

Die Fortsetzung des Bestsellers *Business Model Generation!*

Entwickeln Sie Produkte und Services,  
die Ihre Kunden wirklich wollen, mit

# Value Proposition Design

[strategyzer.com/vpd](http://strategyzer.com/vpd)

Alexander Osterwalder,  
Yves Pigneur,  
Greg Bernarda,  
Alan Smith

Design:  
Trish Papadakos



**campus**



# **Value Proposition Design**

Die amerikanische Originalausgabe erschien erstmals 2014 unter dem Titel  
*Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*  
bei John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. All rights reserved.

ISBN 978-3-593-50331-8

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 © 2015. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln unter Verwendung des Originals von Alan Smith und Trish Papadakos

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus der Maquette und Sketchnote

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

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

Entwickeln Sie Produkte und Services,  
die Ihre Kunden wollen.  
Beginnen Sie mit ...

# Value Proposition Design

[strategyzer.com/vpd](http://strategyzer.com/vpd)

**Verfasst von**

Alex Osterwalder

Yves Pigneur

Greg Bernarda

Alan Smith

**Designed von**

Trish Papadacos

**Übersetzt von**

T. A. Wegberg

**Campus Verlag**  
**Frankfurt/New York**

# 1 Canvas

---

- 1.1 **Kundenprofil** 10
- 1.2 **Value Map** 26
- 1.3 **Übereinstimmung** 40

# 2 Design

---

- 2.1 **Prototyp-Möglichkeiten** 74
- 2.2 **Ausgangspunkte** 86
- 2.3 **Kunden verstehen** 104
- 2.4 **Entscheidungen treffen** 120
- 2.5 **Das richtige Geschäftsmodell finden** 142
- 2.6 **Design in etablierten Unternehmen** 158



## 3 Test

- 3.1 Was wird getestet? 188
- 3.2 Schritt für Schritt testen 196
- 3.3 Bibliothek der Experimente 214
- 3.4 Wie sich alles zusammenfügt 238

## 4 Weiterentwickeln

- Koordination schaffen 260
- Messen und kontrollieren 262
- Unablässig verbessern 264
- Sich selbst immer wieder neu erfinden 266
- Taobao: Die Neuerfindung des Online-Handels 268

- Glossar 276
- Das Kernteam 278
- Betaleser 279
- Vitae 280
- Register 282



# Sie werden von Value Proposition Design begeistert sein, wenn ...



VI

STRATEGYZER.COM / VPD / INTRO



## die Aufgabe echter Wertschöpfung Sie schon einmal überfordert hat

### Manchmal haben Sie das Gefühl, ...

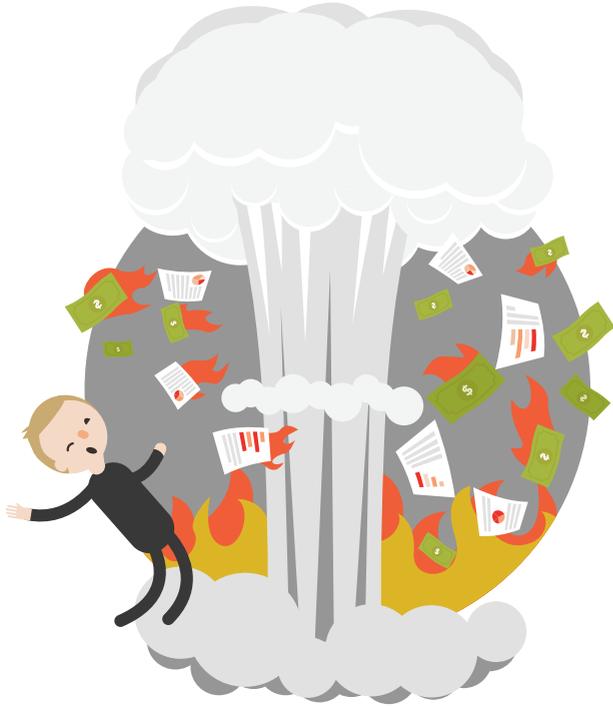
- es sollte bessere Hilfsmittel geben, damit Sie für Ihre Kunden und Ihr Geschäft Wert schaffen können.
- Sie verfolgen möglicherweise die falschen Ziele und sind sich unsicher über die nächsten Schritte.
- es ist schwer herauszufinden, was Kunden wirklich wollen.
- die Informationen und Daten, die Sie von (potenziellen) Kunden bekommen, sind verwirrend, und Sie wissen nicht, wie Sie sie am besten sortieren sollen.
- es ist eine echte Herausforderung, jenseits von Produkten und Merkmalen ein grundlegendes Verständnis für die Kundenwertschöpfung zu erlangen.
- Ihnen fehlt der Überblick, wie all die Puzzleteile zusammenpassen.



