

# campus

# Business Model Generation

EIN HANDBUCH FÜR VISIONÄRE,  
SPIELVERÄNDERER UND  
HERAUSFORDERER

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

Entwickelt in Zusammenarbeit mit  
470 überwältigenden Profis aus 45 Ländern



# Business Model Generation

Die amerikanische Originalausgabe erschien erstmals 2010 unter dem Titel *Business Model Generation* bei John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. © 2010 by Alexander Osterwalder und Yves Pigneur. All rights reserved.

ISBN 978-3-593-39474-9

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2011 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch unter Verwendung des Originalumschlagmotivs von Alan Smith, The Movement

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus: Thesis, Eraser, Comic, Linotype Feltpen

Druck und Bindung: Beltz Druckpartner, Hemsbach

Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

[www.campus.de](http://www.campus.de)

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur

# Business Model Generation

*Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*

Aus dem Englischen von J.T.A. Wegberg

*Campus Verlag  
Frankfurt/New York*

© Campus Verlag GmbH

*Entstanden onder Mitwirkung von:*

Ellen Di Resta	Saul Kaplan	Fanco Ivan Santos	Nicolas Fleury	Colin Henderson	Marc Faltheim
Michael Anton Dila	Lars Geisel	Negrelli	Gert Steens	Danilo Tic	Nicolas De Santis
Remko Vochteloo	Simon Scott	Ameesh Shah	Jose Sebastian Palazu-	Marco Raaijmakers	Antoine Perruchoud
Victor Lombardi	Dimitri Lévi	Lars Mårtensson	elos	Marc Sniukas	Bernd Nurnberger
Matthew Milan	Johan flñrneblad	Kevin Donaldson	Lopez	Khaled Algasem	Patrick van Abbema
Ralf Beuker	Craig Sadler	JD Stein	jorge zavalá	Jan Pelttari	Terje Sand
Sander Smit	Praveen Singh	Ralf de Graaf	Harry Heijligers	Yves Sinner	Leandro Jesus
Norbert Herman	Livia Labate	Lars Norrman	Armand Dickey	Michael Kinder	Karen Davis
Karen Hembrough	Kristian Salvesen	Sergey Trikhachev	Jason King	Vince Kuraitis	Tim Turmelle
Ronald Pilot	Daniel Egger	Thomas	Kjartan Mjoesund	Teofilo Asuan	Anders Sundelin
Yves Claude Aubert	Diogo Carmo	Alfred Herman	Martin Fanghanel	Santiago IV	Renata Phillippi
Wim Saly	Marcel Ott	Bert Spangenberg	Michael Sandfær	Ray Lai	Martin Kaczynski
Frank Camille Lagerveld	Atanas Zaprianov	Robert van Kooten	Niall Casey	Brainstorm Weekly	Frank
Andres Alcalde	Linus Malmberg	Hans Suter	John McGuire	Huub Raemakers	Bala Vaddi
Alvaro Villalobos M	Deborah Mills-Scofield	Wolf Schumacher	Vivian Vendeirinho	Peter Salmon	Andrew Jenkins
Bernard Racine	Peter Knol	Bill Welter	Martèl Bakker Schut	Philippe	Dariusz Ghatan
Peter Froberg	Jess McMullin	Michele Leidi	Stefano Mastrogiacoo	Khawaja M.	Marcus Ambrosch
Lino Piani	Marianela Ledezma	Asim J. Ranjha	Mark Hickman	Jille Sol	Jens Hoffmann
Eric Jackson	Ray Guyot	Peter Troxler	Dibrov	Wolfgang Renninger	Steve Thomson
Indrajit Datta Chaudhuri	Martin Andres Giorgetti	Ola Dagberg	Reinhold König	Daniel Pandza	Eduardo M Morgado
Jeroen de Jong	Geert van Vlijmen	Wouter van der Burg	Marcel Jaeggi	Robin Uchida	Rafal Dudkowski
Gertjan Verstoep	Rasmus Rønholt	Artur Schmidt	John O'Connell	Pius Bienz	António Lucena de Faria
Steven Devijver	Tim Clark	Pekka Matilainen	Javier Ibarra	Ivan Torreblanca	Knut Petter Nor
Steven Devijver	Richard Bell	Bas van Oosterhout	Lytton He	Berry Vetjens	Ventenat Vincent
Jana Thiel	Erwin Blom	Gillian Hunt	Marije Sluis	David Crow	Peter Eckrich
Jeremy Hayes	Frédéric Sidler	Bart Boone	David Edwards	Helge Hannisdal	Shridhar Lolla
Alf Rehn	John LM Kiggundu	Michael Moriarty	Martin Kuplens-Ewart	Maria Droujkova	Jens Larsson
Jeff De Cagna	Robert Elm	Mike	Jay Goldman	Leonard Belanger	David Sibbet
Andrea Mason	Ziv Baida	Design for Innovation	Isckia	Fernando Saenz-Mar-	Mihail Krikunov
Jan Ondrus	Andra Larin-van der Pijl	Tom Corcoran	Nabil Harfoush	tero	Edwin Kruis
Simon Evenblij	Eirik V Johnsen	Ari Wurmman	Yannick	Susan Foley	Roberto Ortelli
Chris Walters	Boris Fritscher	Antonio Robert	Raoef Hussainali	Vesela Koleva	Shana Ferrigan Bourcier
Caspar van Rijnbach	Mike Lachapelle	Wibe van der Pol	Walter Brand	Martijn	Jeffrey Murphy
benmlh	Albert Meige	paola valeri	Stephan Ziegenhorn	Eugen Rodel	Lonnie Sanders III
Rodrigo Miranda	Woutergort	Michael Sommers	Frank Meeuwssen	Edward Giesen	Arnold Wytenburg

