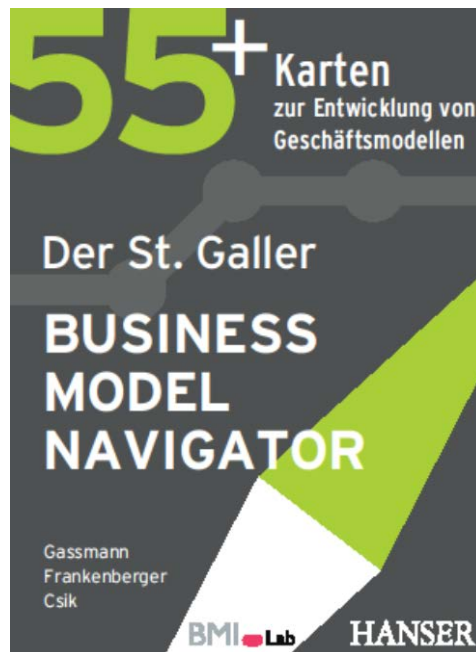


HANSER



Leseprobe

zu

„Der St. Galler Business Model Navigator“

von Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger und
Michaela Csik

ISBN (Kartenset): 978-3-446-45555-9

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45555-9>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

55+ Karten

zur Entwicklung von
Geschäftsmodellen

Der St. Galler **BUSINESS MODEL NAVIGATOR**

Gassmann
Frankenberger
Csik

BMI  Lab

HANSER

DIE AUTOREN:

OLIVER GASSMANN ist Professor für Innovationsmanagement und leitet das Institut für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen.

KAROLIN FRANKENBERGER ist Professorin für Executive Education an der Universität St.Gallen und leitet den Executive MBA.

MICHAELA CSIK ist tätig in Corporate Innovation und Transformation für LafargeHolcim.

ISBN 978-3-446-45555-9

© 2018 Carl Hanser Verlag GmbH & Co.KG, München

www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumli

Herstellung: Isabell Eschenberg

Coverrealisation: Stephan Rönigk

Illustrationen: Tokuhiko Kanoh

Druck und Bindung: Rhiem Druck GmbH, Voerde

Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

BUSINESS **MODEL NAVIGATOR™**

WARUM GESCHÄFTSMODELLINNOVATION?

Das Generieren von innovativen Ideen gehört zweifelsohne zu einer der schwierigsten Aufgaben bei der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen. Mit dem vorliegenden Kartenset möchten wir Sie und Ihr Unternehmen gezielt bei dieser Herausforderung unterstützen. In einem langjährigen Forschungsprojekt haben wir die bedeutenden Geschäftsmodelle der letzten 50 Jahre hinsichtlich ihrer Regelmäßigkeiten und Systematiken in deren Mustern analysiert.

Hieraus kam die zunächst überraschende Erkenntnis, dass über 90 Prozent (!) aller Geschäftsmodellinnovationen auf die Rekombination von 55 grundlegenden Mustern erfolgreicher Geschäftsmodellinnovationen zurückzuführen sind und damit als Vorlage zur Innovation des eigenen Geschäftsmodells genutzt werden können. Um die Musteradaption zu erleichtern, haben wir die 55 erfolgreichen Geschäftsmodellmuster in dem vorliegenden handlichen Musterkartenset zusammengefasst.

Weitere Informationen zu den Mustern finden Sie im Begleitbuch „Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator“.

Um Geschäftsmodellinnovationen weiter zu unterstützen, haben wir das BMI Lab gegründet. Hier werden Unternehmen aus allen Branchen bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle unterstützt und Mitarbeiter und Führungskräfte über die notwendigen organisatorischen und operativen Schritte zum nachhaltigen Erfolg mit Geschäftsmodellinnovationen gecoacht.

Seit der ersten Version der BMI-Musterkarten im Jahr 2013 hat das BMI Lab durch zahlreiche Workshops und Projekte mit Unternehmen fünf neue Muster entdeckt. Daher enthält dieses Kartenset fünf Zusatzkarten, um Ihnen auch diese neuen Erkenntnisse nicht vorzuenthalten. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg mit diesem Kartenset und vor allem mit der Umsetzung der erfolgreichsten Ideen!

