

Inhalt

TEIL I

Der St. Galler Business Navigator

5	.Glossar	3
6	Alle Muster auf einen Blick	7

TEIL III

Der St. Galler Business Model Navigator™

5 Glossar

Bei der Projektdurchführung ist es von großer Bedeutung, dass alle Beteiligten das gleiche Verständnis von den zentralen Begriffen und Konstrukten haben. Diese seien im Folgenden nochmals kurz und griffig erläutert.

Ähnlichkeitsprinzip	Das Ähnlichkeitsprinzip ist eine Form der Musteradaption. Dabei geht man von innen nach außen vor, d. h., man beginnt mit Musterkarten von stark analogen Branchen und bewegt sich in Richtung weniger stark analoger Branchen und überträgt diese auf das eigene Geschäftsmodell.
Analoges Denken	Beim analogen Denken wird Wissen aus einem anderen Kontext auf das spezifische Problem übertragen und da-durch häufig ein neuer Lösungsansatz generiert.
Blaue Ozeane	Unbesetzte Märkte, die erst noch geschaffen werden müssen. Hochattraktiv, margenträchtig, aber noch nicht existierend.
Brainwriting	Eine Kreativitätstechnik, die vorwiegend in Gruppen angewandt wird und dem Brainstorming ähnelt. Beim Brainwriting schreibt jeder Teilnehmer seine Ideen alleine auf.
Design Thinking	Design Thinking ist eine in Stanford entwickelte Methode, die sich mit Prozessen zur Entwicklung innovativer Produkte beschäftigt. Dabei orientiert sie sich an der Arbeit von Designern: dem Verstehen, Verbessern und Anwenden.
Disruptive Innovation	Eine radikale Innovation, die eine bestehende Technologie, ein bestehendes Produkt oder eine bestehende Dienstleistung obsolet macht.
Divergentes Denken	Beim divergenten Denken wird der Lösungsraum weit geöffnet, um möglichst viel Varianz zu erhalten.
Dominante Branchenlogik	Jede Branche funktioniert nach bestimmten Regeln, die sich aus dem Zusammenspiel der Wettbewerber sowie der existierenden Wertschöpfungskette ergeben.

Ertragsmechanik	Die Ertragsmechanik erklärt, warum ein Geschäftsmodell finanziell überlebensfähig ist. Es beinhaltet Aspekte wie die Kostenstruktur und die Umsatzquellen. Diese Dimension beantwortet die zentrale Frage jeder Firma: Wie erzielt man mit dem Geschäft Ertrag?
Geschäftsmodell	Ein Geschäftsmodell ist darüber definiert, <i>wer</i> die Kunden sind, <i>was</i> verkauft wird, <i>wie</i> man es herstellt und wie man einen <i>Ertrag</i> realisiert. Das <i>Wer-Was-Wie-Wert?</i> definiert ein Geschäftsmodell.
Geschäftsmodellinnovation	Um eine Geschäftsmodellinnovation handelt es sich, wenn mindestens zwei der vier Dimensionen eines Geschäftsmodells (<i>Wer-Was-Wie-Wert?</i>) geändert werden. Eine erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation schafft Werte und schützt diese für das eigene Unternehmen: „ <i>Create value, capture value</i> “.
Geschäftsmodellmuster	Ein Geschäftsmodellmuster ist eine bestimmte Konfiguration der vier Kernelemente eines Geschäftsmodells (<i>Wer-Was-Wie-Wert?</i>), welche bereits in verschiedenen Firmen zu einer erfolgreichen Innovation geführt hat. Wir identifizierten 55 unterscheidungs-fähige Muster, die immer wieder den Kern neuer Geschäftsmodelle bilden.
Go-to-Market	Festlegung, über welche Kanäle ein Unternehmen seine Approach Produkte und Dienstleistungen zu seinen Kunden bringt.
Hidden Champion	Kleines Unternehmen, das in einer Marktnische Weltmarktführer, aber darüber hinaus kaum bekannt ist
Konfrontationsprinzip	Das Konfrontationsprinzip ist eine Form der Musteradaption, dabei erfolgt die Suche nach neuen Geschäftsmodellmustern durch die bewusste Konfrontation mit Extremen. Hierbei wird das derzeitige Geschäftsmodell möglichst branchenfremden Geschäftsmodell-szenarien ausgesetzt.
Konvergentes Denken	Beim konvergenten Denken wird die Vielzahl an Lösungen auf wenige vielversprechende Möglichkeiten reduziert.
Muster adaptieren	Muster adaptieren bedeutet, dass die identifizierten Muster auf das eigene Geschäftsmodell übertragen werden und dadurch gänzlich neue Ideen für das eigene Geschäftsmodell entstehen.
NABC-Ansatz	Ein Ansatz aus der Venture-Capital-Szene, wonach Ideen für neue Geschäftsmodelle anhand von vier Dimensionen beschrieben werden: Need, Approach, Benefits, Competition.

