems (drittes Merkmal) sind keine eindeutig zu fassenden Kriterien. Sie lassen sich nur schwer in eine tabellarische Form gießen und doch sind sie es, die am meisten über das Start-up aussagen und vor allem die Diskussion in der Branche vorantreiben können. Denn hier entscheidet es sich, ob ein Lektor künftig mit Algorithmen die Texte seiner Autoren prüft

und Storyboards nach einem bestimmten Muster für die Bewertung nutzt oder ob im Vertrieb die richtige Metadatenvergabe zu Umsatzsprüngen verhilft.

In diesem Sinne haben wir einen Kriterienkatalog für die Bewerbung der Start-ups entwickelt. So gerne ein Start-up auch einen Wettbewerb wie CONTENTshift gewinnen möchte – Zeit für eine gute Bewerbung hat es eigentlich nicht. Die ganze Kraft fließt in die Entwicklung, sie müssen sich um Kunden und den Umsatz kümmern. Für die Erstellung aussagekräftiger Unterlagen fehlt die Zeit. Zugleich braucht eine Jury aussagekräftige Unterlagen, um entscheiden zu können, und die Coaches müssen wissen, wo sie ansetzen müssen. Die Jury will viel Information und dennoch darf sie nicht in Informationsmüll ertrinken, weshalb bei allen Bewertungen von Geschäftsmodellen die richtige Balance zu wahren ist. Die wirklich relevanten Informationen sollen schnell sichtbar sein.

Neben den üblichen Erläuterungen zum Produktangebot haben wir deshalb vor allem den Kunden, sein Problemumfeld und den Lösungsansatz in den Mittelpunkt gestellt.

Vereinfacht ausgedrückt: Wer hat wo ein Problem? Und wie sieht meine Lösung für diesen Kunden aus?

**Die sechs Schwerpunkte der Matrix sind:**

1. Der Kunde – und sein Bedarf („Problem“)
2. Mein Angebot – und die Lösung für den Kunden („Solution“)
3. Mein Geschäftsmodell – meine Chancen („Opportunity“)
4. Handelnde Personen – kann das Team das?
5. Ziel oder was will ich eigentlich?
6. Entwicklung während der Bewertungsphase

Wir haben für jede beantwortete Frage Punkte vergeben, um einen ersten Eindruck zu bekommen. Anders als bei populären Persönlichkeitstests auf Portalen oder in Zeitschriften lässt die Gesamtpunktzahl keinen validen Rückschluss zu. Die Punkte sind vielmehr wie ein Ampeltest zu verstehen, bei dem man dort nacharbeiten muss, wo der erste Eindruck schlecht ist. Es kann durchaus sein, dass man in einigen Punkten noch nachbessern muss – aber wenn das Start-up so genau zu den eigenen Unternehmenszielen passt, dann kann es sich durchaus lohnen, die offenen Fragen zu klären. Wenn man dann immer noch nicht zu einem befriedigenden Ergebnis kommt, sollte man von einem Engagement absehen.

## Die sechs Schwerpunkte im Detail

### 1. Der Kunde – und sein Bedarf („Problem“)

Zentral für ein erfolgreiches Geschäftsmodell ist der genaue Blick auf den Kunden und die Analyse seines Umfelds. Hier zeigt sich, ob die Gründer kundenorientiert vorgehen oder doch eher von einer Technologie oder einem Produktangebot getrieben sind. Ist letzteres der Fall, muss unbedingt nachgebessert werden.

Für die meisten Start-ups wird die systematische Sammlung von Kundendaten einen wichtigen Wert darstellen. An diesem ersten Wurf kann man erkennen, wie die Gründer an Kundendaten herankommen möchten, mit ihnen umgehen und sie zu interpretieren wissen. Indirekt zeigt sich hier, ob das Team flexibel genug ist, um sich auf wandelnde Kundenbedürfnisse einzustellen.

### 2. Mein Angebot – und die Lösung für den Kunden („Solution“)

Klarheit ist hier wichtig: Gelingt es, die Lösung einfach und verständlich zu vermitteln, dann dürfte das auch im späteren Verlauf eher gelingen. Denn auch der Kunde will sofort verstehen, um was es hier geht.

