

Executive MBA HSG



University of St.Gallen

Neue Geschäftsmodelle: Der Mobilitätsmarkt im Umbruch

Prof. Dr. Karolin Frankenberger

30. Januar 2019

Berlin



Madrid



Rom



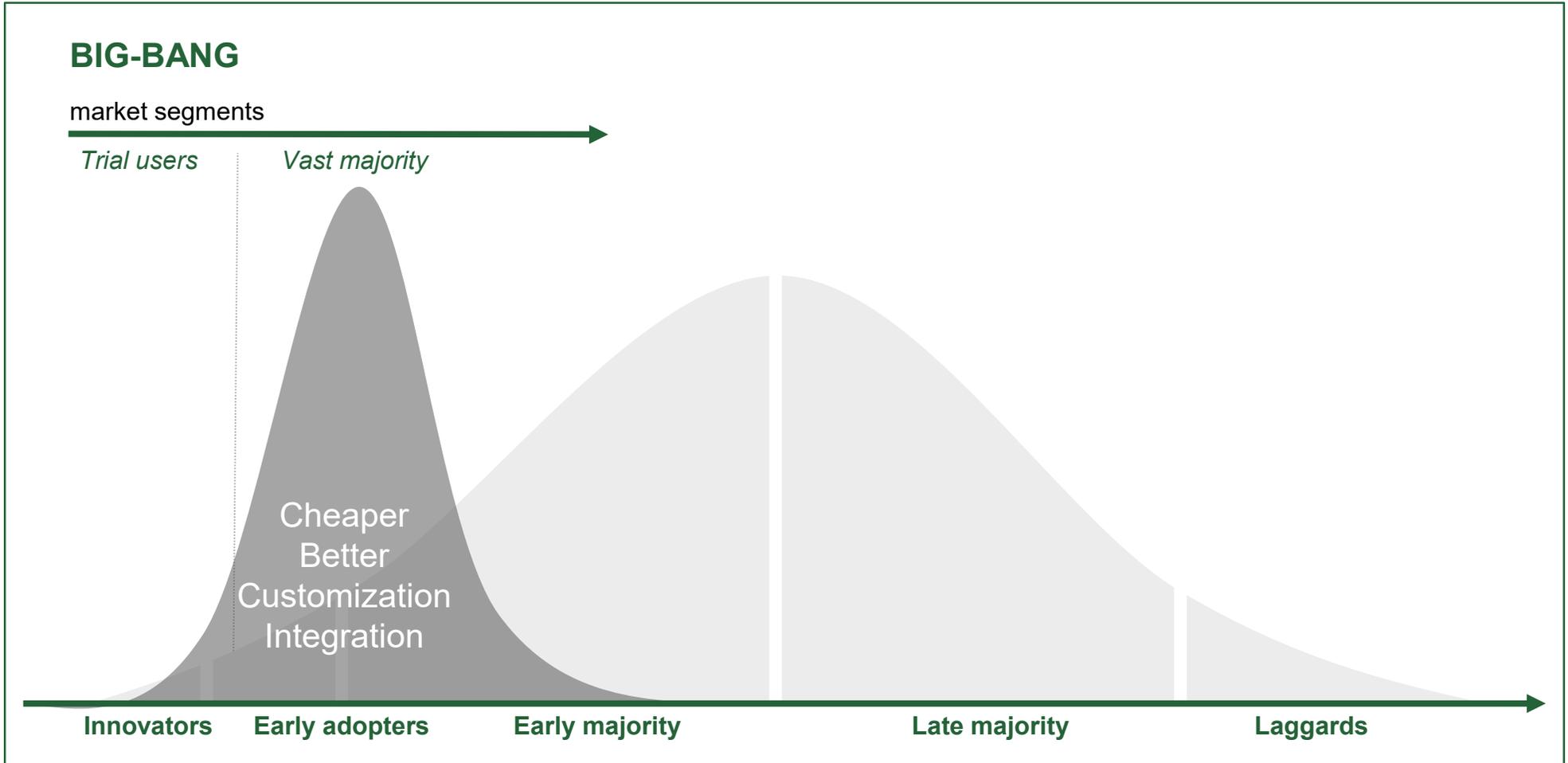
Basel



Paris



“The winner takes it all”



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

Consumer, User (where the money is)



Use the interface to get content and products

Interface Owner



Thin layer, which sits on top of suppliers

Supply Systems (where the costs are)