## Sie frustriert sind von ergebnislosen Meetings und schlecht eingespielten Teams

### Ihre Erfahrungen mit Teams sind:

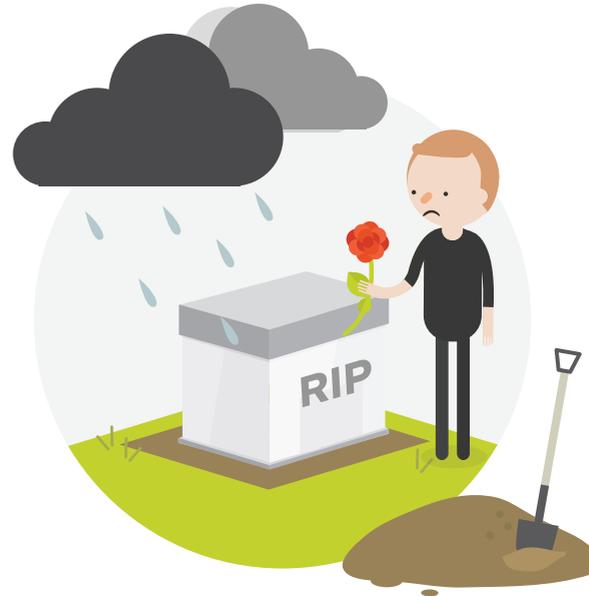
- Ihnen fehlen eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames Verständnis für Kundenwertschöpfung.
- Sie stecken in unproduktiven Meetings fest, bei denen jede Menge unstrukturiertes Blabla geäußert wird.
- Sie arbeiten ohne klare Prozesse und Hilfsmittel.
- Sie sind hauptsächlich auf Technologie, Produkte und Merkmale konzentriert statt auf die Kunden.
- Sie führen Besprechungen durch, die Ihnen die Energie ausaugen und ohne klare Ergebnisse enden.
- Sie sind schlecht zusammengestellt.



## Sie an riskanten, prestigeträchtigen Projekten beteiligt waren, die schiefgegangen sind

### Sie haben Projekte erlebt, die ...

- waghalsige Unternehmungen waren, gescheitert sind und eine Menge Geld verschwendet haben.
- viel Energie in das Ausfeilen und Verfeinern eines Businessplans investiert haben, bis die Illusion geschaffen war, dass es tatsächlich funktionieren könnte.
- viel Zeit in die Erstellung ausführlicher Tabellen gesteckt haben, die komplett fiktiv waren und sich als falsch erwiesen.
- mehr Zeit für die Entwicklung und Diskussion von Ideen gekostet haben, anstatt sie an Kunden und Stakeholdern zu testen.
- Meinungen den Vorrang vor Fakten aus der Feldforschung eingeräumt haben.
- keine klaren Prozesse und Werkzeuge zur Risikominimierung hatten.
- Prozesse verwendeten, die sich eher für das Führen eines Geschäfts eigneten als für die Entwicklung neuer Ideen.



Sie schon mal enttäuscht waren vom Scheitern einer guten Idee.

 [Download Poster »Vom Scheitern zum Erfolg«](#)



# Value Proposition Design wird Ihnen gute Dienste dabei leisten ...



VIII

STRATEGYZER.COM / VPD / INTRO



## die Muster der Wertschöpfung zu begreifen

Organisieren Sie die Informationen darüber, was Kunden wollen, auf einfache Art und Weise, um die Muster der Wertschöpfung leicht erkennbar zu machen. Im Ergebnis können Sie effektiver Wertangebote und profitable Geschäftsmodelle gestalten, die unmittelbar auf die dringendsten und wichtigsten Wünsche und Bedürfnisse Ihrer Kunden abzielen.

*Gewinnen Sie Klarheit.*



## die Erfahrungen und Kenntnisse Ihres Teams zu nutzen

Verschaffen Sie Ihrem Team eine gemeinsame Sprache, um Geschwätz zu vermeiden, strategiebezogene Gespräche zu führen, kreative Übungen durchzuführen und eine gemeinsame Linie zu finden. Das führt zu angenehmeren Besprechungen voller Schwung und erzeugt brauchbare Ergebnisse, die über den Fokus auf Technologie, Produkte und Merkmale hinausgehen und sich an der Wertschöpfung für Ihre Kunden und Ihr Unternehmen orientieren.

*Bringen Sie Ihr Team in Einklang.*



## keine Zeit mit Ideen zu verschwenden, die nicht funktionieren

Testen Sie hartnäckig die wichtigsten Hypothesen Ihrer Geschäftsideen, um das Risiko des Scheiterns zu verringern. Das gibt Ihnen die Möglichkeit, auch kühne Ideen zu verfolgen, ohne in den Ruin zu gehen. Ihre Prozesse zur Bildung neuer Ideen wird den Aufgaben gerecht und ergänzt Ihre bestehenden Abläufe, die Ihnen beim Führen Ihres Geschäfts helfen.