David Hughes	Giorgio Pauletto	Frank Elbers	Jasper Bouwsma	Emilio De Giacomo	Curtis L. Sippel
Paul Ferguson	Martijn Pater	Horacio Alvaro Viana	Ouke Arts	Franco Gasperoni	Abdul Razak Manaf
Frontier Service Design, LLC	Gerardo Pagalday Eraña	Markus Schroll	Alexander Troitzsch	Michael Weiss	George B. Steltman
Peter Noteboom	Haider Raza	Hylke Zeijlstra	Brett Patching	Francisco Andrade	Karl Burrow
Ricardo Dorado	Ajay Ailawadhi	Cheenu Srinivasan	Clifford Thompson	Arturo Herrera Sapunar	Mark McKeever
John Smith	Adriana Ieraci	Cyril Durand	Jorgen Dahlberg	Vincent de Jong	Linda Bryant
Rod	Daniël Giesen	Jamil Aslam	Christoph Mühlethaler	Kees Groeneveld	Jeroen Hinfelaar
Eddie	Erik Dejonghe	Oliver Buecken	Ernest Buise	Henk Bohlander	Dan Keldsen
Jeffrey Huang	Tom Winstanley	John Wesner Price	Alfonso Mireles	Sushil Chatterji	Damien
Terrance Moore	Heiner P. Kaufmann	Axel Friese	Richard Zandink	Tim Parsey	Roger A. Shepherd
nse_55	Edwin Lee Ming Jin	Gudmundur Kristjans- son	Fraunhofer IAO	Georg E. A. Stampfl	Morten Povlsen
Leif-Arne Bakker	Stephan Linnenbank	Rita Shor	Tor Rolfsen Grønsund	Markus Kreutzer	Lars Zahl
Herbert Edler	Liliana	Jesus Villar	David M. Weiss	Iwan Schneider	Elin Mørch Langlo
Björn Kijl	Jose Fernando Quintana	Espen Figenschou- Skotterud	Kim Peiter Jørgensen	Michael Schuster	Xuemei Tian
Chris Finlay	Reinhard Prügl	James Clark	Stephanie Diamond	Ingrid Beck	Harry Verwayen
Philippe Rousselot	Brian Moore	Jose Alfonso Lopez	Stefan Olsson	Antti Äkräs	Riccardo Bonazzi
Rob Schokker	Gabi	Eric Schreurs	Anders Stølan	EIJ Peet	André Johansen
Wouter Verwer	Marko Seppänen	Donielle Buie	Edward Koops	Ronald Poulton	Colin Bush
Jan Schmiedgen	Erwin Fielt	Adilson Chicória	Prasert Thawatchoketh- awee	Ralf Weidenhammer	Alexander Korbee
Ugo Merkli	Olivier Glassey	Asanka Warusevitane	Pablo Azar	Craig Rispin	J Bartels
Jelle	Francisco Conde Fernán- dez	Jacob Ravn	Melissa Withers	Nella van Heuven	Steven Ritchey
Dave Gray	Valérie Chanal	Hampus Jakobsson	Edwin Beumer	Ravi Sodhi	Clark Golestani
Rick le Roy	Anne McCrossan	Adriaan Kik	Dax Denneboom	Dick Rempt	Leslie Cohen
Ravila White	Larsen	Julián Domínguez Laperal	Mohammed Mushtaq	Rolf Mehnert	Amanda Smith
David G Luna Arellano	Fred Collopy	Marco W J Derksen	Gaurav Bhalla	Luis Stabile	Benjamin De Pauw
Joyce Hostyn	Jana Görs	Dr. Karsten Willrodt	Silvia Adelhelm	Enterprise Consulting	Andre Macieira
Thorwald Westmaas	Patrick Foran	Patrick Feiner	Heather McGowan	Aline Frankfort	Wiebe de Jager
Jason Theodor	Edward Osborn	Dave Cutherell Di Prisco	Phil Sang Yim	Manuel Toscano	Raym Crow
Sandra Pickering	Gregger Hagström	Darlene Goetzman	Noel Barry	John Sutherland	Mark Evans DM
Trond M Fflövstegaard	Alberto Saavedra	Mohan Nadarajah	Vishwanath Edavayy- anamath	Remo Knops	Susan Schaper
Jeaninne Horowitz Gassol	Remco de Kramer	Fabrice Delaye	Rob Manson	Juan Marquez	Chris Hopf
Lukas Feuerstein	Lillian Thompson	Sunil Malhotra	Rafael Figueiredo	Chris Hopf	Marc Faeh
Nathalie Magniez	Howard Brown		Jeroen Mulder	Marc Faeh	Urquhart Wood
	Emil Ansarov			Lise Tormod	Lise Tormod

Sind Sie eine Unternehmerpersönlichkeit?

ja \_\_\_\_\_ nein \_\_\_\_\_

Denken Sie ständig darüber nach,  
wie Sie Werte schaffen und neue  
Geschäfte aufbauen können oder  
wie sich Ihre Organisation verbessern  
oder umwandeln lässt?

ja \_\_\_\_\_ nein \_\_\_\_\_

Suchen Sie nach neuen, innovativen  
Geschäftsmodellen, um alte, überholte  
zu ersetzen?

ja \_\_\_\_\_ nein \_\_\_\_\_

Wenn Sie auch nur  
eine dieser Fragen  
mit »ja« beantwortet  
haben, willkommen  
in unserer Gruppe!

Dies ist ein Handbuch für Visionäre, Spiel-  
veränderer und Herausforderer, die sich über  
veraltete Geschäftsmodelle hinwegsetzen und  
zukunftsweisende Unternehmen gestalten wollen.  
Es ist ein Buch für die Business Model Generation.

Heutzutage sind zahllose innovative Geschäftsmodelle im Entstehen begriffen. Ganz neue Branchen formen sich heraus, während die alten sich auflösen. Newcomer fordern die alte Garde heraus, von denen manche fieberhaft versuchen, sich selbst neu zu erfinden.

Was glauben Sie, wie wird das Geschäftsmodell Ihrer Organisation in zwei, fünf oder zehn Jahren aussehen? Sind Sie dann noch unter den Spielentscheidern? Können Sie Wettbewerbern, die mit fantastischen neuen Geschäftsmodellen aufwarten, etwas entgegensetzen?

Dieses Buch gibt Ihnen intensive Einblicke in die Welt der Geschäftsmodelle. Es beschreibt traditionelle und brandneue Modelle und ihre Dynamiken, Innovationstechniken, wie Sie Ihr Modell innerhalb eines stark wettbewerbsorientierten Umfelds positionieren und wie Sie die Neugestaltung des Geschäftsmodells Ihrer eigenen Organisation durchführen.

Sicher haben Sie schon bemerkt, dass dies kein typisches Strategie- oder Managementbuch ist. Wir haben es so gestaltet, dass es die Grundlagen dessen, was Sie wissen müssen, schnell, einfach und visuell ansprechend vermittelt. Beispiele werden bildhaft präsentiert, und der Inhalt wird ergänzt durch Übungen und Workshop-Szenarios, die Sie unmittelbar anwenden können. Statt ein konventionelles Buch über Geschäftsmodellinnovation zu schreiben, wollten wir ein praktisches Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer schaffen, die Geschäftsmodelle entwerfen oder neu erfinden wollen. Wir haben uns auch bemüht, ein schönes Buch zu gestalten, damit die Lektüre Ihnen mehr Freude macht. Hoffentlich macht das Lesen Ihnen genauso viel Spaß, wie es uns das Schreiben gemacht hat.

Eine Online-Community ergänzt dieses Buch (und war wesentlich an seiner Entstehung beteiligt, wie Sie noch sehen werden). Da die Geschäftsmodell-Innovation ein sich rasch entwickelnder Bereich ist, möchten Sie vielleicht über die in *Business Model Generation* beschriebenen Grundlagen hinausgehen und online neue Tools entdecken. Bitte denken Sie darüber nach, Teil unserer weltweiten Community von Unternehmenspraktikern und Forschern zu werden, die an diesem Buch mitgewirkt haben. Im Hub können Sie an Diskussionen über Geschäftsmodelle teilnehmen, aus den Erkenntnissen anderer lernen und neue Tools ausprobieren, die von den Autoren zur Verfügung gestellt werden. Besuchen Sie das Business-Model-Hub unter [www.BusinessModelGeneration.com/hub](http://www.BusinessModelGeneration.com/hub).

Geschäftsmodellinnovation ist nichts Neues. Als die Gründer des Diners Club 1950 die Kreditkarte einführten, war dies eine Geschäftsmodell-Innovation. Dasselbe gilt für die Einführung von Fotokopierer-Leasing und dem Pro-Kopie-Bezahlsystem durch Xerox im Jahre 1959. Genau genommen können wir die Spur der Geschäftsmodell-Innovation bis ins 15. Jahrhundert zurückverfolgen, als Johannes Gutenberg nach Anwendungsmöglichkeiten für die mechanische Druckmaschine suchte, die er erfunden hatte.

Die Bandbreite und die Geschwindigkeit jedoch, mit der innovative Geschäftsmodelle heutzutage die Unternehmenslandschaft verändern, sind beispiellos. Für Unternehmer, Führungskräfte, Berater und Akademiker ist es höchste Zeit, die Auswirkungen dieser außergewöhnlichen Evolution zu begreifen. Jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, die Herausforderungen der Geschäftsmodellinnovation zu verstehen und ihnen systematisch zu begegnen.