Create content and products

Was passiert in der Mobilitätsindustrie? Mobility-as-a-Service - Beispiel moovel

Fernverkehr



Ridesharing



Bikesharing

SSB Flex



Plattform



Nahverkehr/Stadt



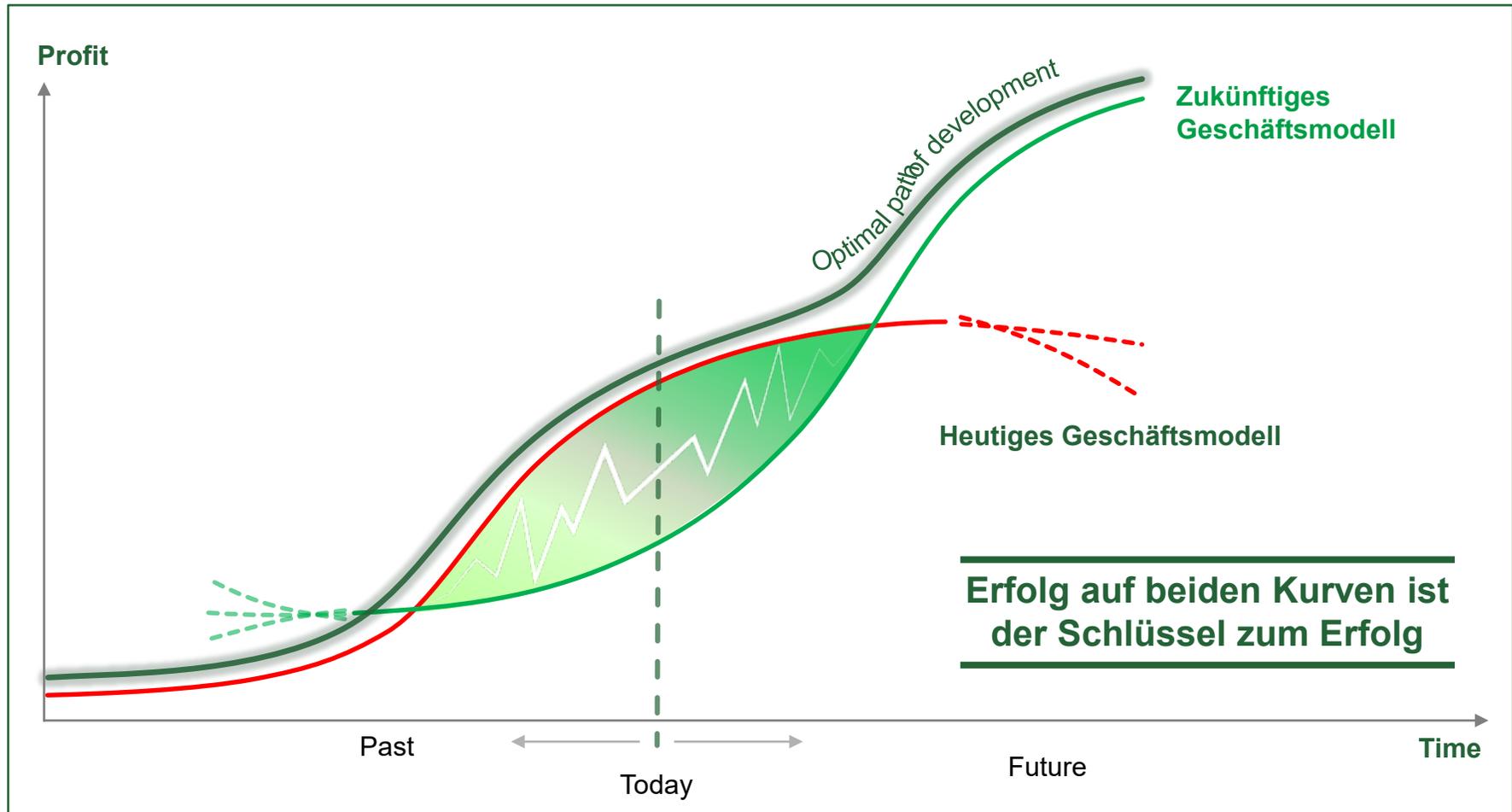
Scooter
Sharing



Taxi



Die “Double S Curve” ist die grösste Herausforderung für etablierte Unternehmen auch in der Mobilitätsindustrie – “Uber Yourself before you get Kodaked”



Was ist eine Geschäftsmodellinnovation?

Wertschöpfung und Wertabschöpfung



Geschäftsmodellinnovation bedeutet mindestens zwei der vier Elemente zu verändern

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

aber nur **10%** machen es

WARUM?

