

# HANSER



## Leseprobe

zu

## Der St. Galler Business Model Navigator

von Oliver Gassmann et al.

ISBN: 978-3-446-46827-6

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/978-3-446-46827-6>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# 55+

# Karten

zur Entwicklung von  
Geschäftsmodellen

Der St. Galler

# Business Model Navigator

2. Auflage

Gassmann  
Frankenberger  
Choudury

BMI  Lab

HANSER



## DIE AUTOREN:

**OLIVER GASSMANN** ist Professor im Bereich Technologie- und Innovationsmanagement und Direktionsvorsitzender des Instituts für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen. Er ist international einer der meistzitierten Innovationsforscher und gefragter Keynote Speaker. Er begleitet zahlreiche Unternehmen als Aufsichtsrat und Impulsgeber.

**KAROLIN FRANKENBERGER** ist Professorin im Bereich Strategie und Innovation, Direktorin des Instituts für Management und Strategie an der Universität St. Gallen. Sie ist zudem akademische Leiterin des St. Galler Executive MBA. Sie unterstützt Unternehmensführer in Strategie und ist eine renommierte Keynote Speakerin.

**MICHAELA CHOUDURY** ist Expertin für Geschäftsmodellinnovation und Dozentin für Innovation mit mehr als zehn Jahren Erfahrung in digitalen Innovations- und Transformationsthemen. Gegenwärtig ist sie Senior Managerin im Bereich International Marketplace der Mediengruppe Ringier.

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 in folgedessen 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.

Die Rechte aller Grafiken und Bilder liegen bei den Autoren.

ISBN 978-3-446-46827-6

© 2021 Carl Hanser Verlag GmbH & Co.KG, München

[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumli

Illustrationen: Tokuhiro Kanoh

Herstellung: Carolin Benedix

Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell

Coverrealisation: Max Kostopoulos

Druck und Bindung: Rhiem Druck GmbH, Voerde

Printed in Germany



# BUSINESS MODEL NAVIGATOR™

## WARUM GESCHÄFTSMODELLINNOVATION?

Die Fähigkeit, innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, ist heute Kernvoraussetzung für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Das Generieren von innovativen Ideen gehört dabei 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. Da die Entwicklung nicht stehen bleibt, kamen im Laufe der Zeit noch ein paar wenige Muster hinzu. Alle Muster können als Vorlage zur Innovation des eigenen Geschäftsmodells genutzt werden. Um die Musteradaption zu erleichtern, haben wir die erfolgreichen Geschäftsmodellmuster in dem vorliegenden handlichen Musterkartenset zusammengefasst.



Weitere Informationen zu den Mustern finden Sie im Begleitbuch Geschäftsmodelle entwickeln. Der Business Model Navigator in 3. überarbeiteter und erweiterter Auflage.

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. Das BMI Lab bedient dabei drei zentrale Tätigkeitsfelder: das Advisory, die Academy und den Think Tank.

Seit der ersten Version der BMI-Musterkarten im Jahr 2013 haben das Forscherteam und das BMI Lab durch Hunderte von Workshops und Projekte mit Unternehmen fünf neue Muster entdeckt.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg mit diesem Kartenset und vor allem mit der Umsetzung der erfolgreichsten Ideen!

Oliver Gassmann  
Karolin Frankenberger  
Michaela Choudury





Scannen Sie den QR-Code, um auf die BMI Lab Website zu gelangen.

BMI  Lab

# WAS IST EIN GESCHÄFTSMODELL?

Im ersten Schritt sollten Sie genau verstehen, was ein Geschäftsmodell ist. Ein Geschäftsmodell ist die integrierte Antwort auf die vier Fragen des magischen Dreiecks (Bild 1):

- 1 Der Kunde – wer sind unsere Zielkunden?
- 2 Das Nutzenversprechen – was bieten wir den Kunden an?
- 3 Die Wertschöpfungskette – wie stellen wir die Leistung her?
- 4 Die Ertragsmechanik – wie wird der Wert erzielt?

Weitere Informationen liefert Ihnen die Sonderkarte „Das magische Dreieck eines Geschäftsmodells“.