*Minimieren Sie das Risiko des Scheiterns.*



# zu entwerfen, zu testen und das zu bieten, was Kunden wollen

 [Download Poster »Vom Scheitern zum Erfolg«](#)

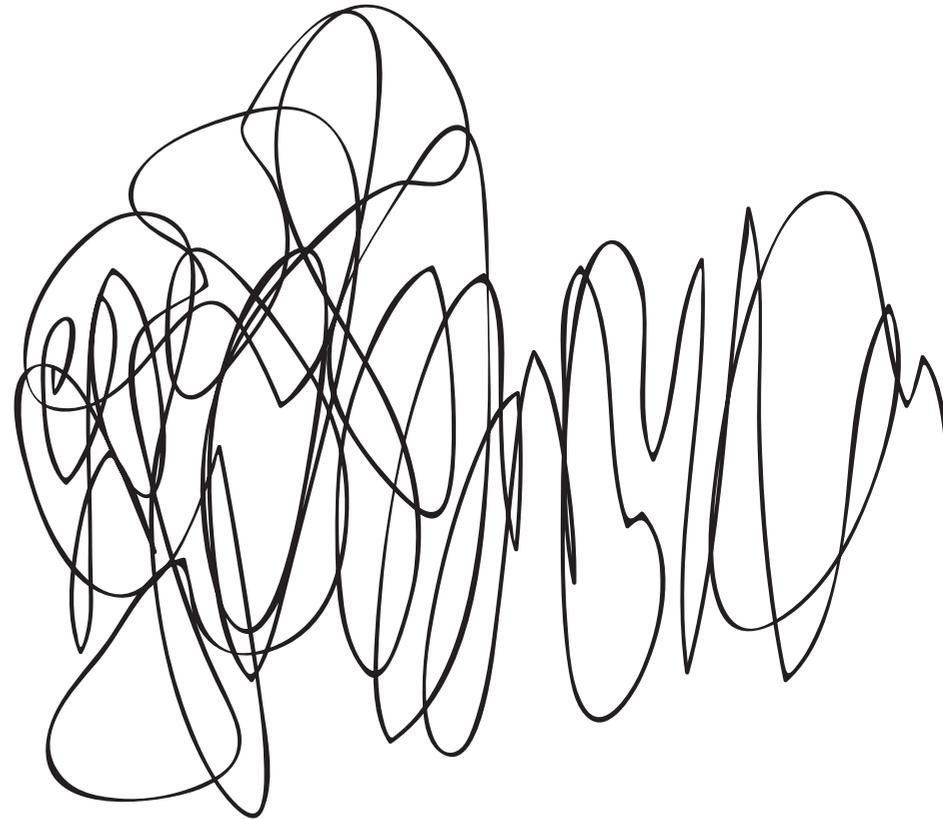
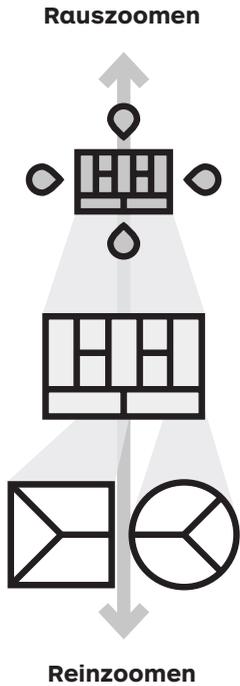




# Anwenden



# Die Werkzeuge und Abläufe von Value Proposition Design



**Canvas**

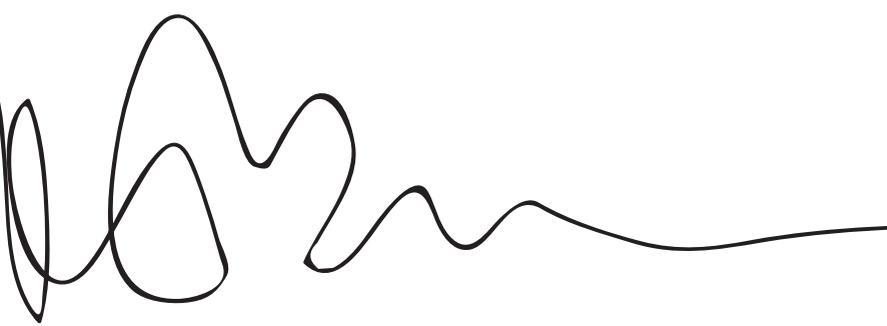
**Design / Test**

**Werkzeuge**

**Recherche**

Das Herzstück von *Value Proposition Design* ist die Anwendung von **Werkzeugen** für die verwirrende **Suche** nach Wertangeboten, die Kunden wünschen, um diese dann in einer **Überprüfung** auf die Kundenwünsche abzustimmen.