An dieser Stelle soll auch geprüft werden, wie die Teilnehmer den Markt beurteilen und wen sie als Benchmark wählen. Dass man mit einem Verweis auf Google, Amazon und Co. jede Idee totreden kann, versteht sich von selbst. Deshalb kommt es mehr darauf an, die Gefahren und Möglichkeiten im Markt richtig einzuschätzen. Und: Wird ein Fokus gelegt? Denn allzu oft skizzieren Start-ups visionär eierlegende Wollmilchsäue, wo doch das Heil meist in einer spitzen Lösung liegt, die mit der Zeit ausgebaut werden kann.

### 3. Mein Geschäftsmodell – meine Chancen („Opportunity“)

Ohne Zahlen und deren Bewertung keine Geschäftsmodellanalyse. Wir haben sie trotzdem knapp gehalten und den Schwerpunkt auf die Vermarktung gelegt – dem Schritt, der meistens sofort Geld kostet und an dem man den Umgang mit den Ressourcen gut erkennen kann. Sichtbarkeit ist nicht nur für etablierte Unternehmen ein Gebot der Stunde – den meisten Start-ups geht bei der Budgetierung des Marketings schnell die Luft aus. Hier soll überprüft werden, ob die üblichen hockey-stick-Prognosen („im ersten Jahr noch vorsichtig, dann wächst es langsam und im dritten Jahr, wenn eh’ alle die ersten Prognosen schon vergessen haben, dann explodiert unser Geschäft“) vorgelegt werden oder ob man die Kostentreiber auch im Blick hat. Denn die wachsen in der Regel mit dem Umsatz.

### 4. Handelnde Personen – kann das Team das?

Dies ist einer der zentralen Punkte bei allen Start-ups. Die Bewertung der Akteure ist immer eine persönliche Einschätzung, bei der die jeweiligen Erfahrungen des Bewertenden den Ausschlag geben dürften. Die von uns genannten fünf Kriterien können beliebig erweitert und ergänzt werden – uns scheinen diese die wichtigsten zu sein. Neben dem Verlass auf die eigene Nase können hier Referenzen, professionelles Coaching und eine gewisse Probephase genaueren Aufschluss bieten (siehe auch Punkt 6).

### 5. Ziel oder was will ich eigentlich?

Im Rahmen von CONTENTshift gibt es ein klares Ziel – die Branche voranbringen. Dies wird bei den meisten anderen Investoren oder Kooperationspartnern sicher selten eine Rolle spielen. Zentral ist hier jedoch, sich der eigenen Ziele und Erwartungen bewusst zu sein, die man mit einem Engagement

verknüpft. Diese können ganz unterschiedlich sein: Man will Erfahrungen sammeln, strategische Partner entwickeln oder Alternativen zum Stammgeschäft entwickeln. Daraus ergeben sich auch wieder ganz andere key performance indicators, leitende Messgrößen im weiteren Verlauf des Projektes. „Erkenne Dich selbst“ ist nicht nur für das Start-up wichtig, auch für die Partner.

## 6. Entwicklung

Bei einer langfristigen Kooperation kann es sinnvoll sein, Entwicklungsschritte genau zu planen und von diesen das Engagement bzw. den Grad der Zusammenarbeit abzuleiten. Ein „Prüfe, wer sich bindet“ schadet nicht. Es muss nur schnell gehen. Und in dieser schnellen Anfangsphase hilft es, kleine, klare und zielgerichtete Aufgaben zu stellen, die zu den oben genannten Kriterien weiteren Aufschluss bieten. Stellt man die Aufgaben so, dass die für das eigene Ziel wichtigsten Kriterien in den Fokus geraten, hat man in dieser ersten Phase vieles richtig gemacht.

## Die Bewertungsmatrix

In der folgenden Tabelle (Punkt 5) finden sich die beschriebenen Aspekte und Kategorien wieder. Jeder der sechs Schwerpunkte ist in mehrere Aspekte unterteilt, die konkret beurteilt werden können. Für diese Aspekte ist die Punktevergabe gedacht. Die rechte Spalte enthält Detailfragen, die hilfreich sein können, um die Aspekte in der mittleren Spalte zu beurteilen – nicht immer ist alles so offensichtlich.

