Universität St.Gallen
Executive School of Management,
Technology and Law

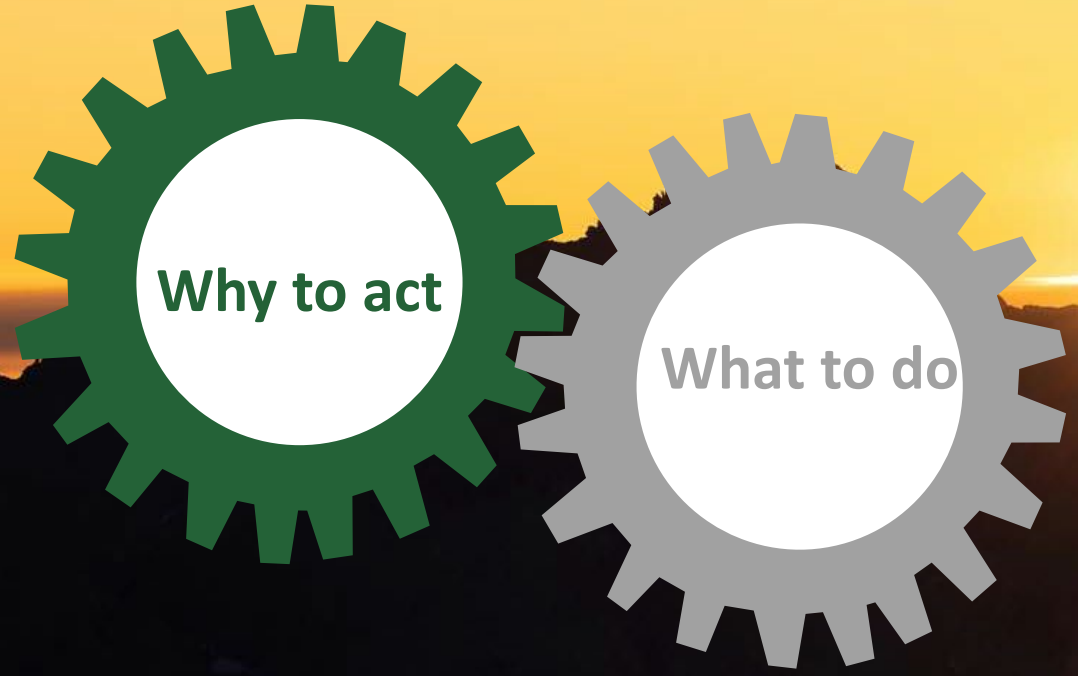
Business Model Innovation – Wie man systematisch neue Geschäftsmodelle entwickelt

Prof. Dr. Karolin Frankenberger

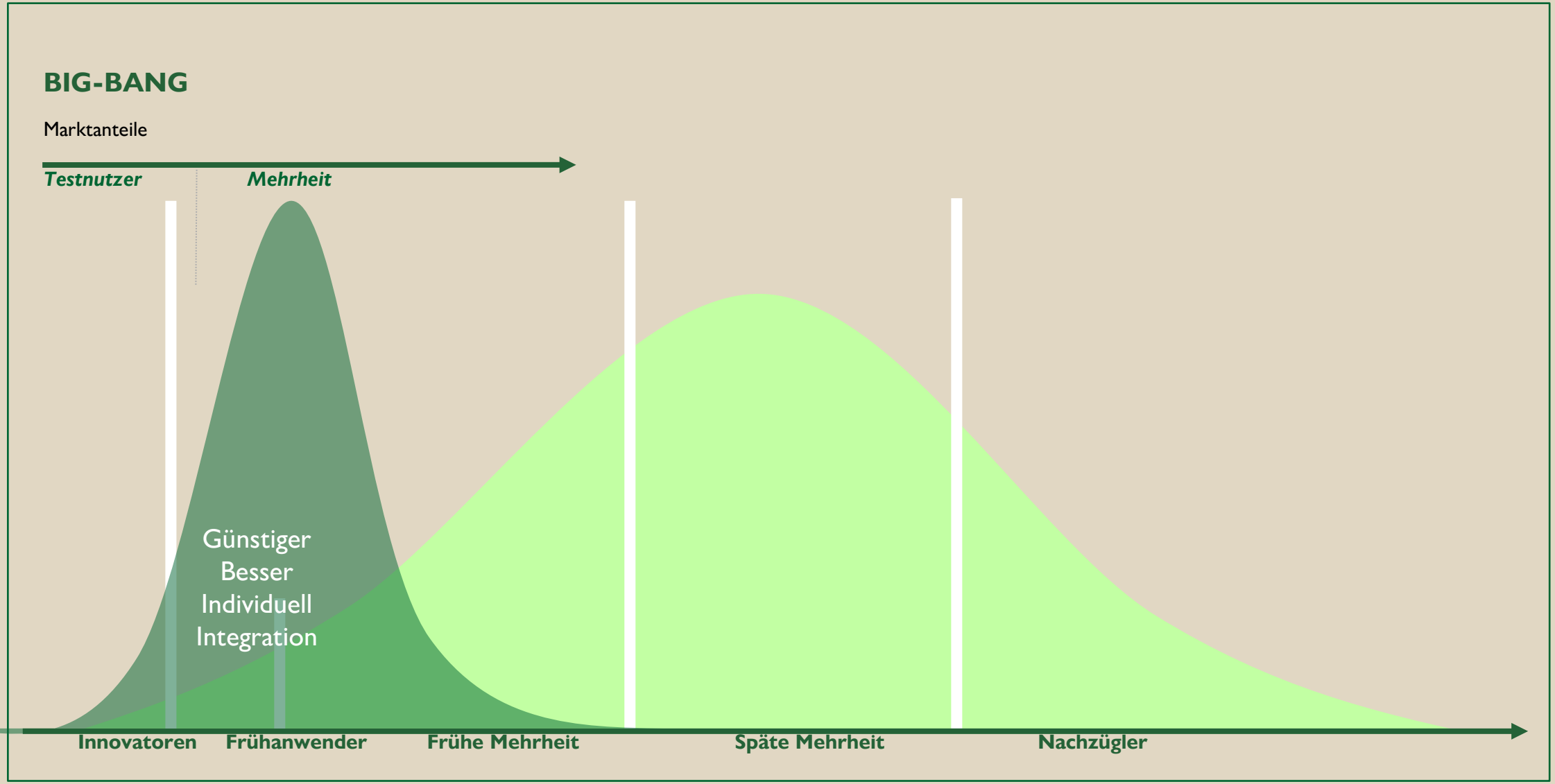
Swiss Telecommunication Summit
Kursaal Bern, 26. Juni 2025