*Value Proposition Design* zeigt Ihnen die Anwendung der **Value Proposition Canvas**, um bei einer schrittweisen **Suche** nach den **Wünschen** Ihrer Kunden großartige Wertangebote zu entwerfen und zu testen. Die Gestaltung von Wertangeboten ist ein nie endender Prozess, bei dem Sie Ihre Wertangebote fortwährend **weiterentwickeln** müssen, damit sie für Ihre Kunden relevant bleiben.



---

## Fortschritt

Organisieren Sie den verwirrenden und non-linearen Prozess der Gestaltung von Wertangeboten und reduzieren Sie Risiken, indem Sie systematisch die passenden Werkzeuge und Abläufe anwenden.

---

## Weiterentwickeln

---

## Überprüfung

# Eine ganzheitliche Abfolge von Tools

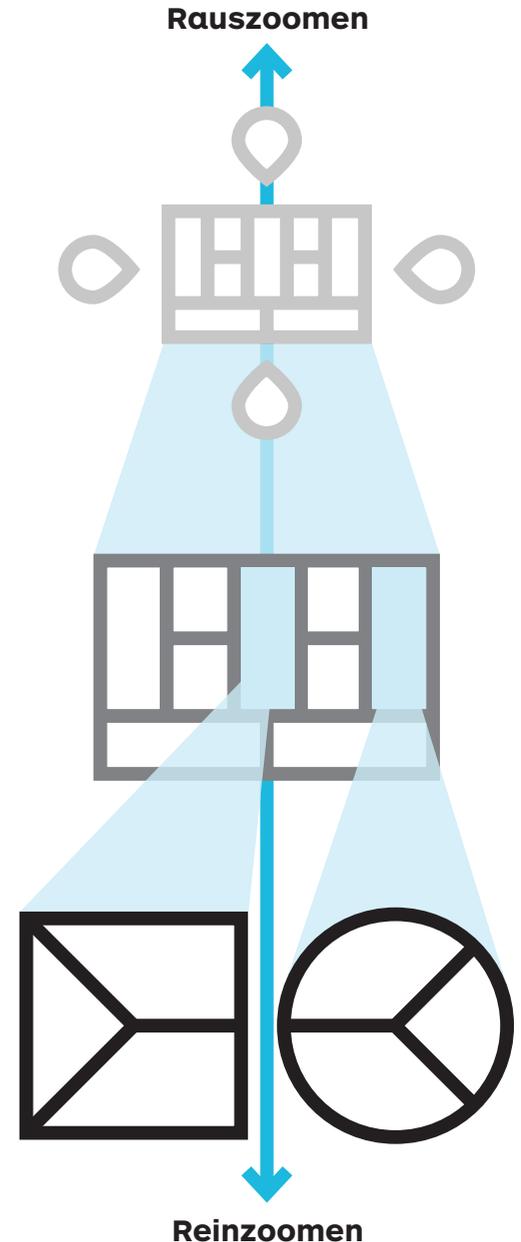
XIV

STRATEGYZER.COM / VPD / INTRO

Die Value Proposition Canvas ist das Werkzeug im Mittelpunkt dieses Buchs. Es macht Wertangebote sichtbar und begreifbar und dadurch leichter zu besprechen und zu managen. Es fügt sich nahtlos in die Business Model Canvas und die Environment Map ein, zwei Tools, die wir ausführlich in *Business Model Generation*\* vorstellen, dem Pendant des vorliegenden Buchs. Gemeinsam bilden sie die Grundlage für eine Reihe von Business-Werkzeugen.

Die Value Proposition Canvas schärft den Blick auf die Details zweier Bausteine der Business Model Canvas.

\*Osterwalder und Pigneur, *Business Model Generation* (2011).



Die  
**Environment Map**  
hilft Ihnen zu verstehen,  
*in welchem Kontext Sie arbeiten.*

Die  
**Business Model Canvas**  
hilft Ihnen,  
*für Ihr Unternehmen Wert zu schöpfen.*

Die  
**Value Proposition Canvas**  
hilft Ihnen,  
*für Ihre Kunden Wert zu schöpfen.*

# Zur Erinnerung: Die Business Model Canvas



XVI

STRATEGYZER.COM / VPD / INTRO

Betten Sie Ihr Wertangebot in ein tragfähiges Geschäftsmodell ein, um für Ihr Unternehmen Wert zu schöpfen. Dazu können Sie die Business Model Canvas verwenden:

ein Werkzeug, das beschreibt, wie Ihr Unternehmen Wert schafft, vermittelt und gewinnt. Die Business Model Canvas und die Value Proposition Canvas fügen sich perfekt ineinander, wobei Letztere als eine Art Plug-in für Ersteres dient und Ihnen ermöglicht, sich auf die Details dessen zu konzentrieren, wie Sie für Ihre Kunden Wert schaffen.

