

Oliver Gassmann  
Karolin Frankenberger  
Michaela Csik

# Geschäftsmodelle entwickeln



2. überarbeitete Auflage

HANSER

**Add-on** Das Basisangebot wird zu einem wettbewerbsfähigen Preis angeboten, welches aber durch zahlreiche Extras erweitert werden kann, die den Endpreis nach oben treiben.

Beispiel: Ryanair (1985)

**Affiliation** Der Fokus liegt auf der aktiven Unterstützung Dritter, die zum erweiterten Verkauf von Produkten beitragen und direkt von erfolgreichen Transaktionen profitieren.

Beispiel: Amazon Store (1995)

**Aikido** Aikido ist eine japanische Kampfkunst, in der die Stärke eines Angreifers gegen ihn selbst verwendet wird. Als Geschäftsmodell bedeutet Aikido, dass ein Unternehmen etwas anbietet, das diametral gegensätzlich zum Paradigma der Konkurrenz steht.

Beispiel: Swatch (1983)

**Auction** Versteigerung bedeutet, ein Produkt oder eine Dienstleistung an den Höchstbieter zu verkaufen. Der Endpreis wird ermittelt, wenn eine bestimmte Endzeit erreicht ist oder kein höheres Angebot gemacht wird.

Beispiel: eBay (1995)

**Barter** Barter sind Tauschgeschäfte, durch die eine Ware ohne Geldtransfer an den Kunden/Partner gegeben wird.

Beispiel: Lufthansa (1993)

**Cash Machine** Der Kunde bezahlt im Voraus und/oder die Produkte werden an den Kunden verkauft, bevor das Unternehmen dafür zahlen muss.

Beispiele: Blacksocks (1999), Groupon (2008)

**Cross Selling** In diesem Modell werden Dienstleistungen oder Produkte aus anderen Branchen oder Produktgruppen, die vorher nicht angeboten wurden, zu dem Sortiment hinzugefügt.

Beispiele: IKEA (1956), Tchibo (1973)

**Crowdfunding** Ein Produkt, ein Projekt oder ein komplettes Start-Up wird von einer Gruppe von individuellen Geldgebern finanziert, die die zugrunde liegende Idee unterstützen wollen.

Beispiele: Brainpool (2011), Pebble Technology (2012)

**Crowdsourcing** Die Lösung einer Aufgabe oder eines Problems wird über das Internet von einer anonymen Masse übernommen.

Beispiele: Cisco (2007), My-Fab (2008)

**Customer Loyalty** Kunden und deren Loyalität, werden gebunden, indem das Unternehmen ihnen durch spezielle Bonusprogramme einen zusätzlichen Wert anbietet.

Beispiel: American Airlines (1981)

**Digitalization** Dieses Muster beruht auf der Möglichkeit, bestehende Produkte oder Dienstleistungen in ein digitales Produkt zu verwandeln, das vorteilhafte Eigenschaften aufweist, die physische Produkte nicht bieten können, z.B. eine einfachere und schnellere Distribution.

Beispiele: Hotmail (1996), Wikipedia (2001), Facebook (2004), Dropbox (2007), Netflix (2008)

**Direct Selling** Direktverkauf bezeichnet das Konzept, in dem Produkte nicht durch Vermittler verkauft werden, sondern direkt vom Hersteller oder Dienstanbieter zur Verfügung gestellt werden.

Beispiele: Vorwerk (1930), Tupperware (1946), Nestle Nespresso (1986)

**E-Commerce** Traditionelle Produkte oder Dienstleistungen werden über Online-Kanäle angeboten.

Beispiele: Dell (1984), Amazon Store (1995)

**Experience Selling** Der Wert eines Produktes oder Dienstes wird durch eine besondere Erfahrung bzw. ein Erlebnis, das mit angeboten wird, bereichert.

Beispiele: Harley Davidson (1903), Red Bull (1987)

**Flatrate** In diesem Modell wird eine einzige feste Gebühr für ein Produkt oder eine Dienstleistung verlangt, die unabhängig ist von der tatsächlichen Nutzung oder dem Verbrauch.

Beispiele: SBB (1898), Netflix (1999)

**Fractionalized Ownership** Fractionalized Ownership beschreibt die geteilte Nutzung eines Produktes, bzw. einer Produktgruppe, innerhalb einer Gemeinschaft von Eigentümern.

Beispiele: Hapimag (1963), Mobility Carsharing (1997)

**Franchising** Der Franchisegeber besitzt den Markennamen, die Produkte und die Corporate Identity. Diese werden an unabhängige Franchisenehmer lizenziert, die das Risiko der lokalen Operationen tragen.

Beispiele: McDonald's (1948), Starbucks (1971)

**Freemium** Die Basisversion eines Angebots wird verschenkt, in der Hoffnung irgendwann die Kunden zu überzeugen, die Premium-Version des Angebots zu kaufen.