Netzwerkeffekte	Netzwerkeffekte beschreiben den Effekt, dass der Nutzen eines Netzwerks mit steigender Nutzerzahl wächst. Je mehr Nutzer ein Netzwerk hat, umso attraktiver ist es für Externe, dem Netzwerk beizutreten.
New Economy	Die New Economy bezieht sich auf die Wirtschaftszweige, die vor allem auf webbasierte Dienstleistungen ausgerichtet sind. Der Wert eines Gutes wird nicht durch die Knappheit, sondern durch das Potenzial seiner Verbreitung beschrieben.
NIH-Syndrom	Das NIH-Syndrom (Not-invented-here-Syndrom) beschreibt das Phänomen, dass Einzelpersonen oder komplette Unternehmen Wissen, das nicht von ihnen selbst oder in ihrer Organisation generiert wurde, ablehnen.
Nutzenversprechen	Das Nutzenversprechen beschreibt, was den Zielkunden angeboten wird, um deren Bedürfnisse zu befriedigen. Das Nutzenversprechen beschreibt alle Leistungen eines Unternehmens (Produkte und Services), die dem Kunden von Nutzen sind.
Old Economy	Die Old Economy bezieht sich auf die klassischen Wirtschaftszweige, bei welchen die Knappheit der Güter den Preis bestimmt.
Orthodoxie	Gemeinsam geteilte Glaubensgrundsätze, die die Grundannahmen des gemeinsamen Handelns betreffen.
Porter's Five Forces	Die Porter's Five Forces sind ein Werkzeug, um eine Branchenstrukturanalyse durchzuführen. Kernidee dieses Ansatzes ist, die Industrie im Detail zu analysieren und zu versuchen, über eine bessere Positionierung als die Wettbewerber einen Vorteil zu erzielen. Dabei untersucht man die potenziellen Mitbewerber, die Kunden, die Ersatzprodukte, die Zulieferer und die Rivalität der Mitbewerber.
Rote Ozeane	Bestehende Märkte und Branchen. Wenig attraktiv, hoher Konkurrenzdruck, geringe Margen.
Social Media	Bei Social Media handelt es sich um digitale Medien und Technologien, die es ermöglichen, dass unterschiedliche Nutzer auf einer Plattform Informationen austauschen oder gemeinsam Inhalte erstellen.
Social Network	Unter einem Social Network versteht man den Zusammenschluss verschiedener Personen über eine Plattform im Internet.

St. Galler Business Model Navigator™	Ganzheitliches St. Galler Managementkonzept zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Im Kern des Business Model Navigator™ steht das Entwickeln von Geschäftsmodellinnovationen durch kreative Imitation von bestehenden Mustern aus anderen Branchen. Der Navigator basiert auf der empirischen Forschung von mehreren hundert Geschäftsmodellen und praktischer Umsetzung in Dutzenden von Unternehmen.
TRIZ	TRIZ ist die russische Abkürzung für die „Theorie zur Lösung von Erfindungsaufgaben“ (russisch: Teorija Rešenija Isobretatelskih Zada). Eine Auswertung von ca. 40 000 Patenten ergab, dass die Erfindungsaufgaben bzw. technische Widersprüche aus verschiedenen Branchen sich durch eine begrenzte Anzahl von elementaren Prinzipien (Verfahren) lösen lassen. Daraus entstand eines der bekanntesten und für jedermann einfach anzuwendenden Werkzeuge von TRIZ zur technischen Lösungsfindung: die 40 Innovationsprinzipien.
Umfeld eines Unternehmens	Zu einem Umfeld eines Unternehmens gehören die relevanten Akteure (Kunden, Partner, Wettbewerber) sowie deren Beziehungen untereinander und die Einflussfaktoren (Technologien, Trends, regulatorische Veränderungen). Jedes Unternehmen wird von seinem Umfeld beeinflusst und beeinflusst es selbst.
Wechselkosten	Wenn ein Kunde von einem Anbieter zu einem anderen wechselt, ist dies häufig mit Kosten verbunden – diese Kosten nennt man Wechselkosten.
Wertschöpfungskette	Die Wertschöpfungskette eines Unternehmens beschreibt die Prozesse und Aktivitäten, die vom Unternehmen durchgeführt werden, zusammen mit den involvierten Ressourcen und Fähigkeiten.