Die Auffrischung der Business Model Canvas auf dieser Seite ist ausreichend, um mit diesem Buch zu arbeiten und großartige Wertangebote zu schaffen. Wenn Ihr Interesse darüber hinausgeht, nutzen Sie die Online-Quellen oder kaufen Sie *Business Model Generation\**, das Pendant dieses Buchs.

## **Kundensegmente**

... sind die Gruppen von Personen und/oder Organisationen, die ein Unternehmen zu erreichen versucht und für die es mit einem speziell ausgearbeiteten Wertangebot Wert schaffen möchte.

## **Wertangebote**

... beruhen auf einem Bündel von Produkten und Dienstleistungen, die für ein Kundensegment Wert schaffen.

## **Kanäle**

... beschreiben, wie ein Wertangebot mittels Kommunikation, Distribution und Verkaufskanälen einem Kundensegment kommuniziert und übermittelt wird.

## **Kundenbeziehungen**

... beschreiben, welche Art von Beziehung zu jedem Kundensegment geschaffen und aufrechterhalten wird, und sie erklären, wie Kunden gewonnen und gehalten werden.

## **Einnahmequellen**

... resultieren aus einem Wertangebot, das erfolgreich einem Kundensegment unter-

breitet wurde. Es geht darum, wie eine Organisation Wert schafft zu einem Preis, den Kunden zu zahlen bereit sind.

## **Schlüsselressourcen**

... sind das wichtigste Gut, um die oben beschriebenen Elemente bereitzustellen und zu übermitteln.

## **Schlüsselaktivitäten**

... sind die wichtigsten Aktivitäten, die ein Unternehmen benötigt, um erfolgreich zu agieren.

## **Schlüsselpartnerschaften**

... zeigen das Netzwerk von Zulieferern und Partnern, die externe Ressourcen und Aktivitäten einbringen.

## **Kostenstruktur**

... beschreibt alle Kosten, die beim Umsetzen eines Geschäftsmodells anfallen.

## **Gewinn**

... wird berechnet, indem man die Gesamtkosten der Kostenstruktur von der Gesamtheit aller Ertragsströme abzieht.

\*Osterwalder und Pigneur, *Business Model Generation* (2011).

