

- Beruf & Berufung - <http://blog.derbund.ch/berufung> -

Der unbekannte Bestseller-Autor, der Managern den Durchblick schenkt

Posted By [Mathias Morgenthaler](#) On 29. Dezember 2012 @ 05:45 In [Interviews](#) | [Comments Disabled](#)

Doktorarbeiten finden in der Regel keinen reissenden Absatz in der Privatwirtschaft. Bei Alexander Osterwalders Dissertation über Geschäftsmodelle war das anders. Die Nachfrage war so gross, dass daraus ein Bestseller wurde, der sich in drei Jahren 500'000-mal verkauft hat. Auf der ganzen Welt lernen Manager vom 37-Jährigen, wie man neue Geschäftsfelder erschliesst.



Alexander Osterwalder, Bestseller-Autor.

verkauft, in Japan 60'000-mal. Damit haben wir unsere eigenen Erwartungen deutlich übertroffen. Es gibt nicht wahnsinnig viele Schweizer Management-Methoden, die weltweit angewendet werden.

Was haben Sie besser gemacht als all die anderen, die schon über Geschäftsmodelle publiziert haben?

Schon die Ausgangslage war reizvoll: In vielen Unternehmen, auch in Weltkonzernen, kennen die Manager nur Teilaspekte ihres aktuellen Geschäftsmodells. Wir haben eine simple Methode gefunden, das Gesamtbild darzustellen. Das hilft den Unternehmen und auch Einzelpersonen, den Status quo glasklar zu sehen, das Modell weiterzuentwickeln oder neue Geschäftsmodelle zu schaffen. Wir leben in komplexen Zeiten und verlieren daher leicht das Grundsätzliche aus den Augen. Unsere Methode erlaubt es, jede noch so spezialisierte Organisation auf die neun Bausteine Kundensegmente, Wertangebot, Kanäle, Kundenbeziehungen, Einnahmequellen, Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartner und Kostenstruktur herunterzubrechen.

Wie funktionieren Grossunternehmen, wenn die Akteure nicht einmal ihr Geschäftsmodell kennen?

Es gibt sehr viel Expertise in diesen Unternehmen und eine beeindruckende Produktpalette, aber oft hat niemand die Sicht aufs Ganze. In der heutigen Zeit verfallen die Geschäftsmodelle teilweise schneller als das Joghurt im Kühlschrank, etwa in der Unterhaltungselektronik oder

Herr Osterwalder, Sie haben vor drei Jahren einen Weltbestseller veröffentlicht und sind in der Schweiz trotzdem nahezu unbekannt geblieben. Was ist schief gelaufen?

ALEXANDER OSTERWALDER: Alles lief wunderbar. Mein Ziel war nicht, berühmt zu werden, sondern ich wollte ein nützliches Denkmodell mit möglichst vielen Anwendern teilen. Als ich an der Universität Lausanne meine Dissertation über Geschäftsmodelle abgeschlossen hatte, publizierte ich sie online und betrieb einen Blog. Bald stellte ich fest, dass Unternehmen aus der ganzen Welt die Doktorarbeit herunterluden. Deshalb ging ich nach einiger Zeit wieder auf meinen Doktorvater Yves Pigneur zu und sagte: «Vielleicht sollten wir ein Buch dazu machen.» Weil jedes Jahr 11'000 Wirtschaftsbücher herauskommen und niemand auf das 11'001. wartet, gingen wir unkonventionelle Wege: Online fanden wir 470 Co-Autoren aus 45 Ländern. Zudem investierten wir viel Zeit in ein visuell ansprechendes Buch.

Wie oft hat sich das Buch «Business Model Generation» bis heute verkauft?

Wir sind inzwischen bei 500'000 verkauften Exemplaren in 45 Ländern. In Asien ist die Nachfrage enorm. In China hat sich unser Buch im letzten Halbjahr 80'000-mal

der Pharma- und Finanzindustrie. Dann braucht es nicht neue Produkte, sondern neue Geschäftsmodelle.

Können Sie das konkretisieren?



Weltweit gefragt: Alexander Osterwalder.

Erstaunlicherweise entwickeln etablierte Unternehmen relativ selten neue Geschäftsmodelle – die Kultur, in verschiedenen Szenarien zu denken, bevor man mit dem Rücken zur Wand steht, ist wenig verbreitet, siehe Finanzindustrie. Die meisten Unternehmen halten verzweifelt am Alten fest, bis es gar nicht mehr geht, weil sie sich davor fürchten, mit dem neuen Geschäftsmodell auch neue Prozesse, eine neue Kultur und andere Belohnungsanreize einführen zu müssen. Ein Beispiel, das wir im Buch erwähnen, ist «Car2go», ein Tochterunternehmen von Daimler. Es handelt sich um ein sehr schnell wachsendes Autoteilangebot. Wenn eine Firma, die Autos in Werkhallen produziert, so etwas anbieten will,

braucht es komplett andere Prozesse.

