



**gfo**



Institute of Automation &  
Industrial Management  
FOM University of Applied Sciences



Digital mit klarer Linie



# Potenziale der Weiterentwicklung und Transformation von Geschäftsmodellen erkennen und realisieren

Best Practice Days 2023  
13. September 2023, Paderborn

Prof. Dr.-Ing. Thomas Russack

# Inhalte

1	Vorstellung
2	Geschäftsmodelle
3	„Digitalisierung“ und „digitale Transformation“
4	Industrie 5.0 ?
5	Geschäftsmodell-Muster
6	Business Model Canvas – Digitalisierung & Nachhaltigkeit
7	Beispiel
8	Realitätslücke

1

## Vorstellung

- **Professor für Strategie & Organisation an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management**
  - Sprecher des Hochschulbereichs Ingenieurwesen
  - Direktor des iaim Institut für Automatisierung & Industrielles Management
- **Vorstand der gfo – Gesellschaft für Organisation e.V.**
- **seit 25 Jahren Berater in Strategie- und Organisationsprojekten**

# 2

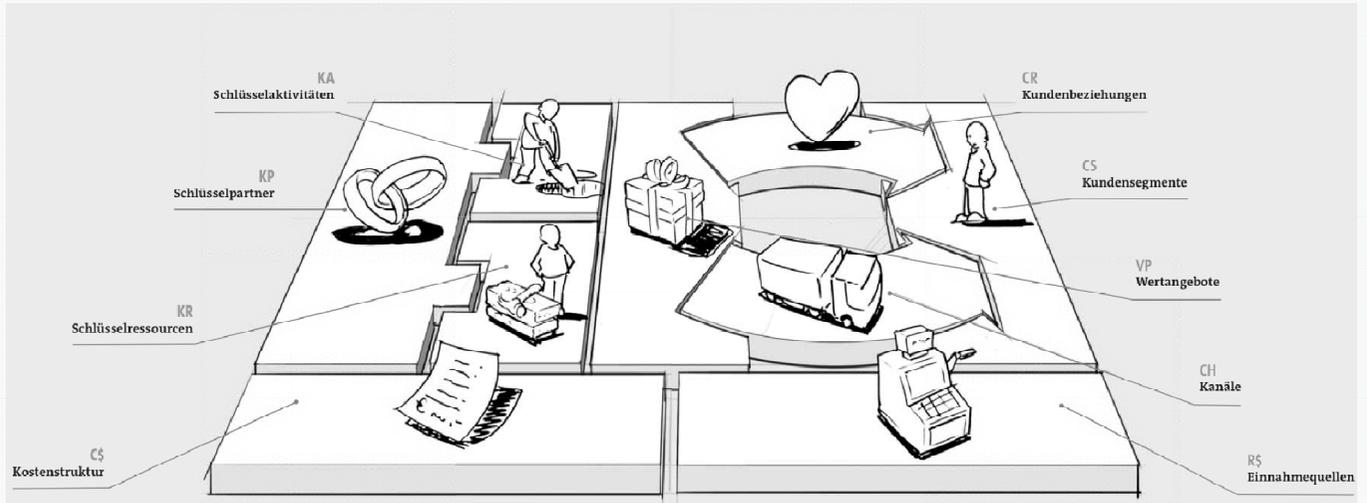
## Geschäftsmodelle

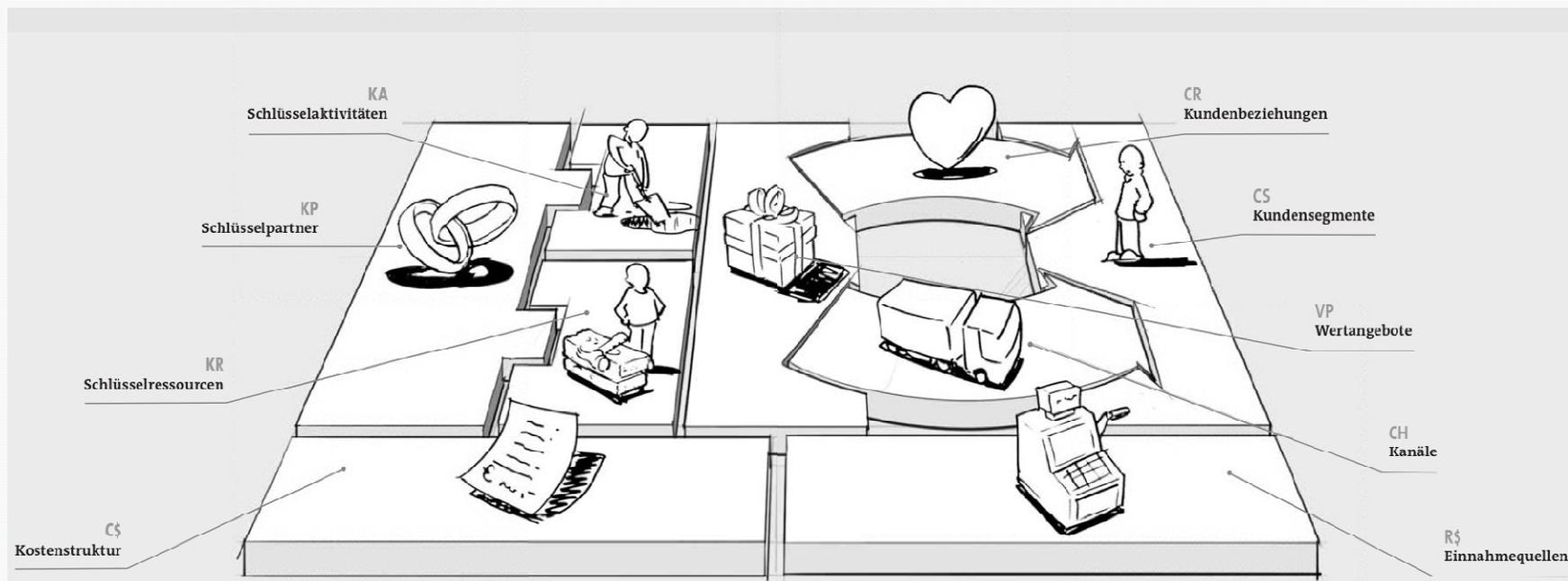
# Geschäftsmodelle (1)



Strategiekomponente	<b>Strategiemodell</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Business Model Mission</li> <li>Strategische Positionen und Entwicklungspfade</li> <li>BM Value Proposition</li> </ul>	