Letztlich geht es bei der Geschäftsmodellinnovation um Wertschöpfung für Firmen, Kunden und die Gesellschaft. Es geht um das Ersetzen überholter Modelle. Mit dem iPod und dem iTunes-Store hat Apple ein innovatives neues Geschäftsmodell geschaffen, welches das Unternehmen zur dominanten Kraft im Bereich Musikdownloads gemacht hat. Skype bescherte uns spottbillige weltweite Telefongebühren und kostenlose Telefonate zwischen Skype-Nutzern mit einem innovativen Geschäftsmodell, das auf der sogenannten Peer-to-Peer-Technologie aufbaut. Heute ist Skype das größte internationale Telefonieunternehmen der Welt. Zipcar macht den Besitz eines eigenen Autos für Stadtbewohner überflüssig, indem es stunden- oder tageweise Fahrzeugvermietung auf einem Mitgliedschaftssystem mit Grundgebühr anbietet. Das ist die geschäftsmodellbezogene Antwort auf sich herausbildende Kundenbedürfnisse und drängende Umweltbelange. Die Grameen Bank lindert Armut durch ein innovatives Geschäftsmodell, das Mikrodarlehen für Einkommensschwache populär gemacht hat.

Aber wie können wir diese mächtigen neuen Geschäftsmodelle systematisch erfinden, gestalten und umsetzen? Wie können wir alte, überholte Modelle hinterfragen, auf den Prüfstand stellen und umwandeln? Wie können wir visionäre Ideen in spielverändernde Geschäftsmodelle verwandeln, die das Establishment herausfordern – oder es verjüngen, falls wir selbst die Betroffenen sind? *Business Model Generation* will Ihnen darauf eine Antwort geben.

Theorie ist gut, Praxis ist besser, deshalb haben wir zum Schreiben dieses Buches ein neues Modell eingeführt. Vierhundsiebzig Mitglieder des Business Model Innovation Hub haben Fallstudien, Beispiele und kritische Kommentare zum Manuskript beigesteuert – und wir haben uns ihr Feedback zu Herzen genommen. Lesen Sie mehr über unsere Erfahrungen im letzten Kapitel von *Business Model Generation*.

# Sieben Gesichter der Geschäftsmodell- innovation



## Der Geschäftsführer

Jean-Pierre Cuoni,  
*Vorstandsvorsitzender, EFG International*

**Schwerpunkt: Ein neues Geschäftsmodell in einer alten Branche implementieren**

Jean-Pierre Cuoni ist Vorstandsvorsitzender bei EFG International, einer Privatbank mit den womöglich innovativsten Geschäftsmodellen der Branche. Bei EFG unterzieht er die traditionellen Beziehungen zwischen der Bank, den Kunden und den Customer-Relationship-Managern einer tiefgreifenden Veränderung. Das Ausdenken, Erschaffen und Durchführen eines innovativen Geschäftsmodells in einer konservativen Branche mit etablierten Mitspielern ist eine Kunst, und zwar eine, die EFG International zu den am schnellsten wachsenden Banken auf ihrem Gebiet gemacht hat.



## Der Binnenunternehmer

Dagfinn Myhre,  
*Leiter der Abteilung F&E-Geschäftsmodelle, Telenor*

**Schwerpunkt: Die neuesten technischen Entwicklungen mit den richtigen Geschäftsmodellen nutzen**

Dagfinn Myhre leitet eine Geschäftsmodell-Abteilung bei Telenor, einer der zehn größten Telefongesellschaften weltweit. Der Telekommunikationssektor erfordert kontinuierliche Innovation, und dank Dagfinns Initiativen kann Telenor nachhaltige Modelle identifizieren und verstehen, die das Potenzial der jüngsten technologischen Entwicklungen nutzen. Durch die gründliche Analyse der Trends in Schlüsselbranchen sowie die Entwicklung und Verwendung von Spitzen-Analysetools erforscht Dagfinns Team neue Geschäftskonzepte und -chancen.



## Die Unternehmerin

Mariëlle Sijgers,  
*Unternehmerin, CDEF Holding BV*

**Schwerpunkt: Unerfüllte Kundenwünsche angehen und daraus neue Geschäftsmodelle entwickeln**

Mariëlle Sijgers ist Unternehmerin mit Leib und Seele. Gemeinsam mit ihrem Geschäftspartner Ronald van den Hoff bringt sie durch innovative Geschäftsmodelle frischen Wind ins Konferenz-, Kongress- und Gastgewerbe. Ausgehend von unerfüllten Kundenbedürfnissen erfanden die beiden neue Konzepte wie beispielsweise Seats2meet.com, das Spontanbuchungen von Meetings an ungewöhnlichen Orten ermöglicht. Gemeinsam spielen Sijgers und van Hoff ständig mit neuen Ideen für Geschäftsmodelle und bringen die vielversprechendsten Konzepte als neue Projekte auf den Markt.



#### Der Investor

Gert Steens,  
*Vorsitzender und Investment-Analyst, Oblonski BV*

**Schwerpunkt: In die Unternehmen mit den wettbewerbsstärksten Geschäftsmodellen investieren**

Gert lebt davon, die besten Geschäftsmodelle zu identifizieren. In das falsche Unternehmen mit dem falschen Modell zu investieren, könnte seine Kunden Millionenbeträge und ihn den Ruf kosten. Neue und innovative Geschäftsmodelle zu verstehen ist zu einem entscheidenden Bestandteil seiner Tätigkeit geworden. Er geht dabei weit über die gewöhnlichen finanziellen Analysen hinaus und vergleicht mehrere Geschäftsmodelle miteinander, um strategische Unterschiede ausfindig zu machen, die einen Wettbewerbsvorteil bedeuten könnten. Gert ist ständig auf der Suche nach Geschäftsmodellinnovationen.



#### Der Berater

Bas van Oosterhout,  
*Senior Consultant, Caggemini Consulting*

**Schwerpunkt: Kunden beim Hinterfragen ihrer Geschäftsmodelle unterstützen sowie neue Modelle vergegenwärtigen und errichten**

Bas gehört zum Business-Innovation-Team von Caggemini. Zusammen mit seinen Kunden bemüht er sich intensiv um Leistungssteigerung und verbesserte Wettbewerbsfähigkeit anhand von Innovationen. Wegen ihrer hohen Relevanz für Kundenprojekte ist die Geschäftsmodell-Innovation inzwischen zentraler Bestandteil seiner Arbeit. Sein Ziel ist es, die Kunden bei neuen Geschäftsmodellen zu inspirieren und zu unterstützen, von der Ideenbildung bis hin zur Umsetzung. Um dies zu erreichen, greift Bas zurück auf seine Kenntnis der wirkungsvollsten Geschäftsmodelle, unabhängig von der Branche.



#### Die Designerin

Trish Papadakos  
*Alleininhaberin, The Institute of You*

**Schwerpunkt: Das richtige Geschäftsmodell finden, um ein innovatives Produkt auf den Markt zu bringen**

Trish ist eine talentierte junge Designerin, die sich gut darauf versteht, die Essenz einer Idee zu erfassen und sie in die Kundenkommunikation einzuflechten. Derzeit arbeitet sie an einer ihrer eigenen Ideen, einer Dienstleistung für Menschen, die ihre berufliche Laufbahn verändern. Nach wochenlangem intensiver Recherche geht sie jetzt die Gestaltung an. Trish weiß, dass sie das richtige Geschäftsmodell finden muss, um ihre Dienstleistung auf den Markt zu bringen. Im Kundenkontakt kennt sie sich aus – das ist ihr tägliches Brot als Designerin. Aber da sie keine formelle Business-Ausbildung hat, braucht sie die Terminologie und die Tools, um das große Ganze in Angriff nehmen zu können.