6 Alle Muster auf einen Blick

1	Add-on	Was Wert	Ryanair (1985), SAP (1992), Sega (1998)	Ein Basisangebot wird zu einem wettbewerbsfähigen Preis angeboten, welches durch zahlreiche Extras erweitert werden kann. Diese treiben den Endpreis nach oben, wodurch der Kunde schlussendlich oftmals mehr als initial erwartet ausgibt. Sein Vorteil liegt in einem variablen Angebot, welches er an seine spezifischen Bedürfnisse anpassen kann.
2	Affiliation	Wie Wert	Amazon Store (1995), Cybererotica (1994), CDnow (1994), Pinterest (2010)	Die dem Muster zugrunde liegende Idee ist, Dritte für die Zuführung von Kundschaft zu nutzen. Die Entlohnung der Dritten, den sogenannten Affiliates, erfolgt dabei in der Regel pro Vermittlung eines neuen Kunden oder anteilig auf Basis von erfolgreich durchgeführten Transaktionen. Unternehmen können dieses Muster nutzen, um eine breitere Masse an potenziellen Kunden zu erreichen, ohne signifikant in eine eigene Vertriebs- oder Marketingstruktur investieren zu müssen.
3	Aikido	Wer Was Wert	Six Flags (1961), The Body Shop (1976), Swatch (1983), Cirque du Soleil (1984), Nintendo (2006)	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 zum Paradigma der Konkurrenz entgegensteht. Dieses neue Angebot zieht vor allem jene Kunden an, die Ideen oder Konzepte jenseits des Mainstream-Angebots bevorzugen.
4	Auction	Was Wert	eBay (1995), Winebid (1996), Priceline (1997), Google (1998), Elance (2006), Zopa (2005), MyHammer (2005)	Die Idee dieses Musters besteht darin, ein Produkt oder eine Dienstleistung an den Höchstbietenden zu verkaufen. Der Endpreis wird festgestellt, wenn eine bestimmte Endzeit erreicht oder kein höheres Angebot gemacht wird. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, die höchste Zahlungsbereitschaft des Kunden abzuschöpfen. Der Kunde profitiert von der Möglichkeit, Einfluss auf den Preis eines Produkts ausüben zu können.
5	Barter	Was Wert	Procter & Gamble (1970), Pepsi (1972), Lufthansa (1993), Magnolia Hotels (2007), Pay with a Tweet (2010)	Barter sind Tauschgeschäfte, durch die eine Ware ohne den Austausch monetärer Leistungen an den Kunden gegeben wird. Der Kunde bietet im Gegenzug etwas, das dem Unternehmen von Wert ist. Die ausgetauschten Güter müssen keine direkte Verbindung aufweisen und werden in der Regel von beiden Parteien unterschiedlich bewertet.
6	Cash-Machine	Wie Wert	American Express (1891), Dell (1984), Amazon Store (1995), PayPal (1998), Blacksocks (1999), MyFab (2008), Groupon (2008)	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 Investitionen, aufgewendet werden kann.
7	Cross Selling	Was Wie Wert	Shell (1930), IKEA (1956), Tchibo (1973), Aldi (1986), SANIFAIR (2003)	In diesem Muster wird das Leistungsangebot eines Unternehmens um komplementäre Produkte und Dienstleistungen ergänzt. Das Ziel dieses Musters besteht darin, Zusatzverkäufe zu dem bereits bestehenden Leistungsangebot des Unternehmens zu generieren. Hierdurch lassen sich sowohl die bestehenden Kundenbeziehungen als auch die Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens besser nutzen.

8	Crowdfunding	Wie Wert	Marillion (1997), Cassava Films (1998), Diaspora (2010), Brainpool (2011), Pebble Technology (2012)	Ein Produkt, ein Projekt oder ein komplettes Start-up wird von einer Gruppe privater Kleinanleger finanziert, die die zugrunde liegende Idee unterstützen wollen. Die Anleger profitieren dabei von speziellen Vorteilen, die von der Menge des bereitgestellten Geldes abhängen.
9	Crowdsourcing	Wie Wert	Threadless (2000), Procter & Gamble (2001), InnoCentive (2001), Cisco (2007), MyFab (2008)	Die Lösung einer Aufgabe oder eines Problems wird von einer anonymen Masse übernommen. Ziel dieses Musters ist es, den eigenen Innovations- und Wissenshorizont zu erweitern und hierdurch das Entwickeln einer kostengünstigeren und effektiveren Problemlösung zu ermöglichen.
10	Customer Loyalty	Was Wert	Sperry & Hutchinson (1897), American Airlines (1981), Safeway Club Card (1995), Payback (2000)	Ziel dieses Musters ist die Loyalisierung von Kunden, indem diese in Form von Bonusprogrammen für ihre Treue belohnt werden. Durch die Belohnung entsteht eine emotionale Beziehung zu dem Unternehmen, welche die Kunden wiederum stärker an das Unternehmen bindet.
11	Digitalization	Was Wie	Spiegel online (1994), WXYC (1994), Hotmail (1996), Jones International University (1996), CEWE Color (1997), SurveyMonkey (1998), Napster (1999), Wikipedia (2001), Facebook (2004), Dropbox (2007), Netflix (2008), Next Issue Media (2011)	Dieses Muster beschreibt die Möglichkeit, bestehende Produkte oder Dienstleistungen in einer digitalen Variante anzubieten, welche vorteilhafte Eigenschaften gegenüber der physischen Variante aufweist. Die Vorteile können beispielsweise in geringeren Produktionskosten, einer größeren Reichweite oder einer schnelleren Distribution bestehen.
12	Direct Selling	Was Wie Wert	Vorwerk (1930), Tupperware (1946), Amway (1959), The Body Shop (1976), Dell (1984), Nestle Nespresso (1986), First Direct (1989), Nestlé Special.T (2010), Dollar Shave Club (2012), Nestlé BabyNes (2012)	Direktverkauf bezeichnet ein Konzept, bei dem die Produkte nicht durch den Handel, sondern direkt durch den Hersteller verkauft werden. Durch das Umgehen von Händlern können Kosten eingespart und ein konsistentes Vertriebskonzept gewährleistet werden. Darüber hinaus intensiviert sich die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde.
13	E-Commerce	Was Wie Wert	Dell (1984), Asos (2000), Zappos (1999), Amazon Store (1995), Flyeralarm (2002), Blacksocks (1999), Dollar Shave Club (2012), Winebid (1996), Zopa (2005)	Traditionelle Produkte oder Dienstleistungen werden über Online-Kanäle angeboten. Hierdurch können die Kosten für den Betrieb einer physischen Infrastruktur umgangen werden. Kunden profitieren von einer höheren Verfügbarkeit, während das Unternehmen in der Lage ist, seinen Vertrieb mit internen Prozessen stärker zu integrieren.

