

Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung: Business Model Navigator

Prof. Dr. Hannes Federrath

Sicherheit in verteilten Systemen (SVS)

<http://svs.informatik.uni-hamburg.de>

Neue Geschäftsmodelle

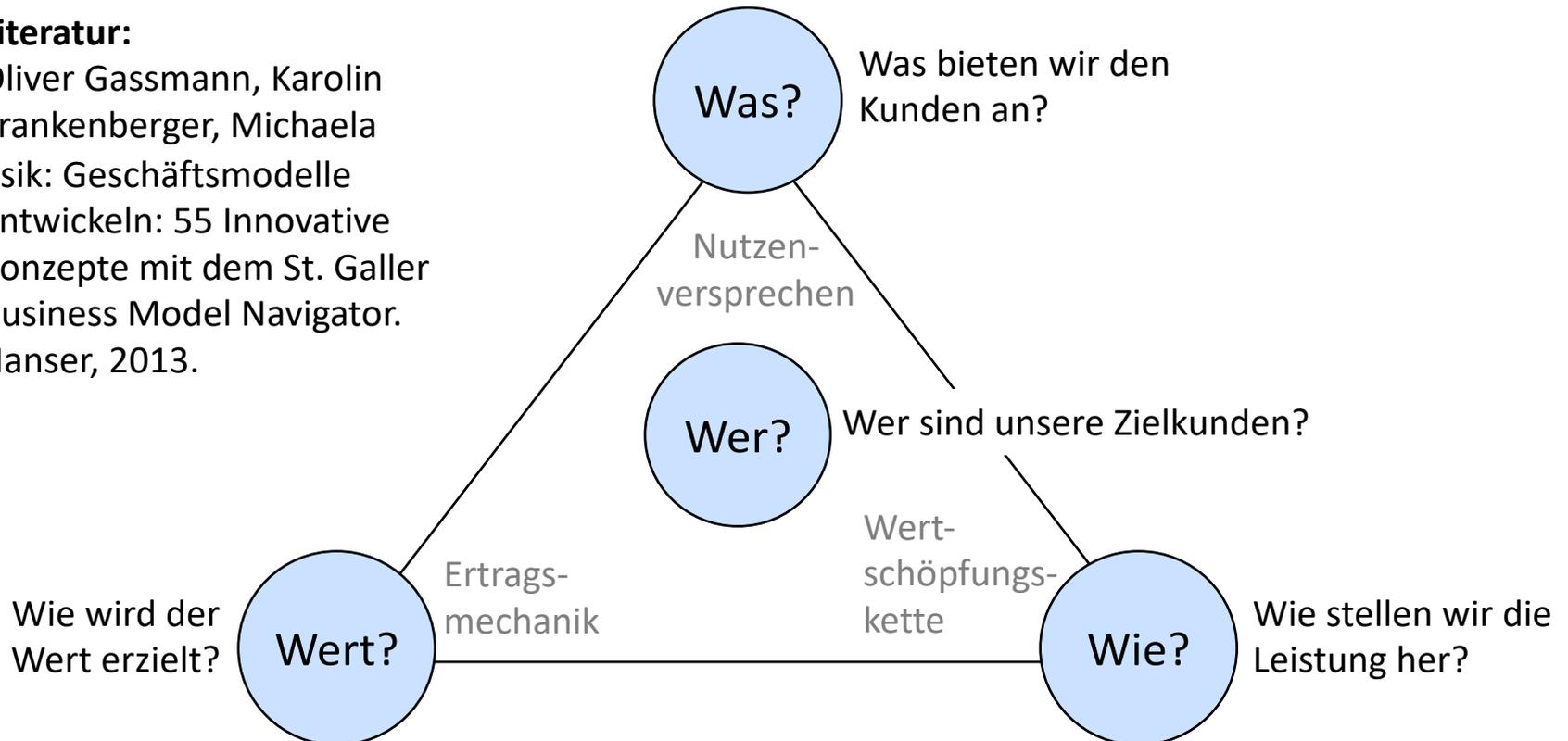
Ein Geschäftsmodell wird darüber definiert, wer die Kunden sind, was verkauft wird, wie man es herstellt und wie man einen Ertrag realisiert.

- Amazon
 - größter weltweiter Buchhändler ohne ein einziges Ladengeschäft
- Skype
 - Weltweiter Kommunikationsdienstleister ohne eigenes Netz
- Pixar Studios
 - 11 Oscars in 10 Jahren ohne einen einzigen Schauspieler
- Netflix
 - Neuauflage des Videoverleihgeschäfts ohne eine einzige Videothek
- Uber
 - Verkehrsdienstleister ohne einen einzigen angestellten Fahrer

Ein Geschäftsmodell wird darüber definiert, wer die Kunden sind, was verkauft wird, wie man es herstellt und wie man einen Ertrag realisiert.

Literatur:

Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger, Michaela Csik: Geschäftsmodelle Entwickeln: 55 Innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. Hanser, 2013.