#### Der gewissenhafte Unternehmer

Iqbal Quadir,  
*Sozialer Unternehmer, Gründer von Grameen Phone*

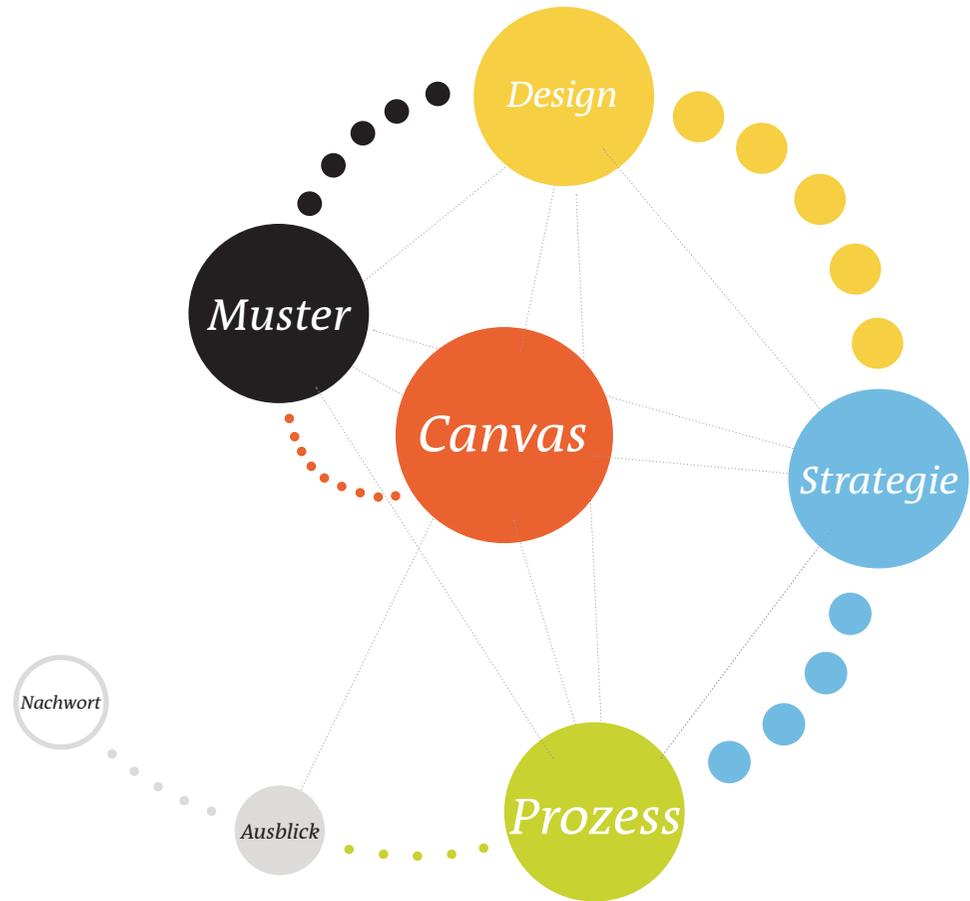
**Schwerpunkt: Durch innovative Geschäftsmodelle einen positiven sozialen und wirtschaftlichen Wandel einleiten**

Iqbal ist ständig auf der Suche nach innovativen Geschäftsmodellen mit Potenzial für eine umfassende soziale Wirkung. Sein umwälzendes Modell stellte über 100 Millionen Bangladeschern Telefonverbindungen zur Verfügung, wobei es das Mikrokreditnetzwerk der Grameen Bank nutzte. Jetzt sucht er nach einem neuen Modell, um der armen Bevölkerung eine erschwingliche Stromversorgung zu ermöglichen. Als Chef des MIT Legatum Center fördert er technologische Mitwirkungsmöglichkeiten durch innovative Unternehmen als Mittel der ökonomischen und sozialen Entwicklung.

# Inhaltsverzeichnis

Dieses Buch ist in fünf Abschnitte unterteilt:

1 die Business Model Canvas, ein Werkzeug zum Beschreiben, Analysieren und Entwerfen von Geschäftsmodellen, 2 die Geschäftsmodellmuster auf der Grundlage der Konzepte führender Unternehmensstrategen, 3 Techniken, die Ihnen den Entwurf von Geschäftsmodellen erleichtern, 4 eine Neuinterpretation von Strategie durch Geschäftsmodelle und 5 ein exemplarischer Prozess, der Ihnen beim Entwerfen innovativer Geschäftsmodelle hilft und all die Konzepte, Techniken und Tools in *Business Model Generation* zusammenführt. ● Der letzte Abschnitt bietet einen Ausblick auf fünf Themengebiete von Geschäftsmodellen, die Stoff für weitere Erforschung liefern. ○ Das Nachwort schließlich erlaubt uns einen Blick auf das »Making of« von *Business Model Generation*.