14	Experience Selling	Was Wie Wert	Harley-Davidson (1903), IKEA (1956), Trader Joe's (1958), Starbucks (1971), Swatch (1983), Nestlé Nespresso (1986), Red Bull (1987), Barnes & Noble (1993), Nestlé Special.T (2010)	Neben der Bereitstellung von Produkten oder Dienstleistungen stehen die damit verbundenen Eindrücke und Erlebnisse des Kunden im Mittelpunkt. Die wahrnehmbare Umwelt des Kunden wird im Rahmen dieses Musters aktiv beeinflusst, z. B. indem Promotion, Ladeneinrichtung, Verkaufspersonal, Produktfunktionalität und Verpackung konsistent aufeinander abgestimmt werden.
15	Flatrate	Was Wert	SBB (1898), Buckaroo Buffet (1946), Sandals Resorts (1981), Netflix (1999), Next Issue Media (2011)	Bei diesem Muster zahlt der Kunde einen Pauschalpreis für eine Leistung und kann diese Leistungen in unbegrenzten Mengen nutzen. Der Kunde muss sich hierdurch nicht in seinem Konsum einschränken und behält die volle Kostenkontrolle.
16	Fractionalized Ownership	Wer Was Wie Wert	Hapimag (1963), Netjets (1964), Mobility Carsharing (1997), écurie25 (2005), HomeBuy (2009)	Fractionalized Ownership beschreibt den geteilten Erwerb eines Objekts innerhalb einer Gemeinschaft von Eigentümern. Typischerweise handelt es sich dabei um ein kapitalintensives Produkt, welches jedoch nicht häufig benötigt wird. Der Kunde profitiert von den Eigentumsrechten, ohne dafür das gesamte Kapital allein zur Verfügung stellen zu müssen.
17	Franchising	Was Wie Wert	Singer Sewing Machine (1860), McDonald's (1948), Marriott International (1967), Starbucks (1971), Subway (1974), Fressnapf (1992), Naturhouse (1992), McFit (1997), BackWerk (2001)	Franchising bezeichnet eine Kooperation, bei der ein sogenannter Franchise-Geber einem Franchise-Nehmer die kommerzielle Nutzung seines Geschäftskonzepts für ein Entgelt überlässt. Der FranchiseGeber besitzt den Markennamen, die Produkte und die Corporate Identity. Diese werden an unabhängige Franchise-Nehmer lizenziert, die das Risiko der lokalen Operationen tragen.
18	Freemium	Was Wert	Hotmail (1996), SurveyMonkey (1998), LinkedIn (2003), Skype (2003), Spotify (2006), Dropbox (2007)	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.
19	From Push-to-Pull	Was Wie	Toyota (1975), Zara (1975), Dell (1984), Geberit (2000)	Dieses Muster beschreibt die Strategie, bei der ein Unternehmen seine Prozesse flexibilisiert, um den Kunden in den Mittelpunkt stellen zu können. Um schnell und flexibel auf seine Bedürfnisse reagieren zu können, kann es erforderlich sein, die gesamte Wertschöpfungskette, einschließlich der Produktion oder sogar Forschung und Entwicklung, in dieses Konzept mit einzubeziehen.
20	Guaranteed Availability	Was Wie Wert	NetJets (1964), PHH Corporation (1986), IBM (1995), Hilti (2000), MachineryLink (2000), ABB Turbo Systems (2010)	Im Rahmen dieses Musters wird auf ein Produkt oder eine Dienstleistung eine Art Verfügbarkeitsgarantie vergeben, wodurch dieses jederzeit von dem Kunden genutzt werden kann. Ziel ist das Minimieren von Ausfallkosten, welche durch die Nicht-Verfügbarkeit entstehen.