St. Galler Business Model Navigator

■ Ausgangspunkt

- 90 % der Geschäftsmodellinnovationen basieren auf Kombinationen existierender Muster
- Business Model Navigator enthält 55 wiederkehrende Muster von Geschäftsmodellinnovationen
- Nähe zum Design-Thinking-Ansatz der Stanford University

■ Idee

- Neue Geschäftsmodelle lassen sich über kreative Imitation und Rekombination aus den wiederkehrenden Mustern generieren
- Gamification-Ansatz durch Kartenspiel mit 55 Karten

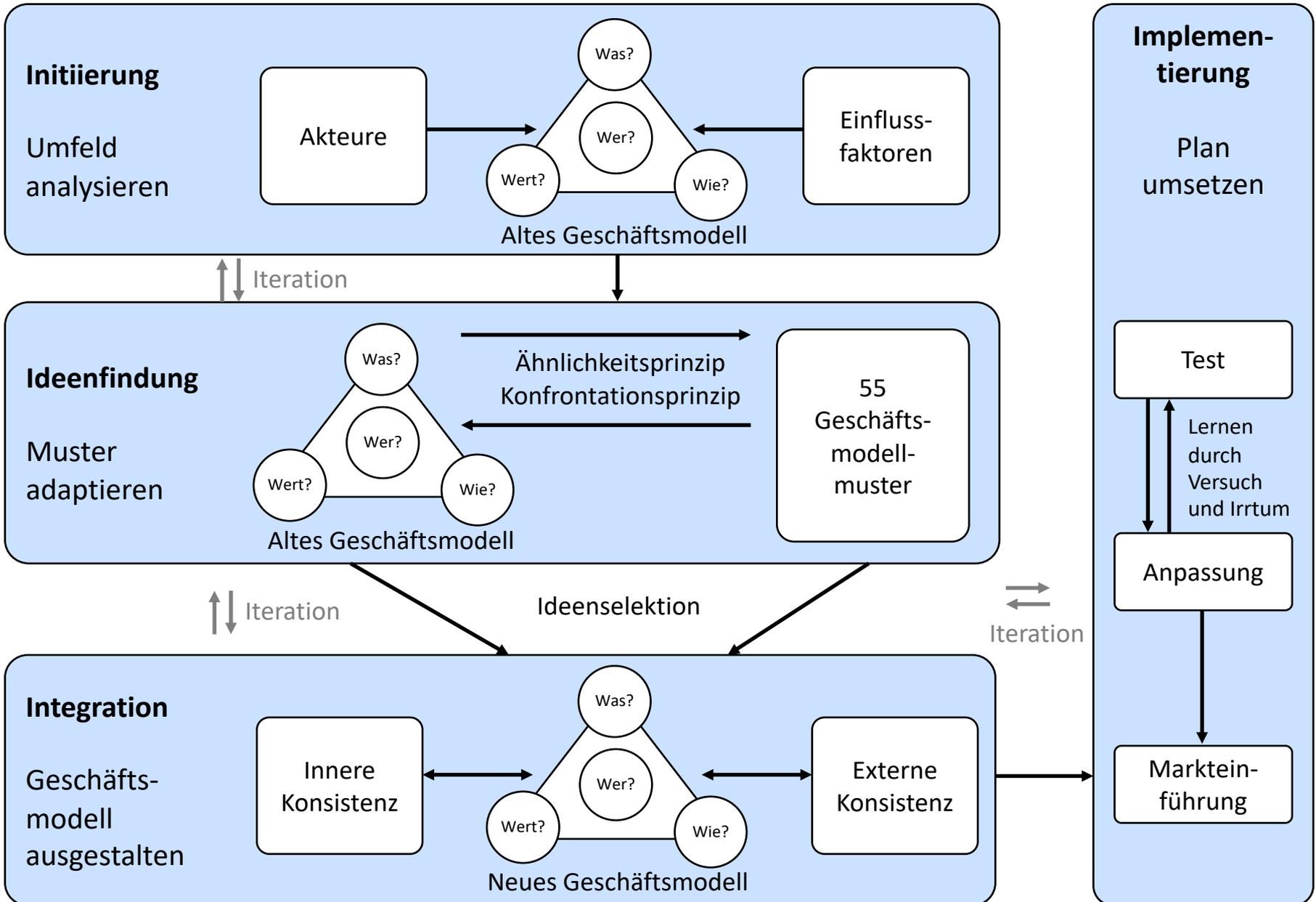
■ Vorgehen

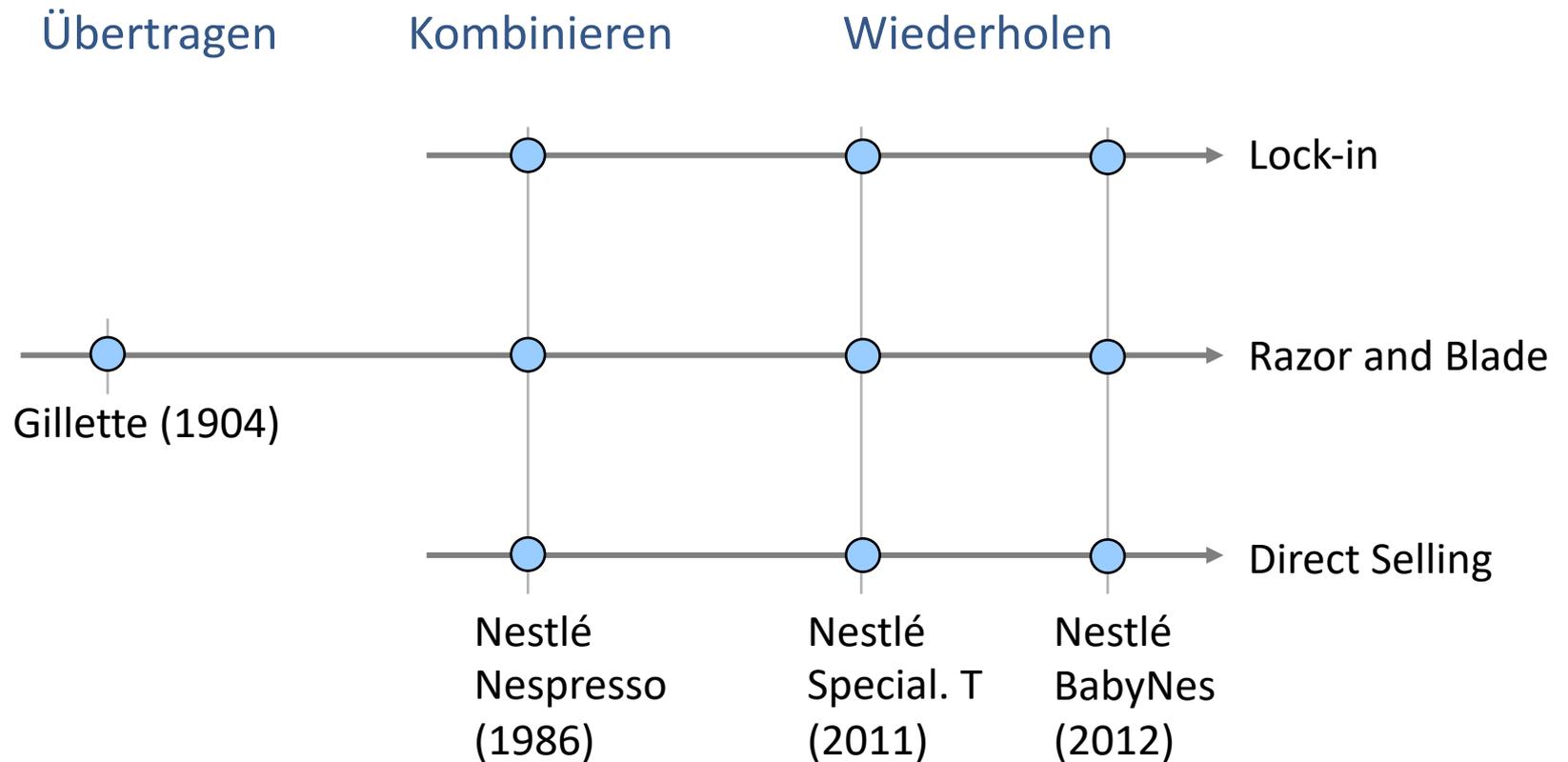
- Muster betrachten und Übertragbarkeit auf das eigene Geschäftsmodell überprüfen



Design

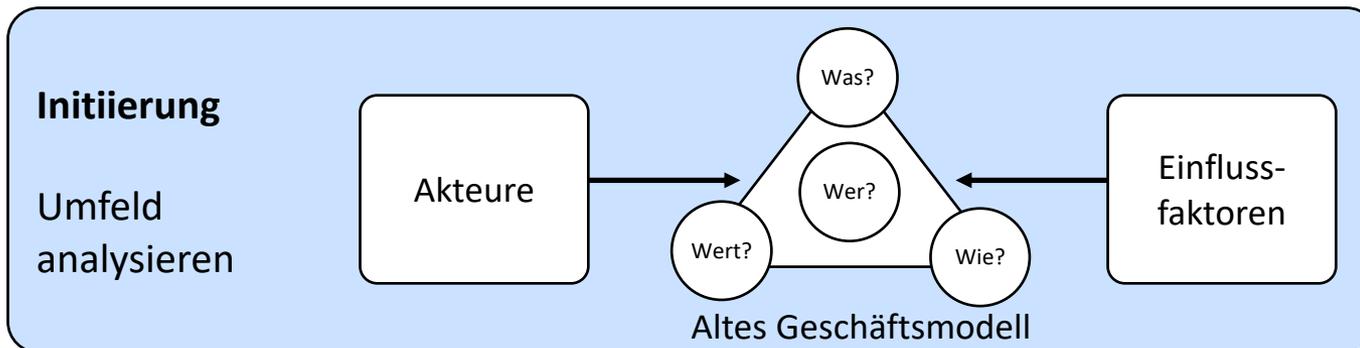
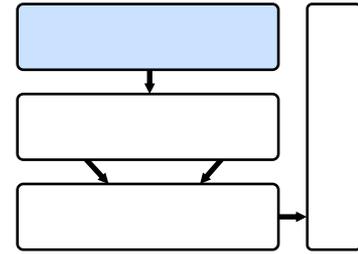
Realisierung