Im Ergebnis wirkt die Tabelle recht umfangreich. Deshalb sei hier noch mal explizit darauf hingewiesen, dass die Fragen in der rechten Spalte nur eine optionale Hilfestellung darstellen und die Matrix insgesamt eine Unterstützung und kein Korsett sein soll.

Ganz im Sinne der Creative Commons Lizenz, unter der die Analysematrix steht, stellt sie ein Grundgerüst dar, das für individuelle Zwecke angepasst werden kann. Über eine Zusendung Ihrer Variante freuen wir uns sehr! Die Matrix möchte im Idealfall Startpunkt eines Prozesses sein, in dem sich Experten und einschlägig Interessierte über die Bewertung von Start-Ups und Geschäftsideen austauschen und durch den Austausch Konzepte und Werkzeuge weiterentwickeln.

Letztlich möchten wir an das Ziel anknüpfen, das die BörsenvereinGruppe mit CONTENTshift verfolgt: Es geht um nichts Geringeres als die Zukunft der Verlags- und Contentbranche. Hierzu möchten wir, die wir uns dieser Branche sehr verbunden fühlen, einen Beitrag leisten.

## Quellen

Nagl, Anna: *Der Businessplan*. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler 2009. S. 21.  
Wirtz, Bernd W.: *Electronic Business*. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler 2013, S. 275-412.  
Wise, Deborah: »Experts speculate on future electronic learning environment.« In: InfoWorld, Vol.4 No 16, S. 6. [Stand 26.4.1982, Zugriff: 2.11.2016], <https://bit.ly/2uXYjf6>

## Bewertungsmatrix als Vorlage

			Ja/Nein
<b>Problem</b>	Wie gut ist der Kunde erfasst?	Liegt ein Persona-Modell vor?	
		Wenn nicht, gibt es eine vergleichbar gute Darstellung der Zielgruppe?	
		Wurde die Zielgruppe ausreichend gut eingegrenzt?	
	Wie gut wurde das Problem erkannt?	Ist das Problem des Kunden verständlich?	
		Ist es mit der Persona verknüpft?	
		Gibt es Belege für das Problem des Kunden?	
		Stammen die Annahmen zum Problem aus einer vertrauenswürdigen Quelle?	
	Ist es ein dauerhaftes, sogar wachsendes Problem?	Liegen Marktdaten/Quellen vor, die für ein dauerhaftes Problem sprechen?	
		Liegen Marktdaten/Quellen vor, die aufzeigen, wie lange das Problem bestehen wird?	
		Liegen Marktdaten/Quellen vor, die für einen Anstieg der Kunden mit diesem Problem sprechen?	
		Liegen Marktdaten/Quellen vor, die für eine Verschärfung des Problems sprechen?	
	Wie hoch und wie kritisch ist der Leidensdruck der Zielgruppe (ZG)?	Gibt es konkrete Angaben darüber, wie schnell die Zielgruppe eine Lösung braucht?	
		Gibt es konkrete Angaben darüber, wie lange die ZG das Problem schon hat?	
Gibt es konkrete Angaben darüber, wie relevant eine Lösung des Problems für die ZG ist?			
<b>Solution</b>	Ist die Lösung klar umrissen?	Versteht man das Angebot schnell?	
		Löst das Angebot das oben skizzierte Problem?	
		Wird ein minimal viable product skizziert, mit dem man an den Start geht?	
		Gibt es einen Plan für die nächsten Meilensteine?	
	Ist die Lösung stimmig?	Passen Lösung, Zielgruppe und Maßnahmen zusammen?	
		Gibt es einen use case, der die Kundensituation richtig beschreibt?	
	Was an der Lösung ist einzigartig?	Ist der USP klar benannt und verständlich?	
		Ist eine Fokussierung für den ersten Schritt erkennbar, so dass man mit einem Prototypen starten kann?	