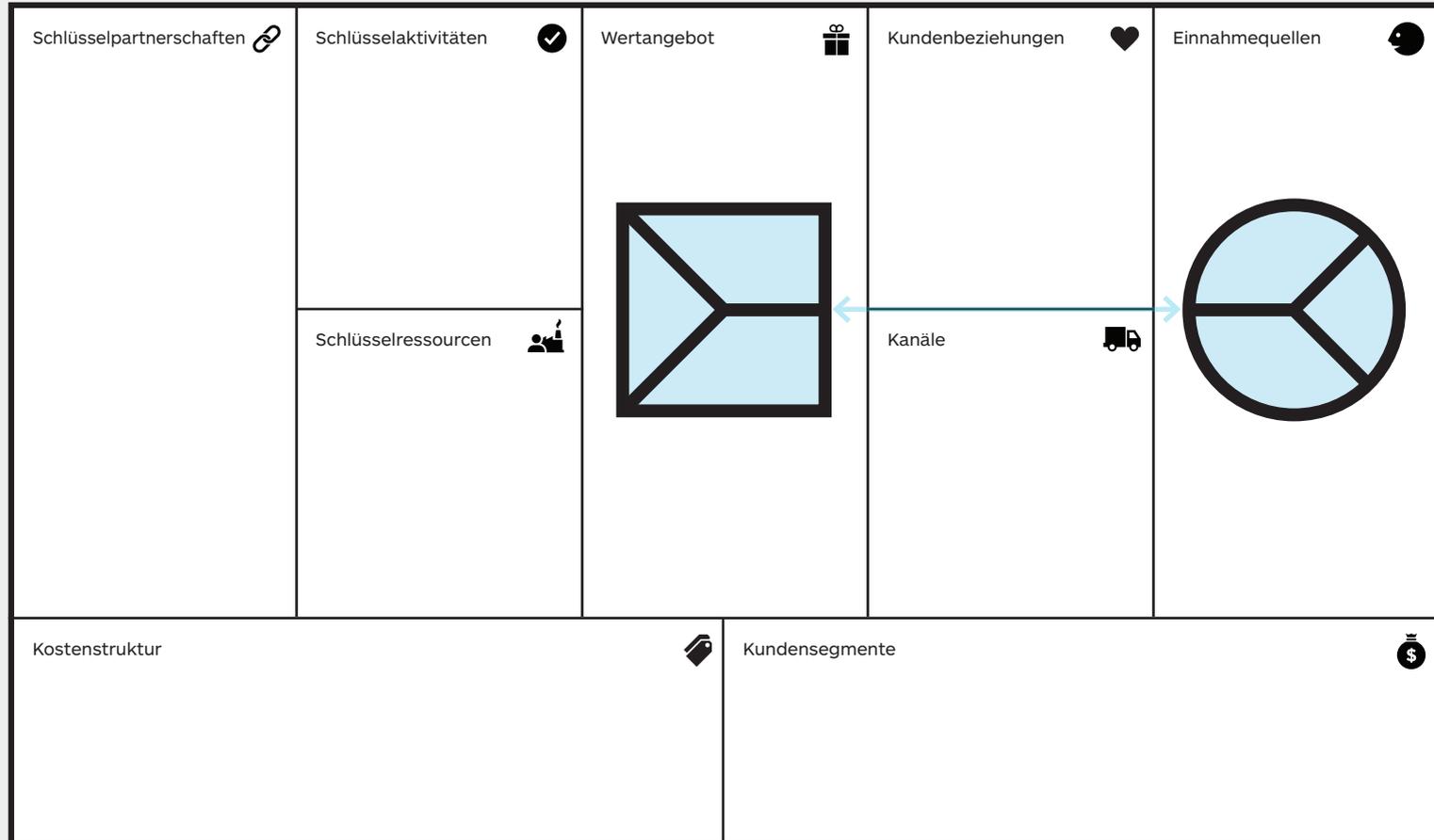
# Business Model Canvas

Erstellt für:

Erstellt von:

Datum:

Version:



XVII

STRATEGYZER.COM / VPD / INTRO



DESIGNED BY: Business Model Foundry AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

 **Strategyzer**  
strategyzer.com

# Value Proposition Design funktioniert bei ...

Schaffen Sie selbst etwas vollkommen Neues oder sind Sie Teil einer bestehenden Organisation? Manche Dinge werden einfacher und andere schwieriger sein, je nachdem auf welchem strategischen Spielfeld Sie sich befinden.

Ein Start-up-Unternehmer hat es mit anderen Einschränkungen zu tun als der Teamleiter für ein neues Projekt innerhalb einer bestehenden Organisation. Die in diesem Buch vorgestellten Tools passen auf beide Kontexte. Abhängig von Ihrer Ausgangsposition müssen Sie sie aber unterschiedlich anwenden, um verschiedene Stärken zu nutzen und unterschiedliche Hindernisse zu überwinden.

## Die wichtigsten Herausforderungen

- Beweisen, dass Ihre Ideen auch mit einem eingeschränkten Budget funktionieren können
- Die Beteiligung von Investoren berücksichtigen (wenn Sie Ihre Ideen anpassen)
- Das Risiko, kein Geld mehr zu haben, noch ehe Sie das richtige Wertangebot und Geschäftsmodell gefunden haben

## Neue Projekte

Einzelpersonen oder Teams machen sich auf den Weg, um ein überzeugendes Wertangebot und Geschäftsmodell von Grund auf neu zu schaffen.

## Die wichtigsten Chancen

- Schnelle Entscheidungsfindung und Flexibilität zu Ihrem Vorteil nutzen
- Die Motivation des Eigentums als Erfolgsmotor nutzen