Beispiele: LinkedIn (2003), Skype (2003), Dropbox (2007)

**From Push-to-Pull** Dieses Muster beschreibt die Strategie, welches ein Unternehmen fährt, wenn es Prozesse flexibilisiert, um den Kunden in den Mittelpunkt setzen zu können.

Beispiele: Toyota (1975), Zara (1975), Dell(1984), Geberit (2000)

**Guaranteed Availability** Die Verfügbarkeit eines Produktes oder einer Dienstleistung wird garantiert, wodurch Ausfallzeiten minimiert werden können.

Beispiele: IBM (1995), Hilti (2000), ABB Turbo Systems (2010)

**Hidden Revenue** Die Logik, dass der Benutzer für die Einnahmen des Unternehmens sorgt, wird aufgegeben. Stattdessen werden dritte Parteien die wichtigste Einnahmequelle.

Beispiele: Zattoo (2007), Facebook (2004), Spotify (2006)

**Ingredient Branding** Ingredient Branding beschreibt die gezielte Auswahl und Kommunikation einer Produktkomponente, welche von einem bestimmten Lieferanten produziert wird.

Beispiele: Intel (1991), Shimano (1995)

**Integrator** Ein Integrator kontrolliert alle Schritte eines Wertschöpfungsprozesses. Die Firma hat dabei die Kontrolle über alle Ressourcen und Fähigkeiten der Wertschöpfung.

Beispiele: Ford (1908), Zara (1975)

**Layer Player** Ein Layer-Player ist ein spezialisiertes Unternehmen, das sich auf die Bereitstellung eines einzelnen Schrittes in der Wertschöpfungskette verschiedener Unternehmen fokussiert.

Beispiele: PayPal (1998), Amazon Web Services (2002)

**Leverage Customer Data** Neue Werte werden geschaffen durch das Sammeln von Kundendaten und dessen wertschöpfenden Verarbeitung für den internen Gebrauch oder für interessierte Dritte Parteien.

Beispiele: Google (1998), Facebook (2004), Twitter (2006)

**License** Das Unternehmen konzentriert sich auf die Entwicklung von geistigem Eigentum, was an andere Unternehmen lizenziert werden kann.

Beispiele: IBM (1920), Max Havelaar (1992)

**Lock-in** Kunden werden in dem Ökosystem eines Lieferanten und seine Ergänzungsprodukte »eingesperrt«.

Beispiele: Gillette (1904), Nestlé Nespresso (1986), Microsoft (1975)

**Long Tail** Statt sich auf Blockbuster-Produkte zu konzentrieren, wird der Hauptteil der Einnahmen durch einen »Long Tail« an Nischenprodukten generiert. Einzelne werden diese Produkte weder in großen Mengen nachgefragt, noch ermöglichen sie hohe Margen.

Beispiele: Apple iPod/iTunes (2003), YouTube (2005)

**Make More of it** Know-how und andere verfügbare Anlagen der Firma werden nicht nur verwendet, um eigene Produkte zu produzieren, sondern werden

auch anderen Unternehmen zur Nutzung angeboten.

Beispiele: Porsche (1931) Sennheiser Sound Academy (2009)

**Mass Customization** Kundenspezifisch angepasste Massenproduktion schien in der Vergangenheit unmöglich herzustellen zu sein. Zu kompetitiven Preisen erfüllt werden.

Beispiele: Dell (1984), mymuesli (2007)

**No Frills** Die Wertschöpfung konzentriert sich auf das, was notwendig ist, um den Kern des Kundennutzens eines Produktes oder einer Dienstleistung so einfach wie möglich zu liefern.

Beispiele: Southwest Airlines (1971), McFit (1997), Aldi (1913)

**Open Business Model** In offenen Geschäftsmodellen wird die Zusammenarbeit mit Partnern im Ökosystem eine zentrale Quelle der Wertschöpfung.

Beispiele: Valve Corporation (1998), Abril (2008)

**Open Source** In der Softwareentwicklung wird der Quellcode einer Software nach diesem Konzept nicht als Privateigentum eingehalten, sondern frei zugänglich für jeden bereitgestellt.

Beispiele: Red Hat (1993), Wikipedia (2001), Mozilla (1992)

**Orchestrator** Bei diesem Modell liegt der Fokus auf den Kernkompetenzen der Wertschöpfungskette.

Beispiele: Nike (1978)

**Pay per Use** In diesem Modell wird die tatsächliche Nutzung einer Dienstleistung oder eines Produkts gemessen.

Beispiele: Google (1998), Car2Go (2008)

**Pay What You Want** Der Käufer zahlt einen beliebigen Betrag für eine bestimmte Ware, manchmal sogar gar nichts.

Beispiele: Radiohead (2007), Panera Bread Bakery (2010)

**Peer-to-Peer** Dieses Modell basiert auf dem Teilen, Austauschen, Handel, oder Mieten des Zugangs zu Angeboten durch die Zusammenarbeit von Personen, die Mitglied einer homogenen Gruppe sind.