Kernherausforderung:
Durchbrechen der
dominanten Branchenlogik
Think «outside the box»



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

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

Kreativität ist eine der top 3 Skills die wir für die Zukunft benötigen – WEF Report

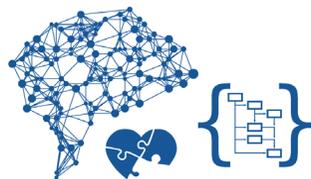
Top 10 skills

in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

in 2015

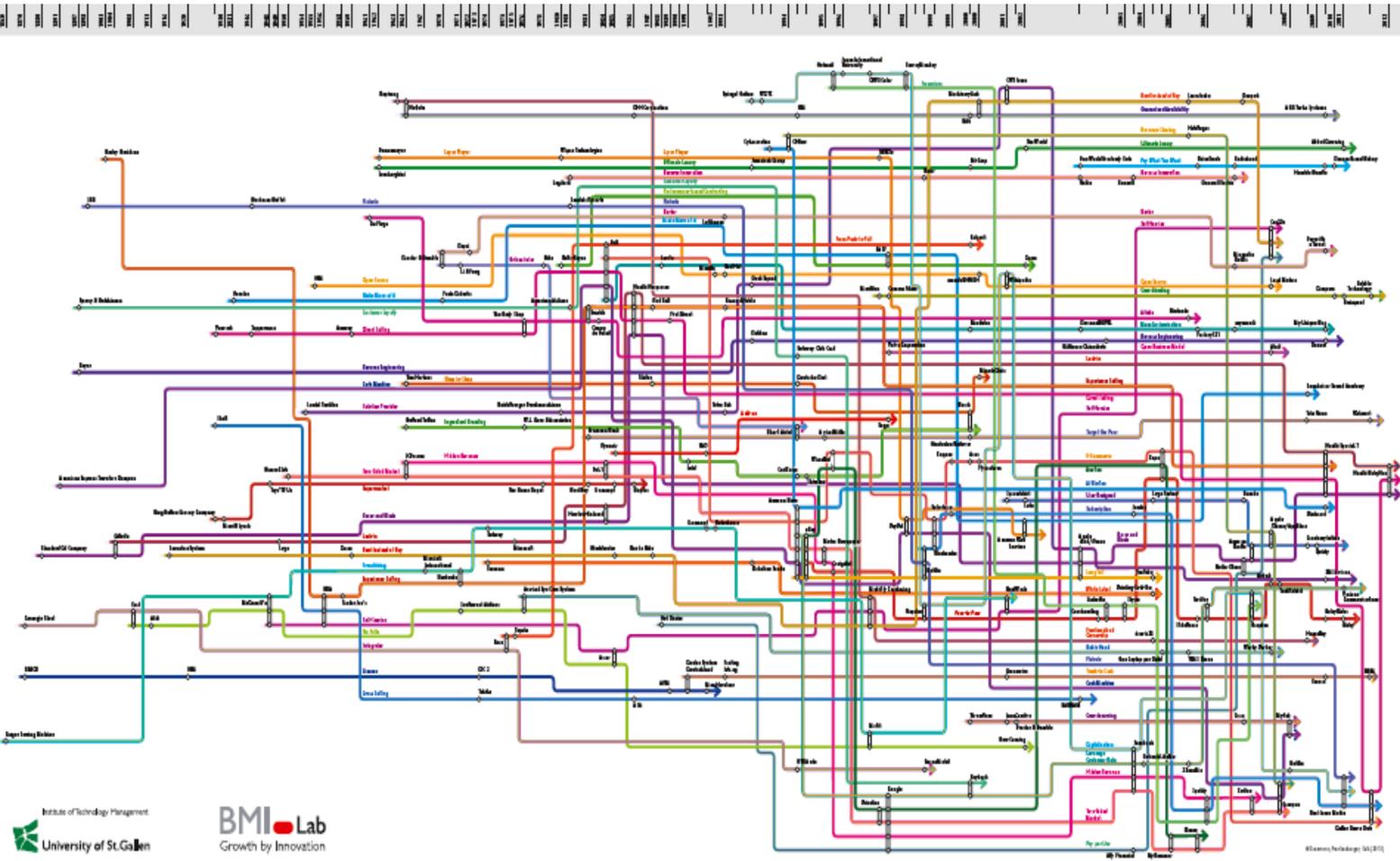
1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity



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

Das Ergebnis

Business Model Innovation Map



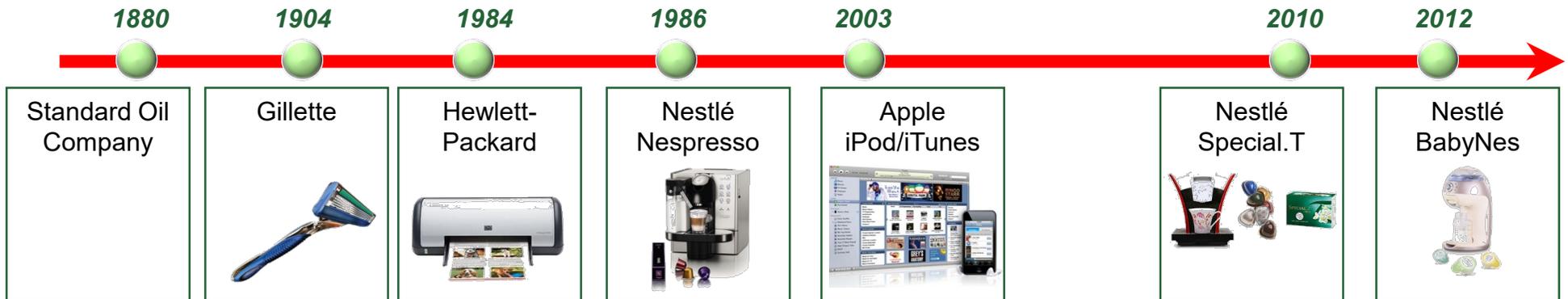
Institute of Technology Management
University of St.Gallen

BMI Lab
Growth by Innovation

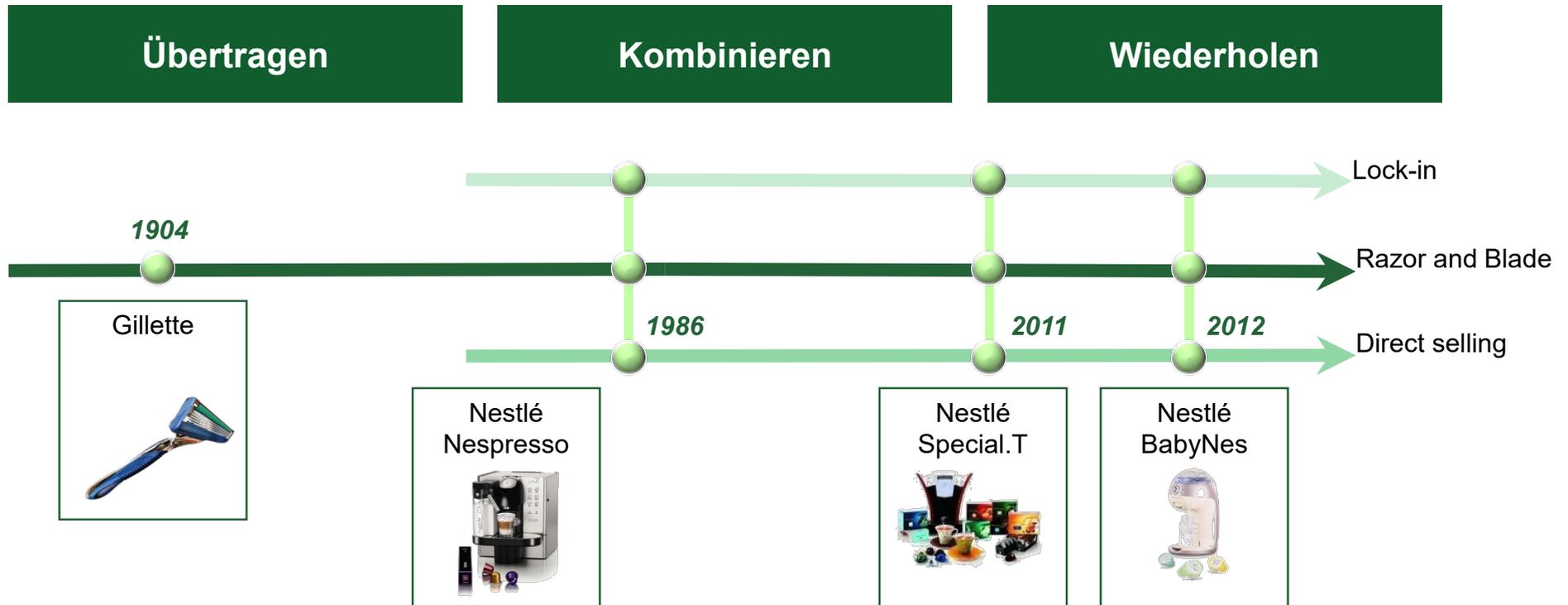
© Franzen, Technologie (2011)

