

# 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 Entscheidungspathologien 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 ADD-ON</b>		
	Separate Verrechnung von Extras .....	76
 <b>2 AFFILIATION</b>		
	Erfolg des Partners = eigener Erfolg .....	80
 <b>3 AIKIDO</b>		
	Stärken des Gegners in Schwächen umwandeln .....	83
 <b>4 AUCTION</b>		
	Drei, zwei, eins ... meins .....	86
 <b>5 BARTER</b>		
	Kuppelprodukte als Zugabe .....	89
 <b>6 CASH MACHINE</b>		
	Liquidität durch negatives Umlaufvermögen .....	93
 <b>7 CROSS SELLING</b>		
	Zwei Fliegen mit einer Klappe .....	96
 <b>8 CROWDFUNDING</b>		
	Schwarmfinanzierung .....	99
 <b>9 CROWDSOURCING</b>		
	Schwarmauslagerung .....	102
 <b>10 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 REVENUE SHARING</b>	
Symbiotische Gewinnteilung .....	209
<b>42 REVERSE ENGINEERING</b>	
Rasches Lernen vom Wettbewerber .....	212
<b>43 REVERSE INNOVATION</b>	
Lernen von Einfachstlösungen .....	215
<b>44 ROBIN HOOD</b>	
Nimmt es den Reichen und gibt es den Armen .....	218
<b>45 SELF-SERVICE</b>	
Der arbeitende Kunde .....	221
<b>46 SHOP-IN-SHOP</b>	
Symbiotisches Huckepack .....	224
<b>47 SOLUTION PROVIDER</b>	
Alles-aus-einer-Hand-Anbieter .....	228
<b>48 SUBSCRIPTION</b>	
Abonnieren von Leistungen .....	232
<b>49 SUPERMARKET</b>	
Große Auswahl, kleine Preise .....	235
<b>50 TARGET THE POOR</b>	
Kunde am Fuß der Welteinkommenspyramide .....	238
<b>51 TRASH-TO-CASH</b>	
Monetarisierung von Abfall .....	241
<b>52 TWO-SIDED MARKET</b>	
Anziehungskraft indirekter Netzwerkeffekte .....	244
<b>53 ULTIMATE LUXURY</b>	
Mehr-als-Mehr-Strategie .....	247
<b>54 USER DESIGNED</b>	
Der Kunde als erfinderischer Unternehmer .....	250
<b>55 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