Beispiele: eBay (1995), Napster (1999), (2003), Airbnb (2008)

**Performance-based Contracting** Das Unternehmen verkauft nicht die Produkte, bspw. Maschinen, an Kunden, sondern liefert das Resultat als eine Dienstleistung, die danach leistungsorientiert vergütet wird.

Beispiele: BASF (1998), Xerox (2002), Smartville (1997)

**Razor and Blade** Das Basisprodukt wird günstig oder umsonst angeboten. Dem hingegen werden die Verbrauchsmaterialien, die nötig sind um das Produkt zu benutzen, teuer und mit hohen Margen verbunden verkauft.

Beispiele: Gillette (1904), Amazon Kindle (2007)

**Rent Instead of Buy** Der Kunde kauft nicht das Produkt, sondern mietet es. Dadurch wird der typischerweise erforderliche Kapitaleinsatz, um den Zugang zum Produkt zu erhalten, reduziert.

Beispiele: Blockbuster (1985), Mobility Carsharing (1997)

**Revenue Sharing** Revenue Sharing bezeichnet die Praxis, Umsatz mit Anspruchsgruppen der Unternehmung zu teilen.

Beispiele: Apple iPhone/AppStore (2008), Groupon (2008)

**Reverse Engineering** Dieses Muster beschreibt das Modell, in dem ein Unternehmen ein Produkt der Konkurrenz in seine Bestandteile zerlegt und mit diesen Informationen ein ähnliches oder kompatibles Produkt baut.

Beispiele: Bayer (1897), Denner (2010), Pelikan (1994)

**Reverse Innovation** Einfache und preiswerte Produkte, die in und für Schwellenländer entwickelt worden sind, werden auch in den Industrieländern verkauft.

Beispiel: Renault/Dacia (2004)

**Robin Hood** Gleiche Produkte oder Dienstleistungen werden den »Reichen« zu einem viel höheren Preis als den »Armen« verkauft.

Beispiele: One Laptop per Child (2005), Warby Parker (2008)

**Self-Service** Ein kostspieliger Teil der Wertschöpfungskette wird vom Kunden getragen, damit das Unternehmen das Produkt zu einem niedrigeren Preis verkaufen kann.

Beispiele: McDonald's (1948), IKEA (1956), Accor (1985)

**Shop-in-Shop** Statt der Eröffnung eigener Läden wird ein Partner ausgewählt, der eine vorhandene Filiale betreibt, die von der Integration eines »Shop-in-Shop« profitieren könnte (win-win Situation).

Beispiele: Bosch (2000), Tchibo (1987)

**Solution Provider** Ein Full-Service-Provider bietet vollständige Abdeckung von Produkten und Dienstleistungen in einem bestimmten Bereich, meist über eine einzige Anlaufstelle.

Beispiele: Lantal Textiles (1954), Tetra Pak (1993)

**Subscription** Der Kunde zahlt eine regelmäßige Gebühr, z.B. auf monatlicher oder jährlicher Basis, um Zugang zu einem Produkt oder einer Dienstleistung zu bekommen.

Beispiele: Netflix (1999), Blacksocks (1999), Spotify (2006)

**Supermarket** Ein Unternehmen verkauft eine Vielzahl von leicht verfügbaren Produkten und Zubehör unter einem Dach.

Beispiele: Toys“R”Us (1948), Fressnapf (1985)

**Target the Poor** Die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen sind nicht auf Premium-Kunden ausgerichtet, sondern auf die Kundschaft, die sich an der Basis der Einkommenspyramide befindet.

Beispiele: Tata Nano (2009), Walm-art (2012)

**Trash-to-Cash** Gebrauchte Produkte werden gesammelt und entweder in anderen Teilen der Welt verkauft oder in neue Produkte umgewandelt.

Beispiele: Freitag lab.ag (1993), H&M (2012)

**Two-Sided Market** Zweiseitige bzw. mehrseitige Märkte ermöglichen die Interaktionen zwischen mehreren voneinander abhängigen Gruppen von Kunden.

Beispiele: Diners Club (1950), Zattoo (2007), Priceline (1997)

**Ultimate luxury** Dieses Muster beschreibt die Strategie eines Unternehmens, sich auf die oberste Ebene der Einkommenspyramide zu konzentrieren.

Beispiele: Lamborghini (1962)

**User Designed** Im Bereich des User Designed repräsentiert ein Kunde sowohl den Hersteller als auch den Konsumenten.

Beispiele: Lego Factory (2005), Ponoko (2007), Kindle (2007)

**White Label** Ein White-Label-Hersteller erlaubt anderen Unternehmen, die hergestellten Produkte unter ihren Marken zu verkaufen.

Beispiele: Foxconn (1974), Richelieu Foods (1994)