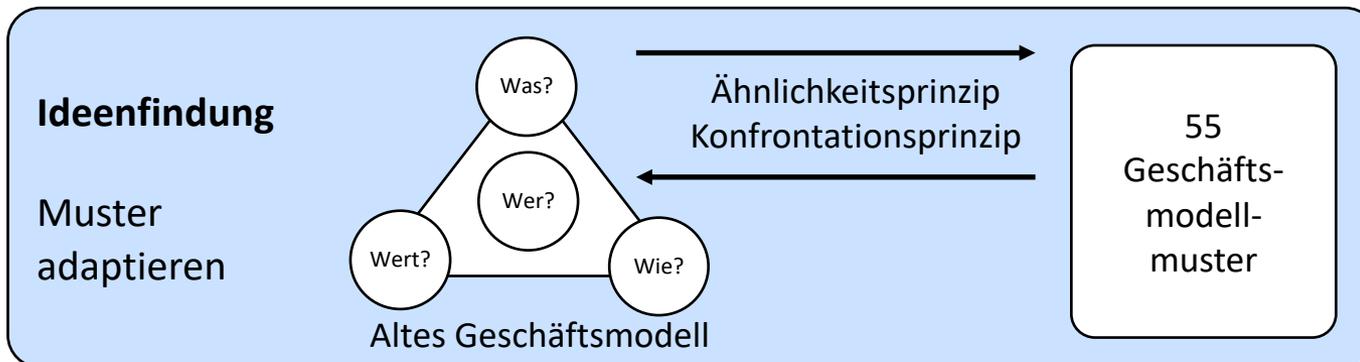
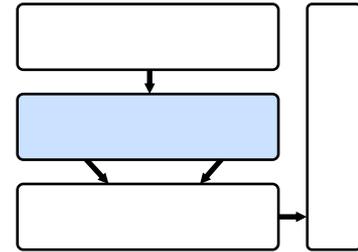
Schritt 1 – Initiierung

- Ziel: Umfeld des alten Geschäftsmodells analysieren
- Beschreibung des alten Geschäftsmodells erarbeiten
 - Wer? Was? Wie? Wert?
- Akteure – Beziehungsgeflecht des Geschäftsmodells
 - Aktuelle und potenzielle Kunden und deren Bedürfnisse
 - Geschäftsmodelle von Wettbewerbern
 - In die Wertschöpfung eingebundene Partner
- Einflussfaktoren
 - Technologische Entwicklung
 - Trends und regulatorische Veränderungen

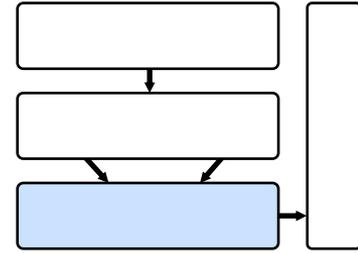


Schritt 2 – Ideenfindung

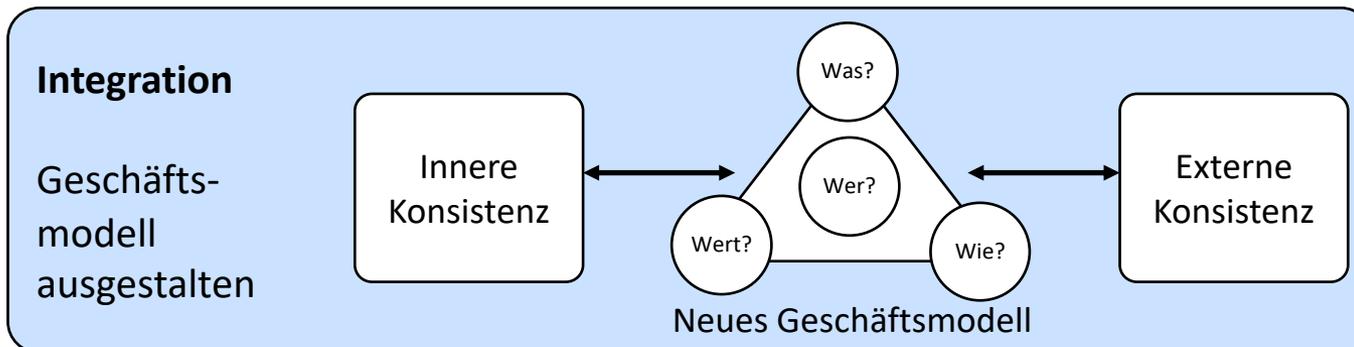
- **Ziel:** Übertragbarkeit der Muster des Business Model Navigators auf das eigene Geschäftsmodell überprüfen
- **Zwei alternative Vorgehensweisen**
 - Ähnlichkeitsprinzip
 - Zunächst Muster aus analogen Branchen betrachten
 - Konfrontationsprinzip
 - Branchenfremde Muster betrachten
- **Ergebnis:** neue Geschäftsmodellideen



Schritt 3 – Integration

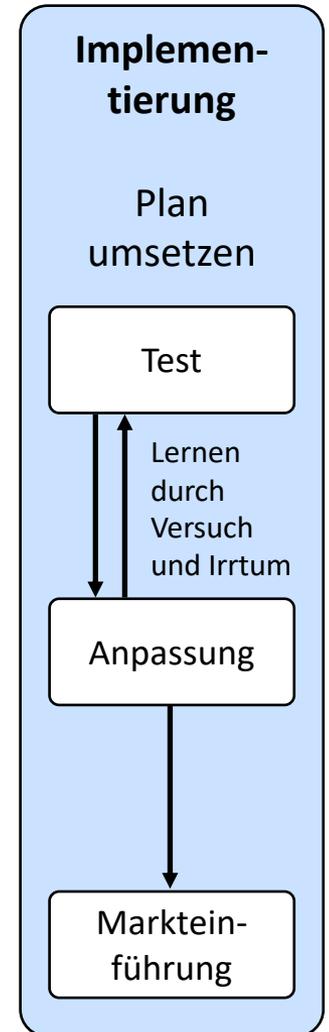
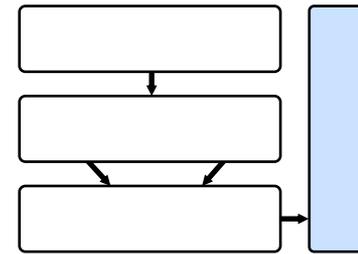