			Ja/Nein
	Wie gut wird das Marktumfeld erfasst?	Liegt eine ausführliche Darstellung des Marktes vor?	
		Wird der Markt klar definiert und sind die disruptiven Faktoren deutlich erkannt worden?	
		Wird deutlich, wer von den GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon und Co.) dieses Start-up verdrängen könnte?	
	Welche Wertschöpfungspartner werden benötigt?	Sind die nötigen Partner benannt?	
		Sind alle zur Realisierung nötigen Ressourcen berücksichtigt?	
	<b>Opportunity</b>	Wie erreicht man den Kunden?	Sind alle relevanten Touchpoints zum Kunden benannt?
Ist das Marketingbudget realistisch geplant?			
Werden CPC, CPO, conversion rates etc. realistisch beziffert?			
Sind die dauerhaften Aufwände und Ressourcen für die Akquise und die Betreuung der Kunden aufgeführt?			
Sind die entscheidenden Ressourcen im Start-up vorhanden?		Gibt es eine Auflistung der Schlüsselaktivitäten?	
		Haben die Partner die dem Start-up fehlenden Ressourcen?	
Sind die Kostentreiber richtig erfasst?		Sind die Aufwände für Entwicklung und Maintenance realistisch geplant?	
		Wurden Erfahrungswerte für die Kosteneinschätzung herangezogen?	
Welche Investitionen sind wann in den nächsten 24 Monaten notwendig?		Gibt es einen Meilensteinplan für 24 Monate?	
		Wird agil geplant?	
		Sind die Erlöse realistisch geplant?	
		Gibt es vergleichbare Beispiele, auf die sich die Erlösplanung bezieht?	
Wo liegen Skaleneffekte?		Gibt es eine verständliche Einschätzung der Kosten im Vergleich zu den Erlösen über 24 Monate?	

			Ja/Nein
<b>Handelnde Personen</b> (Anmerkung: Beurteilung durch verschiedene Modelle möglich, wir empfehlen die Limbic Map)	Ehrgeiz		
	Professionalität		
	Problembewusstsein		
	Flexibilität		
	Teamzusammenstellung		
	Innovationsgrad	Ist die Lösung auf den ersten Blick überraschend?	
		Wie stark verändert das neue Angebot die bisherigen Gewohnheiten der Zielgruppe bei der Lösung des Problems?	stark/ schwach
		Verwendet das Start-up neue Technologien, die in diesem Markt noch nicht zum Einsatz gekommen sind?	
		Verwendet das Start-up Technologien, die wahrscheinlich vor dem Durchbruch stehen?	
<b>Entwicklung des Start-ups</b>		Kann man eine Entwicklung feststellen, die die Offenheit und Flexibilität des Teams zeigt?	
		Konnte das eigene Wissen auch in anderen Kontexten genutzt werden (reverse engineering, Diskussionen)?	
		Hat sich das Profil des Start-ups geschärft?	

## Literaturempfehlungen zur Bewertung und Entwicklung von Start-ups

	strategisch	akade- misch	finanz- orientiert	praxis- bezogen
Heinemann, Gerrit (2017): Der neue Online-Handel. Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce. 8. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler	x	x		x
Granig, Peter/Hartlieb, Erich/Lingenhel, Doris (2016): Geschäftsmodellinnovationen. Vom Trend zum Geschäftsmodell. Wiesbaden: Springer Gabler	x	x		
Gassmann, Oliver/Frankenberger, Karolin/Csik, Michaela (2013): 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. München: Hanser Verlag	x	x	x	x
Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt a.M., Campus Verlag				
Häusel, Hans-Georg/Henzler, Harald (2018): Buyer Personas. Wie man seine Zielgruppen erkennt und begeistert. Freiburg: Haufe Lexware	x			x
Henzler, Harald/Kern, Fabian (2014): Mobile Publishing. Enhanced eBooks, Apps und Co. Berlin: Walter de Gruyter	x			x
Hoffmeister, Christian (2017): Digital Business Modelling. Digitale Geschäftsmodelle entwickeln und strategisch verankern. 2. überarbeitete Auflage. München: Hanser Verlag	x			x
Kaczmarek, Joel/Heinemann, Florian (2016): Business Building #5: Wie funktioniert die Bewertung von Digitalunternehmen? URL: <a href="http://www.digitalkompakt.de/podcast/bewertung-bewertungsfindung/">http://www.digitalkompakt.de/podcast/bewertung-bewertungsfindung/</a> (Stand: 07.09.2017)			x	x
Quade, Stefanie/Schlüter, Okke (2017): DesignAgility – Toolbox Media Prototyping. Medienprodukte mit Design Thinking agil entwickeln. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag	x			x
Witzenhausen, Annette (2017): Unternehmensbewertung im Überblick. URL: <a href="https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Unternehmensbewertg/Unternehmensbewertungsverfahren-im-Ueberblick.html">https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Unternehmensbewertg/Unternehmensbewertungsverfahren-im-Ueberblick.html</a> (Stand 07.09.2017)	x		x	x
Rinsdorf, Lars (2017): Redaktionelle Strategien entwickeln. Analyse – Geschäftsmodelle – Konzeption. Konstanz: UKV → ab Seite 123 (Wertschöpfung und Geschäftsmodelle, Komponenten)	x	x		
Kuhner, Christoph/Maltry, Helmut (2017): Unternehmensbewertung. 2. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler	x	x	x	
Etzold, Veit/Ramge, Thomas (2014): Equity Storytelling. Think – Tell – Sell: Mit der richtigen Story den Unternehmenswert erhöhen. Wiesbaden: Springer Gabler	x			x