## 1 **Canvas**

18 Definition eines Geschäftsmodells

20 Die neun Bausteine

48 Schablone für die Business Model Canvas

## 2 **Muster**

60 Entflechtungsmodelle

70 Long Tail

80 Multi-sided Platforms

92 FREE als Geschäftsmodell

112 Open Business Models

## 3 **Design**

130 Customer Insights

138 Ideenbildung

150 Visuelles Denken

164 Prototypen

174 Geschichten erzählen

184 Szenarios

## 4 **Strategie**

204 Geschäftsmodellumgebung

216 Einschätzung von Geschäftsmodellen

230 Geschäftsperspektive auf Blue-Ocean-Strategien

236 Umgang mit mehreren Geschäftsmodellen

## 5 **Prozess**

248 Geschäftsmodell-Gestaltungsprozess

## ● **Ausblick**

266 Ausblick

## ○ **Nachwort**

278 Woher kommt dieses Buch?

280 Quellen

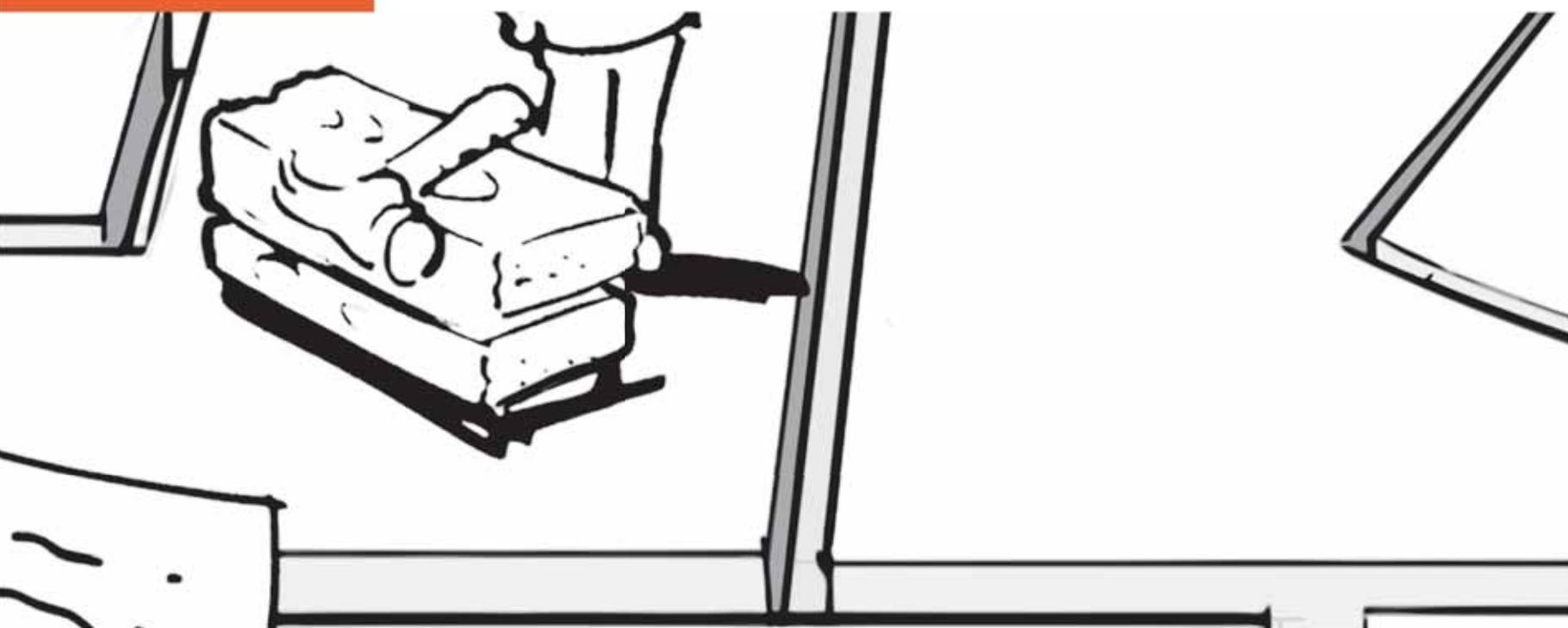
Cam

ivas



# *Die Business Model Canvas*

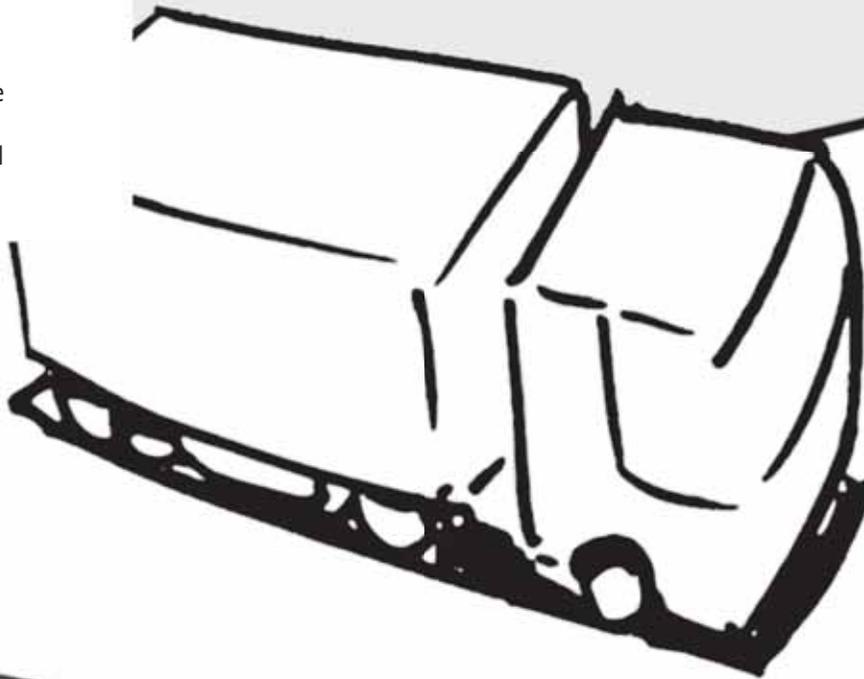
*Eine gemeinsame Sprache zur Beschreibung, Visualisierung,  
Bewertung und Veränderung von Geschäftsmodellen*



18 Definition eines  
Geschäftsmodells

20 Die neun Bausteine

48 Die Business Model  
Canvas



## Def\_ Geschäftsmodell

Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.

Der Ausgangspunkt für jede gute Diskussion, Konferenz oder Arbeitstagung über Geschäftsmodellinnovation sollte das gemeinsame Verständnis dessen sein, was ein Geschäftsmodell überhaupt ist. Wir brauchen ein Geschäftsmodellkonzept, das jeder versteht: eines, das die Beschreibung und die Diskussion erleichtert. Wir müssen von derselben Grundlage ausgehen und über dasselbe reden. Die Herausforderung liegt darin, dass das Konzept simpel, treffend und intuitiv zu erfassen sein muss, ohne dabei die Komplexität der Funktionsweise von Unternehmen allzu stark zu vereinfachen.

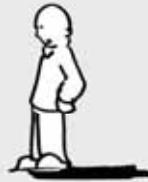
Auf den folgenden Seiten stellen wir ein Konzept vor, mit dessen Hilfe Sie das Geschäftsmodell Ihrer Organisation, Ihrer Mitbewerber oder jedes beliebigen Unternehmens beschreiben und durchdenken können. Dieses Konzept wurde auf der ganzen Welt angewendet und getestet und wird bereits in verschiedenen Organisationen eingesetzt, unter anderem bei IBM, Ericsson, Deloitte, bei den kanadischen

Public Works and Governmental Services und vielen anderen.

Dieses Konzept kann zu einer gemeinsamen Sprache werden, mit der Sie mühelos Geschäftsmodelle beschreiben und beeinflussen können, um neue strategische Alternativen zu schaffen. Ohne eine solche gemeinsame Sprache ist es schwierig, systematisch Annahmen über ein Geschäftsmodell zu treffen und erfolgreich neue Wege einzuschlagen.

Wir sind der Auffassung, dass man ein Geschäftsmodell am besten anhand von neun grundlegenden Bausteinen beschreiben kann, die zeigen, aufgrund welcher Logik ein Unternehmen Geld verdienen möchte. Die neun Bausteine decken die vier wichtigsten Bereiche eines Unternehmens ab: Kunden, Angebot, Infrastruktur und finanzielle Überlebensfähigkeit. Das Geschäftsmodell ist wie eine Blaupause für eine Strategie, die durch organisationale Strukturen, Prozesse und Systeme umgesetzt werden soll.

# Die neun Bausteine



**CS**

(Customer Segments)

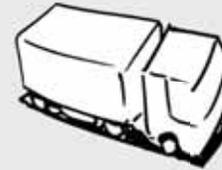
- 1 Kundensegmente**  
*Eine Organisation bedient ein oder mehrere Kundensegmente.*



**VP**

(Value Propositions)

- 2 Wertangebote**  
*Sie versucht anhand von Wertangeboten, Kundenprobleme zu lösen und die Kundenbedürfnisse zu befriedigen.*



**CH**

(Channels)

- 3 Kanäle**  
*Wertangebote werden den Kunden durch Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle unterbreitet.*



**CR**

(Customer Relationships)

- 4 Kundenbeziehungen**  
*Mit jedem Kundensegment werden Kundenbeziehungen hergestellt und gepflegt.*



**R\$**

(Revenue Streams)

**5 Einnahmequellen**

*Einnahmequellen sind das Ergebnis von den Kunden erfolgreich angebotenen Wertangeboten.*



**KR**

(Key Resources)

**6 Schlüsselressourcen**

*Schlüsselressourcen sind die Güter, die zum Anbieten und Bereitstellen der zuvor beschriebenen Elemente erforderlich sind, ...*



**KA**

(Key Activities)

**7 Schlüsselaktivitäten**

*... indem eine Reihe von Schlüsselaktivitäten ausgeführt wird.*



**KP**

(Key Partnerships)