<b>Ressourcenmodell</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kernkompetenzen &amp; Kompetenzen</li> <li>Core Assets &amp; Assets</li> </ul>	<b>Netzwerkmodell</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>BM-Netzwerke</li> <li>BM-Partner</li> </ul>
	<b>Kundenmodell</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Customer Relations / Target Groups</li> <li>Channel Configuration</li> <li>Customer Touchpoint</li> </ul>	<b>Marktangebotmodell</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wettbewerber</li> <li>Marktstruktur</li> <li>Value Offering / Products &amp; Services</li> </ul>	<b>Erlösmodell</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revenue Streams</li> <li>Revenue Differentiation</li> </ul>
	<b>Leistungserstellung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Produktionsmodell</li> <li>Value Generation</li> </ul>	<b>Beschaffungsmodell</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ressourcenbeschaffung</li> <li>Informationen</li> </ul>	<b>Finanzmodell</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzierungsmodell</li> <li>Kapitalmodell</li> <li>Kostenstrukturmodell</li> </ul>

<b>KUNDEN</b>	<b>PARTNER</b>	<b>NETZWERK</b>
<b>EINFLUSS</b>	<b>WERTANGEBOT</b>	<b>KANÄLE</b>
<b>RESSOURCEN</b>	<b>FÄHIGKEITEN &amp; AKTIVITÄTEN</b>	<b>FINANZEN</b>