	strategisch	akade- misch	finanz- orientiert	praxis- bezogen
Pintz, Jana (2016): Unternehmensbewertung. Berlin: IHK.	x		x	
Hebenstreit, Kai (o.J.): Erfolgreiche digitale Geschäftsmodelle. URL: <a href="https://www.manymize.com/erfolgreiche-digitale-gesch%C3%A4ftsmodelle">https://www.manymize.com/erfolgreiche-digitale-gesch%C3%A4ftsmodelle</a> (Stand: 07.09.2017)	x			x
Hoffmeister, Christian (2013): Digitale Geschäftsmodelle richtig einschätzen. München: Carl Hanser Verlag	x		x	x
Otto, Boris/Österle, Hubert (2016): Corporate Data Quality. Voraussetzung erfolgreicher Geschäftsmodelle. Wiesbaden: Springer Gabler → Kapitel 1.1.4, Kapitel 4	x	x		x
Kreutzer, Ralf/Land, Karl-Heinz (2016): Digitaler Darwinismus. Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke. Das Think!Book. Wiesbaden: Springer Gabler	x	x		
PrintwaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2017): Steuerliche Standortattraktivität digitaler Geschäftsmodelle. Mannheim: Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung			x	
Bergmann, Pascal (2014): Business Model Check. von Geschäftsmodellen unter Ungewissheit. Koblenz: Universität Koblenz/Landau ab Seite 48 (Erfolgsmessung)	x	x		
Lerch, Christian/Schnabel, Esther/Meyer, Niclas/Jäger, Angela (2017): Digitale Geschäftsmodelle. Sind kleine und mittlere Unternehmen der Metropolregion Stuttgart bereit für die Digitalisierung? Stuttgart: IHK Region Stuttgart			x	x
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017): Digitale Geschäftsmodelle. Themenheft Mittelstand Digital. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie			x	x
Stähler, Patrick (2002): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. 2. Auflage. Lohmar: EUL Verlag → S. 31 ff (Geschäftsmodell als Analyseeinheit)	x			
Schwarz, Torsten (2016): Digitale Transformation. Chancen und Herausforderungen. Waghäusel: marketing-BÖRSE GmbH → Kapitel „Springer-VDI-Verlag vermarktet digital“ und „Digitale Transformation im Marketing“ – darunter das DM3 Modell	x			x
Schallmo, Daniel R.A. (Hrsg.) (2017): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen. Wiesbaden: Springer Gabler	x	x		

## Über uns



### **Dr. Harald Henzler**

Dr. Harald Henzler ist Geschäftsführer der smart digits GmbH und begleitet Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Digitalstrategie. Seine Schwerpunkte sind strategische Entwicklung und Geschäftsmodelle, Programmplanung und Contentstrategie sowie Kundenanalyse.

Als Produktmanager, Verlagsleiter und Geschäftsführer (Carl Hanser Verlag, Haufe Lexware) hat er langjährige Erfahrungen in der Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle und dem damit verbundenen Change-Prozess. Er hat blended learning-Angebote für Verlage mit dem Goethe-Institut in Indien, Ägypten und Südamerika entwickelt und umgesetzt. Neben der Entwicklung eigener Start-ups coacht er im Rahmen von CONTENTshift Start-ups und begleitet den Dialog mit den Verlagen.