XVIII

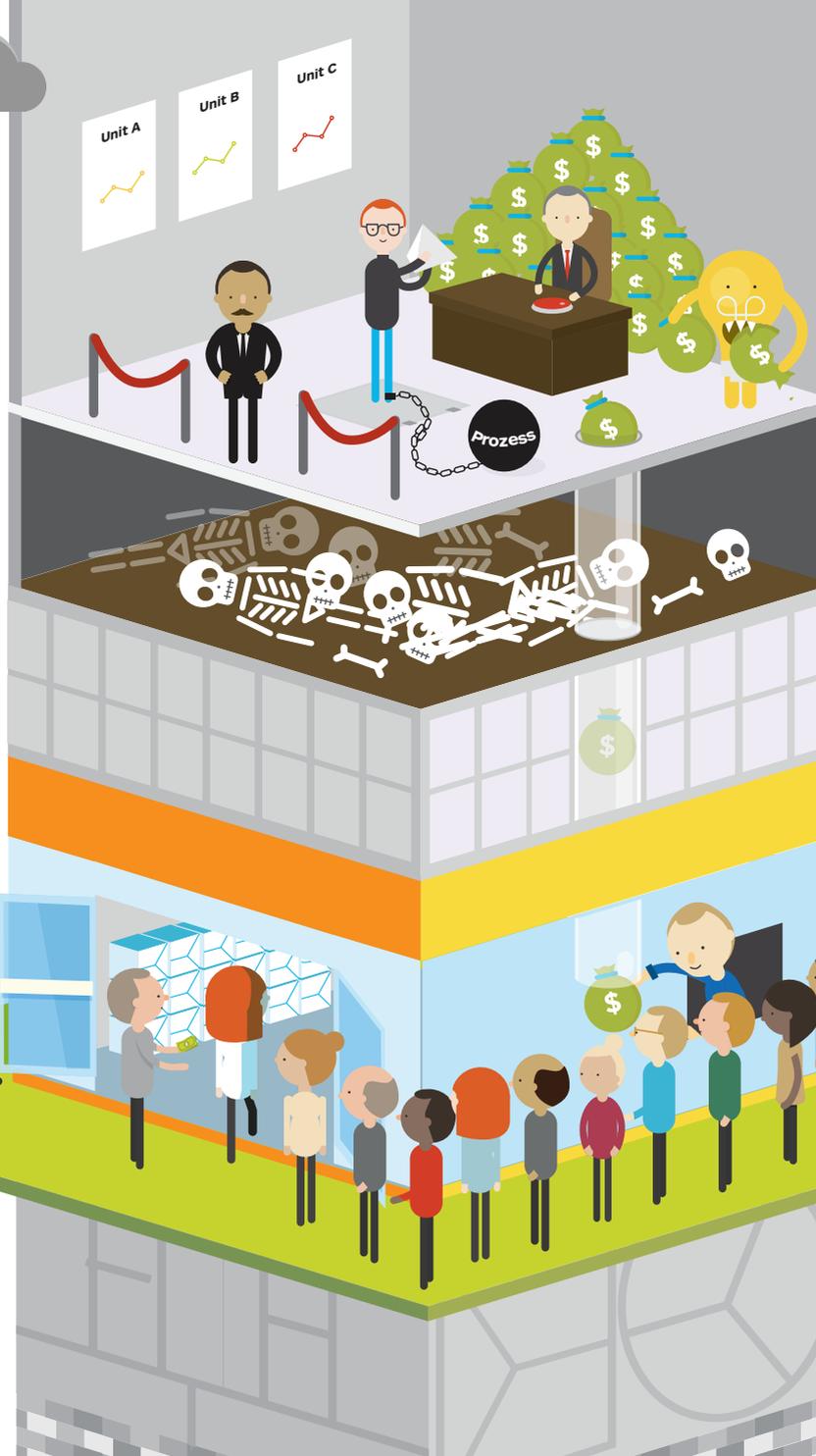
## Etablierte Unternehmen

Teams innerhalb bestehender Unternehmen machen sich auf den Weg, um Wertangebote und Geschäftsmodelle zu verbessern oder zu erfinden.

 [Download Poster »Innovation in etablierten Unternehmen«](#)

### Die wichtigsten Chancen

- Auf bestehende Wertangebote und Geschäftsmodelle aufbauen
- Bestehende Kapitalgüter nutzen (Verkaufszahlen, Kanäle, Marken etc.)
- Portfolios von Geschäftsmodellen und Wertangeboten schaffen



### Die wichtigsten Herausforderungen

- Den Segen des obersten Managements bekommen
- Zugang zu bestehenden Ressourcen erhalten
- Kannibalisierung in den Griff bekommen
- Risikoscheu überwinden
- Starre und langsame Prozesse überwinden
- Große Gewinne erzielen, um nach oben zu kommen
- Mit dem Karriererisiko der Innovatoren zurechtkommen



# Verwenden Sie *Value Proposition Design*, um ...

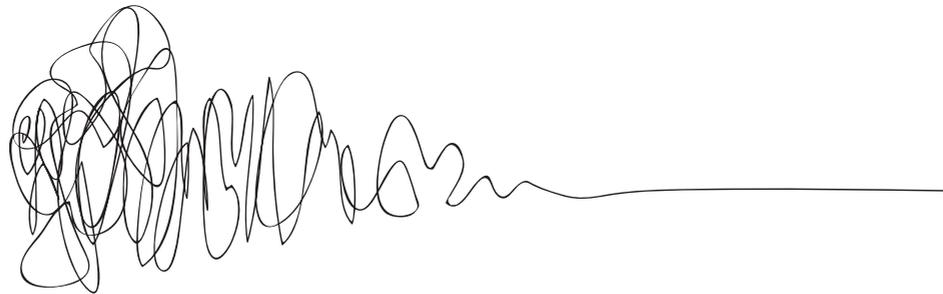
Wertangebote zu entwickeln und zu verbessern. Die Werkzeuge, die wir untersuchen werden, funktionieren ebenso gut bei der Handhabung und Erneuerung bestehender Wertangebote (und Geschäftsmodelle) wie bei der Erschaffung von neuen. Setzen Sie Wertangebote und Geschäftsmodelle ein, um eine gemeinsame Sprache der Wertschöpfung in Ihrem Unternehmen zu schaffen. Verwenden Sie sie, um fortwährend Wertangebote zu entwickeln und zu verbessern, die sich mit den Kundenprofilen decken, was ein niemals endendes Unterfangen ist.