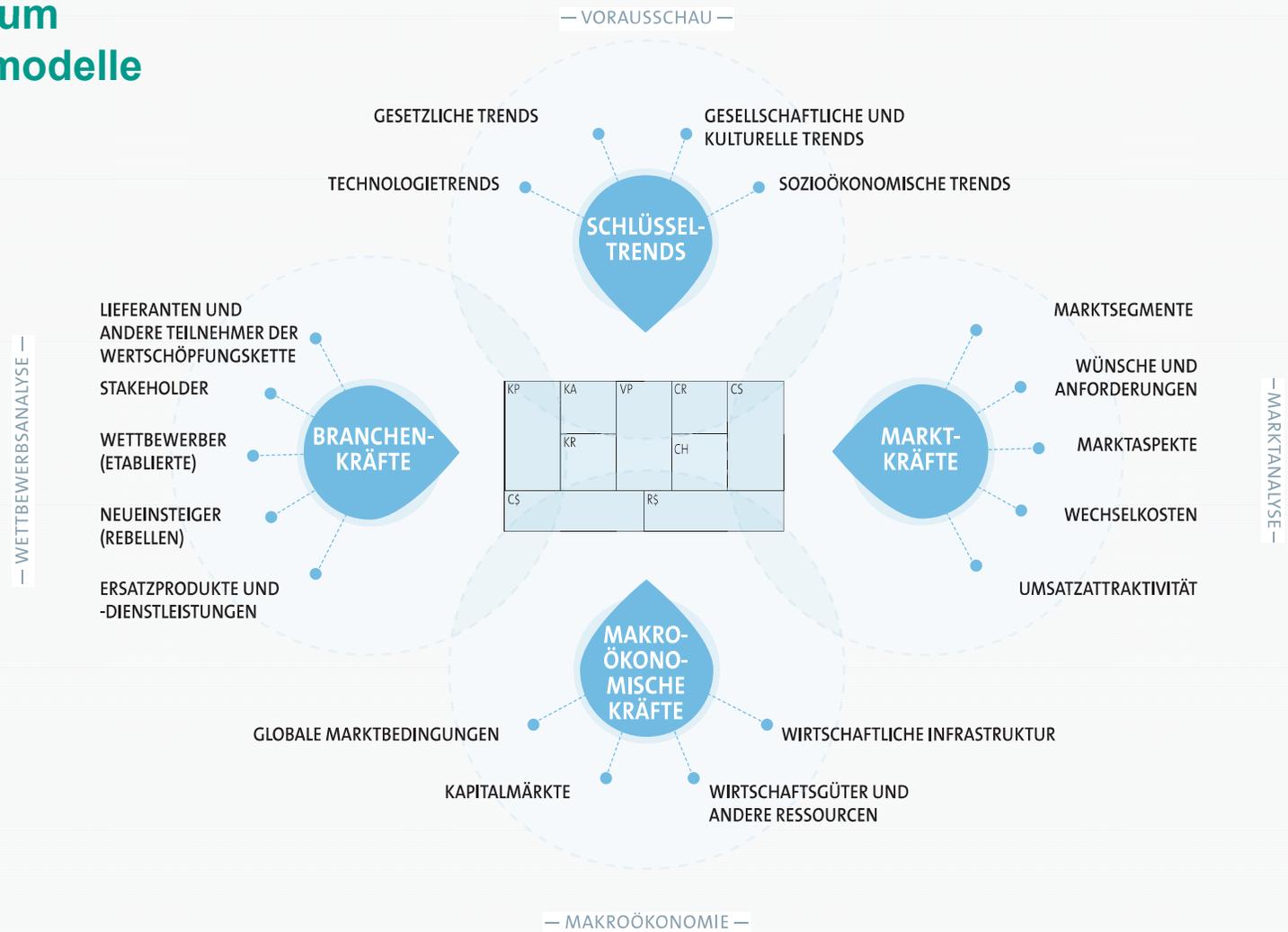
## Begriffserläuterung „Geschäftsmodell“

Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.

Das Geschäftsmodell ist wie eine Blaupause für eine Strategie, die durch organisationale Strukturen, Prozesse und Systeme umgesetzt werden soll.