Er ist Referent, Seminarleiter und Moderator der Akademie des Deutschen Buchhandels und des Data Summit der mvb sowie Dozent an der LMU München und Hochschule Würzburg.

Auf [www.smart-digits.com](http://www.smart-digits.com) werden wöchentlich für Hintergrundberichte zu aktuellen Entwicklungen im digitalen Markt veröffentlicht und als Mitautor der Werke „Mobile Publishing“ (Verlag de Gruyter) sowie „Buyer Personas - wie man seine Zielgruppen kennt und begeistert“ (Haufe Lexware) ist ihm auch das Buch nicht fremd.



### **Dr. Okke Schlüter**

ist seit 2008 Professor für Medienkonvergenz im Studiengang Mediapublishing an der Hochschule der Medien in Stuttgart. Schwerpunkte in der Lehre sind neben der Medienkonvergenz auch Cross-mediales Produktmanagement, Innovationsmanagement/Design Thinking und digitale Geschäftsmodelle. Im März 2017 erschien bei Schäffer Poeschel die mit Stefanie Quade konzipierte „DesignAgility - Toolbox Media Prototyping“. Design Thinking ist auch Teil seiner Coachings innerhalb von CONTENTshift.

Auf das Studium der Theater-, Film und Fernsehwissenschaften, Slavistik und Betriebswirtschaftslehre in Mainz, Berlin und Moskau folgte die Promotion in Slavistik. Nach Stippvisiten bei BCG und McKinsey ab 1998 Trainee der Ernst Klett AG für Führungskräftenachwuchs, von 2000 bis 2008 Führungspositionen in Unternehmen der Klett-Gruppe. Außerhalb der HdM begleitet er seit 2012 die Innovationsinitiativen protoTYPE und seit 2016 CONTENTshift der Börsenverein Gruppe als Experte. Referent auch für die Akademie der Deutschen Medien und die Donau-Universität Krems.

## Die Börsenverein Gruppe

Zur Börsenverein Gruppe gehören

- der Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V.
- die Frankfurter Buchmesse
- die MVB Marketing- und Verlagsservice des Buchhandels
- der mediacampus frankfurt.

Gemeinsam ist es unser Anspruch, den Buchmarkt zu fördern und dessen Marktteilnehmer in allen Bereichen zu unterstützen – auch bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder.

## CONTENTshift

ist ein Projekt der Börsenverein Gruppe. Um mit den Entwicklungen der digitalen Transformation nicht nur mitzuhalten, sondern sie auch aktiv zu gestalten, braucht es neue Geschäftsmodelle für die Branche. Das Thema Innovation wollen wir deshalb fest in der Branche verankern. Es betrifft nämlich nicht nur große Konzerne, sondern alle Marktteilnehmer. Start-ups verfügen über eine umfassende digitale Kompetenz sowie große Flexibilität. Sie schauen mit einem frischen Blick auf den Markt und seine Möglichkeiten und besitzen einen hohen Innovationsgrad. Sie bieten also ein großes Potential für die Zukunft unserer Branche – das nur dann genutzt wird, wenn Branche und Start-ups auf Augenhöhe zusammenarbeiten und so aus Innovation Praxis wird. CONTENTshift setzt genau hier an. Wir wollen die Start-up-Welt eng mit der etablierten Branche verschränken, um

- branchenrelevante Start-ups mit Branchenteilnehmern zusammenzubringen
- einen landes- und branchenübergreifenden Austausch zu Innovationsthemen zu etablieren
- Kooperationen und Investitionen anzuregen
- Start-ups den Markteintritt zu erleichtern
- neue Lösungen für die Branche zu fördern
- frischen Wind in die Branche zu tragen.

contentshift@boev.de  
www.contentshift.de

## Impressum

©2018 Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V., Frankfurt  
Vertretungsberechtigter Hauptgeschäftsführer: Alexander Skipis  
Verantwortlich für den Inhalt: Dr. Harald Henzler, Dr. Okke Schlüter  
USt-IdNr.: DE 114108199  
Vereinsregister-Nummer beim Amtsgericht Frankfurt am Main: VR 4030  
CC-Lizenz: CC BY NC SA