From insight to impact.

Why to act and what to do?

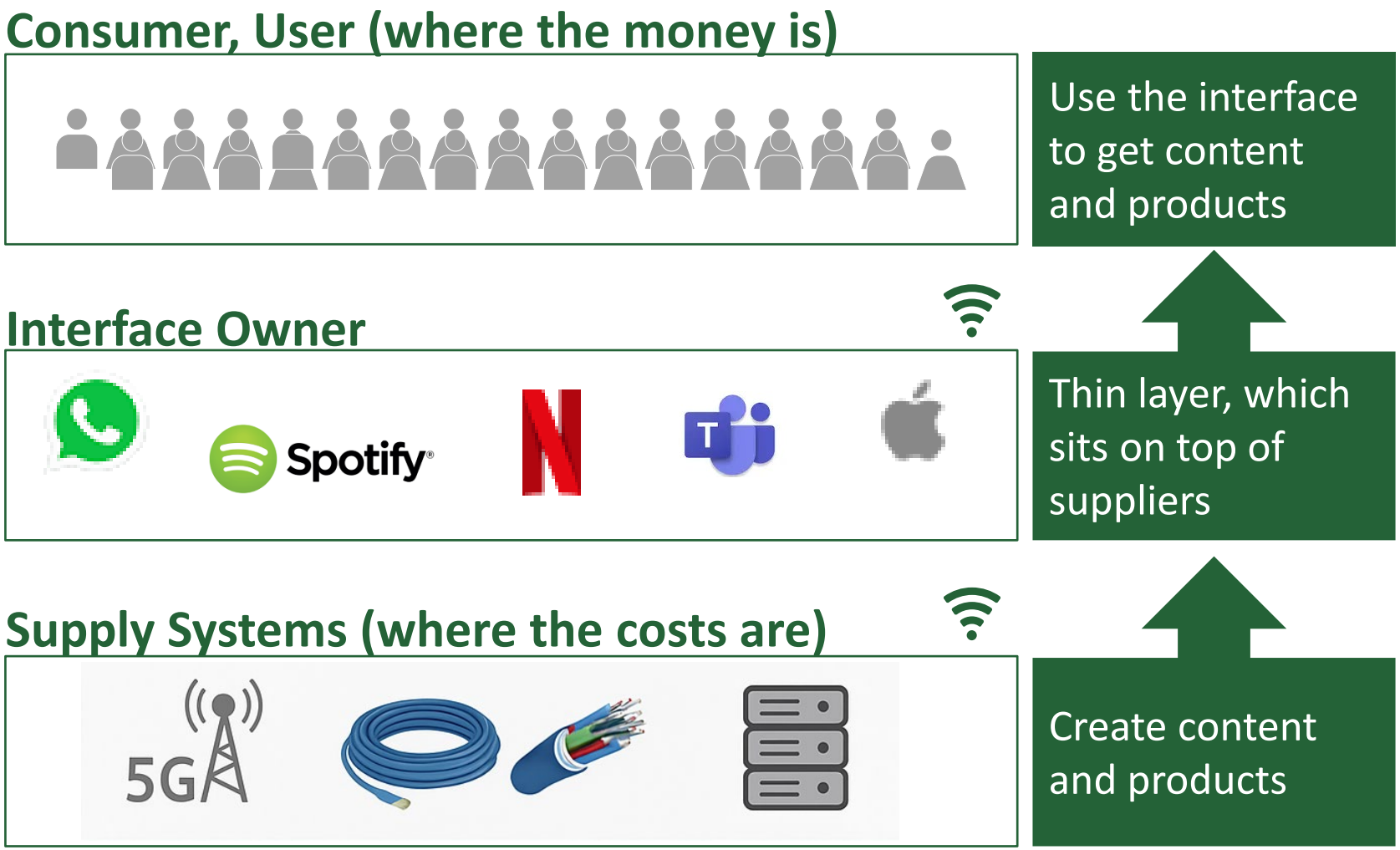


«The winner takes it all»