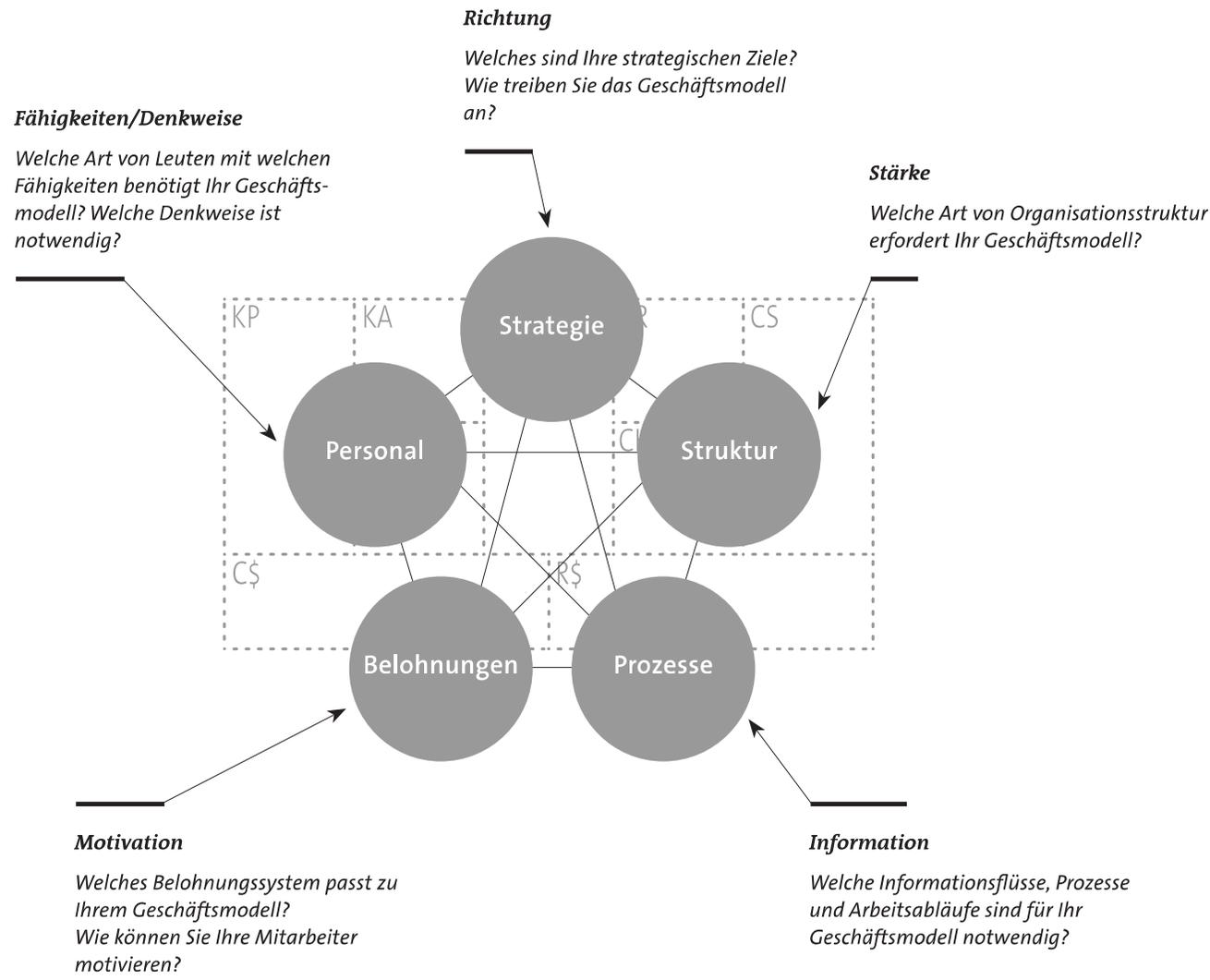
# Geschäftsmodelle (3)

## ➤ Gestaltungsraum für Geschäftsmodelle



# Geschäftsmodelle (4)

## ➤ Umsetzungsbereiche für Geschäftsmodelle



# 3

## „Digitalisierung“ und „digitale Transformation“

# Begriffsverständnis

## Digitale Transformation

Auf Basis digitaler Informationen, sich durch andere Geschäftsmodelle völlig neu erfinden