- **Ziel:** Neues Geschäftsmodell auf Basis der entwickelten Geschäftsmodellideen ausgestalten
- **Interne Konsistenz**
 - Elemente des Geschäftsmodells aufeinander abgestimmt?
- **Externe Konsistenz**
 - Bedürfnisse der Akteure befriedigt?
 - Trends und Wettbewerbsbedingungen berücksichtigt?



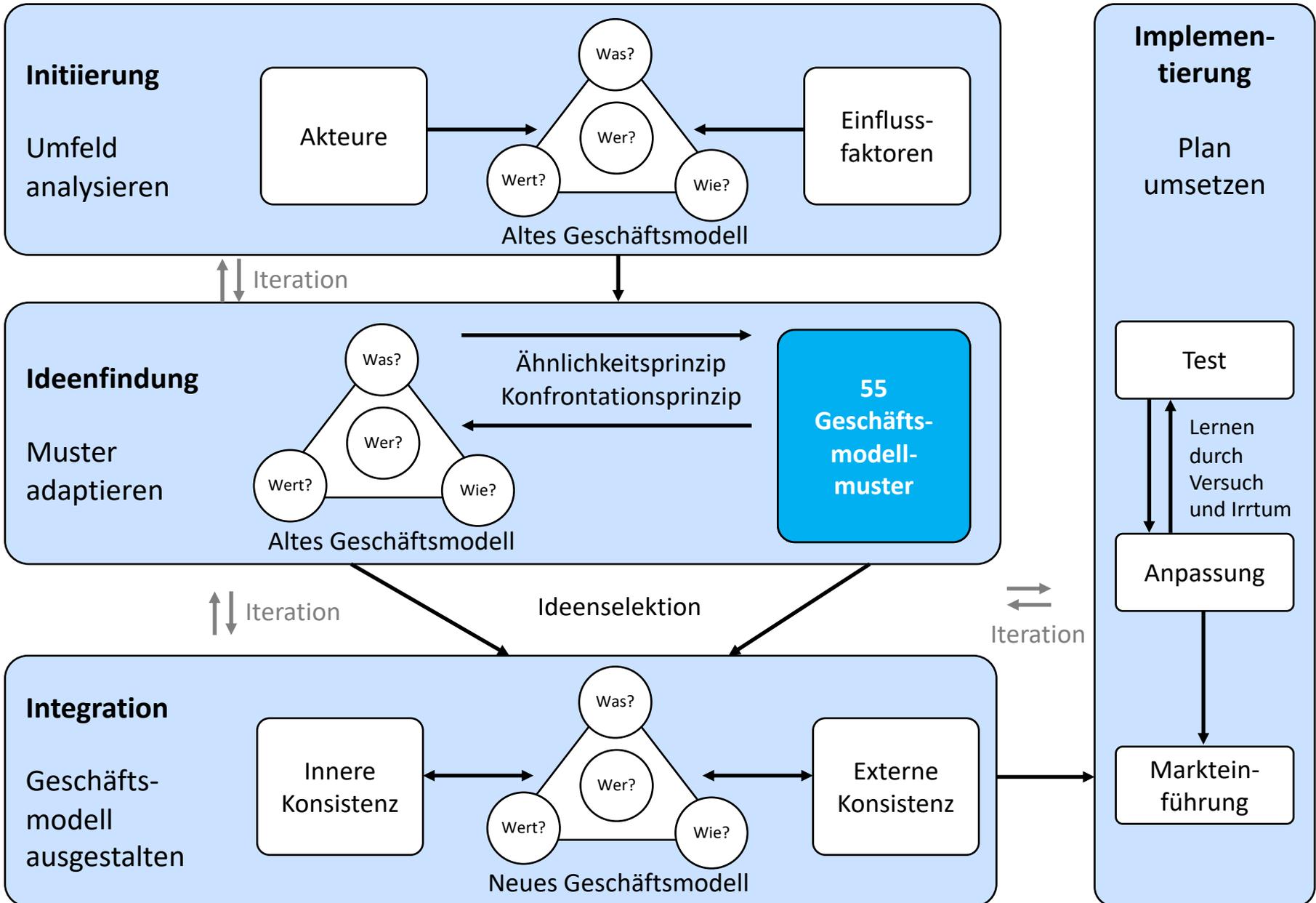
Schritt 4 – Implementierung

- Ziel: Umsetzung des entwickelten Geschäftsmodells
- Prototyp des Geschäftsmodells entwickeln (z.B. detaillierte Präsentation, Businessplan, Pilotprojekt in kleinem Markt)
- Prototyp testen
 - Feedback von innerhalb und außerhalb des Unternehmens einholen
 - Welche Elemente funktionieren? Wo sind noch Schwachstellen?
- Iterative Verbesserung des Geschäftsmodells
- Einführung erst, wenn Schwachstellen ausgemerzt sind



