Tim Clark, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur

Business Model YOU

- DEIN LEBEN
- DEINE KARRIERE
- DEIN SPIEL

campus

Inhalt

1 Canvas

Erlernen Sie die Anwendung des Schlüsselwerkzeugs zur Beschreibung und Analyse von betrieblichen und persönlichen Geschäftsmodellen.

KAPITEL 1

Denken in Geschäftsmodellen: Anpassung an eine sich wandelnde Welt 17

KAPITEL 2

Die Business Model Canvas 23

KAPITEL 3

Die persönliche Business Model Canvas 51

2 Nachdenken

Überprüfen Sie Ihre Lebensziele und überlegen Sie, wie Sie Ihre persönlichen und beruflichen Ansprüche miteinander vereinbaren können.

KAPITEL 4

Wer sind Sie? 79

KAPITEL 5

Bestimmen Sie Ihr Karriereziel 131

3 Überarbeiten

Mithilfe der Canvas und der Erkenntnisse aus den vorhergehenden Abschnitten passen Sie Ihr Berufsleben an - oder erfinden es neu.

KAPITEL 6

Erfinden Sie sich neu 159

KAPITEL 7

Erneuern Sie Ihr persönliches Geschäftsmodell 173

4 Handeln

Lernen Sie, alles umzusetzen.

KAPITEL 8

Berechnen Sie Ihren Geschäftswert 207

KAPITEL 9

Ihr Modell im Markttest 221

KAPITEL 10

Was kommt als Nächstes? 241

5 Zugabe

Erfahren Sie mehr über die Menschen und Ressourcen hinter Business Model You.

Die Business-Model-You-Community 250

Biografien der Autoren 252

Fußnoten 254

Business Model
YOU

Die amerikanische Originalausgabe erschien erstmals 2012 unter dem Titel
Business Model You bei John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

ISBN 978-3-593-39725-2

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 © 2012 Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH,
Frankfurt am Main
Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, unter Verwendung des Originalumschlags von Matt Hammill
Umschlagmotiv: © Matt Hammill, www.matthammill.com
Zusätzliche Illustrationen: Alan Smith
Fotografien: Trish Papadakos
Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht
Gesetzt aus: The Sans und Mercury
Druck und Bindung: Beltz Druckpartner, Hemsbach
Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.
www.campus.de

Business Model YOU

- Dein Leben
- Deine Karriere
- Dein Spiel

VERFASST VON
Tim Clark, in Zusammenarbeit mit Alexander Osterwalder und Yves Pigneur

