

# 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





## 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



## 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.

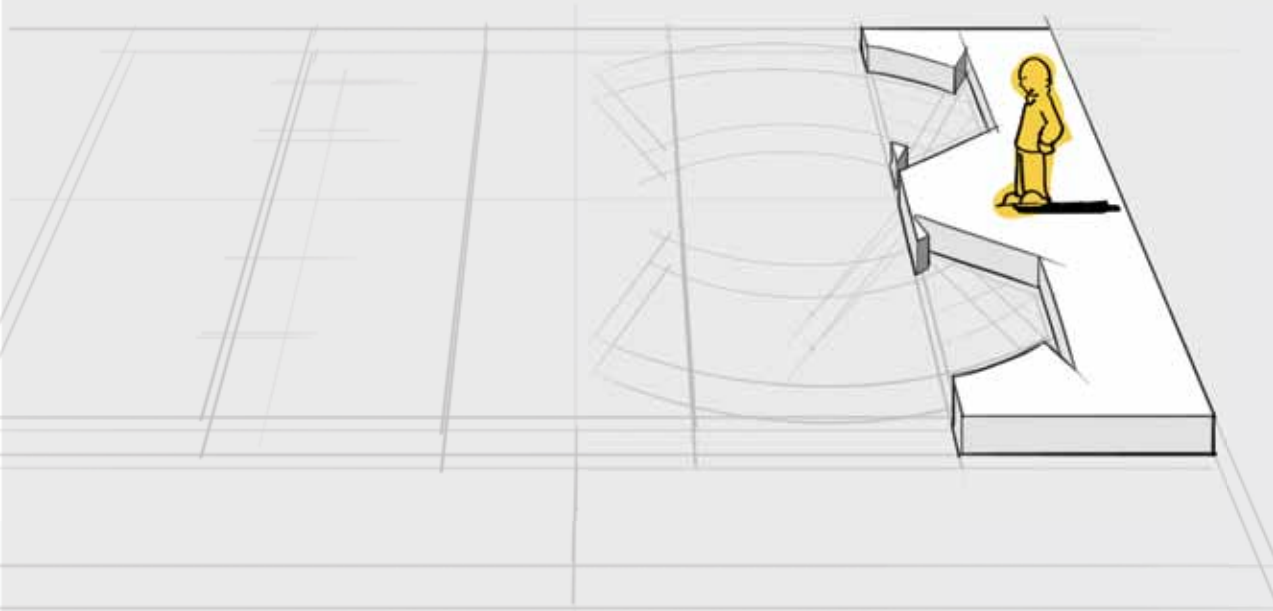
# 1 Kundensegmente

**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).

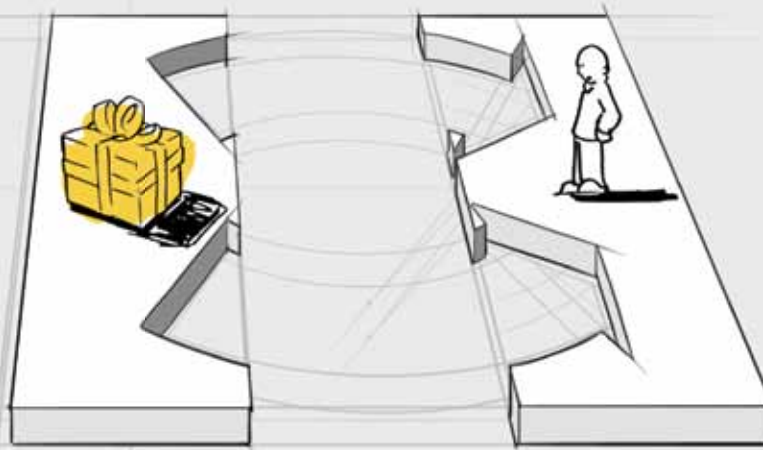


# Wertangebote

**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).

### **Kostenreduktion**

Dem Kunden helfen, seine Kosten zu reduzieren, ist eine wichtige Methode der Wertschöpfung. Salesforce.com etwa verkauft eine gehostete Anwendung für Customer-Relationship-Management (CRM). Das entbindet die Käufer von den Kosten und Mühen, selbst eine CRM-Software zu kaufen, zu installieren und zu warten.

### **Risikominderung**

Kunden wissen es zu schätzen, wenn man ihre Risiken beim Kauf von Produkten oder Dienstleistungen reduziert. Für Gebrauchtwagenkäufer verringert eine Ein-Jahres-Garantie das Risiko von anschließenden Pannen und Reparaturen. Eine Kundendienstgarantie mindert zumindest teilweise das Risiko eines Käufers von ausgelagerten IT-Dienstleistungen.

### **Verfügbarkeit**

Produkte und Dienstleistungen für Kunden zugänglich zu machen, denen diese vorher nicht zur Verfügung standen, ist eine weitere Möglichkeit der Wertschöpfung. Dies kann durch eine Geschäftsmodellinnovation, durch neue Technologien oder durch eine Kombination aus beidem der Fall sein. NetJets beispielsweise machte das Konzept von privaten Eigentumsanteilen an Flugzeugen populär. Unter Verwendung eines innovativen Geschäftsmodells bietet NetJets Privatpersonen und Firmen den Zugang zu Privatjets, eine Dienstleistung, die für die meisten Kunden zuvor unerschwinglich war. Investmentfonds sind ein weiteres Beispiel für Wertschöpfung durch verbesserte Verfügbarkeit. Dieses innovative Finanzprodukt ermöglichte es selbst Kunden mit bescheidenen Mitteln, diversifizierte Investmentportfolios einzurichten.

### **Bequemlichkeit/Anwenderfreundlichkeit**

Etwas angenehmer oder leichter bedienbar zu machen kann eine grundlegende Wertschöpfung darstellen. Mit dem iPod und iTunes bot Apple seinen Kunden einen beispiellosen Komfort beim Suchen, Kaufen, Downloaden und Hören von digitaler Musik. Jetzt dominiert das Unternehmen den Markt.