## Digitalisierung

Digitale Informationen zu automatisierten Prozesse entwickeln

## Digitization

Analoges in Digitales Wandeln

### Dimensionen der Digitalisierung in der Wirtschaft



Digitalisierung von Geschäftsprozessen



Kosten senken, Effizienz erhöhen  
Produktivität steigern



Digitalisierung von Geschäftsmodellen



Produkte/DL entwickeln, Umsatz steigern,  
Marktanteile gewinnen

Quelle: Bitkom

bitkom

# 4

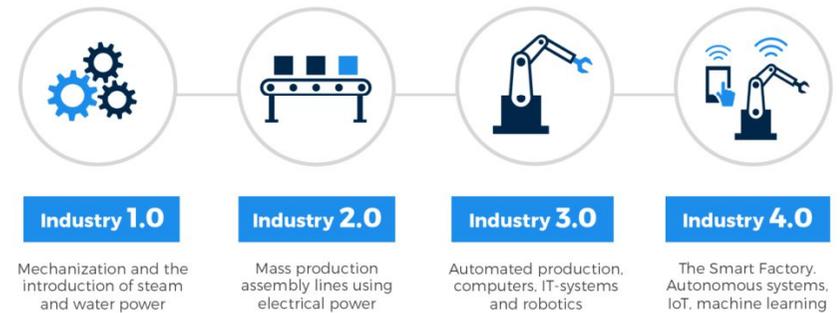
## Industrie 5.0 ?

## Industrie 5.0 – Was ist neu?

Definition der „Industrie 5.0“ –  
Ist es eine Revolution, eine Evolution oder ... ?

- Nur eine **Variation der Industrie 4.0** => 4.1 !?
- **Human-Zentrierung / Social Smart Factory:** Training, Empowerment und Wohlbefinden der Mitarbeitenden stehen im Fokus.
- **Menschen, Cobots und Maschinen** kombinieren ihre spezifischen Stärken:
  - Nutzung **menschlicher Intelligenz und Kreativität** für **Customizing** und **kritisches Denken**.
  - **Cobots** führen sich **wiederholende Tätigkeiten** and **arbeitsintensive Aufgaben** durch.
- **Respekt für natürliche Ressourcen:** Schaffung einer **nachhaltigen Industrie** mit neuen Energie-Nutzungs-Praktiken.
- **Redesign von Wertschöpfungsketten / Lieferketten** für eine **resiliente Industrie**.