21	Hidden Revenue	Wer Was Wie Wert	JCDecaux (1964), Sat.1 (1984), Metro Newspaper (1995), Google (1998), Facebook (2004), Spotify (2006), Zattoo (2007)	Bei diesem Muster generiert ein Unternehmen seinen Hauptumsatz nicht durch das Verkaufen eines Produkts oder einer Dienstleistung, sondern durch das Kommerzialisieren einer Werbefläche, welche daran geknüpft ist. Hierdurch ergibt sich die Konstellation, dass das Unternehmen seine Einnahmen nicht durch die klassischen Kunden als solches, sondern durch die Werbekunden generiert, wodurch es zu einer Trennung von Einkommen und Kunde kommt.
22	Ingredient Branding	Was Wie	DuPont Teflon (1964), W. L. Gore & Associates (1976), Intel (1991), Carl Zeiss (1995), Shimano (1995), Bosch (2000)	Ingredient Branding bezeichnet die Bildung einer Marke für ein Produkt, welches nicht einzeln, sondern nur als Bestandteil eines Endprodukts erworben wird. Das Produkt wird dabei gezielt als ein eigenständiges Merkmal des Endprodukts beworben, wodurch es zu der Herausbildung einer ‚Marke in der Marke‘ des Endprodukts kommt. Im Idealfall führt Ingredient Branding zu einer Winwin-Situation, bei der die positiven Attribute des Zulieferprodukts auf das Endprodukt übertragen werden und somit die Attraktivität des Endprodukts steigt.
23	Integrator	Wie Wert	Carnegie Steel (1870), Ford (1908), Zara (1975), Exxon Mobil (1999), BYD Auto (1995)	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.
24	Layer Player	Was Wie	Denemeyer (1962), Wipro Technologies (1980), TRUSTe (1997), PayPal (1998), Amazon Web Services (2002)	Ein Layer Player ist ein spezialisiertes Unternehmen, das sich auf die Bereitstellung einiger wenige Aktivitäten einer Wertschöpfungskette spezialisiert. Die Leistungen, die es in diesem Zusammenhang erbringt, werden quer verteilt über diverse Marktsegmente angeboten. Durch seinen hohen Spezialisierungsgrad profitiert der Layer Player neben effizienzbedingten Spezialisierungsvorteilen insbesondere von einer Multiplikation seines Know-hows und seiner Eigentumsrechte.
25	Leverage Customer Data	Wie Wert	Amazon Store (1995), Google (1998), Payback (2000), Facebook (2004), PatientsLikeMe (2004), 23andMe (2006), Twitter (2006), Verizon Communications (2011)	Im Zentrum dieses Musters steht das Sammeln von Kundendaten, um diese im Anschluss gewinnbringend nutzen zu können. Möglichkeiten zur Kommerzialisierung bieten sich beispielsweise durch den direkten Verkauf der Daten an Dritte oder durch die eigene Nutzung, z. B. zur Verbesserung der Wirksamkeit von Werbung
26	License	Was Wie Wert	BUSCH (1870), IBM (1920), DIC 2 (1973), ARM (1989), Duales System Deutschland (1991), Max Havelaar (1992)	Das Unternehmen konzentriert sich auf die Entwicklung von geistigem Eigentum, welches an andere Unternehmen lizenziert wird. Im Fokus stehen somit nicht die eigene Umsetzung und Verwertung von Wissen in Form von eigenen Produkten, sondern vielmehr die Kommerzialisierung seiner Nutzungsrechte.