ÜBERSETZT VON
T. A. Wegberg

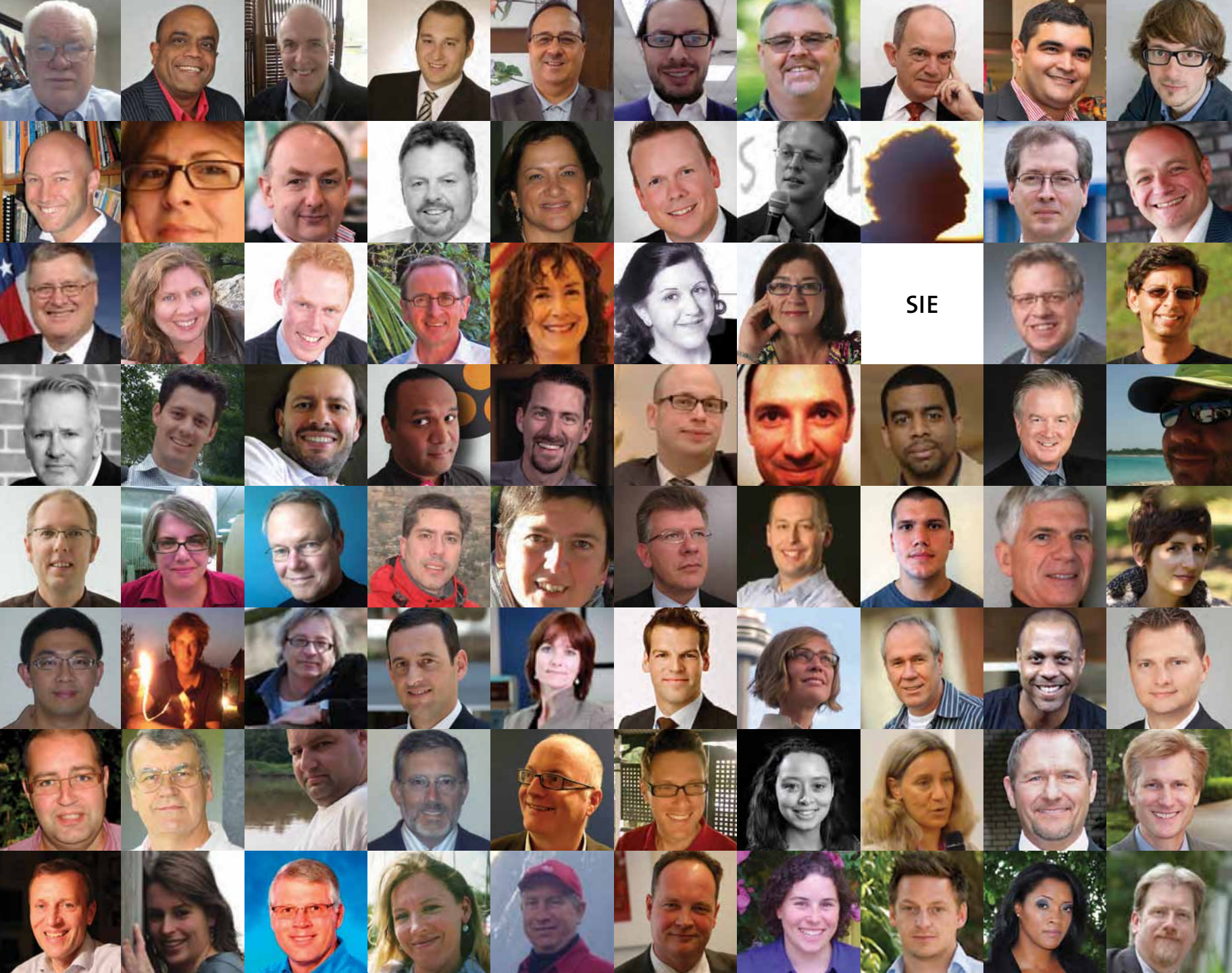
GESTALTUNG
Alan Smith und Trish Papadakos