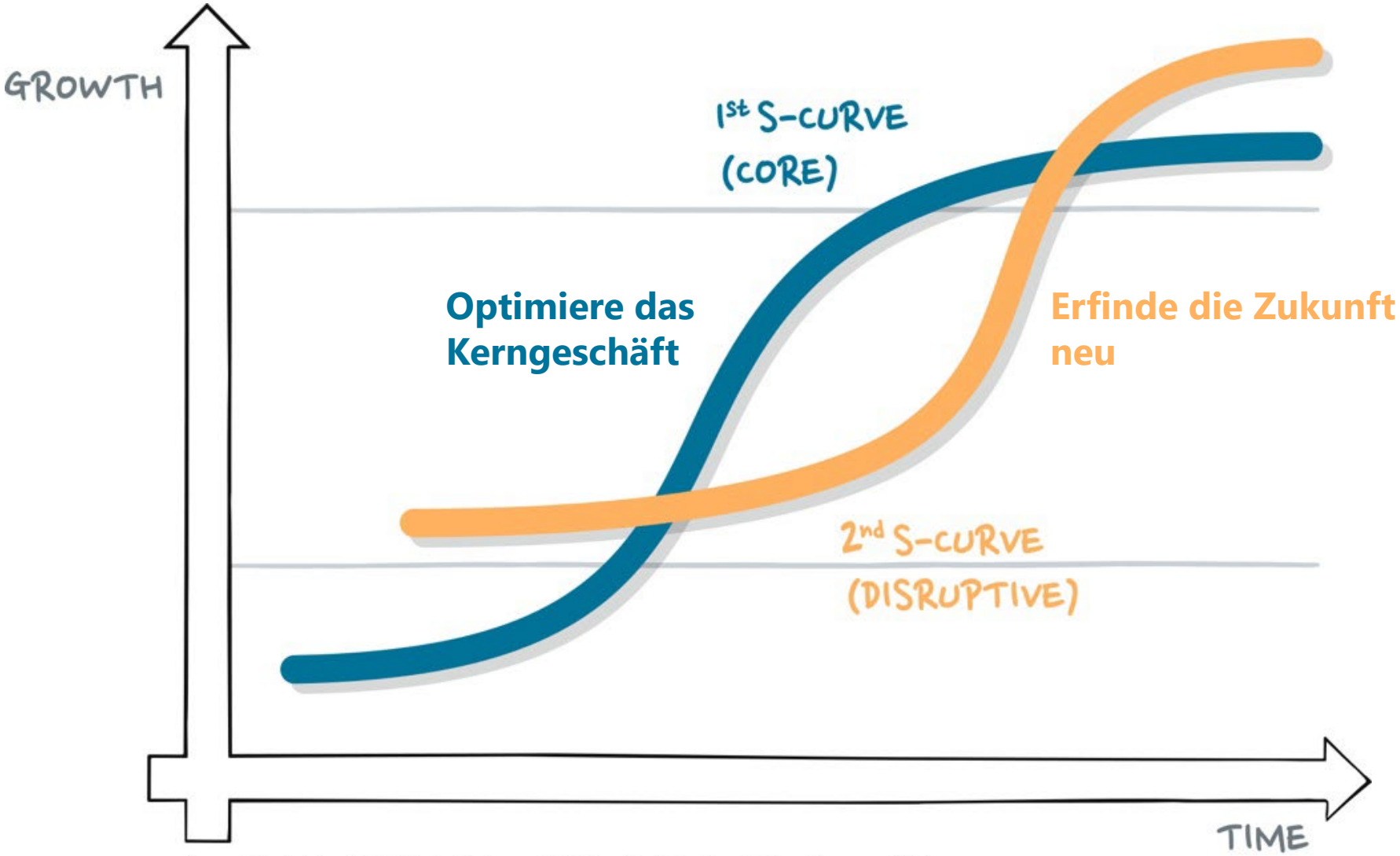
Quelle: Downes L. & Nunes P. (2013)

Neue Akteure steigen in traditionelle Industrien ein und positionieren sich an der Schnittstelle zum Kunden



Source: Downes L. & Nunes P. (2013)