27	Lock-in	Wie Wert	Gillette (1904), Lego (1949), Microsoft (1975), Hewlett-Packard (1984), Nestlé Nespresso (1986), Nestlé Baby-Nes (2012), Nestlé Special.T (2010)	Kunden werden in dem Ökosystem eines Anbieters „eingesperrt“. Der Wechsel zu anderen Anbietern ist durch erhebliche Umstellungskosten deutlich erschwert, was das Unternehmen davor schützen soll, Kunden zu verlieren. Lock-in wird entweder durch technologische Mechanismen oder erhebliche Interdependenzen von Produkten oder Dienstleistungen erzeugt.
28	Long Tail	Was Wie Wert	Amazon Store (1995), eBay (1995), Netflix (1999), Apple iPod/iTunes (2003), YouTube (2005),	Statt sich auf Blockbuster-Produkte zu konzentrieren, wird der Hauptteil der Einnahmen durch einen „Long Tail“ an Nischenprodukten generiert. Einzelnen werden diese Produkte weder in großen Mengen nachgefragt, noch ermöglichen sie hohe Margen. Wenn jedoch eine hohe Anzahl davon in ausreichend großen Mengen angeboten wird, können sich diese kleinen Gewinne lukrativ aufsummieren.
29	Make More of it	Was Wie Wert	Porsche (1931), Festo Didactic (1970), BASF (1998), Amazon Web Services (2002), Sennheiser Sound Academy (2009)	Know-how und andere verfügbare Ressourcen eines Unternehmens werden nicht nur zur Herstellung eigener Produkte verwendet, sondern darüber hinaus auch anderen Unternehmen in Form einer externen Dienstleistung zur Verfügung gestellt. Ziel ist die Multiplikation von Kompetenzen außerhalb des Kerngeschäfts.
30	Mass Customization	Was Wie Wert	Dell (1984), Levi's (1990), Miadidas (2000), PersonalNOVEL (2003), Factory121 (2006), mymuesli (2007), My Unique Bag (2010)	Ein Produkt wird an die individuellen Bedürfnisse des Kunden angepasst, wobei ähnliche Effizienzbedingungen wie bei der Herstellung eines Massenprodukts vorherrschen. Hierdurch erhält der Kunde ein auf sich zugeschnittenes Produkt, ohne einen signifikanten Aufpreis zahlen zu müssen. Möglich gemacht wird dies durch den Einsatz von modularisierten Produktarchitekturen, da diese zu einer Vielfalt an kostengünstigen Produktvarianten führen.
31	No Frills	Wer Was Wie Wert	Ford (1908), Aldi (1913), McDonald's (1948), Southwest Airlines (1971), Aravind Eye Care System (1976), Accor (1985), McFit (1997), Dow Corning (2002)	Ein Produkt oder eine Dienstleistung werden auf seinen bzw. ihren Kern reduziert. Die hierdurch realisierten Kosteneinsparungen werden dabei mit dem Kunden geteilt, was eine Kundschaft mit geringerer Kaufkraft oder Zahlungsbereitschaft anspricht.
32	Open Business Model	Wie Wert	Valve Corporation (1998), Abril (2008)	In einem offenen Geschäftsmodell gestaltet sich die Zusammenarbeit mit Partnern als eine zentrale Quelle der Wertschöpfung. Unternehmen, die ein offenes Geschäftsmodell verfolgen, suchen aktiv nach neuen Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Lieferanten, Kunden oder anderen Teilnehmern des Ökosystems, um ihr Geschäft zu öffnen und zu erweitern.
33	Open Source	Was Wie Wert	IBM (1955), Mozilla (1992), Red Hat (1993), mondoBIOTECH (2000), Wikipedia (2001), Local Motors (2008)	Im Rahmen dieses Musters wird ein Produkt nicht von einem einzelnen Unternehmen, sondern von einer öffentlichen Community entwickelt. Geld verdient wird in der Regel durch Dienstleistungen, die komplementär zu dem Produkt angeboten werden, wie z. B. Beratung oder Support.

34	Orchestrator	Wie Wert	Procter & Gamble (1970), Li & Fung (1971), Nike (1978), Bharti Airtel (1995)	Im Rahmen dieses Modells konzentriert sich ein Unternehmen auf seine Kernkompetenzen. Alle Aktivitäten der Wertschöpfungskette, die außerhalb dieses Bereichs liegen, werden ausgelagert und aktiv koordiniert. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, von den Spezialisierungsvorteilen seiner Lieferanten zu profitieren. Die Fokussierung auf die Kernkompetenzen steigert die Leistungsfähigkeit.
35	Pay per Use	Was Wie	Hot Choice (1988), Google (1998), Ally Financial (2004), Better Place (2007), Car2Go (2008)	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.
36	Pay What You Want	Was Wie	One World Everybody Eats (2003), NoiseTrade (2006), Radiohead (2007), Humble Bundle (2010), Panera Bread Bakery (2010)	Der Preis für eine Leistung wird durch den Käufer festgelegt. Hierdurch muss dieser für die Leistung nur so viel bezahlen, wie er tatsächlich auch möchte. Auf Grund von sozialen Normen nutzen Kunden dieses Modell nur in seltenen Fällen aus, wodurch sich dieses als eine effektive Maßnahme zur Gewinnung von Neukunden nutzen lässt.
37	Peer-to-Peer	Was Wie Wert	eBay (1995), Craigslist (1996), Napster (1999), Couchsurfing (2003), LinkedIn (2003), Skype (2003), Zopa (2005), SlideShare (2006), Twitter (2006), Dropbox (2007), Airbnb (2008), TaskRabbit (2008), RelayRides (2010), Gidsy (2011)	Ein Unternehmen positioniert sich als eine Art Anlaufstelle für die zwischenmenschlichen Bedürfnisse einer Gesellschaft, indem es sich auf das Vermitteln von Transaktionen zwischen Privatpersonen spezialisiert. Diese können beispielsweise in dem Verleihen persönlicher Gegenstände, dem Anbieten von bestimmten Dienstleistungen und Produkten oder dem Teilen von Informationen und Erfahrungswerten bestehen.
38	Performancebased Contracting	Was Wie Wert	Rolls-Royce FlexPetz (1997), BASF (1998), Xerox (2002)	Der Preis für ein Produkt ermittelt sich nicht nach seinem physischen Wert, sondern auf Basis der Leistung, welche damit erbracht wird. Der Hersteller des Produkts ist oftmals stark in den Leistungserstellungsprozess seines Kunden integriert. Spezielles Know-how und Skaleneffekte führen zu niedrigeren Produktions- und Wartungskosten, die an den Kunden weitergegeben werden. Eine Extremvariante dieses Modells stellen sogenannte Betreibermodelle dar, bei denen das Produkt im Besitz des Unternehmens verbleibt und von diesem betrieben wird.
39	Razor and Blade	Was Wie Wert	Standard Oil Company (1880), Gillette (1904), Hewlett-Packard (1984), Nestlé Nespresso (1986), Apple iPod/iTunes (2003), Amazon Kindle (2007), Better Place (2007), Nestlé Special.T (2010), Nestlé BabyNes (2012)	Das Basisprodukt wird günstig oder gar umsonst angeboten. Das Komplementärprodukt hingegen, welches zur Nutzung des Basisprodukts erforderlich ist, ist teurer und für den Hauptumsatz des Unternehmens verantwortlich. Der niedrige Preis des Basisprodukts senkt die anfängliche Kaufschwelle der Kundschaft, während die folgenden wiederkehrenden Umsätze der Komplementärprodukte zu dessen Quersubventionierung verwendet werden. Es ist üblich, dass das Produkt und die Verbrauchsmaterialien technologisch aneinandergebunden sind, um den Effekt zu verstärken.