**Bild 1**

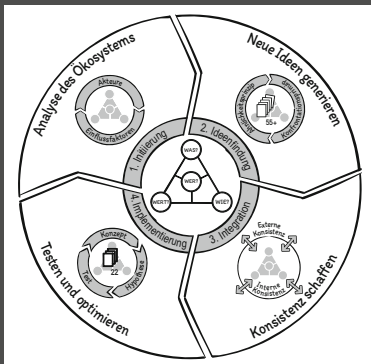
Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells

# PROZESS DES BUSINESS MODEL NAVIGATORS

Der Business Model Navigator ist eine aktionsorientierte Methodik, die es jedem Unternehmen ermöglicht, die dominante Branchenlogik zu durchbrechen und das eigene Geschäftsmodell zu innovieren (Bild 2). Insgesamt besteht er aus den folgenden vier Schritten:

- 1 Initiierung: Analyse des Ökosystems
- 2 Ideenfindung: Neue Ideen generieren
- 3 Integration: Konsistenz schaffen
- 4 Implementierung: Testen und optimieren

Wie Sie dabei vorgehen, zeigt Ihnen die Karte „Der Business Model Navigator“.

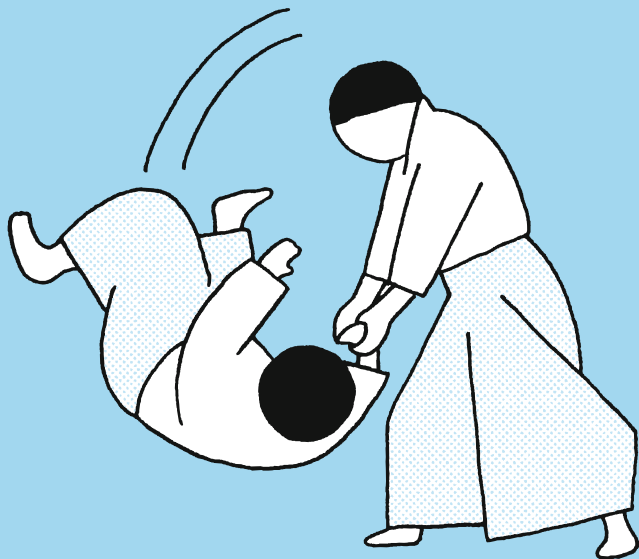


**Bild 2**

Die vier Schritte zum neuen Geschäftsmodell

# Aikido

3



Aikido ist eine japanische Kampfkunst, in der die Stärke eines Angreifers gegen ihn selbst verwendet wird. In Form eines Geschäftsmodells bedeutet Aikido, dass ein Unternehmen etwas anbietet, das diametral dem Paradigma der Konkurrenz entgegensteht. Dieses neue Angebot zieht vor allem jene Kunden an, die Ideen oder Konzepte jenseits des Mainstream-Angebots bevorzugen.

Erfahren Sie mehr: [bmilab.com](http://bmilab.com)

## The Body Shop

Mit ihrem radikal andersartigen Ansatz schuf die Kosmetikfirma einen völlig neuen Markt für natürliche und umweltfreundliche Kosmetik.

## Nintendo Wii

Trotz seiner technisch minderwertigen Wii-Produkte konnte das Video-spielunternehmen ein breiteres Kundenspektrum im Vergleich zu seinen Wettbewerbern gewinnen, da es die Bedürfnisse von Nichtkunden (z.B. Müttern) besser verstand.

# Freemium

18



Die Basisversion eines Angebots wird gratis offeriert, wohingegen für die Premiumversion ein entsprechender Aufpreis verlangt wird. Mit der kostenlosen Bereitstellung der Basisversion soll eine möglichst große Nutzergruppe gewonnen werden, in der sich – so die Hoffnung – genügend Nutzer finden lassen, welche bereit sind, für die Premiumversion zu bezahlen.

Erfahren Sie mehr: [bmilab.com](http://bmilab.com)

## Dropbox

Dropbox bietet eine begrenzte Menge an freiem Cloud-Speicherplatz an, welcher jederzeit gegen eine monatliche Gebühr erweitert werden kann.

## Spotify

Nutzer können Musik mit Werbeunterbrechungen kostenlos streamen oder auf eine kostenpflichtige Premium-Mitgliedschaft upgraden, die werbefreies Hören und andere Vorteile bietet.

# — Pay per Use

35





# Pay per Use

35

Pay per Use bedeutet, dass eine Leistung nicht pauschal, sondern nach ihrer effektiven Nutzung abgerechnet wird. Hierdurch bezahlt der Kunde nur für das, was er tatsächlich verbraucht. Das Unternehmen ist so in der Lage, Kunden anzuziehen, die zusätzliche Flexibilität schätzen.