Die “Double S Curve” ist die grösste Herausforderung für etablierte Unternehmen

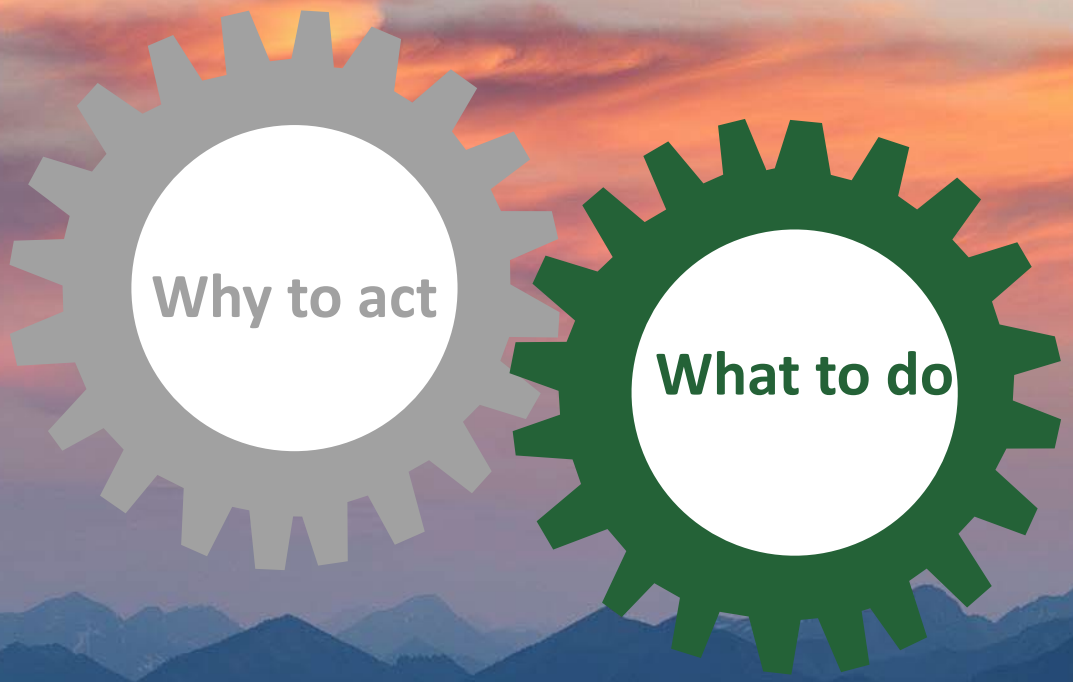


Source: Adapted from Gabriel Tarde. The Laws of Imitation. New York: Henry Holt and Company, 1903.

Warum ist Geschäftsmodellinnovation für etablierte Firmen so schwierig?

Notwendige Skills im traditionellen Geschäft	Notwendige Skills im transformierten Geschäft
Führung «Command and Control»	«Entrepreneurial Leadership»
KPIs: EBIT, ROI, ROA, Marktanteile	Moonshot, Skalierbarkeit, Anzahl von Nutzern
CRM	Customer Journey, User Experience
Sustainable Innovation	Disruptive Innovation
«Fight for each % of market share»	«The Winner takes it all»
Keine Fehler, 0-ppm Qualität, starkes Projektmanagement, Hierarchie	Agility, Corporate Venture/ Start-ups, Network
Mainly invented here	Partnerschaften, Open Source, Crowd Sourcing
Erfolg auf der ersten S-Kurve	**Erfolg auf der zweiten S-Kurve**

Why to act and what to do?



Geschäftsmodellinnovationen – und nicht Technologien – entscheiden über Erfolg und Misserfolg bei der Neuausrichtung

Was ist eine Geschäftsmodellinnovation?

Wertschöpfung und Wertabschöpfung

Geschäftsmodellinnovation bedeutet mindestens zwei der vier Elemente zu verändern

Source: Gassmann, Frankenberger, and Csik (2016)

80% der Firmen sagen, dass sie Ihr Geschäftsmodell transformieren müssen

aber nur 10% machen es

WARUM?

Source: Forbes (2018)

Kernherausforderung: Durchbrechen der dominanten Branchenlogik

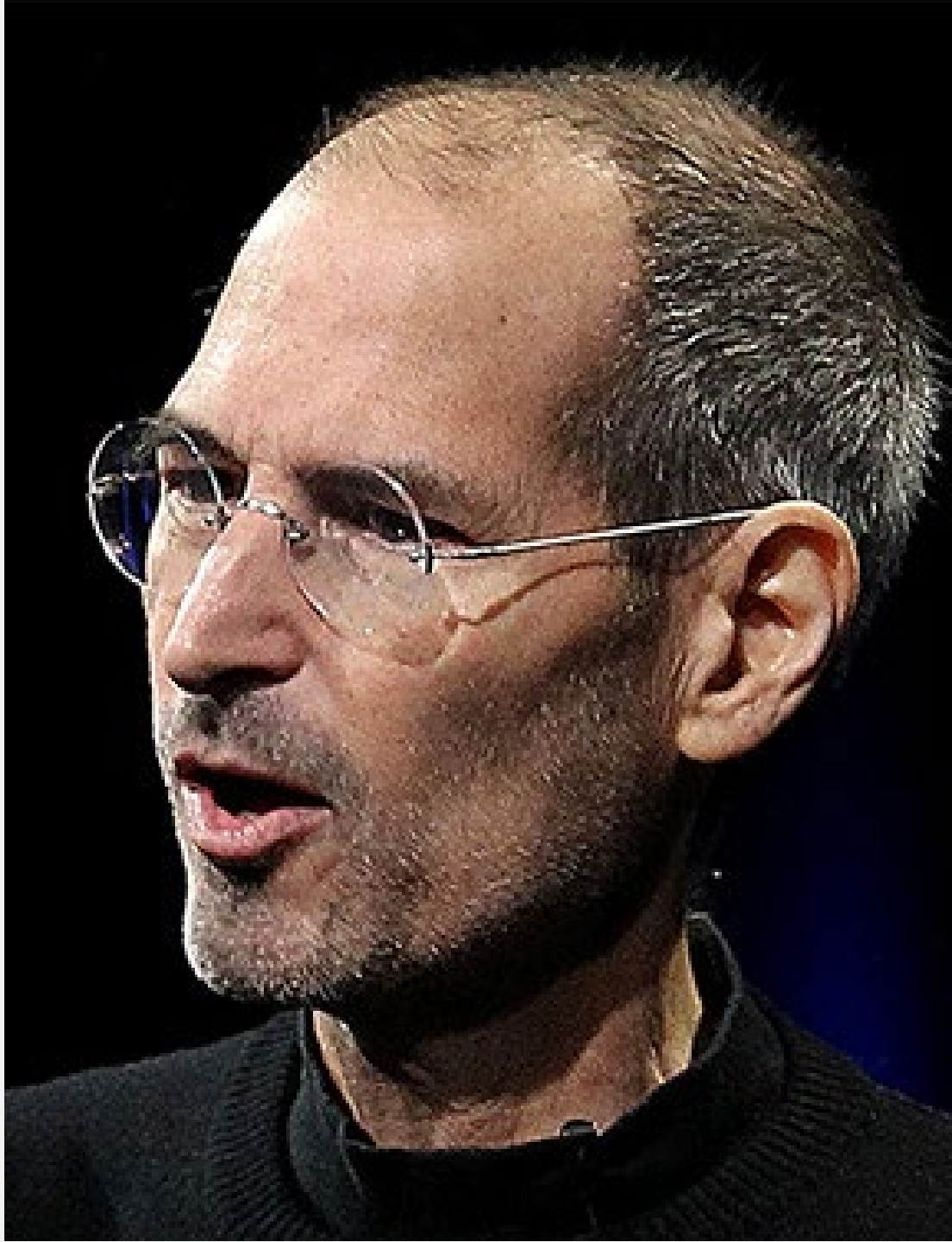
Think «outside the box»

Sei paranoid!