40	Rent Instead of Buy	Was Wert	Saunders System (1916), Xerox (1959), Blockbuster (1985), Rent a Bike (1987), Mobility Carsharing (1997), MachineryLink (2000), CWS-boco (2001), Luxusgabe (2006), FlexPetz (2007), Car2Go (2008)	Bei diesem Muster wird ein Produkt nicht vom Kunden gekauft, sondern stattdessen von diesem gemietet. Durch das Entfallen der Anschaffungskosten vergrößert sich der finanzielle Spielraum des Nutzers, wodurch sich dieser ehemals unerschwingliche Produkte leisten kann. Zudem können teure Kapitalbindungskosten vermieden werden.
41	Revenue Sharing	Was Wert	CDnow (1994), HubPages (2006), Apple iPhone/App Store (2008), Groupon (2008)	Revenue Sharing bezeichnet die Praxis von Unternehmen, Umsatz mit Stakeholdern zu teilen. Die Umsatzbeteiligung dient zur Entlohnung von wertschöpfenden Tätigkeiten, welche die Stakeholder für das Unternehmen erbringen. Ziel ist der Aufbau einer symbiotischen Beziehung, durch die eine beidseitige Umsatzsteigerung erreicht werden soll.
42	Reverse Engineering	Was Wie Wert	Bayer (1897), Pelikan (1994), Brilliance China Auto (2003), Denner (2010)	Dieses Muster beschreibt ein Vorgehen, bei dem ein Unternehmen ein Produkt der Konkurrenz in seine Bestandteile zerlegt und mit diesen Informationen ein ähnliches oder kompatibles Produkt baut. Da so keine eigenen großen Investitionen in Forschung und Entwicklung nötig sind, können diese Produkte zu einem niedrigeren Preis verkauft werden.
43	Reverse Innovation	Was Wie	Logitech (1981), Haier (1999), Nokia (2003), Renault (2004), General Electric (2007)	Einfache und preiswerte Produkte, die in und für Schwellenländer entwickelt worden sind, werden auch in den Industrieländern verkauft. Der Begriff „Reverse“ bezieht sich auf die Tatsache, dass neue Produkte früher in der Regel in den Labors der westlichen Welt entwickelt wurden und erst im weiteren Verlauf in Entwicklungs- und Schwellenländern verfügbar wurden.
44	Robin Hood	Wer Was Wie	Aravind Eye Care System (1976), One Laptop per Child (2005), TOMS Shoes (2006), Warby Parker (2008)	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, die Leistungen für die Armen quersubventionieren. 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.
45	Self-Service	Was Wie Wert	McDonald's (1948), IKEA (1956), Accor (1985), Mobility Carsharing (1997), BackWerk (2001), Car2Go (2008)	Im Rahmen dieses Musters wird ein Teil der Wertschöpfungskette vom Unternehmen auf den Kunden übertragen. Die hierdurch eingesparten Kosten ermöglichen es, dass die Leistung dem Kunden günstiger angeboten werden kann. Darüber hinaus kann oftmals auch die Effizienz der Wertschöpfung verbessert werden, da der Kunde einige Wertschöpfungsschritte schneller und zielgerichteter als das Unternehmen verrichten kann