BEARBEITUNG
Megan Lacey

PRODUKTIONSASSISTENZ
Patrick van der Pijl

UNTER AKTIVER BETEILIGUNG VON
328 Magiern des Arbeitsalltags aus 43 Ländern

Campus Verlag Frankfurt/New York


SIE

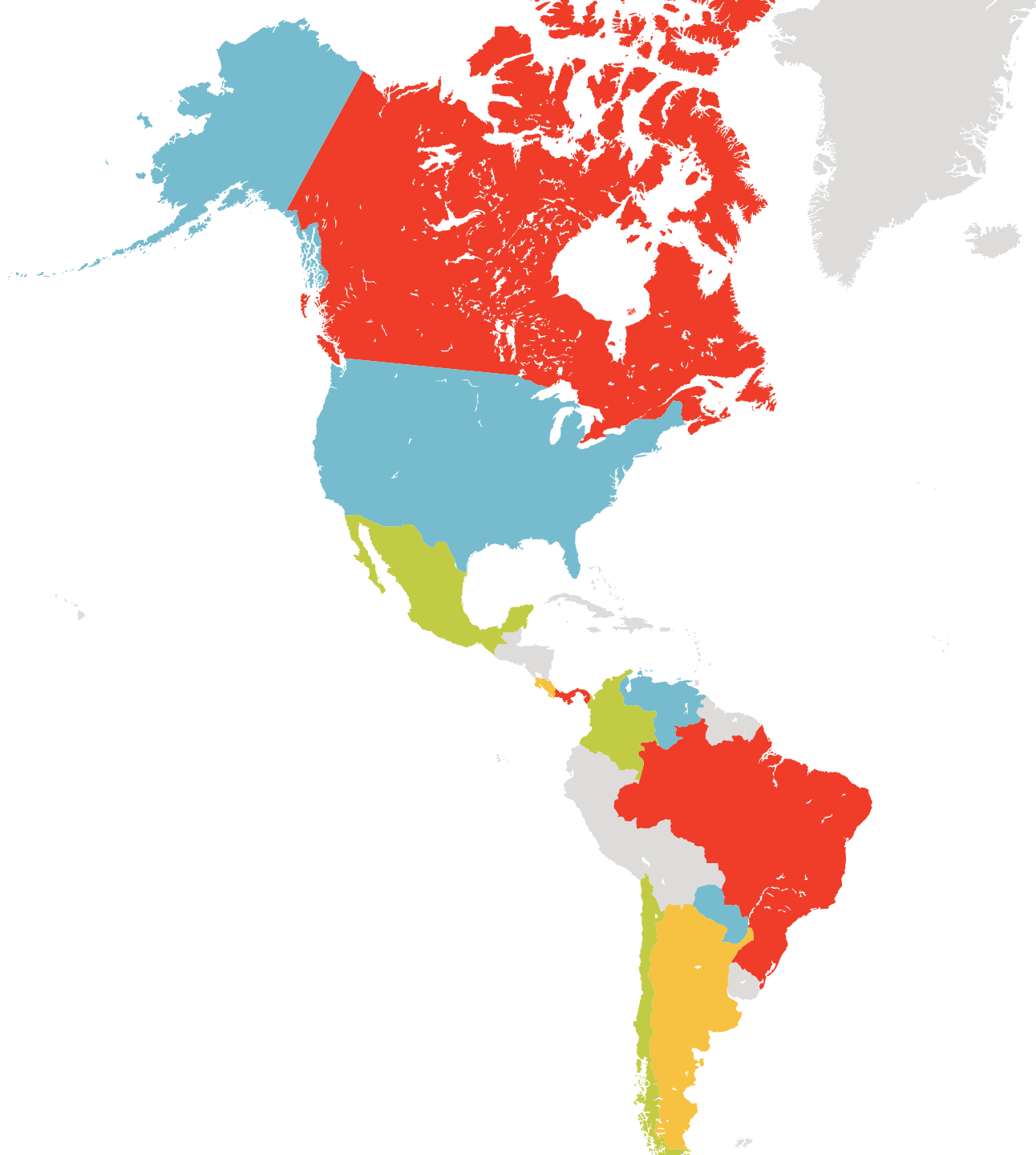
Unter aktiver Beteiligung von 328 Magiern des Arbeitsalltags …