**8 Schlüsselpartnerschaften**

*Manche Aktivitäten werden ausgelagert, und manche Ressourcen werden außerhalb des Unternehmens beschafft.*

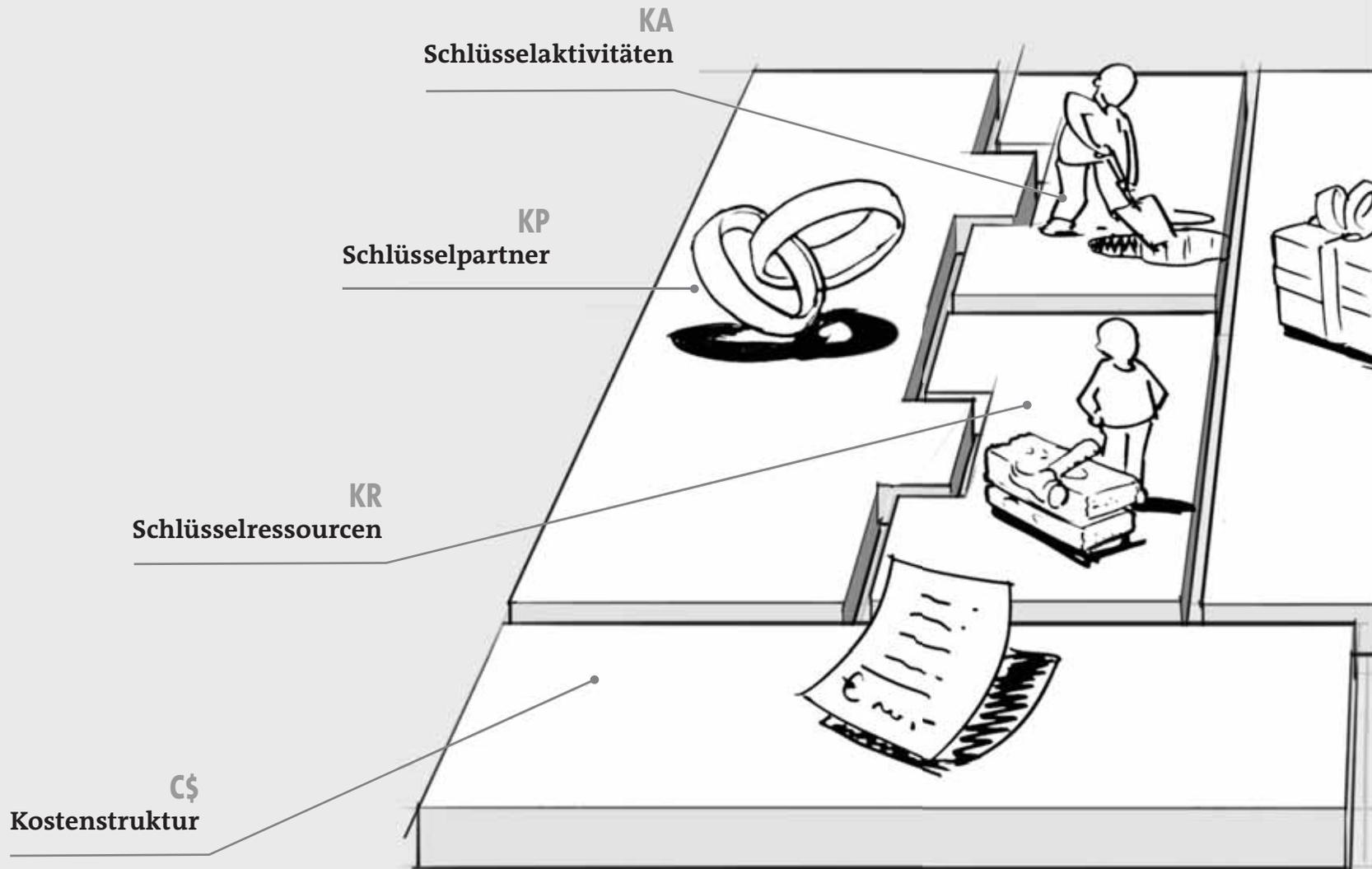


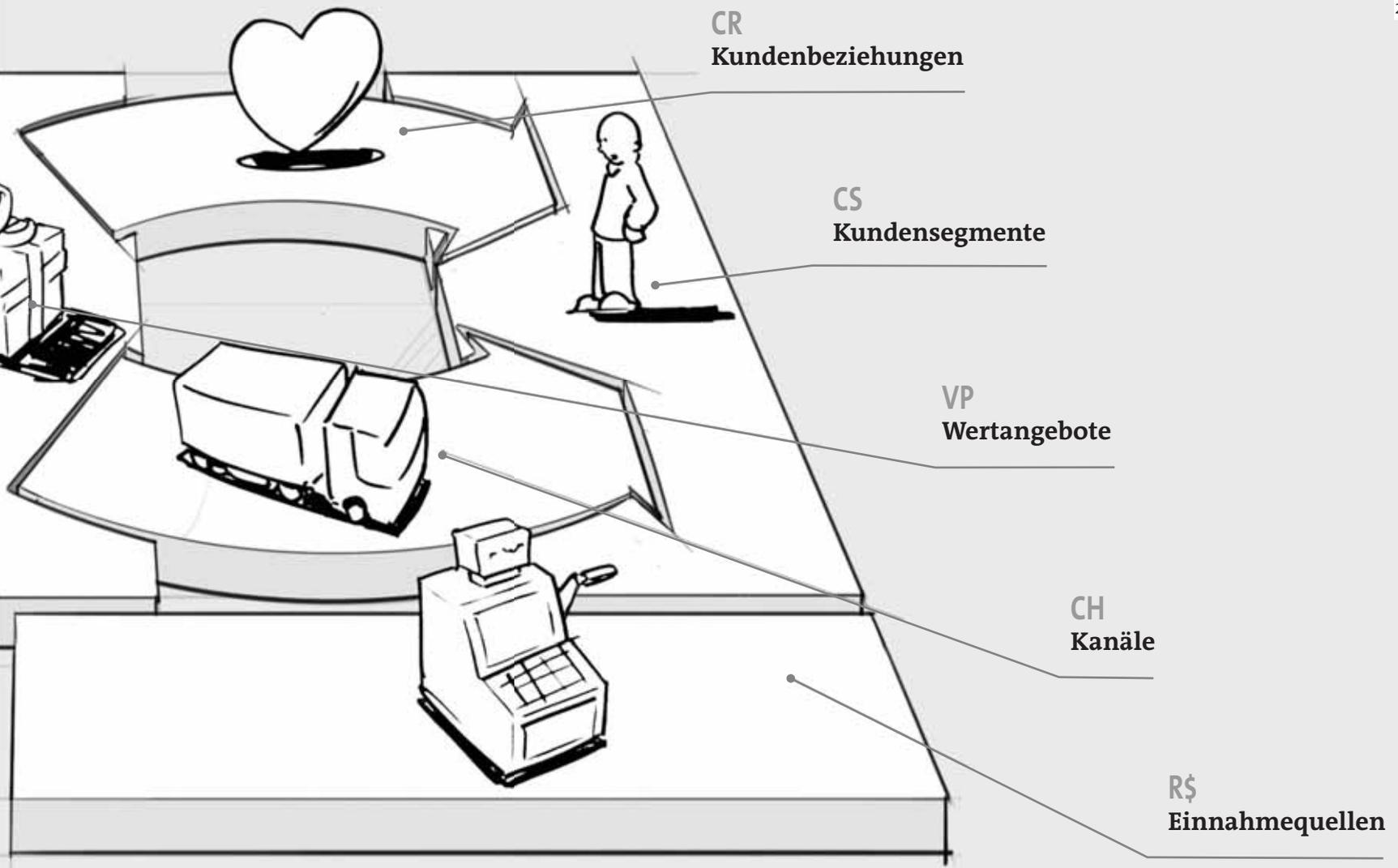
**C\$**

(Cost Structure)

