

Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger, Michaela Choudury

Geschäftsmodelle entwickeln

55+ innovative Konzepte mit dem
St. Galler Business Model Navigator

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

HANSER

Inhalt

TEIL I

Geschäftsmodellinnovationen vorantreiben

1	Die Logik von Geschäftsmodellen	5
1.1	Das Zeitalter der Geschäftsmodellinnovationen	5
1.2	Elemente eines Geschäftsmodells	8
1.3	Die dominante Branchenlogik als größte Herausforderung	13
2	Das Prinzip des Business Model Navigators	24
2.1	Zentrale Erkenntnis: kreative Imitation und die Bedeutung der Rekombination	25
2.2	Initiierung: Analyse des Ökosystems	31
2.2.1	Akteure verstehen	34
2.2.2	Einflussfaktoren analysieren	38
2.3	Ideenfindung: Neue Ideen generieren	48
2.3.1	Muster adaptieren nach dem Ähnlichkeitsprinzip	50
2.3.2	Muster adaptieren nach dem Konfrontationsprinzip	53
2.3.3	Ideenfindung erfolgreich durchführen	56
2.4	Integration: Konsistenz schaffen	60
2.4.1	Externe Konsistenz	61
2.4.2	Interne Konsistenz	63
2.5	Implementierung: Testen und optimieren	65
3	Den Wandel führen	83
3.1	Den Wandel vorantreiben	84
3.1.1	Commitment zeigen	84
3.1.2	Mitarbeiter in den Wandelprozess involvieren	86
3.1.3	Aufbau von Champions und Wandelverantwortlichen	87
3.1.4	Entscheidungspathologien vermeiden	88
3.1.5	Wandel führen erfordert Geduld	90

3.2	Stoßrichtung definieren	91
3.2.1	Vision entwickeln	91
3.2.2	Schnelle Erfolge erzielen	92
3.3	Strukturen, Prozesse und Ziele definieren	93
3.4	Fähigkeiten aufbauen	97
3.5	Kultur als Treiber des Wandels	100

TEIL II

Die 55+ Muster zur Geschäftsmodellinnovation

1	Add-on	107
	Separate Verrechnung von Extras	108
2	Affiliation	113
	Erfolg des Partners = eigener Erfolg	114
3	Aikido	118
	Stärken des Gegners in Schwächen umwandeln	119
4	Auction	122
	Drei, zwei, eins ... meins	123
5	Barter	127
	Kuppelprodukte als Zugabe	128
6	Cash Machine	131
	Liquidität durch negatives Umlaufvermögen	132
7	Cross-Selling	135
	Zwei Fliegen mit einer Klappe	136
8	Crowdfunding	139
	Schwarmfinanzierung	140
9	Crowdsourcing	143
	Schwarmauslagerung	144
10	Customer Loyalty	149
	Anreize für lange Treue	150
11	Digitalisation	154
	Physische Produkte Digitalisieren	155

12	Direct Selling	160
	Auslassen von Zwischenhändlern	161
13	E-Commerce	164
	Transparenz und Kostenreduktion durch Online-Handel	165
14	Experience Selling	169
	Emotionalisierung von Produkten	170
15	Flatrate	174
	Unlimitierter Konsum zum Festpreis	175
16	Fractionalized Ownership	179
	Effizienter Nutzen durch Teileigentum	180
17	Franchising	184
	Einer für alle, alle für einen	185
18	Freemium	189
	Freie Basis- und kostenpflichtige Premiumversion	190
19	From Push to Pull	194
	Kundensog als Zentrum der Wertschöpfungsgestaltung	195
20	Guaranteed Availability	200
	Gewährleistete Verfügbarkeit der Produkte	201
21	Hidden Revenue	205
	Trennung von Einkünften und Kunde	206
22	Ingredient Branding	209
	Marke in der Marke	210
23	Integrator	214
	Mehrwert durch Integration	215
24	Layer Player	219
	Der Schichtenspezialist	220
25	Leverage Customer Data	223
	Mehrseitige Nutzung der Kundendaten	224

26	License	229
	Kommerzialisierung von geistigem Eigentum	230
27	Lock-in	234
	Zwangsloyalität durch hohe Wechselkosten	235
28	Long Tail	239
	Kleinvieh macht auch Mist	240
29	Make more of it	244
	Multiplikation von Kompetenzen außerhalb des Kerngeschäfts	245
30	Mass Customization	249
	Individualität von der Stange	250
31	No Frills	254
	Alles, außer teuer	255
32	Open Business Model	259
	Hebeleffekte durch kollaborative Wertschöpfung	260
33	Open Source	265
	Gemeinsam eine freie Lösung	266
34	Orchestrator	270
	Dirigieren der Wertschöpfungskette	271
35	Pay-per-Use	274
	Nutzungsabhängige Vergütung	275
36	Pay What You Want	278
	Zahle, wie viel es dir wert ist	279
37	Peer-to-Peer	282
	Von Mensch zu Mensch	283
38	Performance-based Contracting	288
	Ergebnisabhängige Vergütung	289
39	Razor and Blade	292
	Haken und Köder	293

40	Rent Instead of Buy	297
	Entgeltliches, temporäres Nutzungsrecht	298
41	Revenue Sharing	302
	Symbiotische Gewinnteilung	303
42	Reverse Engineering	307
	Rasches Lernen vom Wettbewerber	308
43	Reverse Innovation	312
	Lernen von Einfachstlösungen	313
44	Robin Hood	317
	Nehmt es den Reichen und gebt es den Armen	318
45	Self-Service	322
	Der arbeitende Kunde	323
46	Shop-in-Shop	326
	Symbiotisches Huckepack	327
47	Solution Provider	331
	Alles-aus-einer-Hand-Anbieter	332
48	Subscription	336
	Abonnieren von Leistungen	337
49	Supermarket	340
	Große Auswahl, kleine Preise	341
50	Target the Poor	344
	Kunde am Fuß der Welteinkommenspyramide	345
51	Trash-to-Cash	349
	Monetarisierung von Abfall	350
52	Two-Sided Market	354
	Anziehungskraft indirekter Netzwerkeffekte	355
53	Ultimate Luxury	359
	Mehr-als-mehr-Strategie	360

54	User-Designed	363
	Der Kunde als erfinderischer Unternehmer	364
55	White Label	367
	Eigenmarkenstrategie	368
56	Sensor as a Service	372
	Nutzung von Sensoren für neue Dienste	373
57	Virtualisation	377
	Virtuelle Nachahmung physischer Prozesse	378
58	Object Self-Service	382
	Automatisierung der Materialbestellung	383
59	Object as Point of Sale	387
	Bestellen am Ort des Verbrauchs	388
60	Prosumer	391
	Zeitgleich Produzent und Konsument	392

TEIL III

Anhang: Gut zu wissen für die Umsetzung

1	Das BMI Lab: From Insight to Impact	396
2	Glossar	401
3	Alle Muster auf einen Blick	406
4	Literaturhinweise	422
5	Stichwortverzeichnis	435
6	Firmenverzeichnis	441
7	Autoren	449