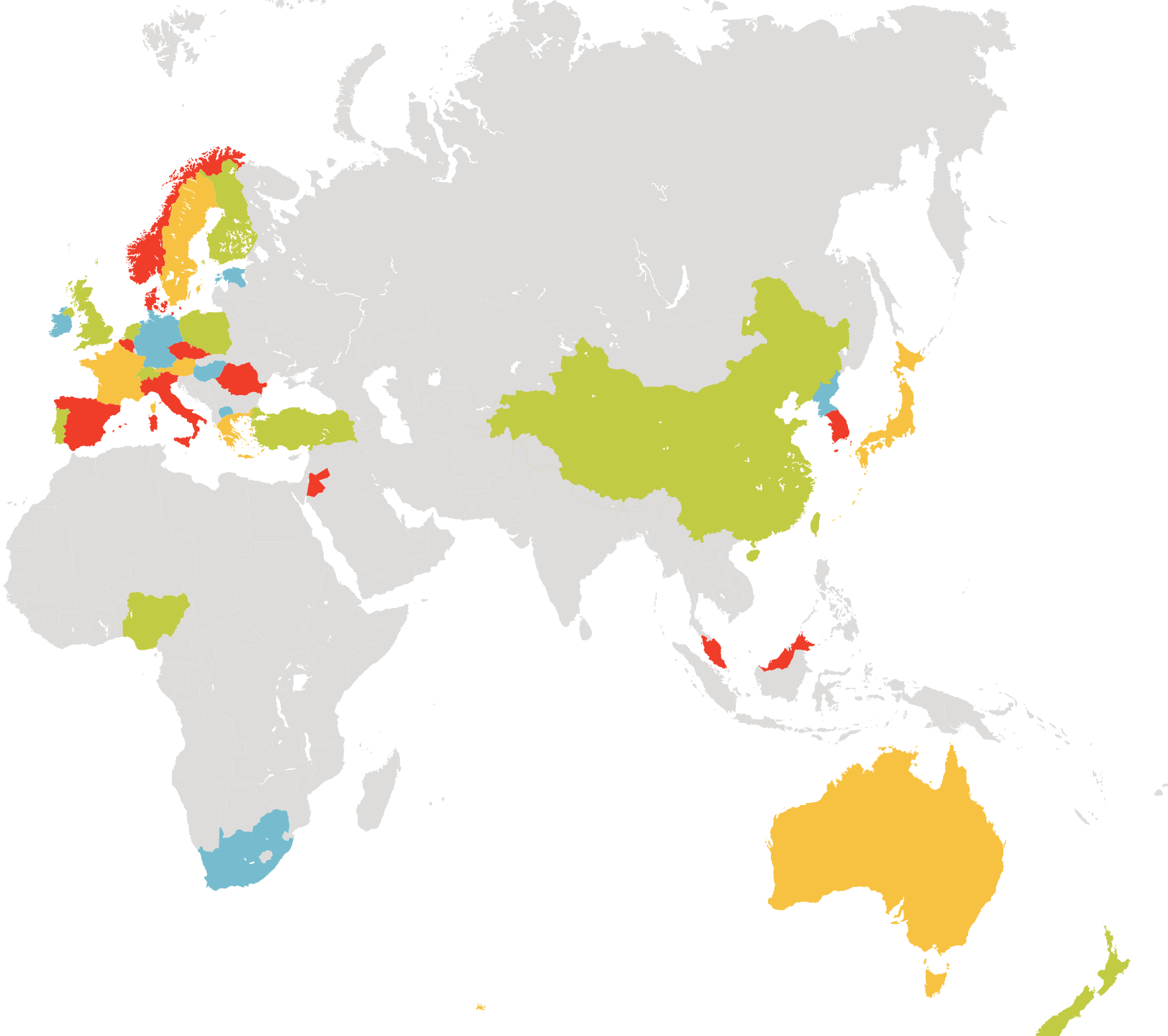
Im ganzen Buch finden Sie immer wieder Verweise auf »Forumsmitglieder« – Vorableser von *Business Model You*, die an der Entstehung des Manuskripts beteiligt waren. Sie haben Kapitelentwürfe kommentiert, Beispiele und Erkenntnisse beigesteuert und den gesamten Produktionsprozess unterstützt. Auf den Eingangsseiten sind ihre Bilder zu sehen, und hier folgen ihre Namen.[1]