**9 Kostenstruktur**

*Die Geschäftsmodell-elemente resultieren in der Kostenstruktur.*





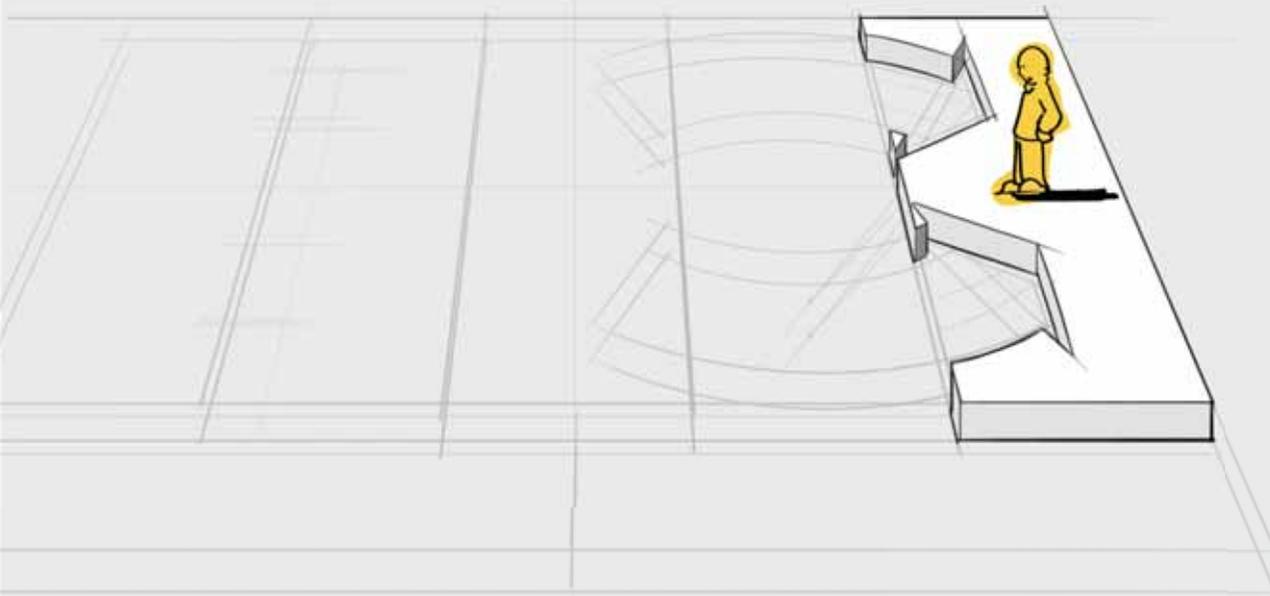
# 1 Kundensegmente

**Der Baustein Kundensegmente definiert die verschiedenen Gruppen von Personen oder Organisationen, die ein Unternehmen erreichen und bedienen will.**

Kunden bilden das Herz jedes Geschäftsmodells. Ohne (profitable) Kunden kann kein Unternehmen lange überleben. Um Kunden besser zufriedenzustellen zu können, kann eine Firma sie in verschiedene Segmente mit gemeinsamen Bedürfnissen, gemeinsamen Verhaltensweisen oder anderen Merkmalen unterteilen. Ein Geschäftsmodell kann ein oder mehrere große oder kleine Kundensegmente beschreiben. Eine Organisation muss eine bewusste Entscheidung darüber fällen, welche Segmente sie bedienen und welche sie ignorieren will. Wenn diese Entscheidung einmal getroffen ist, kann ein Geschäftsmodell auf der Grundlage eines tiefen Verständnisses spezieller Kundenwünsche sorgfältig gestaltet werden.

Kundengruppen repräsentieren verschiedene Segmente, wenn

- *ihre Bedürfnisse ein individuelles Angebot erfordern und rechtfertigen;*
- *sie über unterschiedliche Distributionskanäle erreicht werden können;*
- *sie unterschiedliche Arten von Beziehungen erfordern;*
- *sie stark unterschiedliche Rentabilität aufweisen;*
- *sie bereit sind, für unterschiedliche Aspekte des Angebots zu bezahlen.*



# Für wen schöpfen wir Wert? Wer sind unsere wichtigsten Kunden?

*Es gibt verschiedene Arten von Kundensegmenten.  
Dies sind einige Beispiele:*

## **Massenmarkt**

Geschäftsmodelle, die sich auf Massenmärkte konzentrieren, unterscheiden nicht zwischen unterschiedlichen Kundensegmenten. Die Wertangebote, Distributionskanäle und Kundenbeziehungen richten sich alle auf eine große Gruppe von Kunden mit weitgehend ähnlichen Bedürfnissen und Problemen. Diese Art des Geschäftsmodells findet sich häufig im Bereich Unterhaltungselektronik.

## **Nischenmarkt**

Geschäftsmodelle, die auf Nischenmärkte abzielen, richten sich an spezifische, spezialisierte Kundensegmente. Wertangebote, Vertriebskanäle und Kundenbeziehungen sind allesamt auf die besonderen Anforderungen eines Nischenmarktes zugeschnitten. Solche Geschäftsmodelle kommen häufig bei Anbieter-Käufer-Beziehungen vor. So hängen beispielsweise viele Hersteller von Autoteilen stark von den Einkäufen großer Automobilbauer ab.

## **Segmentiert**

Manche Geschäftsmodelle unterscheiden zwischen Marktsegmenten mit leicht unterschiedlichen Wünschen und Problemen. Der Einzelhandelszweig einer Bank wie Credit Suisse beispielsweise trennt vielleicht zwischen einer großen Gruppe von Kunden mit einem Vermögen von jeweils bis zu 100 000 US-Dollar und einer kleineren Gruppe betuchter Kunden, deren Nettowert jeweils 500 000 US-Dollar übersteigt. Beide Segmente haben ähnliche, aber doch unterschiedliche Bedürfnisse und Probleme. Das hat Auswirkungen auf die anderen Bausteine des Geschäftsmodells von Credit Suisse, zum Beispiel auf das Wertangebot, die Vertriebskanäle, die Kundenbeziehungen und die Einnahmequellen. Denken Sie an Micro Precision Systems, die auf die Bereitstellung externer mikromechanischer Design- und Herstellungslösungen spezialisiert sind. Sie bedienen drei verschiedene Kundensegmente – die Uhrenindustrie, die Medizinbranche und die Automatisierungstechnik – und unterbreiten jedem davon ein leicht unterschiedliches Wertangebot.

## **Diversifiziert**

Eine Organisation mit einem diversifizierten Kundengeschäftsmodell bedient zwei nicht miteinander zusammenhängende Kundensegmente mit sehr unterschiedlichen Ansprüchen und Problemen. So entschied sich Amazon.com beispielsweise im Jahr 2006, sein Einzelhandelsgeschäft durch den Verkauf von Cloud-Computing-Diensten zu diversifizieren: Online-Speicherplatz und Servernutzung nach Bedarf. Damit begann Amazon, sich um ein vollkommen anderes Kundensegment zu kümmern – Webunternehmen –, und zwar mit einem vollkommen anderen Wertangebot. Die strategische Begründung für diese Diversifikation liegt in Amazons mächtiger IT-Infrastruktur, die zwischen seinen Einzelhandelsaktivitäten und dem neuen Cloud-Computing-Dienstleistungsbereich aufgeteilt werden kann.