Hinterfrage immer die Grundsäulen Deines Erfolgs - auch und vor allem in Zeiten, in denen Du erfolgreich bist.

“Wenn Du Dich nicht selbst kannibalisierst, tut es jemand anderes.”

– Steve Jobs



Das Denken «out of the box» muss systematisch im Unternehmen gefördert werden

Wer hat die Fähigkeit «Out of the box» zu denken (Voraussetzung für Kreativität)? Jeder, der 10/10 Punkte erzielt, wird ein Genie der Kreativität genannt.

3-5 jährige Kinder	98% punkten als Genie
8-10 jährige	32% punkten als Genie
1’500 Erwachsene 25 Jahre und älter	2% punkten als Genie

Source: Study by George Land

Kreativität ist Mangelware
(und das führt in vielen Unternehmen zu inkrementell neuen Geschäftsmodellen)

Die grösste Challenge ist das Entwickeln innovativer Geschäftsmodelle – StartUps haben hier oft Vorteile

freenet FUNK

GlocalMe

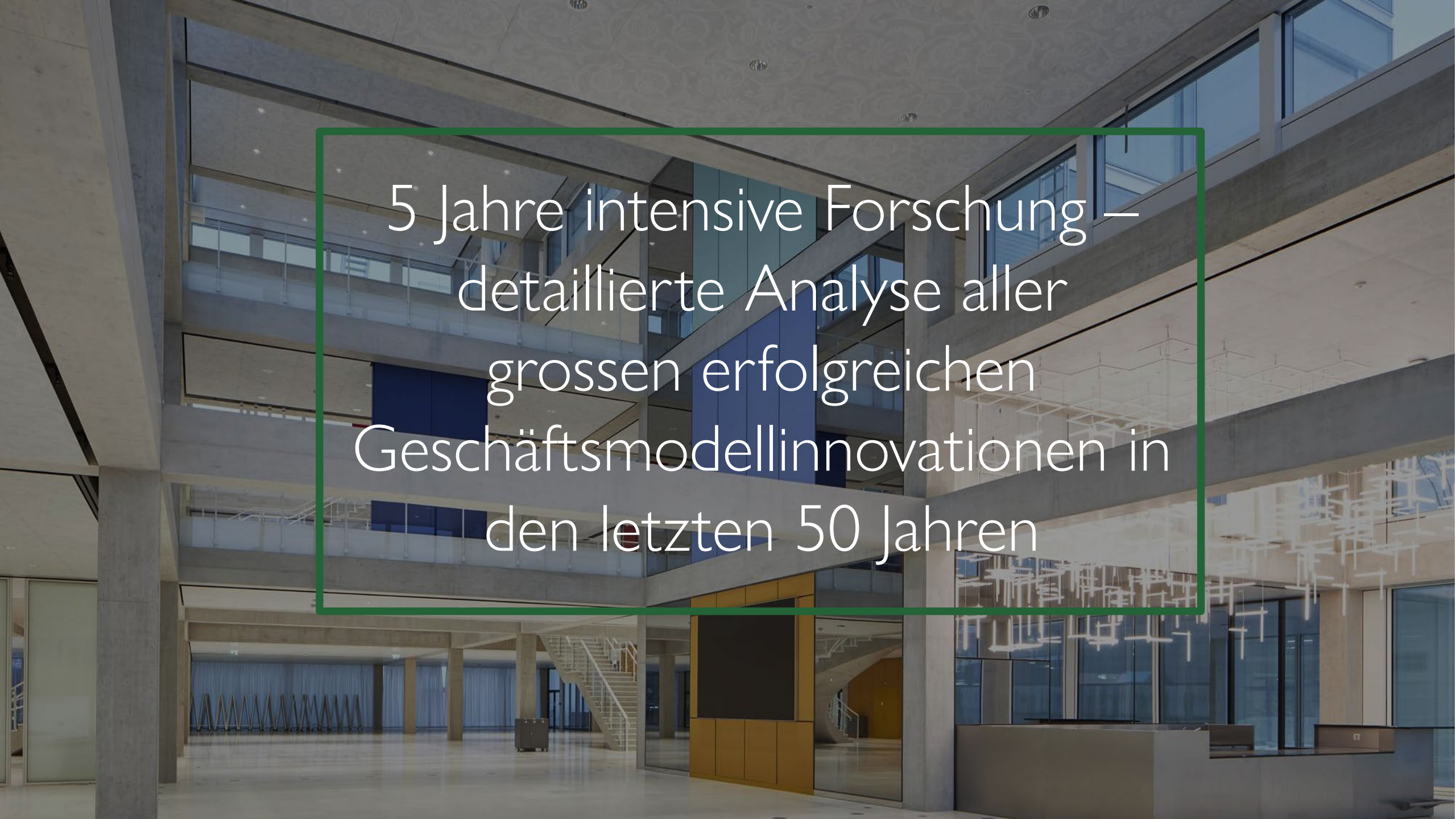
Rakuten

Google Fi Wireless

Powered by HNT.