Adie Shariff
Afroz Ali
AJ Shah
Alan Scott
Alan Smith
Alejandro Lembo
Alessandro De Sanctis
Alexander Osterwalder
Alfredo Osorio Asenjo
Ali Heathfield
Allan Moura Lima
Allen Miner
Amber Lewis
Andi Roberts
Andre Malzoni dos Santos Dias
Andrew E. Nixon
Andrew Warner
Anne McCrossan
Annemarie Ehren
Annette Mason
Ant Clay
Anthony Caldwell
Anthony Moore
Anton de Gier
Anton de Wet
Antonio Lucena de Faria
Beau Braund
Ben Carey
Ben White
Bernd Nurnberger
Bernie Maloney
Bertil Schaart
Björn Kijl
Blanca Vergara
Bob Fariss
Brenda Eichelberger
Brian Ruder
Brigitte Roujol
Bruce Hazen
Bruce MacVarish
Brunno Pinto Guedes Cruz
Bryan Aulick
Bryan Lubic
Camilla van den Boom
Carl B. Skompinski
Carl D'Agostino
Carles Esquerre Victori
Carlos Jose Perez Ferrer
Caroline Cleland
Cassiano Farani
Catharine MacIntosh
Cesar Picos
Charles W. Clark
Cheenu Srinivasan
Cheryl Rochford
Christian Labezin
Christian Schneider
Christine Thompson
Cindy Cooper
Claas Peter Fischer
Claire Fallon
Claudio D'Ipolitto
Császár Csaba
Daniel E. Huber
Daniel Pandza
Daniel Sonderegger
Danijel Brener
Danilo Tic
Darcy Walters-Robles
Dave Crowther
Dave Wille
David Devasahayam Edwin
David Hubbard
David Sluis
Deborah Burkholder
Deborah Mills-Scofield
Denise Taylor
Diane Mermigas
Dinesh Neelay
Diogo Carmo
Donald McMichael
Dora Luz González Bañales
Doug Gilbert
Doug Morwood
Doug Newdick
Dr. Jerry A. Smith
Dustin Lee Watson
Ed Voorhaar
Edgardo Vazquez
Eduardo Pedreño
Edwin Kruis
Eileen Bonner
Elie Besso
Elizabeth Topp
Eltje Huisman
Emmanuel A. Simon
Eric Anthony Spieth
Eric Theunis
Erik A. Leonavicius
Erik Kiaer
Erik Silden
Ernest Buise
Ernst Houdkamp
Eugen Rodel
Evert Jan van Hasselt
Fernando Saenz-Marrero
Filipe Schuur
Floris Kimman
Floris Venneman
Fran Moga
Francisco Barragan
Frank Penkala
Fred Coon
Fred Jautzus
Freek Talsma
Frenetta A. Tate
Frits Oukes
Gabriel Shalom
Gary Percy
Geert van Vlijmen
Gene Browne
Ginger Grant, PhD
Giorgio Casoni
Giorgio Pauletto
Giselle Della Mea
Greg Krauska
Greg Loudoun
Hank Byington
Hans Schriever
Hansrudolf Suter
Heiner Kaufmann
Hind
IJsbrand Kaper
Iñigo Irizar
Ioanna Matsouli
Ivo Frielink
Iwan Müller
Jacco Hiemstra
James C. Wylie
James Fyles
Jan Schmiedgen
Jason Mahoney
Javier Guevara
Jean Gasen
Jeffrey Krames
Jelle Bartels
Jenny L. Berger
Jeroen Bosman
Joeri de Vos
Joeri Lefévre
Johan Ploeg
Johann Gevers
Johannes Frühmann
John Bardos
John van Beek
John Wark
John L. Warren
John Ziniades
Jonas Ørts Holm
Jonathan L. York
Joost de Wit
Joost Fluitsma
Jordi Collell
Juerg H. Hilgarth-Weber
Justin Coetsee
Justin Junier
Kadena Tate

Kai Kollen
Kamal Hassan
Karin van Geelen
Karl Burrow
Katarzyna Krolak-Wyszynska
Katherine Smith
Keiko Onodera
Keith Hampson
Kevin Fallon
Khushboo Chabria
Klaes Rohde Ladeby
Kuntal Trivedi
Lacides R. Castillo
Lambert Becks
Laura Stepp
Laurence Kuek Swee Seng
Lauri Kutinlahti
Lawrence Traa
Lee Heathfield
Lenny van Onselen
Linda Bryant
Liviu Ionescu
Lukas Feuerstein
Luzi von Salis
Maaike Doyer
Maarten Bouwhuis
Maarten Koomans
Manuel Grassler
Marc McLaughlin
Marcelo Salim
Marcia Kapustin
Marco van Gelder
Margaritis Malioris
Maria Augusta Orofino
Marieke Post
Marieke Versteeg
Marijn Mulders
Marjo Nieuwenhuijse
Mark Attaway
Mark Eckhardt
Mark Fritz
Mark Lundy
Mark Nieuwenhuizen
Markus Heinen
Martin Howitt
Martin Kaczynski
Marvin Sutherland
Mats Pettersson
Matt Morscheck
Matt Stormont
Matthijs Bobeldijk
Megan Lacey
Melissa Cooley
Michael Dila
Michael Eales
Michael Estabrook
Michael Korver
Michael N. Wilkens
Michael S. Ruzzi
Michael Weiss
Mikael Fuhr
Mike Lachapelle
Miki Imazu
Mikko Mannila
Mohamad Khawaja
Natasja la Lau
Nathalie Ménard
Nathan Robert Mol
Nathaniel Spohn
Nei Grando
Niall Daly
Nick Niemann
Nicolas De Santis
Oliver Buecken
Olivier J. Vavasseur
Orhan Gazi Kandemir
Paola Valeri
Patrick Betz
Patrick Keenan
Patrick Quinn
Patrick Robinson
Patrick van der Pijl
Paul Hobcraft
Paul Merino
Paula Asinof
Pere Losantos
Peter Gaunt
Peter Quinlan
Peter Schreck
Peter Sims
Peter Squires
Petrick de Koning
Philip Galligan
Philippe De Smit
Philippe Rousselot
Pieter van den Berg
PK Rasam
Rahaf Harfoush
Rainer Bareiß
Ralf de Graaf
Ralf Meyer
Ravinder S. Sethi
Raymond Guyot
Rebecca Cristina C
Bulhoes Silva
Reiner Walter
Renato Nobre
Riaz Peter
Richard Bell
Richard Gadberry
Richard Narramore
Richard Schieferdecker
Rien Dijkstra
Robert van Kooten
Rocky Romero
Roland Wijnen
Rory O'Connor
Rudolf Greger
Sang-Yong Chung (Jay)
Sara Coene
Scott Doniger
Scott Gillespie
Scott J. Propp
Sean Harry
Sean S. Kohles, PhD
Sebastiaan Terlouw
Shaojian Cao
Simon Kavanagh
Simone Veldema
Sophie Brown
Steve Brooks
Steven Forth
Steven Moody
Stewart Marshall
Stuart Woodward
Sune Klok Gudiksen
Sylvain Montreuil
Symon Jagersma
Tania Hess
Tatiana Maya Valois
Tom Yardley
Thomas Drake
Thomas Klimek
Thomas Røhr Kristiansen
Thorsten Faltings
Tiffany Rashel
Till Kraemer
Tim Clark
Tim Kastelle
Toni Borsattino
Tony Fischer
Travis Cannon
Trish Papadakos
Tufan Karaca
Ugo Merkli
Uta Boesch
Veronica Torras
Vicki Lind
Vincent de Jong
Ying Zhao-Chau
Yves Claude Aubert
Yves Pigneur