Oliver Gassmann
Karolin Frankenberger
Michaela Csik

Erfahren Sie mehr unter www.bmilab.com

ANWENDUNG DER MUSTERKARTEN

Mit den Geschäftsmodellkarten können Sie gezielt das eigene Geschäftsmodell weiterentwickeln oder ein neues Geschäftsmodell definieren. Sie können sich dabei auf mehrere Karten oder auf eine einzelne Karte konzentrieren. Alle Karten bei der Ideengenerierung vollständig nacheinander abzuarbeiten, ist zeitaufwändig, ineffizient und nicht zu empfehlen.

Neue Ideen zu generieren ist nicht einfach. Ein entsprechendes Brainstorming-Meeting sollte daher nicht länger als 60 Minuten dauern. Zu empfehlen sind mehrere Gruppen oder mehrere nicht aufeinanderfolgende Sitzungen. Die meisten guten Ideen entstehen innerhalb der ersten fünf und in den allerletzten Minuten. Zeitdruck erhöht Kreativität! Beim Brainstorming geht es erst mal darum, möglichst viele Ideen zu generieren. In einem späteren Meeting können dann diese Ideen verglichen, kombiniert und bewertet werden.

Sie können bei Ihrer Ideengenerierung wie folgt vorgehen:

› BRAINSTORMING MIT MEHREREN KARTEN

Wählen Sie im Vorfeld sechs bis sieben Karten aus. Suchen Sie nach Karten, die Ihrem Geschäftsmodell besonders ähnlich sind (Ähnlichkeitsprinzip) oder nach Karten, die von Ihrem Geschäftsmodell be-

sonders weit entfernt sind (Konfrontationsprinzip). Oder Sie suchen sich entgegengesetzte Muster (z. B. Target the Poor/Ultimate Luxury). Die Gruppe sollte dann innerhalb von fünf Minuten pro Karte mindestens fünf Ideen generieren.

Ausgangsbasis beim Ähnlichkeitsprinzip ist Ihr derzeitiges Geschäftsmodell. In einem ersten Schritt werden analoge Branchen basierend auf Kriterien wie Prozess, Komplexität, Know-how, Kostendruck etc. identifiziert. In einem zweiten Schritt werden die Karten jener Muster ausgewählt, die in den identifizierten Branchen/Industrien angewendet werden. Es werden also ähnliche Branchen und deren erfolgreiche Muster angeschaut. Dabei sollte von innen nach außen vorgegangen werden, das heißt ausgehend von stark analogen Branchen in Richtung weniger stark analoger. Die dominante Fragestellung lautet dann: **„Welche Veränderung kann durch die Übertragung des Musters XY in meinem Geschäftsmodell bewirkt werden?“**

Beim Konfrontationsprinzip erfolgt die Suche nach neuen Geschäftsmodellmustern durch die bewusste Konfrontation mit Extremen. Ihr derzeitiges Geschäftsmodell wird möglichst branchenfremden Geschäftsmodellszenarien ausgesetzt. Ausgehend von diesen Extremvarianten sollten Sie versuchen, herauszufinden, wie sich das Vorgehen dieser fremden Branchen auf Ihr aktuelles Geschäftsmodell übertragen lässt. Man tastet sich schrittweise von außen nach innen an das derzeitige Geschäftsmodell heran. Die dominante Fragestellung bei diesem Ansatz lautet beispielsweise für das Muster Freemium: **„Wie würde Skype unser Geschäft führen?“**

› BRAINSTORMING ANHAND EINER THEMENORIENTIEREN AUSWAHL DER KARTEN

Es kann auch anhand eines bestimmten Themas vorgegangen werden. Es gibt mehrere Karten, die sich auf Erlösmodelle, auf verschiedene Formen der Zusammenarbeit oder Lock-in-Möglichkeiten konzentrieren.

Hier geht es darum, von verwandten Mustern zu lernen und herauszufinden, was sich für den eigenen Bereich adaptieren lässt. Die dominante Fragestellung lautet hier: **„Auf welche Art von Geschäftsmodell wollen wir uns konzentrieren?“**

› BRAINSTORMING MIT EINER EINZELNEN KARTE

Bei dieser Variante reflektieren Sie ein spezifisches Business Modell tiefer. Rechnen Sie in diesem Fall mit etwa 20 bis 25 Minuten pro Karte. Bevor Sie mit dem Brainstorming beginnen, veranschaulichen Sie das ausgewählte Muster mit ein paar konkreten Beispielen entsprechender Geschäftsmodelle, die besonders erfolgreich oder sonst irgendwie bemerkenswert sind. Beispiele inspirieren!

