

# Value Proposition Design

Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden wirklich wollen. Die Fortsetzung des Bestsellers Business Model Generation!

von

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda, Alan Smith, T. A. Wegberg

1. Auflage

campus Frankfurt am Main 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:

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

ISBN 978 3 593 50331 8

## Leseprobe

Sie werden von Value Proposition Design begeistert sein, wenn

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 sind frustriert 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 aussaugen 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

Value Proposition Design wird Ihnen gute Dienste dabei leisten

die Muster der Wertschöpfung zu begreife

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 nutze

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

Die Werkzeuge und Abläufe von Value Proposition Design

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

Eine ganzheitliche Abfolge von Tool

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

Zur Erinnerung: Die Business Model Canva

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 Erstere 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

Kundensegment

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

Wertangebot

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

## Kanal

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

## Kundenbeziehunge

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

## Einnahmequelle

... resultieren aus einem Wertangebot, das erfolgreich einem Kundensegment unterbreitet wurde. Es geht darum, wie eine Organisation Wert schafft zu einem Preis, den Kunden zu zahlen bereit sind

## Schlüsselressource

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

## Schlüsselaktivität

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

## Schlüsselpartnerschaft

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

Kostenstrukturu

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

Gewin

... wird berechnet, indem man die Gesamt-kosten der Kostenstruktur von der Gesamt-heit aller Ertragsströme abzieht

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 unter-schiedliche Hindernisse zu überwinden

Die wichtigsten Herausforderunge

Beweisen, dass Ihre Ideen auch mit einem eingeschränkten Budget funktionieren könne

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 habe

Neue Projekt

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

Die wichtigsten Chance

Schnelle Entscheidungsfindung und Flexibilität zu Ihrem Vorteil nutze

Die Motivation des Eigentums als Erfolgsmotor nutze

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

Schätzen Sie Ihre Kenntnisse bei der Gestaltung von Wertangeboten ei

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

Unternehmerisches Wisse

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 Werkzeug

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.