

Oliver Gassmann  
Kärolin Frankenberger  
Michaela Csik

# **GESCHAFTSMODELLE ENTWICKELN**

55 innovative Konzepte mit dem  
St. Galler Business Model Navigator

**HANSER**

# Inhalt

## TEIL I

<b>Der St. Galler Business Model Navigator™</b>	<b>1</b>
<b>1 Die Logik von Geschäftsmodellen</b>	<b>3</b>
1.1 Das Zeitalter der Geschäftsmodellinnovationen	3
1.2 Elemente eines Geschäftsmodells	5
1.3 Die dominante Branchenlogik als größte Herausforderung	10
<b>2 Das Prinzip des St. Galler Business Model Navigators™</b>	<b>15</b>
2.1 Zentrale Erkenntnis: kreative Imitation und die Bedeutung der Rekombination	17
2.2 Initiierung: Umfeld analysieren	22
2.2.1 Akteure verstehen	24
2.2.2 Einflussfaktoren analysieren	28
2.3 Ideenfindung: Muster adaptieren	33
2.3.1 Muster adaptieren nach dem Ähnlichkeitsprinzip	35
2.3.2 Muster adaptieren nach dem Konfrontationsprinzip	36
2.3.3 Ideenfindung erfolgreich durchführen	39
2.3.4 Ideenselektion – der NABC-Ansatz	42
2.4 Integration: Geschäftsmodell ausgestalten	44
2.4.1 Interne Konsistenz	45
2.4.2 Externe Konsistenz	47
2.5 Implementierung: Plan umsetzen	49
<b>3 Den Wandel führen</b>	<b>55</b>
3.1 Den Wandel vorantreiben	56
3.1.1 Commitment zeigen	56
3.1.2 Mitarbeiter in den Wandelprozess involvieren	57
3.1.3 Aufbau von Champions und Wandelverantwortlichen	58
3.1.4 Entscheidungsopathologien vermeiden	59
3.1.5 Wandel führen erfordert Geduld	61

3.2	Eine grobe Stoßrichtung definieren	62
3.2.1	Vision entwickeln	62
3.2.2	Schnelle Erfolge erzielen	63
3.3	Strukturen, Prozesse und Ziele definieren	64
3.3.1	Strukturen festlegen	64
3.3.2	Ziele definieren	65
3.3.3	Performance-Management-Systeme einführen	66
3.4	Fähigkeiten aufbauen	67
3.4.1	Das richtige Team selektieren	67
3.4.2	Fehlende Fähigkeiten aufbauen	68
3.5	Kultur als Treiber des Wandels	70
<b>TEIL II</b>		
<b>Die 55 Muster zur Geschäftsmodellinnovation</b>		<b>73</b>
<b>1</b>	<b>ADD-ON</b>	
	Separate Verrechnung von Extras	76
<b>2</b>	<b>AFFILIATION</b>	
	Erfolg des Partners = eigener Erfolg	80
<b>3</b>	<b>AIKIDO</b>	
	Stärken des Gegners in Schwächen umwandeln	83
<b>4</b>	<b>AUCTION</b>	
	Drei, zwei, eins ... meins	86
<b>5</b>	<b>BARTER</b>	
	Kuppelprodukte als Zugabe	89
<b>6</b>	<b>CASH MACHINE</b>	
	Liquidität durch negatives Umlaufvermögen	93
<b>7</b>	<b>CROSS SELLING</b>	
	Zwei Fliegen mit einer Klappe	96
<b>8</b>	<b>CROWDFUNDING</b>	
	Schwarmfinanzierung	99
<b>9</b>	<b>CROWDSOURCING</b>	
	Schwarmauslagerung	102
<b>10</b>	<b>CUSTOMER LOYALTY</b>	
	Anreize für lange Treue	106