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



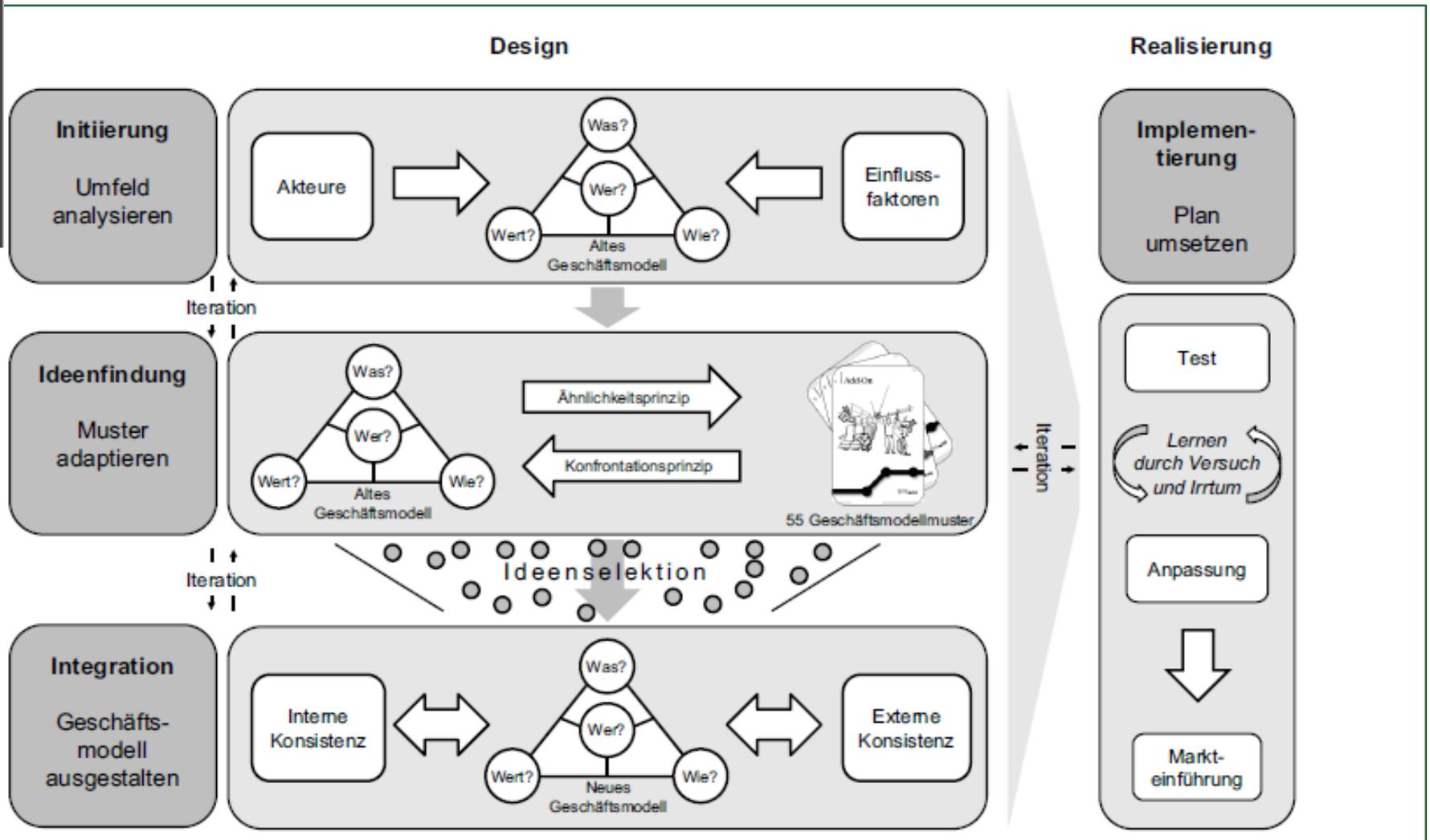
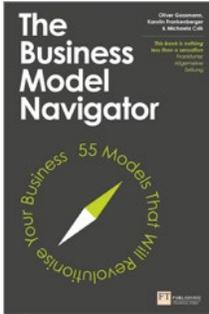
The learnings