## **Multi-sided Platforms (oder Multi-sided Markets)**

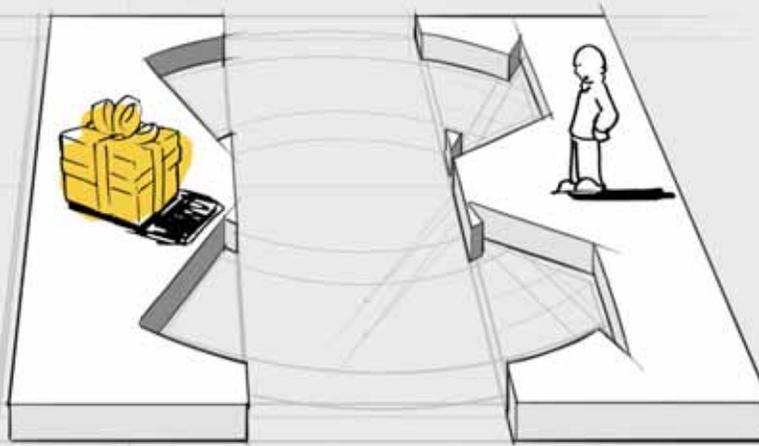
Manche Organisationen bedienen zwei oder mehr voneinander abhängende Kundensegmente. Ein Kreditkartenunternehmen beispielsweise benötigt einen großen Stamm an Kreditkarteninhabern und einen großen Stamm an Händlern, die diese Kreditkarten akzeptieren. Ähnlich ist es bei einer Firma, die eine Gratiszeitung anbietet: Sie braucht einen großen Leserkreis, um Anzeigenkunden anzulocken. Andererseits braucht sie auch Anzeigenkunden, um Produktion und Vertrieb zu finanzieren. Beide Segmente sind notwendig, um das Geschäftsmodell tragfähig zu machen (mehr über Multi-sided Platforms lesen Sie auf Seite 80).

# Wertangebote

**Der Baustein Wertangebote beschreibt das Paket von Produkten und Dienstleistungen, das für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft.**

Das Wertangebot ist der Grund, weshalb Kunden sich eher dem einen Unternehmen zuwenden als dem anderen. Es löst ein Kundenproblem oder erfüllt ein Kundenbedürfnis. Jedes Wertangebot besteht aus einem Paket von Produkten und/oder Dienstleistungen, die sich um die Anforderungen eines bestimmten Kundensegments kümmern. In diesem Sinne ist das Wertangebot ein Zusammenschluss oder Paket von Nutzen, die ein Unternehmen seinen Kunden anbietet.

Manche Wertangebote sind innovativ und stellen ein neues oder durchschlagendes Angebot dar. Andere ähneln vielleicht bestehenden Marktangeboten, verfügen jedoch über zusätzliche Merkmale und Eigenschaften.



Welchen Wert vermitteln wir dem Kunden?  
 Welche der Probleme unseres Kunden helfen wir  
 zu lösen? Welche Kundenbedürfnisse erfüllen wir?  
 Welche Produkt- und Dienstleistungspakete bieten  
 wir jedem Kundensegment an?

*Ein Wertangebot schöpft Wert für ein Kundensegment durch eine bestimmte Kombination von Elementen, die sich der Bedürfnisse dieses Segments annehmen. Werte können quantitativ sein (z. B. Preis, Leistungsgeschwindigkeit) oder qualitativ (z. B. Gestaltung, Kundenerfahrung).*

#### **Neuheit**

Manche Wertangebote erfüllen vollkommen neue Bedürfnisse, deren sich die Kunden zuvor gar nicht bewusst waren, weil es kein vergleichbares Angebot gab. Häufig, aber nicht immer steht dies im Zusammenhang mit Technologien. Handys beispielsweise schufen eine völlig neue Branche rund um die mobile Telekommunikation. Dagegen

haben Produkte wie ethische Investmentfonds nur wenig mit neuen Technologien zu tun.

#### **Leistung**

Die Verbesserung einer Produkt- oder Serviceleistung war traditionell die übliche Methode der Wertschöpfung. Computerhersteller haben sich immer auf diesen Faktor gestützt, um leistungsstärkere Geräte auf den Markt zu bringen. Aber auch verbesserte Leistung hat ihre Grenzen. In den letzten Jahren zum Beispiel konnten schnellere PCs, größere Speicherkapazitäten und verbesserte Grafikdarstellung keine entsprechend wachsende Nachfrage mehr hervorufen.

#### **Anpassung an Kundenwünsche**

Maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen, die auf die spezifischen Bedürfnisse individueller Kunden oder von Kundensegmenten abgestimmt sind, schöpfen Wert. In letzter Zeit hat das Konzept der Massenanpassung und der Mitbeteiligung von Kunden an Bedeutung gewonnen. Dieser Ansatz ermöglicht kundengerechte Produkte und Dienstleistungen bei gleichzeitiger Nutzung von Massenproduktionsvorteilen.



### Die Arbeit erleichtern

Wertschöpfung kann auch stattfinden, indem man einem Kunden einfach hilft, bestimmte Sachen zu erledigen. Rolls-Royce versteht sich darauf sehr gut: seine Luftverkehrskunden verlassen sich bei der Herstellung und Wartung ihrer Düsenflugzeuge ganz auf Rolls-Royce. Dank dieser Regelung können die Kunden sich auf den Betrieb ihrer Fluggesellschaften konzentrieren. Im Gegenzug bezahlen sie Rolls-Royce eine Gebühr für jede Stunde, in der eine Maschine in Betrieb ist.

### Design

Das Design ist ein wichtiges, aber schwer messbares Element. Ein Produkt kann durchaus aufgrund seines überlegenen Designs herausragen. In der Modebranche und bei Unterhaltungselektronik kann das Design ein besonders wichtiger Teil des Wertangebotes sein.

### Marke/Status

Für Kunden kann der Wert auch darin liegen, einfach eine bestimmte Marke zu verwenden und zur Schau zu stellen. Eine Rolex zu tragen weist beispielsweise auf Reichtum hin. Am anderen Ende des Spektrums tragen Skateboarder vielleicht die neusten »Underground«-Marken, um zu zeigen, dass sie »hip« sind.

### Preis

Vergleichbaren Wert zu einem geringeren Preis zu bieten ist eine verbreitete Methode, um die Bedürfnisse eines preisbewussten Kundensegments zu befriedigen. Aber Niedrigpreis-Wertangebote haben maßgebliche Auswirkungen auf das übrige Geschäftsmodell. Billigfluglinien wie Southwest, Easyjet und Ryanair haben ganze Geschäftsmodelle darauf ausgerichtet, preiswerte Flugreisen zu ermöglichen. Ein weiteres Beispiel für ein preisbasiertes Wertangebot ist der Nano, ein neues Auto, das von dem indischen Mischkonzern Tata entwickelt und hergestellt wurde. Sein überraschend günstiger Preis macht das Fahrzeug für ein ganz neues Segment der indischen Bevölkerung erschwinglich. Zunehmend gewinnen in den verschiedensten Branchen auch Gratisangebote an Bedeutung. Sie reichen von kostenlosen Zeitungen über Gratis-E-Mail-Accounts bis zu kostenfreien Mobiltelefonangeboten und mehr (mehr über FREE auf Seite 92).