Design

Realisierung



55 Pattern Cards



The screenshot shows a web browser window with the URL [amazon.de](https://www.amazon.de). The product page features a blue background with a cartoon illustration of a person standing next to a row of seats. Price tags are attached to the seats: 20\$, 35\$, 5\$, and 60\$. The text 'Add-on' is visible in the top left of the illustration area. The product title is 'The BMI Pattern Cards: Revolutionize Your Industry by Building on 55 Basic Business Model Patterns as a Powerful Approach for Executives and Strategic Innovators' by BMI Lab AG. It has a 5-star rating and 3 customer reviews. The 'Amazon's Choice' badge is present for the product. The price is listed as EUR 48,00 with free shipping. The product is currently in stock, and the delivery date is Tuesday, October 9th, with a 2-hour delivery window for Prime members.

amazon.de

Add-on

20\$

35\$

5\$

60\$

BMI Lab

Für größere Ansicht Maus über das Bild ziehen

The BMI Pattern Cards: Revolutionize Your Industry by Building on 55 Basic Business Model Patterns as a Powerful Approach for Executives and Strategic Innovators

von BMI Lab AG

★★★★★ 3 Kundenrezensionen

Amazon's Choice für "business model navigator"

Preis: **EUR 48,00** Kostenlose Lieferung. [Details](#)
Alle Preisangaben inkl. deutscher USt. [Weitere Informationen.](#)

Auf Lager.

Lieferung Dienstag, 9. Okt.: Bestellen Sie innerhalb **2 Stunden und 54 Minuten** per **Premiumversand** an der Kasse. [Siehe Details.](#)

<https://www.amazon.de/BMI-Pattern-Cards-Revolutionize-Executives/dp/B00T9LFEHU/>

Die 55 Geschäftsmodellmuster

nach: Gassmann et al. 2013

1	Add-on	Separate Verrechnung von Extras	
2	Affiliation	Erfolg des Partners = eigener Erfolg	
3	Aikido	Stärken des Gegners in Schwächen umwandeln	
4	Auction	Verkauf eines Produkts an Höchstbietenden	eBay
5	Barter	Kuppelprodukte als Zugabe	
6	Cash Machine	Generiere Einnahmen vor den Ausgaben	Dell
7	Cross Selling	Zwei Fliegen mit einer Klappe	Aldi, Tchibo, IKEA
8	Crowdfunding	Schwarmfinanzierung	
9	Crowdsourcing	Schwarmauslagerung	
10	Customer Loyalty	Anreize für lange Treue	Payback
11	Digitalization	Alte Dienste digital machen	Spiegel Online
12	Direct Selling	Auslassen von Zwischenhändlern	Vorwerk, Nespresso, Dell
13	E-Commerce	Kostenreduktion durch Online-Handel	
14	Experience Selling	Emotionalisierung von Produkten	IKEA, Nespresso, Dell
15	Flatrate	Unlimitierter Konsum zum Festpreis	Netflix
16	Fractionalized Ownership	Effizienter Nutzen durch Teileigentum	
17	Franchising	Einer für alle, alle für einen	Subway, McFit
18	Freemium	Freie Basis- und kostenpflichtige Premiumversion	In-App-Käufe
19	From Push to Pull	Prozessgestaltung zur schnellen Reaktion auf Kundenwünsche	Toyota, Dell
20	Guaranteed Availability	Gewährleistete Verfügbarkeit der Produkte	
21	Hidden Revenue	Kommerzialisieren der Werbefläche	Google, Facebook
22	Ingredient Branding	Marke in der Marke	Shimano, Intel inside
23	Integrator	Mehrwert durch Integration	
24	Layer Player	Der Schichtenspezialist	AWS
25	Leverage Customer Data	Mehrseitige Nutzung der Kundendaten	Google, Facebook

26	License	Kommerzialisierung von geistigem Eigentum	ARM
27	Lock-in	Zwangsloyalität durch hohe Wechselkosten	Nespresso, Microsoft
28	Long Tail	Kleinvieh macht auch Mist	Google, Facebook
29	Make more of it	Produkte plus externe Dienstleistung verkaufen	AWS
30	Mass Customization	Individualität von der Stange	Dell
31	No Frills	Alles, außer teuer	Aldi
32	Open Business Model	Hebeleffekte durch kollaborative Wertschöpfung	
33	Open Source	Gemeinsam eine freie Lösung	Mozilla Foundation, Wikipedia
34	Orchestrator	Dirigieren der Wertschöpfungskette	
35	Pay-per-Use	Nutzungsabhängige Vergütung	Car2Go
36	Pay What You Want	Zahle, wie viel es dir wert ist	Wikipedia
37	Peer-to-Peer	Von Mensch zu Mensch	Airbnb
38	Performance-based Contracting	Ergebnisabhängige Vergütung und Betreibermodelle	
39	Razor and Blade	Haken und Köder	Nespresso
40	Rent Instead of Buy	Entgeltliches, temporäres Nutzungsrecht	Car2Go
41	Revenue Sharing	Symbiotische Gewinnteilung	
42	Reverse Engineering	Rasches Lernen vom Wettbewerber	
43	Reverse Innovation	Lernen von Einfachstlösungen	
44	Robin Hood	Nehmt es den Reichen und gebt es den Armen	
45	Self-Service	Der arbeitende Kunde	IKEA, Car2Go
46	Shop-in-Shop	Symbiotisches Huckepack	Tchibo, Deutsche Post Shops
47	Solution Provider	Alles-aus-einer-Hand-Anbieter	
48	Subscription	Abonnieren von Leistungen	Netflix
49	Supermarket	Große Auswahl, kleine Preise	
50	Target the Poor	Kunde am Fuß der Welteinkommenspyramide	Walmart
51	Trash-to-Cash	Monetarisierung von Abfall	Freitag Taschen
52	Two-Sided Market	Anziehungskraft indirekter Netzwerkeffekte	Google, Facebook
53	Ultimate Luxury	Mehr-als-mehr-Strategie	Lamborghini
54	User-Designed	Der Kunde als erfinderischer Unternehmer	Spreadshirt
55	White Label	Eigenmarkenstrategie	Foxconn