Die dominante Fragestellung lautet hier: **„Wie kann das Muster XY für unser Unternehmen angewandt werden?“**

GENERELLE TIPPS

VORBEREITUNG

- » Eine Gruppengröße von drei bis fünf Personen ist ideal. Teilen Sie größere Gruppen in mehrere kleine Gruppen auf.
- » Schaffen Sie ein kreatives Umfeld.
- » Laden Sie Externe ein, Outside-the-box-Denken benötigt Diversität.
- » Machen Sie zu Beginn Auflockerungsübungen.

KARTENAUSWAHL

- » Wählen Sie entweder sechs bis sieben Karten oder eine einzelne Karte aus.
- » Auswahlkriterien: Ähnlichkeitsprinzip, Konfrontationsprinzip, nach Themen sortiert.

WÄHREND DER IDEENGENERIERUNG

- » Zentrale Fragestellungen: Was würde XY tun? Lässt sich das Muster XX auf uns übertragen? Was können wir von ZZ lernen? Was müssten wir tun, damit wir das Geschäftsmodellmuster von XY anwenden können?
- » Ideen sofort aufschreiben.
- » Nur jeweils **eine** Idee auf **einen** Notizzettel schreiben.
- » Ideen forcieren z. B. mindestens eine Idee pro Minute und mindestens fünf Ideen pro Karte.

- » Sofort eine erste Auswahl der Ideen treffen.
- » Brainstorming-Regeln anwenden:
 - › Menge vor Qualität. Je mehr Ideen, desto besser.
 - › Groß denken. Keine Einschränkung. Große Ideen, um große Probleme zu lösen.
 - › Alles ist erlaubt. Jede Idee, auch solche, die vielleicht albern erscheinen, sollten enthalten sein.
 - › Keine Bewertung/Beurteilung einer Idee.

**BESUCHEN SIE
WWW.BMILAB.COM
FÜR WEITERE TIPPS:**



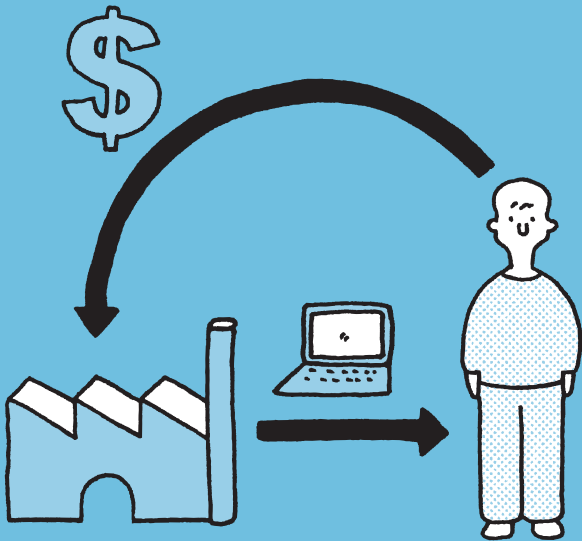
Institute of Technology Management

University of St. Gallen

BMI  **Lab**

Cash Machine

6



Cash Machine bedeutet, dass ein Unternehmen schneller Einnahmen generiert, als es die hierfür notwendigen Ausgaben tätigen muss. Durch den negativen Geldumschlag kommt es zur Freisetzung zusätzlicher Liquidität, welche für anderweitige Zwecke, wie z.B. zur Schuldentilgung oder für Investitionen, aufgewendet werden kann.

Erfahren Sie mehr: bmlab.com

PayPal

Der Online-Anbieter führt die Zahlungsabwicklung für gewerbliche und private Kunden durch, fordert eine Gebühr für Zahlungen und verzinst die Anlagen der Nutzer.

Dell

Die Build-to-Order-Strategie des Unternehmens ermöglicht einen negativen Geldumschlagzyklus, da die Lieferanten erst dann vergütet werden, wenn die Kunden ihre Bestellung erhalten und bezahlen.