Helium flips the traditional wireless infrastructure model and puts you in charge.

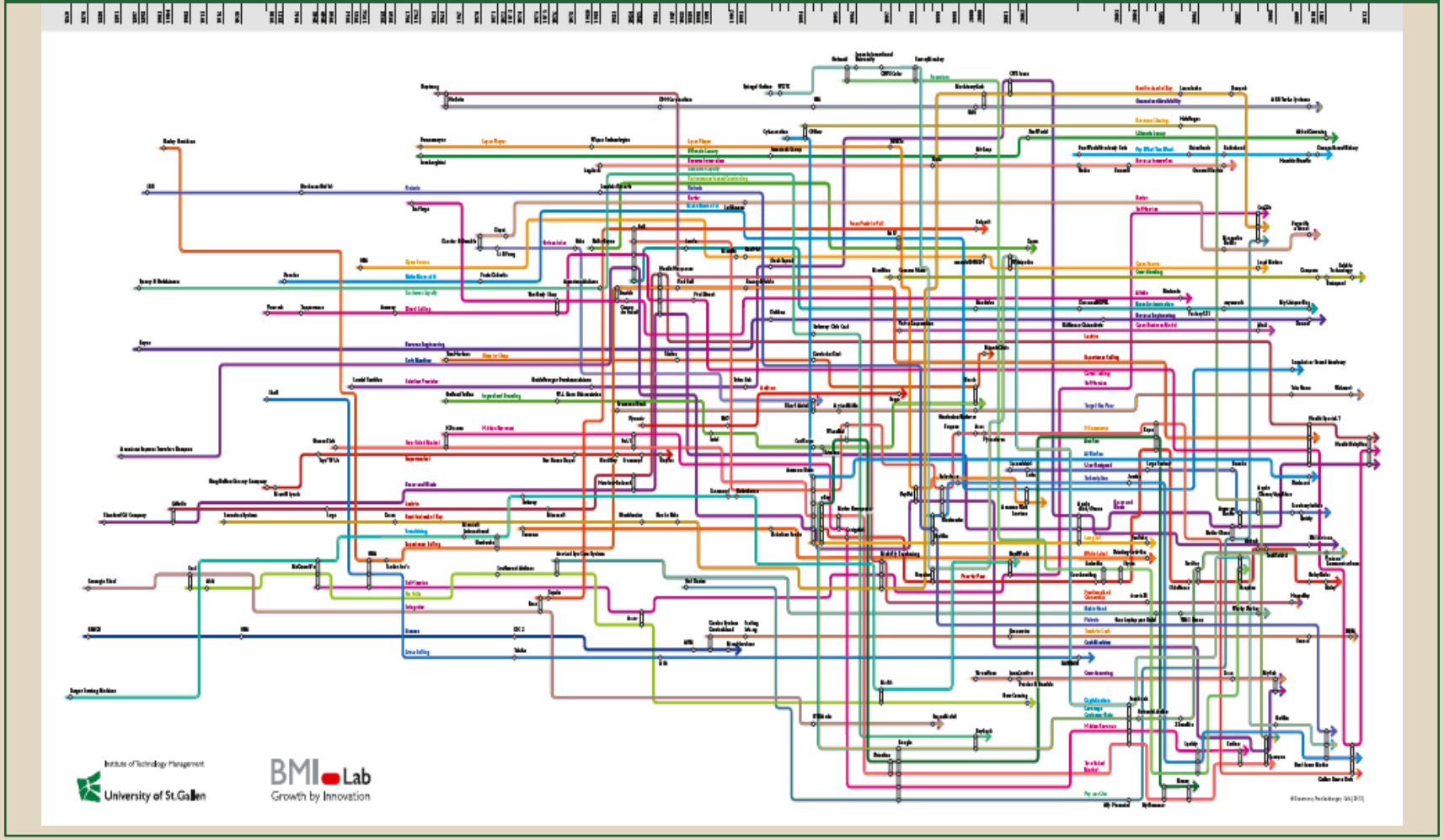
MAERSK



5 Jahre intensive Forschung – detaillierte Analyse aller grossen erfolgreichen Geschäftsmodellinnovationen in den letzten 50 Jahren