... aus 43 Ländern

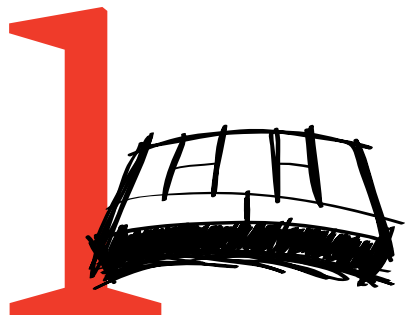




Echte Neuerfinder:

Ärztin 57
Blogger 194
Business-Coach 200
Computerprogrammierer 114
Computertechniker 237
Direktionsassistentin 71
Doktorandin 74
Freiberuflicher
Grafik-Designer 65
Historiker 132
Hochzeitsfotografin 61
Hundeausführerin 80
Ingenieur 59
IT-Expertin 98
Karriereberater 124
Kundenberaterin 67
Lehrerin 139
Leiterin Finanzen
und Betrieb 231

Medizinstudentin 116
Musikerin 192
Online-Marketing-Experte 234
Radiomoderator 198
Recycling-Koordinatorin 222
Redakteurin 169
Selbsthilfe-Guru 161
Skiläuferin 95
Steueranwältin 124
Sucher 143
Supply-Chain-Analystin 209
Teamleiter 200
Technischer Ausbilder 141
Übersetzerin 63
Umweltaktivist 174
Unternehmer 135
Vertriebsprofi 69
Werbefachmann 73



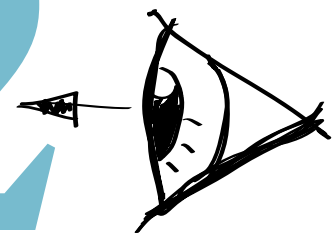
1 Canvas

Erlernen Sie die Anwendung des Schlüsselwerkzeugs zur Beschreibung und Analyse von betrieblichen und persönlichen Geschäftsmodellen.

KAPITEL 1
Denken in Geschäftsmodellen: Anpassung an eine sich wandelnde Welt 17

KAPITEL 2
Die Business Model Canvas 23

KAPITEL 3
Die persönliche Business Model Canvas 51



2 Nachdenken

Überprüfen Sie Ihre Lebensziele und überlegen Sie, wie Sie Ihre persönlichen und beruflichen Ansprüche miteinander vereinbaren können.