46	Shop-in Shop	Was Wie Wert	Tim Hortons (1964), Tchibo (1987), Deutsche Post (1995), Bosch (2000), MinuteClinic (2000)	Anstatt einen eigenen Laden aufzubauen, wird ein Verkaufsraum innerhalb eines anderen Ladens eingerichtet. Das integrierte Unternehmen ist dabei in Bezug auf die Sortimentgestaltung und die Präsentation der angebotenen Leistung grundsätzlich frei. Der eigentliche Ladenbetreiber profitiert von zusätzlich angezogenen Kunden und kann seine Räumlichkeiten effektiver nutzen.
47	Solution Provider	Was Wie Wert	Lantal Textiles (1954), Heidelberger Druckmaschinen (1980), Tetra Pak (1993), Geek Squad (1994), CWS-boco (2001), Apple iPod/iTunes (2003), 3M Services (2010)	Ein Unternehmen bietet seinen Kunden nicht nur seine Produkte, sondern eine umfassende Gesamtlösung an integrierten Produkt- und Dienstleistungsangeboten. Da das Unternehmen den gesamten Bedarf rund um das Kundenproblem abdeckt, agiert Unternehmen als der „Single Point of Contact“ des Kunden. Der enge Kontakt mit dem Kunden kann dazu genutzt werden, um wichtige Informationen über ihre Nutzungsgewohnheiten und Bedürfnisse zu gewinnen und so die eigenen Produkte und Dienstleistungen zu verbessern.
48	Subscription	Was Wert	Blacksocks (1999), Netflix (1999), Salesforce (1999), Jamba (2004), Spotify (2006), Next Issue Media (2011), Dollar Shave Club (2012)	Der Kunde bezieht in regelmäßigen Abständen eine Leistung. Die Nutzungsfrequenz und -dauer werden dabei vertraglich mit dem Unternehmen vereinbart und vom Kunden im Voraus oder in regelmäßigen Zeitabständen bezahlt. Während Kunden vor allem von geringeren Nutzungskosten und einer vereinfachten Wiederbeschaffung profitieren, erwirtschaftet das Unternehmen eine stetige Einnahmenquelle.
49	Supermarket	Was Wie Wert	King Kullen Grocery Company (1930), Merrill Lynch (1930), Toys“R“Us (1948), The Home Depot (1978), Best Buy (1983), Fressnapf (1985), Staples (1986)	Im Rahmen dieses Musters bietet ein Unternehmen seinen Kunden eine große Produktvielfalt zu vergleichsweise niedrigen Preisen an. Durch die bewusste Ausweitung des Produktangebots lässt sich ein breites Spektrum an potenziellen Kundenwünschen abdecken. Die gebündelte Nutzung von Vertriebskanälen führt zu einer Realisierung von Größen- und Verbundvorteilen.
50	Target the Poor	Wer Was Wie Wert	Grameen Bank (1983), Arvind Mills (1995), Bharti Airtel (1995), Hindustan Unilever (2000), Tata Nano (2009), Walmart (2012)	Die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen sind nicht auf Premium-Kunden ausgerichtet, sondern auf das Kundensegment, das sich am Fuß der Welteinkommenspyramide befindet. Das Adressieren dieser Konsumentengruppe ist aufgrund ihrer breiten Masse mit großen Ertragsströmen verbunden, auch wenn die Margen der einzelnen Leistungen vergleichsweise gering sind.
51	Trash-to-Cash	Was Wie Wert	Duales System Deutschland (1991), Freitag lab.ag (1993), Greenwire (2001), Emeco (2010), H&M (2012)	Dieses Muster beschreibt die Wiederverwertung gebrauchter Güter. Abfall- oder Nebenprodukte werden von Unternehmen gekauft, zu neuen Waren verarbeitet und in den gleichen oder in anderen Märkten verkauft. Während die Beschaffungskosten für das Unternehmen hierdurch nahezu eliminiert werden, profitiert der Lieferant von der Möglichkeit einer günstigen Abfallentsorgung. Beim Endkunden wird ein potenzielles Umweltbewusstsein adressiert.

52	Two-Sided Market	Wer Was Wie	Diners Club (1950), JCDecaux (1964), Sat.1 (1984), Amazon Store (1995), eBay (1995), Metro Newspaper (1995), Priceline (1997), Google (1998), Facebook (2004), MyHammer (2005), Elance (2006), Zattoo (2007), Groupon (2008)	Zweiseitige Märkte ermöglichen die Interaktion zwischen zwei voneinander unabhängigen Nutzergruppen. Je mehr Nutzer die eine Gruppe hat, desto attraktiver ist es für die andere Gruppe, mit dieser in Verbindung zu treten, und umgekehrt.
53	Ultimate Luxury	Wer Was Wie Wert	Lamborghini (1962), Jumeirah Group (1994), MirCorp (2000), The World (2002), Abbot Downing (2011)	Dieses Muster beschreibt die Strategie eines Unternehmens, sich auf die oberste Ebene der Einkommenspyramide zu konzentrieren. Um die entsprechende Kundschaft anzusprechen, stehen höchste Qualität und exklusive Privilegien im Mittelpunkt. Die notwendigen Investitionen für diese Differenzierung werden durch hohe Preise und Margen gedeckt.
54	User Designed	Was Wie Wert	Spreadshirt (2001), Lulu (2002), Lego Factory (2005), Amazon Kindle (2007), Ponoko (2007), Apple iPhone/AppStore (2008), Createmytattoo (2009), Quirky (2009)	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
55	White Label	Was Wie	Foxconn (1974), Richelieu Foods (1994), Printing-In-A-Box (2005)	Ein White-Label-Hersteller erlaubt anderen Unternehmen, die hergestellten Produkte unter ihren eigenen Markennamen zu verkaufen. Die Produkte sehen so aus, als wären sie von den jeweiligen Unternehmen produziert, da die Produktetiketten mit dessen Marke versehen sind. Hierdurch ergibt sich die Konstellation, dass nahezu identische Produkte unter verschiedenen Markennamen an unterschiedliche Kundengruppen verkauft werden.