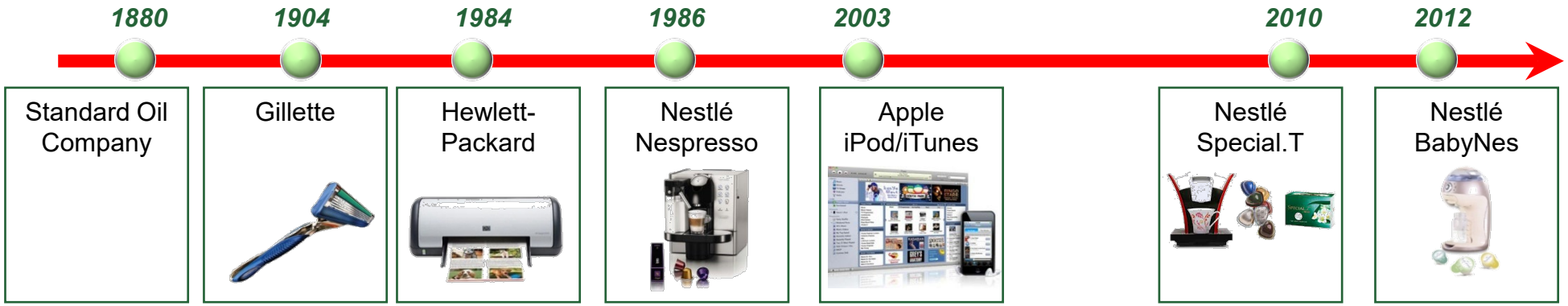
Das Ergebnis

Business Model Innovation Map



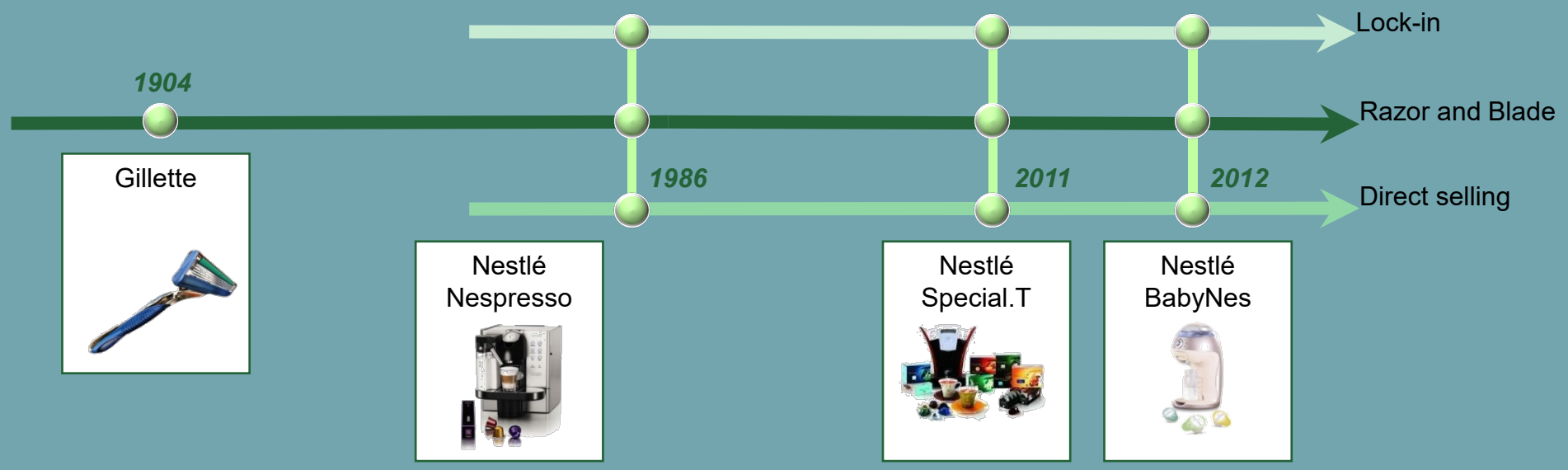
Geschäftsmodellmuster Nummer 39 «Razor & Blade»

Das Basisprodukt ist billig oder kostenlos. Die Verbrauchsmaterialien, die benötigt werden, um es zu nutzen oder zu betreiben, sind dagegen teuer und werden mit hohen Margen verkauft.



Drei Strategien um neue Geschäftsmodelle zu designen: Übertragen, Kombinieren und Wiederholen