KAPITEL 4
Wer sind Sie? 79

KAPITEL 5
Bestimmen Sie Ihr Karriereziel 131

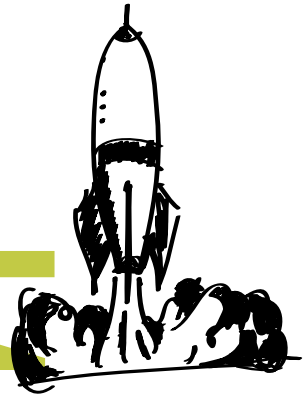
3 Überarbeiten

Mithilfe der Canvas und der Erkenntnisse aus den vorhergehenden Abschnitten passen Sie Ihr Berufsleben an – oder erfinden es neu.

KAPITEL 6
Erfinden Sie sich neu 159

KAPITEL 7
Erneuern Sie Ihr persönliches Geschäftsmodell 173

4 Handeln



Lernen Sie, alles umzusetzen.

KAPITEL 8
Berechnen Sie Ihren Geschäftswert 207

KAPITEL 9
Ihr Modell im Markttest 221

KAPITEL 10
Was kommt als Nächstes? 241

5 Zugabe

Erfahren Sie mehr über die Menschen und Ressourcen hinter *Business Model You*.

Die *Business-Model-You*-Community 250

Biografien der Autoren 252

Fußnoten 254

Canvas

Erlernen Sie die Anwendung des Schlüsselwerkzeugs zur Beschreibung und Analyse von betrieblichen und persönlichen Geschäftsmodellen.

Kapitel 1
Denken in Geschäftsmodellen: Anpassung an eine sich wandelnde Welt

Warum das Denken in Geschäftsmodellen die beste Methode ist, sich an eine sich wandelnde Welt anzupassen

Lassen Sie uns raten: Sie lesen dieses Buch, weil Sie darüber nachgedacht haben, etwas in Ihrem Berufsleben zu verändern.

Da sind Sie in guter Gesellschaft. Einer Umfrage zufolge denken fünf von sechs erwachsenen Nordamerikanern darüber nach, den Arbeitsplatz zu wechseln.[2] Und nach Auskunft unserer Mitautoren (die aus 43 Ländern stammen) ist es auf der ganzen Welt nicht anders.

Häufig fehlt es uns aber an einer strukturierten Vorgehensweise, um über die komplexe und – zugegebenermaßen – verworrene Thematik eines Karrierewechsels nachzudenken. Wir brauchen einen einfachen, leistungsstarken Ansatz – einen, der mit der modernen Arbeitswelt und unseren persönlichen Bedürfnissen übereinstimmt.

Hier kommt das Geschäftsmodell ins Spiel: ein ausgezeichneter Rahmen, um die berufliche Laufbahn zu beschreiben, zu analysieren und neu zu erfinden.

Zweifellos haben Sie den Begriff *Geschäftsmodell* schon mal gehört. Was genau ist das eigentlich?

Auf der einfachsten wirtschaftlichen Ebene ist ein Geschäftsmodell **das logische Vorgehen, mit dem eine Organisation sich finanziell trägt.**[3]

Wie der Begriff schon andeutet, geht es dabei gewöhnlich um Geschäftliches. Bei unserem Ansatz sollen Sie sich jedoch *selbst* als Ein-Mann-Unternehmen betrachten. Dann können Sie damit Ihr »persönliches Geschäftsmodell« definieren und abwandeln – also wie Sie Ihre Stärken und Talente einsetzen, um persönlich und beruflich zu wachsen.

Andere Zeiten, andere Geschäftsmodelle

Ein Großteil der Turbulenzen auf dem Arbeitsmarkt wird von Faktoren bestimmt, die sich unserer persönlichen Kontrolle entziehen: Rezession, demografischer Wandel, wachsender globaler Wettbewerb, Umweltthemen et cetera.

Diese Veränderungen liegen auch außerhalb der Kontrolle der meisten Unternehmen – doch sie haben deutliche Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle, die Firmen anwenden.

Weil sie die *Umwelt,* in der sie agieren, nicht ändern können, müssen Unternehmen ihre *Geschäftsmodelle* verändern (und manchmal neue schaffen), um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Es erweist sich jedoch, dass diese neuen Geschäftsmodelle ebenfalls Veränderungen blockieren und auslösen. Das schafft neue Chancen für einige Arbeitnehmer und Beschäftigungslosigkeit für andere.

