

Inhalt

TEIL I

Der St. Galler Business Model Navigator™	1
1 Die Logik von Geschäftsmodellen	3
1.1 Das Zeitalter der Geschäftsmodellinnovationen	3
1.2 Elemente eines Geschäftsmodells	5
1.3 Die dominante Branchenlogik als größte Herausforderung	10
2 Das Prinzip des St. Galler Business Model Navigators™	15
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
3 Den Wandel führen	55
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

TEIL II

Die 55 Muster zur Geschäftsmodellinnovation

1	ADD-ON Separate Verrechnung von Extras	76
2	AFFILIATION Erfolg des Partners = eigener Erfolg	80
3	AIKIDO Stärken des Gegners in Schwächen umwandeln	83
4	AUCTION Drei, zwei, eins ... meins	86
5	BARTER Kuppelprodukte als Zugabe	89
6	CASH MACHINE Liquidität durch negatives Umlaufvermögen	93
7	CROSS SELLING Zwei Fliegen mit einer Klappe	96
8	CROWDFUNDING Schwarmfinanzierung	99
9	CROWDSOURCING Schwarmauslagerung	102
10	CUSTOMER LOYALTY Anreize für lange Treue	106

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

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

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

TEIL III

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