Warum haben Manager bis jetzt wenig in neuen Geschäftsmodellen gedacht?

Die Hauptaufgabe des Managers ist es, im bestehenden, klar zugeteilten Gebiet mehr Leistung zu bringen, konkret: die Planzahlen zu erreichen und den Bonus zu bekommen. Um dieses Ziel zu erreichen, vermeidet er nach Möglichkeit Risiken. Neue Geschäftsmodelle entwickeln heisst dagegen: experimentieren, Fehler machen, im überschaubaren Rahmen Geld verlieren und dann frühzeitig neue Felder besetzen. Nestlés Nespresso-System zum Beispiel ist eine Geschäftsmodell-Innovation. Lange Zeit war der Handel mit Kaffee und Kaffeemaschinen ein reines Transaktions-Business. Nestlé hat daraus ein Beziehungsgeschäft gemacht, weil der Käufer einer Maschine zwangsläufig auch Nespresso-Kapseln kaufte. Mit den auslaufenden Patenten verfällt auch dieses Geschäftsmodell. Weil man nicht rechtzeitig neue Geschäftsmodelle entwickelt hat, ist Nespresso jetzt in der Krise.

Sie arbeiten für Firmen wie General Electric, IBM, 3M und PWC und dozieren an renommierten Universitäten in Europa und den USA. Haben die alle angeklopft oder sind Sie ein guter Verkäufer?

Ich bin sehr dankbar, dass sich all diese Türen nach der Publikation unseres Buchs von selber geöffnet haben. Mein Ziel war nie, Beratung zu verkaufen, ich wollte das Modell zugänglich machen, um Werte zu schaffen.

Und die Manager störten sich nicht daran, wenn da ein 35-Jähriger daherkam und ihnen sagte, wie sie ihr Geschäft entwickeln sollten?

Inzwischen bin ich ja schon 37. Im Ernst, ab und zu gab es schon Sprüche. Der Manager eines Konglomerats in Kolumbien begrüßte mich mit den Worten «Oh, you are so young?» Aber Seniorität verliert an Bedeutung. Die Gründer von Google, Facebook und anderen Erfolgfirmen waren ja auch keine graumelierten Herren.

Welche Ziele bleiben, wenn man im Alter von 37 Jahren von grossen Firmen und Universitäten umgarnt wird?

Zum Beispiel, dass die Ehe hält und unsere beiden Kinder sich nicht fragen müssen, wer dieser Mann ist, der da ab und zu vorbeischaute. Ich war wirklich zu viel unterwegs in den letzten zwei Jahren. Es ist nicht einfach, Nein zu sagen, wenn wichtige Leute anfragen und dir Geld geben wollen. Deswegen habe ich mir zum Ziel gesetzt, 2013 eine Woche pro Monat zuhause zu sein und mich um Haushalt und Kinder zu kümmern.

Und berufliche Ziele?

Ich habe mit zwei Geschäftspartnern ein Software-Unternehmen gegründet, das Firmen bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen unterstützt. Je mehr Silicon-Valley-Unternehmen ich kennenlerne, desto grösser werden meine Ambitionen. Ich denke also eher an 200 als an 20 Millionen Franken Umsatz. Im Vordergrund steht nicht der Profit, sondern der Wunsch, etwas zu bewegen. Zum Glück gibt es immer mehr Geschäftsmodelle, die Profitabilität und Wohltätigkeit kombinieren. Unternehmer, die in der ersten Hälfte ihres Berufslebens viel Geld verdient haben und später die Sinnkomponente höher gewichten, tragen dazu bei. Ich

engagiere mich für einen Fonds, der mithilfe, im Wachstumsmarkt Afrika neue Unternehmen zu gründen. Nichts gegen Firmen wie Google oder Facebook, aber wir brauchen Unternehmer, welche mithelfen, die dringendsten Weltprobleme wie Armut, Hunger, Krankheiten und Gewalt zu lösen.

Kontakt:

www.alexosterwalder.com

www.businessmodelgeneration.com

Article printed from Beruf & Berufung: <http://blog.derbund.ch/berufung>

URL to article: <http://blog.derbund.ch/berufung/index.php/1537/der-unbekannte-bestseller-autor-der-managern-den-durchblick-schenkt/>