Erfahren Sie mehr: [bmilab.com](http://bmilab.com)

## **car2go**

Die Autovermietung berechnet den Kunden jede Minute Fahrzeit, wobei auch Stunden- und Tagessätze zur Verfügung stehen.

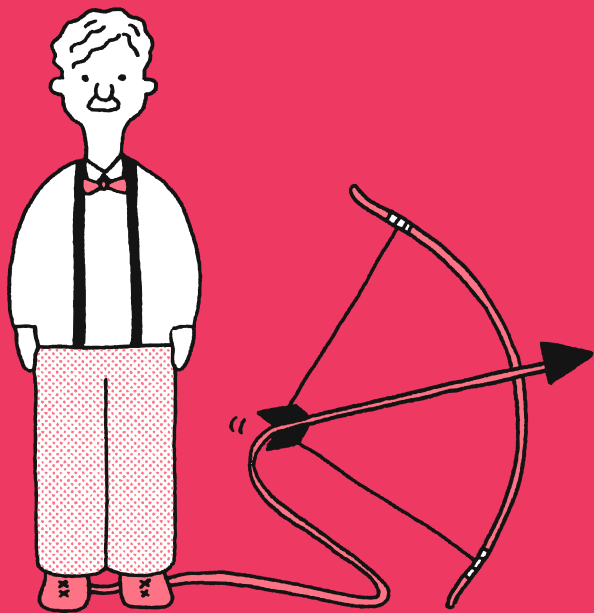
## **Rolls-Royce-Turbinen**

Das Unternehmen verkauft keine Motoren an sich, sondern lässt sich jede geflogene Stunde vergüten.

---

# Robin Hood

44



---

# Robin Hood

44

Gleiche Produkte oder Dienstleistungen werden den „Reichen“ zu einem viel höheren Preis als den „Armen“ verkauft. Die Einnahmen, welche durch die Reichen erzielt werden, dienen dazu, um die Leistungen für die Armen quersubventionieren zu können. Die „Armen“ zu bedienen ist dabei in der Regel nicht rentabel, schafft aber Skaleneffekte, die andere Anbieter nicht erreichen können. Zusätzlich hat es einen positiven Effekt auf das Image des Unternehmens.

Erfahren Sie mehr: [bmilab.com](http://bmilab.com)

## **TOMS Shoes**

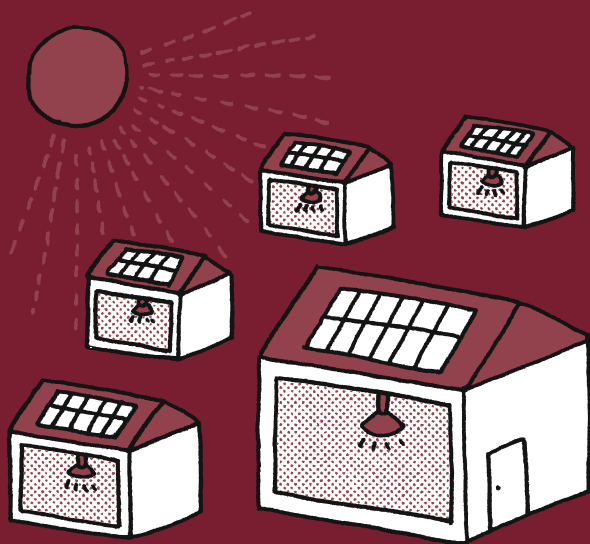
Für jedes verkaufte Paar Schuhe spendet das Unternehmen ein weiteres Paar an eine verarmte Person.

## **One Laptop per Child**

Die Non-Profit-Organisation stellt Kindern in Entwicklungsländern preiswerte Laptops für Bildungszwecke zur Verfügung.

# Prosumer

60



Unternehmen ermöglichen es Kunden, selbst zum Produzenten zu werden. Der Kunde ist in die Wertschöpfungskette integriert und kann vom resultierenden Produkt profitieren, während das Unternehmen weniger Investitionskosten für Produktion und Overhead hat. Da der Konsument an der Produktion beteiligt ist, steigt der wahrgenommene Wert des Produkts.

Erfahren Sie mehr: [bmilab.com](http://bmilab.com)

## Smart Grids

Die unabhängige Energiegemeinschaft ermöglicht es Verbrauchern, auch als Energielieferanten und -produzenten aufzutreten.

## Blockchain

Das Protokoll folgt dem Modell eines verteilten Registers, in dem die Teilnehmer das System nutzen können, aber auch als Bestätigungsinstitution für andere dienen.