Interessante Kombinationen der Muster

■ Nespresso

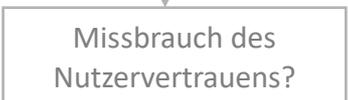
- 12 Direct Selling – Auslassen von Zwischenhändlern
- 14 Experience Selling – Emotionalisierung von Produkten
- 27 Lock-in – Zwangsloyalität durch hohe Wechselkosten
- 39 Razor and Blade – Haken und Köder

■ IKEA

- 14 Experience Selling – Emotionalisierung von Produkten
- 45 Self-Service – Der arbeitende Kunde

■ Google, Facebook

- 21 Hidden Revenue – Trennung von Einkünften und Kunde
- 25 Leverage Customer Data – Mehrseitige Nutzung der Kundendaten
- 28 Long Tail – Kleinvieh macht auch Mist
- 52 Two-Sided Market – Anziehungskraft indirekter Netzwerkeffekte



Missbrauch des Nutzervertrauens?

Der Fall Cambridge Analytica



The image shows a screenshot of a web browser window. The address bar displays 'heise.de'. The main content area features a headline 'Facebook-Datenskandal' with a small icon. Below the headline is a paragraph of text describing the scandal. To the right of the text is a blue-tinted image of a grid of Facebook 'f' logos. Below the text is another paragraph.

Facebook-Datenskandal

Die englische Datenanalyse-Firma Cambridge Analytica hat sich während des US-Wahlkampfes unerlaubt Zugang zu Daten von mehr als 50 Millionen Facebook-Nutzern verschafft. Mit den Informationen soll die Firma geholfen haben, Anhänger des heutigen US-Präsidenten Donald Trump zu mobilisieren und zugleich potenzielle Wähler der Gegenkandidaten Hillary Clinton vom Urnengang abzuhalten. Mithilfe der Nutzerprofile wurden im sozialen Netzwerk gezielt Botschaften als Werbung ausgespielt.

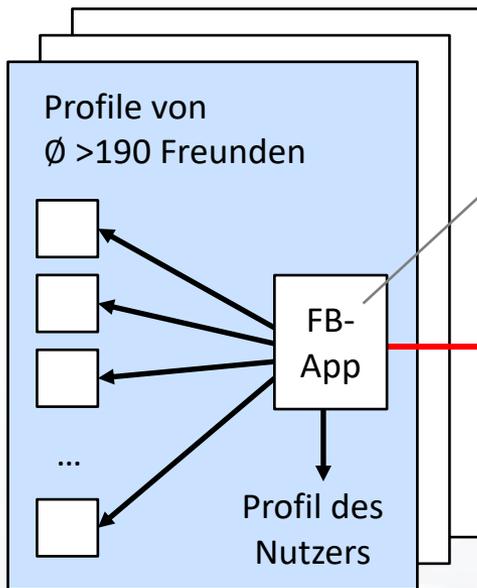


Der im März 2018 bekannt gewordene Datenskandal ist aber offenbar nur die Spitze eines Eisbergs. Laut einem ehemaligen Facebook-Manager habe das Social Network keinerlei Kontrolle über abgeflossene Nutzerdaten.

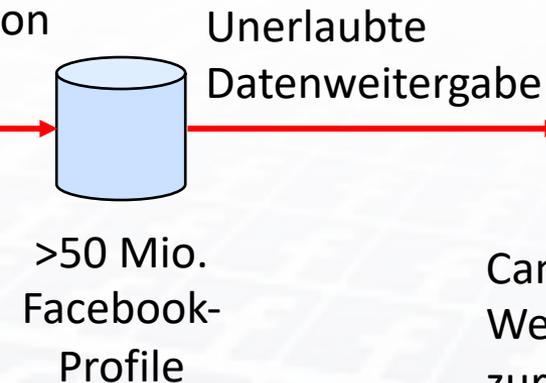
Der Fall Cambridge Analytica

nach: ct 2018, Heft 8, S. 20

>270.000 Facebook-Nutzer



Facebook-App
»thisisyourdigitallife«
des Psychologen
Alexander Kogan greift
(mit Einwilligung der
Facebook-Nutzer auf
Basis der damaligen
Privacy-Einstellungen)
»zu wiss. Zwecken« auf
Profile und Daten von
Freunden zu



Auswertung nach
Persönlichkeitsprofilen
gem. OCEAN-Modell:

- Openness
- Conscientiousness
- Extraversion
- Agreeableness
- Neuroticism

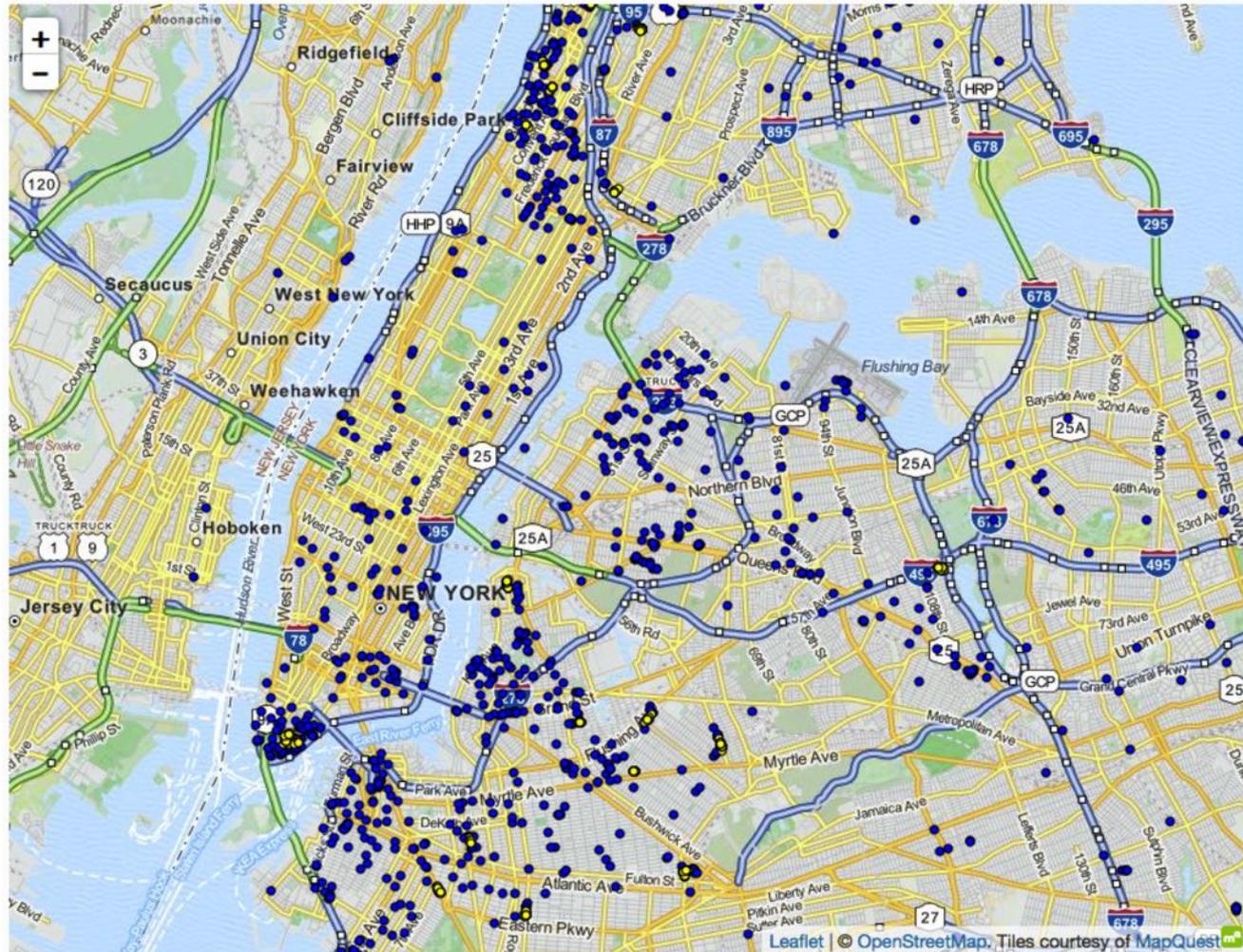
Cambridge Analytica:
Weiterverwendung
zur gezielten Anzeige
von (Wahl)-Werbung:
Brexit, Trump, ...

Pseudonymized data...

...can reveal sensitive location information.

20 GBytes of pseudonymized data

170 million taxi rides in New York



Drop-off locations for trips starting at Larry Flynt's Hustler Club between midnight and 6 am during 2013.

Source: <http://content.research.neustar.biz/blog/differential-privacy/stipRaw.html>





Foto: UHH/Denstorf

WORKING GROUP ON «SECURITY AND PRIVACY»

Security and Privacy

Information systems become more and more important in critical infrastructures, while the Internet has evolved to a critical infrastructure itself. The secure operation of these infrastructures is vital and their failure can have severe impacts up to the loss of human lives.

Security refers to the fact that protection goals are achieved in the presence of malicious attacks and system failures. Typical security goals can be confidentiality, integrity, accountability, and availability. Security and privacy in information systems addresses both technical and organizational aspects, such as building and establishing security concepts and security infrastructures as well as risk analysis and risk management.

Privacy can be a conflicting goal to security, but they can also benefit from each other. Hence, it is necessary to balance both when developing secure information systems.

Prof. Dr. Hannes Federrath
Fachbereich Informatik
Universität Hamburg
Vogt-Kölln-Straße 30
D-22527 Hamburg

Telefon +49 40 42883 2358

federrath@informatik.uni-hamburg.de

<https://svs.informatik.uni-hamburg.de>