

Oliver Gassmann

Karolin Frankenberger

Michaela Csik

GESCHAFTSMODELLE ENTWICKELN

55 innovative Konzepte mit dem
St. Galler Business Model Navigator

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

HANSER

Inhalt

TEIL I

Der St. Galler Business Model Navigator™

1 Die Logik von Geschäftsmodellen	3
1.1 Das Zeitalter der Geschäftsmodellinnovationen	3
1.2 Elemente eines Geschäftsmodells	6
1.3 Die dominante Branchenlogik als größte Herausforderung	11
2 Das Prinzip des Business Model Navigators	21
2.1 Zentrale Erkenntnis: kreative Imitation und die Bedeutung der Rekombination	23
2.2 Initiierung: Umfeld analysieren	28
2.2.1 Akteure verstehen	31
2.2.2 Einflussfaktoren analysieren	35
2.3 Ideenfindung: Muster adaptieren	45
2.3.1 Muster adaptieren nach dem Ähnlichkeitsprinzip	47
2.3.2 Muster adaptieren nach dem Konfrontationsprinzip	50
2.3.3 Ideenfindung erfolgreich durchführen	53
2.3.4 Ideenselektion – der NABC-Ansatz	57
2.4 Integration: Geschäftsmodell ausgestalten	59
2.4.1 Interne Konsistenz	60
2.4.2 Externe Konsistenz	61
2.5 Implementierung: Plan umsetzen	64
3 Den Wandel führen	71
3.1 Den Wandel vorantreiben	72
3.1.1 Commitment zeigen	72
3.1.2 Mitarbeiter in den Wandelprozess involvieren	73
3.1.3 Aufbau von Champions und Wandelverantwortlichen	74
3.1.4 Entscheidungspathologien vermeiden	75
3.1.5 Wandel führen erfordert Geduld	77

3.2	Eine grobe Stoßrichtung definieren	78
3.2.1	Vision entwickeln	79
3.2.2	Schnelle Erfolge erzielen	80
3.3	Strukturen, Prozesse und Ziele definieren	81
3.3.1	Strukturen festlegen	81
3.3.2	Ziele definieren	82
3.3.3	Performance-Management-Systeme einführen	83
3.4	Fähigkeiten aufbauen	84
3.4.1	Das richtige Team selektieren	84
3.4.2	Fehlende Fähigkeiten aufbauen	86
3.5	Kultur als Treiber des Wandels	88

TEIL II

Die 55 Muster zur Geschäftsmodellinnovation

1	ADD-ON	
	Separate Verrechnung von Extras	94
2	AFFILIATION	
	Erfolg des Partners = eigener Erfolg	100
3	AIKIDO	
	Stärken des Gegners in Schwächen umwandeln	105
4	AUCTION	
	Drei, zwei, eins ... meins	110
5	BARTER	
	Kuppelprodukte als Zugabe	115
6	CASH MACHINE	
	Liquidität durch negatives Umlaufvermögen	120
7	CROSS SELLING	
	Zwei Fliegen mit einer Klappe	124
8	CROWDFUNDING	
	Schwarmfinanzierung	128
9	CROWDSOURCING	
	Schwarmauslagerung	132

10 CUSTOMER LOYALTY	
Anreize für lange Treue	137
11 DIGITALIZATION	
Sensor as a Service	142
12 DIRECT SELLING	
Auslassen von Zwischenhändlern	148
13 E-COMMERCE	
Transparenz und Kostenreduktion durch Online-Handel	152
14 EXPERIENCE SELLING	
Emotionalisierung von Produkten	157
15 FLATRATE	
Unlimitierter Konsum zum Festpreis	162
16 FRACTIONALIZED OWNERSHIP	
Effizienter Nutzen durch Teileigentum	166
17 FRANCHISING	
Einer für alle, alle für einen	170
18 FREEMIUM	
Freie Basis- und kostenpflichtige Premiumversion	175
19 FROM PUSH TO PULL	
Kundensog als Zentrum der Wertschöpfungsgestaltung	179
20 GUARANTEED AVAILABILITY	
Gewährleistete Verfügbarkeit der Produkte	185
21 HIDDEN REVENUE	
Trennung von Einkünften und Kunde	190
22 INGREDIENT BRANDING	
Marke in der Marke	194
23 INTEGRATOR	
Mehrwert durch Integration	198

24	LAYER PLAYER Der Schichtenspezialist	203
25	LEVERAGE CUSTOMER DATA Mehrseitige Nutzung der Kundendaten	207
26	LICENSE Kommerzialisierung von geistigem Eigentum	213
27	LOCK-IN Zwangsloyalität durch hohe Wechselkosten	218
28	LONG TAIL Kleinvieh macht auch Mist	224
29	MAKE MORE OF IT Multiplikation von Kompetenzen außerhalb des Kerngeschäfts	228
30	MASS CUSTOMIZATION Individualität von der Stange	233
31	No FRILLS Alles, außer teuer	237
32	OPEN BUSINESS MODEL Hebeleffekte durch kollaborative Wertschöpfung	241
33	OPEN SOURCE Gemeinsam eine freie Lösung	247
34	ORCHESTRATOR Dirigieren der Wertschöpfungskette	252
35	PAY-PER-USE Nutzungsabhängige Vergütung	256
36	PAY WHAT YOU WANT Zahle, wie viel es dir wert ist	260
37	PEER-TO-PEER Von Mensch zu Mensch	264

38 PERFORMANCE-BASED CONTRACTING	
Ergebnisabhängige Vergütung - - - -	269
39 RAZOR AND BLADE	
Haken und Köder	273
40 RENT INSTEAD OF BUY	
Entgeltliches, temporäres Nutzungsrecht	277
41 REVENUE SHARING	
Symbiotische Gewinnteilung	282
42 REVERSE ENGINEERING	
Rasches Lernen vom Wettbewerber	287
43 REVERSE INNOVATION	
Lernen von Einfachstlösungen	292
44 ROBIN HOOD	
Nehmt es den Reichen und gibt es den Armen	296
45 SELF-SERVICE	
Der arbeitende Kunde	301
46 SHOP-IN-SHOP	
Symbiotisches Huckepack	306
47 SOLUTION PROVIDER	
Alles-aus-einer-Hand-Anbieter	311
48 SUBSCRIPTION –	
Abonnieren von Leistungen	316
49 SUPERMARKET –	
Große Auswahl, kleine Preise	320
50 TARGET THE POOR	
Kunde am Fuß der Welteinkommenspyramide	324
51 TRASH-TO-CASH	
Monetarisierung von Abfall	329

52	TWO-SIDED MARKET	
	Anziehungskraft indirekter Netzwerkeffekte	334
53	ULTIMATE LUXURY	
	Mehr-als-mehr-Strategie	339
54	USER-DESIGNED	
	Der Kunde als erfinderischer Unternehmer	343
55	WHITE LABEL	
	Eigenmarkenstrategie	347

TEIL III

Anhang: Gut zu wissen für die Umsetzung

1	Das BMI Lab: From Insight to Impact	353
2	Glossar	355
3	Alle Muster auf einen Blick	359
4	Literaturhinweise	375
5	Stichwortverzeichnis	385
6	Firmenverzeichnis	391
7	Autoren	397