Hier ein paar Beispiele.
Erinnern Sie sich an Blockbuster Video? Es ging pleite, nachdem Netflix und Redbox bewiesen hatten, dass sie die Auslieferung von Filmen und Spielen an Kunden per Mail, per Internet und per Verkaufsautomaten besser beherrschten.

Die Entstehung eines neuen Geschäftsmodells kann sich auch auf Unternehmen in anderen Branchen auswirken.

Netflix hat beispielsweise über 20 Millionen Kunden, die dank Internet zu jeder Tages- und Nachtzeit auf dem Computer oder auf Spielkonsolen fernsehen und dabei die Werbeblocks überspringen können. Stellen Sie sich vor, was das für die TV-Branche bedeutet, die von Werbekunden finanziert wird! Diese kaufen nämlich Sendeminuten schon seit Jahrzehnten unter der Bedingung, dass 1) die Werbung an bestimmten Tagen und zu bestimmten Zeiten in quotenstarke Ausstrahlungen eingefügt wird und dass 2) die Zuschauer die Werbung nicht ausblenden können.

Das Internet hat auch Geschäftsmodelle in anderen Bereichen verändert, zum Beispiel Musik, Anzeigenwerbung, Einzelhandel und Verlagsarbeit (ohne Internet hätte dieses Buch nicht hergestellt werden können).

Headhunter-Firmen beispielsweise setzen traditionell auf gut ausgebildete Vollzeitarbeitskräfte, die jede Woche Hunderte von Telefonanrufen tätigen und durch das halbe Land fliegen, um mit potenziellen Kandidaten zu Mittag zu essen. Heutzutage ist die Headhunter-Branche völlig verändert; vielfach haben Teilzeitmitarbeiter, die

Neue Geschäftsmodelle verändern Arbeitsplätze überall, sowohl im gewinnorientierten wie im gemeinnützigen Bereich. Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle ständig überprüfen und verändern, um zu überleben.

von zu Hause aus Websites durchkämmen, die Vollzeitarbeitskräfte ersetzt.

Auch die Menschen müssen sich verändern

Wir wollen nicht behaupten, dass Menschen und Firmen dasselbe sind. Aber es gibt eine wichtige Parallele: Auch Sie werden, genau wie viele Firmen, von Umwelt- und Wirtschaftsfaktoren beeinflusst, die sich Ihrer Kontrolle entziehen.

Wie können Sie sich angesichts dieser Tatsache den Erfolg und die Zufriedenheit bewahren? Sie müssen Ihre Betriebsabläufe identifizieren – und Ihre Vorgehensweise dann an die wechselnden Umgebungen anpassen.

Die Fähigkeiten, die wir Ihnen in *Business Model You* vermitteln – wie man Geschäftsmodelle beschreibt und gründlich überdenkt –, machen es Ihnen möglich.

Wenn Sie in der Lage sind, **das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens zu verstehen und zu beschreiben,** hilft Ihnen das zu begreifen, wie Ihre Organisation erfolgreich sein kann, besonders in wirtschaftlich turbulenten Zeiten. Mitarbeiter, denen der Erfolg des Unternehmens als Ganzes am Herzen liegt (und die wissen, wie sie ihn erreichen können), sind die wertvollsten Arbeitskräfte – und Kandidaten für höhere Positionen.

Wenn Sie erst einmal erkennen, wie sich ein Geschäftsmodell auf Ihren derzeitigen Arbeitsplatz anwenden lässt – und wie Sie dort hineinpassen –, sind Sie in der Lage, **denselben leistungsstarken Gedankengang auf die Definition, die Verbesserung und das Wachstum Ihres eigenen beruflichen Erfolgs anzuwenden.**

In Kapitel 3 werden Sie *Ihr* persönliches Geschäftsmodell definieren. Und während Ihre Karriere voranschreitet, werden Sie die Strategien aus *Business Model You* nutzen können, um Ihr Modell zu justieren und an den Wandel der Zeit anzupassen.

Die Lektüre von *Business Model You* verschafft Ihnen einen einzigartigen Vorteil, denn viele Arbeitskräfte definieren und dokumentieren zwar unternehmerische Geschäfts*praktiken*, doch nur wenige definieren oder dokumentieren formell unternehmerische Geschäfts*modelle*. Und noch weniger Menschen wenden die Stärke des Denkens in Geschäftsmodellen auf ihre eigene berufliche Laufbahn an.