Ein Integrator führt den Großteil seiner Wertschöpfungsaktivitäten in Eigenregie durch. Das Unternehmen behält so die Kontrolle über alle zentralen Ressourcen und Fähigkeiten der Wertschöpfung. Effizienzsteigerungen, Verbundvorteile und geringere Abhängigkeiten von Lieferanten führen zu Kostensenkungen und können die Flexibilität und Stabilität der Wertschöpfung erhöhen.

Erfahren Sie mehr: bmilab.com

Exxon Mobil

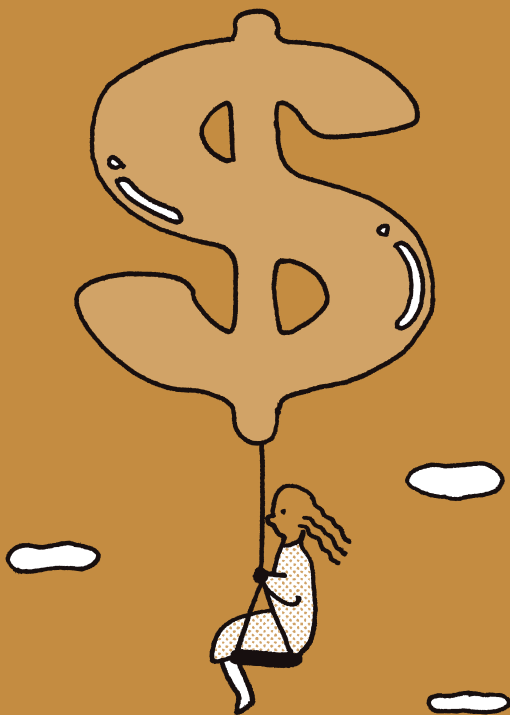
Der multinationale Öl- und Gaskonzern verfügt über eine hochgradig vertikal integrierte Wertschöpfungskette und besitzt nicht nur Ölfelder und Bohrinseln, sondern auch Raffinerien und sogar Tankstellen.

Zara

Im Gegensatz zu den meisten Konkurrenten entwirft und produziert Zara den überwiegenden Teil seiner Bekleidung in eigenen Fabriken in Europa, um sich schnell an Modetrends anzupassen.

No Frills

31



Ein Produkt oder eine Dienstleistung wird auf seinen eigentlichen Kern reduziert. Die hierdurch realisierten Kosteneinsparungen werden dabei mit dem Kunden geteilt, was eine Kundschaft mit geringerer Kaufkraft oder Zahlungsbereitschaft anspricht.

Erfahren Sie mehr: bmilab.com

ALDI

Der Discounter kann Lebensmittel zu sehr niedrigen Preisen verkaufen, indem er die Produktauswahl einschränkt und nur wenige Markenprodukte anbietet.

Ryanair

Als Low-Cost-Carrier bietet Ryanair sehr günstige Tarife an; im Gegenzug sind die Flüge weniger komfortabel und werden an kleineren Flughäfen abgefertigt.

— User-designed

54



Bei diesem Muster ist nicht, wie sonst üblich, das Unternehmen, sondern der Kunde der Erfinder und Verkäufer eines Produkts. Das Unternehmen ist lediglich dafür verantwortlich, den Kunden in der Realisierung seines unternehmerischen Vorhabens zu unterstützen. Es kann hierdurch von der Schöpfungskraft seiner Kunden profitieren. Für den Kunden liegt der Reiz dieses Musters darin, dass er in die Rolle des erfinderischen Unternehmers schlüpfen kann, ohne eine eigene Infrastruktur besitzen zu müssen.

Erfahren Sie mehr: bmilab.com

LEGO Factory

Der dänische Spielzeughersteller stellt ein Online-Design-Tool zur Verfügung, mit dem Kunden ihre kreativen Ideen verwirklichen und ihre Produkte auf den Online-Marktplatz bringen können.

Threadless

Die E-Commerce-Website bietet Künstlern die Möglichkeit, Designs hochzuladen und von einer Online-Community auswählen zu lassen, welche davon gedruckt werden sollen (auf Kleidung oder anderen Produkten).