90 % aller Geschäftsmodellinnovationen basieren auf Rekombination

55 Muster um das Geschäftsmodell systematisch zu transformieren

Geschäftsmodellinnovation ist keine Kunst sondern Handwerk

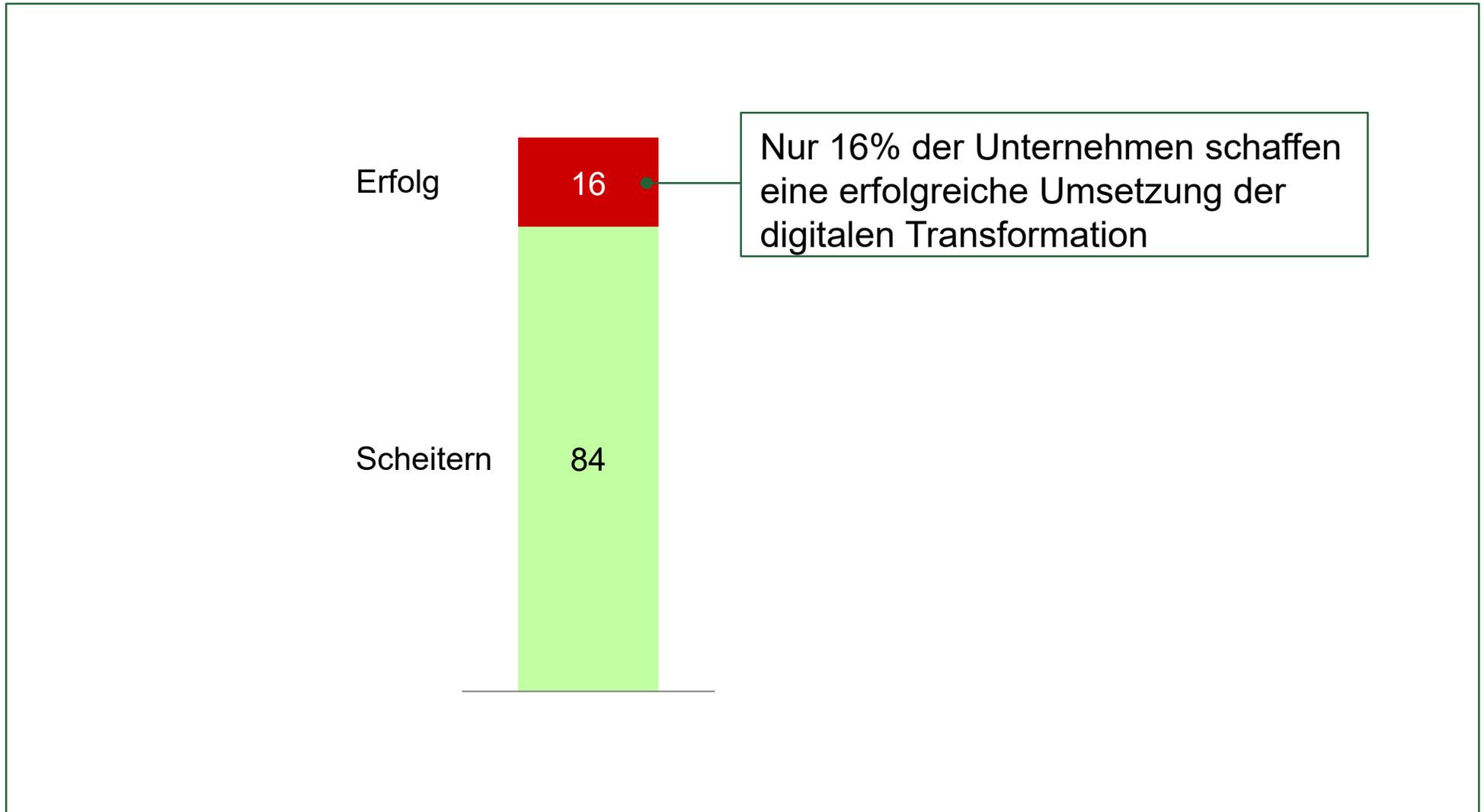
Der St. Galler Business Model Navigator



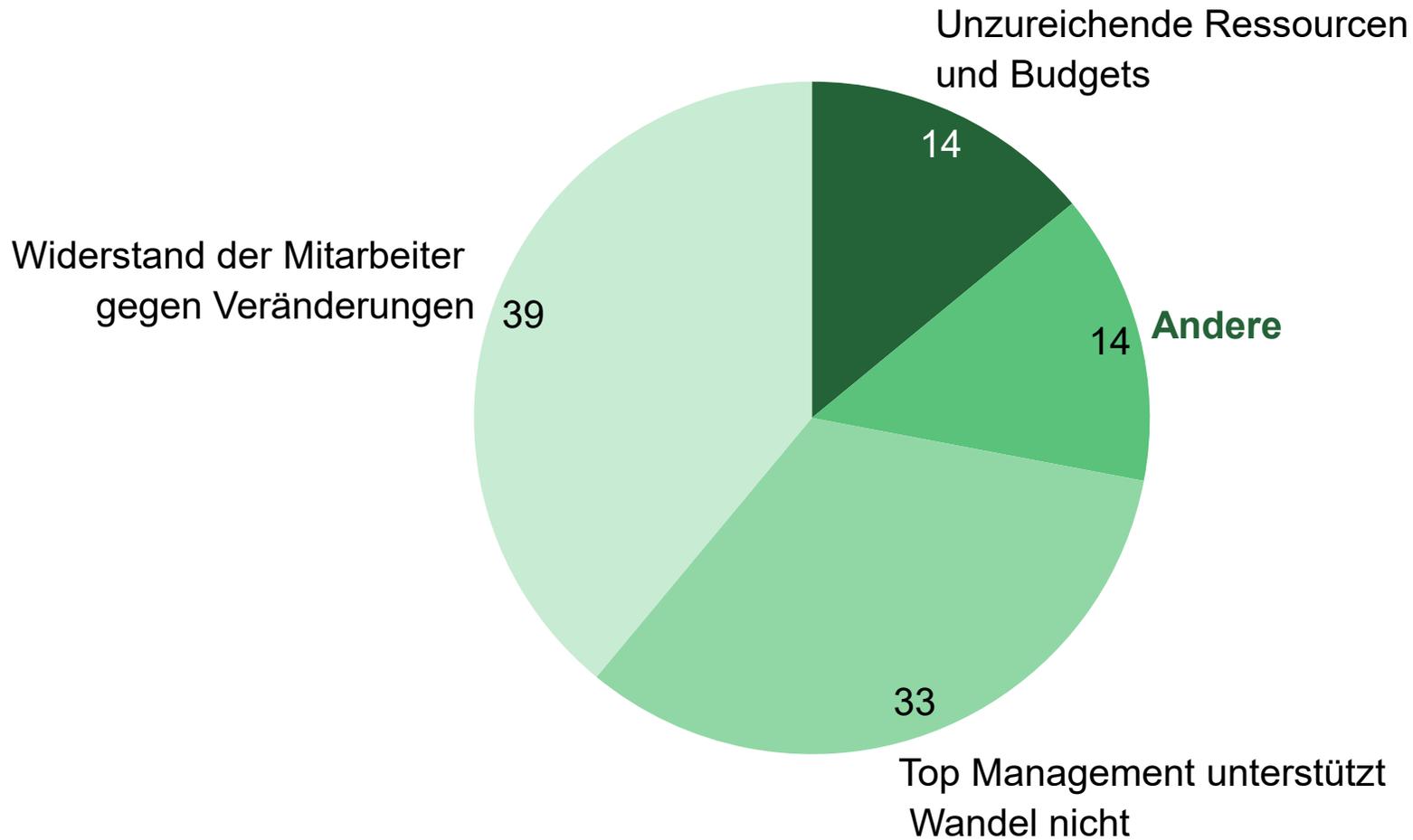
Neue Konzepte – egal wie gut - werden häufig im Unternehmen blockiert



Viele Transformationsversuche scheitern in der Umsetzung



Faktoren die das Scheitern erklären



Es ist höchste Zeit für alle Unternehmen in der Mobilitätsbranche auf der roten und auf der grünen Kurve zu agieren