Übertragen | **Kombinieren** | **Wiederholen**



The learnings

90 % aller Geschäftsmodellinnovationen basieren auf Rekombination

66 Muster um das Geschäftsmodell systematisch zu transformieren

Geschäftsmodellinnovation ist keine Kunst sondern Handwerk

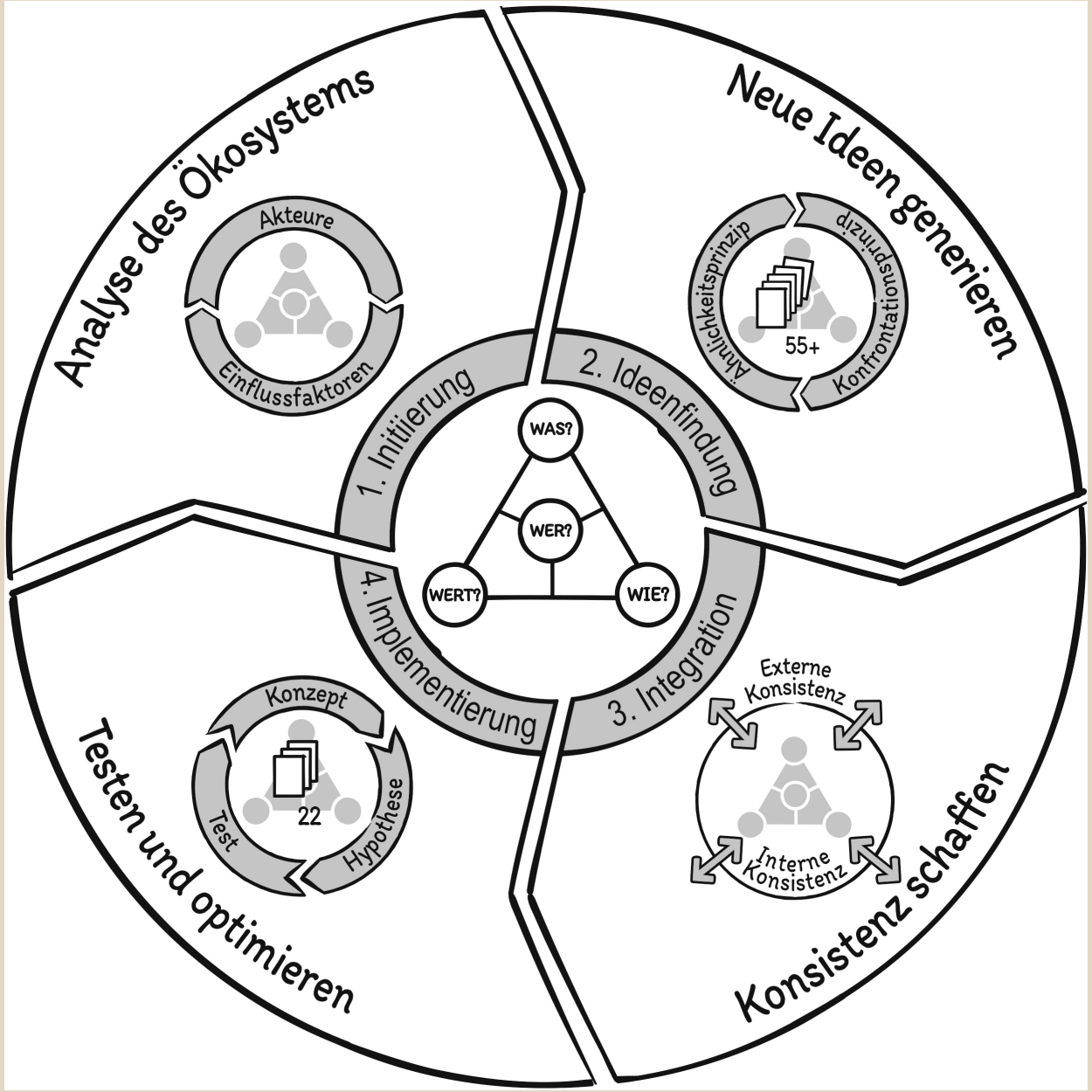
Wie würde…

…unser Geschäft führen?

66 Muster um ein neues Geschäftsmodell zu designen

Das eigene Geschäftsmodell mit 66 Mustern zu konfrontieren bringt Dich auf radikal neue Geschäftsmodellideen.

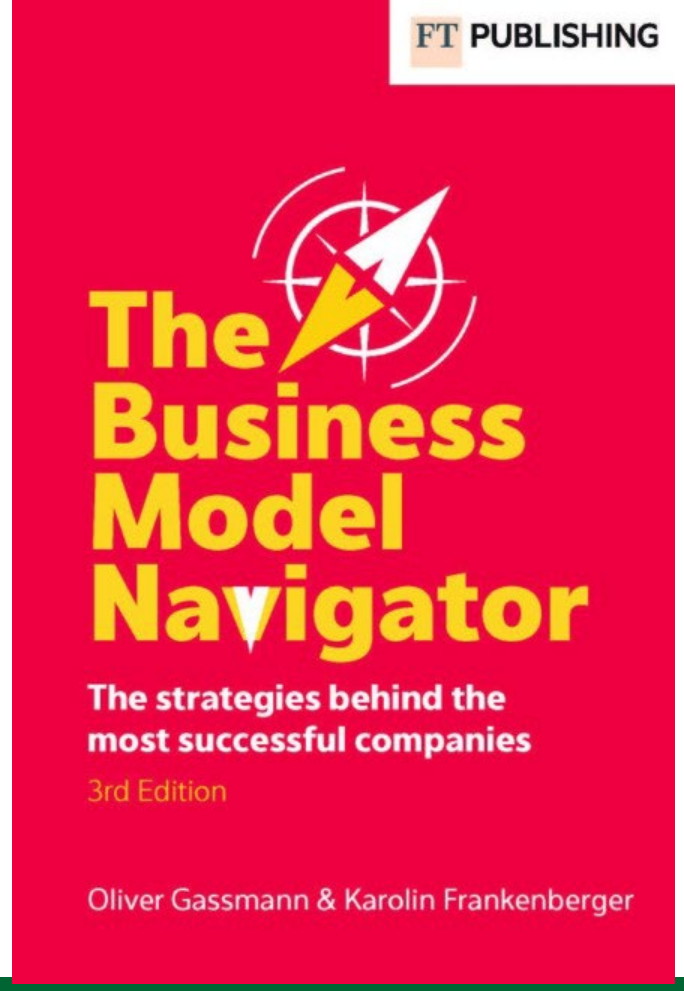
Der St. Galler Business Model Navigator



Quelle: Gassmann, Frankenberger, Choudry (2020)

Internationaler Bestseller

Übersetzt in mehr als 30 Sprachen
Mehr als 100.000 mal verkauft



« The Business Model Navigator is an essential tool for leaders loooking to innovate and adapt in a rapidly changing world.

– Mario Grecco CEO, Zurich Insurancc »

„Wenn Telcos sich nicht selbst neu erfinden, tun es andere – an der Kundenschnittstelle.“

Nicht alles, was gewagt wird, gelingt. Aber alles, was gelingt, wurde einmal gewagt.

Weisheit der Innovatoren

Universität St.Gallen

Executive School of Management,
Technology and Law

Herzlichen Dank!

Prof. Dr. Karolin Frankenberger
Universität St. Gallen

Professorin für Strategie & Innovation
Dean – Executive School (MBA programs & Executive Education)
Direktorin Institut für Betriebswirtschaft
Karolin.Frankenberger@unisg.ch

www.ifb.unisg.ch
www.es.unisg.ch;
www.bmilab.com

From insight to impact.