<b>11</b>	<b>DIGITALIZATION</b> Digitalisierung physischer Produkte	110
<b>12</b>	<b>DIRECT SELLING</b> Auslassen von Zwischenhändlern	114
<b>13</b>	<b>E-COMMERCE</b> Transparenz und Kostenreduktion durch Online-Handel	117
<b>14</b>	<b>EXPERIENCE SELLING</b> Emotionalisierung von Produkten	121
<b>15</b>	<b>FLATRATE</b> Unlimitierter Konsum zum Festpreis	125
<b>16</b>	<b>FRACTIONALIZED OWNERSHIP</b> Effizienter Nutzen durch Teileigentum	128
<b>17</b>	<b>FRANCHISING</b> Einer für alle, alle für einen	131
<b>18</b>	<b>FREEMIUM</b> Freie Basis- und kostenpflichtige Premiumversion	134
<b>19</b>	<b>FROM PUSH-TO-PULL</b> Kundensog als Zentrum der Wertschöpfungsgestaltung	137
<b>20</b>	<b>GUARANTEED AVAILABILITY</b> Gewährleistete Verfügbarkeit der Produkte	141
<b>21</b>	<b>HIDDEN REVENUE</b> Trennung von Einkünften und Kunde	144
<b>22</b>	<b>INGREDIENT BRANDING</b> Marke in der Marke	147
<b>23</b>	<b>INTEGRATOR</b> Mehrwert durch Integration	150
<b>24</b>	<b>LAYER PLAYER</b> Der Schichtenspezialist	153
<b>25</b>	<b>LEVERAGE CUSTOMER DATA</b> Mehrseitige Nutzung der Kundendaten	156

<b>26 LICENSE</b>		
	Kommerzialisierung von geistigem Eigentum	160
<b>27 LOCK-IN</b>		
	Zwangsloyalität durch hohe Wechselkosten	163
<b>28 LONG TAIL</b>		
	Kleinvieh macht auch Mist	167
<b>29 MAKE MORE OF IT</b>		
	Multiplikation von Kompetenzen außerhalb des Kerngeschäfts . . . .	170
<b>30 MASS CUSTOMIZATION</b>		
	Individualität von der Stange	173
<b>31 No FRILLS</b>		
	Alles, außer teuer	176
<b>32 OPEN BUSINESS MODEL</b>		
	Hebeleffekte durch kollaborative Wertschöpfung	180
<b>33 OPEN SOURCE</b>		
	Gemeinsam eine freie Lösung	184
<b>34 ORCHESTRATOR</b>		
	Dirigieren der Wertschöpfungskette	188
<b>35 PAY PER USE</b>		
	Nutzungsabhängige Vergütung	191
<b>36 PAY WHAT YOU WANT</b>		
	Zahle, wie viel es Dir wert ist	194
<b>37 PEER-TO-PEER</b>		
	Von Mensch zu Mensch	197
<b>38 PERFORMANCE-BASED CONTRACTING</b>		
	Ergebnisabhängige Vergütung	200
<b>39 RAZOR AND BLADE</b>		
	Haken und Köder	203
<b>40 RENT INSTEAD OF BUY</b>		
	Entgeltliches, temporäres Nutzungsrecht	206

<b>41</b>	<b>REVENUE SHARING</b> Symbiotische Gewinnteilung	209
<b>42</b>	<b>REVERSE ENGINEERING</b> Rasches Lernen vom Wettbewerber	212
<b>43</b>	<b>REVERSE INNOVATION</b> Lernen von Einfachstlösungen	215
<b>44</b>	<b>ROBIN HOOD</b> Nehmt es den Reichen und gebt es den Armen	218
<b>45</b>	<b>SELF-SERVICE</b> Der arbeitende Kunde	221
<b>46</b>	<b>SHOP-IN-SHOP</b> Symbiotisches Huckepack	224
<b>47</b>	<b>SOLUTION PROVIDER</b> Alles-aus-einer-Hand-Anbieter	228
<b>48</b>	<b>SUBSCRIPTION</b> Abonnieren von Leistungen	232
<b>49</b>	<b>SUPERMARKET</b> Große Auswahl, kleine Preise	235
<b>50</b>	<b>TARGET THE POOR</b> Kunde am Fuß der Welteinkommenspyramide	238
<b>51</b>	<b>TRASH-TO-CASH</b> Monetarisierung von Abfall	241
<b>52</b>	<b>TWO-SIDED MARKET</b> Anziehungskraft indirekter Netzwerkeffekte	244
<b>53</b>	<b>ULTIMATE LUXURY</b> Mehr-als-Mehr-Strategie	247
<b>54</b>	<b>USER DESIGNED</b> Der Kunde als erfinderischer Unternehmer	250
<b>55</b>	<b>WHITE LABEL</b> Eigenmarkenstrategie	253

### **TEIL III**

<b>Anhang: Gut zu wissen für die Umsetzung</b>	255
<b>1 Buch gelesen, jetzt umsetzen!</b>	257
<b>2 Glossar</b>	263
<b>3 Alle Muster auf einen Blick</b>	267
<b>4 Literaturhinweise</b>	281
<b>5 Stichwortverzeichnis</b>	291
<b>6 Firmenverzeichnis</b>	297
<b>7 Autoren</b>	303