---

## Erfinden

Erfinden Sie neue Wertangebote, die Wünsche erfüllen, mit Geschäftsmodellen, die funktionieren.



## Verbessern

Managen, messen, hinterfragen und erneuern Sie bestehende Wertangebote und Geschäftsmodelle.



XXII

STRATEGYZER.COM / VPD / INTRO

# Schätzen Sie Ihre Kenntnisse bei der Gestaltung von Wertangeboten ein

Machen Sie unseren Online-Test und schätzen Sie ein, ob Sie die erforderlichen Einstellungen und Fähigkeiten haben, um erfolgreich Wertangebote zu entwickeln. Machen Sie den Test vor und nach dem Durcharbeiten von *Value Proposition Design*, um Ihren Fortschritt zu messen.

 *Online-Test Ihrer Kenntnisse*



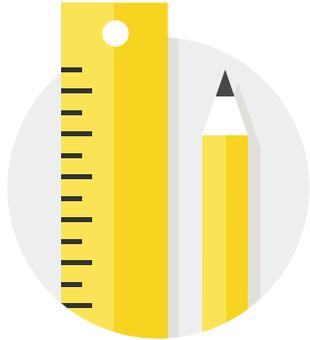
## Unternehmerisches Wissen

Sie probieren gerne etwas Neues aus. Das Risiko des Scheiterns sehen Sie nicht als Bedrohung, sondern als Chance, um zu lernen und voranzukommen. Sie bewegen sich mühelos zwischen Strategie und Taktik.



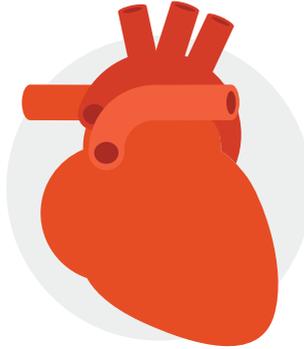
## Beherrschung der Werkzeuge

Sie nutzen systematisch die Value Proposition Canvas und die Business Model Canvas sowie andere Tools und Prozesse für Ihre Suche nach herausragenden Wertangeboten und Geschäftsmodellen.



## Gestalterische Fähigkeiten

Sie erforschen zahlreiche Alternativen, ehe Sie eine bestimmte Richtung wählen und weiterentwickeln. Die non-lineare und schrittweise Vorgehensweise der Wertschöpfung gefällt Ihnen.



## Kundenempathie

Sie nehmen unablässig die Perspektive der Kunden ein und können ihnen sogar noch besser zuhören als etwas verkaufen.



## Experimentierfreude

Sie suchen systematisch nach Belegen, die Ihre Ideen stützen, und testen Ihre Visionen. Schon in den allerersten Phasen experimentieren Sie, um herauszufinden, was funktioniert und was nicht.



# Machen Sie Ihren Kollegen *Value Proposition Design* schmackhaft



XXIV

STRATEGYZER.COM / VPD / INTRO

Ich...

mache mir Sorgen, dass wir uns zu stark auf Produkte und Merkmale konzentrieren anstatt auf Wertschöpfung für unsere Kunden.

wundere mich, wie oft wir trotz unserer guten Ideen und Absichten etwas machen, was keiner haben will.

befürchte, dass wir keine Methodik haben, um unsere Fortschritte bei der Entwicklung dieses neuen Wertangebots und Geschäftsmodells nachzuverfolgen.

bin überrascht, wie schlecht die Produktentwicklung, die Verkaufsabteilung und das Marketing aufeinander abgestimmt sind, wenn es um die Entwicklung neuer Wertangebote geht.

bin wirklich enttäuscht, wie viel wir bei unseren letzten Besprechungen über Wertangebote und Geschäftsmodelle geredet haben, ohne dass dabei greifbare Ergebnisse herausgekommen wären.

kann kaum glauben, wie schwammig diese letzte Präsentation über das neue Wertangebot und Geschäftsmodell war.

staune, wie viele Ressourcen wir verschwendet haben, als sich diese großartige Idee im letzten Businessplan als Flop erwies, weil wir sie nicht getestet haben.

mache mir Gedanken darüber, dass unser Produktentwicklungsprozess keine stärker kundenorientierte Methodik verwendet.

bin erstaunt, dass wir so viel in F&E investieren, es aber nicht schaffen, die richtigen Wertangebote und Geschäftsmodelle zu entwickeln.

frage mich, ob jeder in unserem Team die gleiche Auffassung davon hat, was ein gutes Wertangebot eigentlich ist.

Also, wie wäre es, wenn wir bei unserem nächsten Projekt mal die **Value Proposition Canvas** (und die *Business Model Canvas*) ausprobieren?