Verbessere das Core Business

Digitalisiere Prozesse
Entwickle neue Kundenerlebnisse
Neue kommerzielle Modelle

Inkrementeller Wachstum

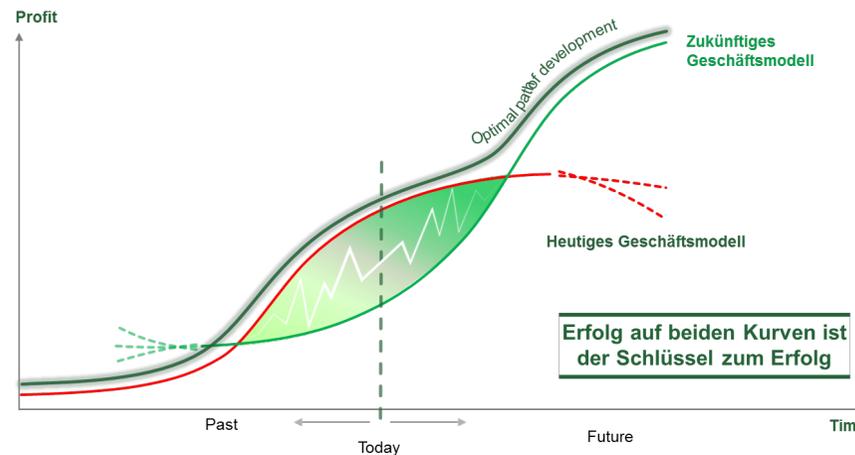


Janus
God of transition

Erfinde die Zukunft

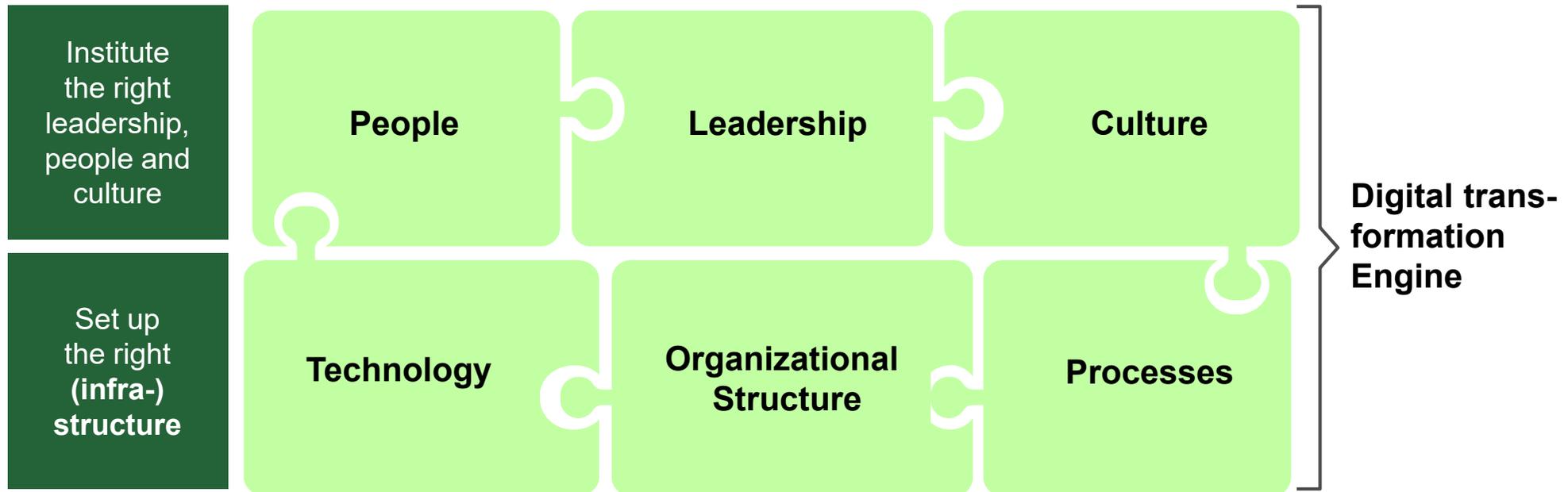
Getrennte Organisationseinheit
Nutze Entrepreneurie im Unternehmen
Neue Geschäftsmodelle

Exponentielles Potenzial



Business Model Transformation

Wie schafft man es auf beiden Kurven erfolgreich zu agieren: the Digital Transformation Engine



Um auf beiden S-Kurven zu agieren, bedarf es fundamental anderer Fähigkeiten

Notwendige Skills im traditionellen Geschäft

Leadership "Command and Control"

KPIs: EBIT, ROI, ROA, Inventory, Market Share

CRM

Sustainable Innovation

„Fight for each % of market share“

No failure, 0-ppm Quality, strong Project Management, Hierarchy

Mainly invented here



Notwendige Skills im digital transformierten Geschäft

„Entrepreneurial Leadership“

Moonshot, Scalability, Number of Users

Customer Journey, User Experience

Disruptive Innovation

„The Winner takes it all“

Agility, Corporate Venture/ Start-Ups, Network

Partnerships, Open Source, Crowd Sourcing

Erfolg auf der ersten S-Kurve

Erfolg auf der zweiten S-Kurve

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





**Prof. Dr. Karolin
Frankenberger**

**Academic Director,
Executive MBA HSG**

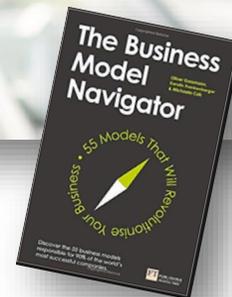
**Director Institute of
Management and Strategy**



Universität St.Gallen



*Financial Times European
Business School Ranking*



Executive MBA HSG