### The Four Industrial Revolutions + ?



<https://www.spectralengines.com/>



<https://www.yaskawa.de/produkte/roboter/cobots>

# 5

## Geschäftsmodell-Muster

# 55 Business Model Patterns

Nr.	Mustername	Einfluss auf	Unternehmensbeispiele	Musterbeschreibung
1	<b>ADD-ON</b> (Zusatz)	Was Wert	Ryanair (1985) SAP (1992) Sega (1998)	Das Kernangebot ist wettbewerbsfähig, aber es gibt <b>zahlreiche Extras</b> , die den Endpreis nach oben treiben. <b>Am Ende zahlt der Kunde mehr</b> , als er zunächst angenommen hat. Die Kunden profitieren von einem variablen Angebot, das sie an ihre spezifischen Bedürfnisse anpassen können.
2	<b>AFFILIATION</b> (Verbindung)	Wie Wert	Amazon Store (1995) Cybererotica (1994) Pinterest (2010)	Der Fokus liegt darauf, <b>andere dabei zu unterstützen, Produkte erfolgreich zu verkaufen</b> und direkt von erfolgreichen Transaktionen zu profitieren. Affiliates profitieren in der Regel von einer Art Pay-per-Sale- oder Pay-per-Display-Vergütung. Das Unternehmen hingegen ist in der Lage, ohne zusätzliche aktive Vertriebs- oder Marketingmaßnahmen Zugang zu einem breiteren potenziellen Kundenstamm zu erhalten.
3	<b>AIKIDO</b> (Aikido)	Wer Was Wert	The Body Shop (1976) Swatch (1983) Cirque du Soleil (1984) Nintendo (2006)	Aikido ist eine japanische Kampfkunst, bei der die Kraft eines Angreifers gegen ihn eingesetzt wird. Als Geschäftsmodell ermöglicht Aikido einem Unternehmen, etwas anzubieten, das sich <b>diametral vom Image und der Denkweise des Wettbewerbs unterscheidet</b> . Dieses neue Leistungsversprechen zieht Kunden an, die Ideen oder Konzepte gegensätzlich zum Mainstream bevorzugen.
4	<b>AUCTION</b> (Auktion)	Was Wert	eBay (1995) Winebid (1996) Priceline (1997) Google (1998) MyHammer (2005)	Auktion bedeutet, ein Produkt oder eine Dienstleistung <b>an den Meistbietenden zu verkaufen</b> . Der Endpreis wird erreicht, wenn ein bestimmter Endzeitpunkt der Auktion erreicht ist oder wenn keine höheren Angebote eingehen. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, zum höchsten für den Kunden akzeptablen Preis zu verkaufen. Der Kunde profitiert von der Möglichkeit, den Preis eines Produktes zu beeinflussen.
5	<b>BARTER</b> (Tausch)	Was Wert	Procter & Gamble (1970) Pepsi (1972) Lufthansa (1993) Magnolia Hotels (2007) Pay with a Tweet (2010)	Barter ist eine Methode des <b>Tauschhandels</b> , bei der Waren an den Tauschpartner gegeben werden, ohne dass diese tatsächlich gegen Geld getauscht werden. Im Gegenzug bietet der Tauschpartner einen Mehrwert an. Die Tauschobjekte müssen keinen direkten Zusammenhang aufweisen und werden von jeder Partei unterschiedlich bewertet.

# 55 Business Model Patterns

Nr.	Mustername	Einfluss auf	Unternehmensbeispiele	Musterbeschreibung
6	<b>CASH MACHINE</b> (Geldautomat)	Wie Wert	American Express (1891) Dell (1984) Amazon Store (1995) PayPal (1998) Groupon (2008)	Beim Geldautomatenkonzept <b>bezahlt der Kunde im Voraus</b> für die an den Kunden verkauften Produkte, bevor das Unternehmen die damit verbundenen Kosten decken kann. Dies führt zu einer erhöhten Liquidität, die zur Schuldentilgung oder zur Finanzierung von Investitionen in anderen Bereichen eingesetzt werden kann.
7	<b>CROSS SELLING</b> (Cross-Selling)	Wie Was Wert	Shell (1930) IKEA(1956) Tchibo (1973) Aldi (1986) SANIFAIR (2003)	In diesem Modell werden Dienstleistungen oder Produkte aus einer bisher ausgeschlossenen Branche zu den Angeboten hinzugefügt und so bestehende Schlüsselkompetenzen und -ressourcen genutzt. Insbesondere im Einzelhandel können Unternehmen leicht <b>zusätzliche Produkte und Angebote</b> anbieten, die nicht <b>mit der Hauptindustrie verbunden</b> sind, auf die sie sich bisher konzentriert haben. So können mit relativ wenigen Änderungen an der bestehenden Infrastruktur und den Bestandsanlagen zusätzliche Umsätze generiert werden, da mehr potenzielle Kundenbedürfnisse erfüllt werden.
8	<b>CROWD-FUNDING</b> (Crowd-Finanzierung)	Wie Wert	Marillion (1997) Cassava Films (1998) Diaspora (2010) Brainpool (2011)	Ein Produkt, ein Projekt oder ein komplettes Start-up wird von einer <b>Vielzahl von Investoren</b> finanziert, die die zugrunde liegende Idee unterstützen möchten, typischerweise über das Internet. Wird die kritische Masse erreicht, wird die Idee realisiert und der Anleger erhält besondere Vorteile, die in der Regel proportional zum bereitgestellten Geld sind.
9	<b>CROWD-SOURCING</b> (Crowd-Beschaffung)	Wie Wert	Threadless (2000) Procter & Gamble (2001) InnoCentive (2001) Cisco (2007) MyFab (2008)	Die <b>Lösung</b> einer Aufgabe oder eines Problems wird von einer <b>anonymen Gruppe übernommen</b> , typischerweise über das Internet. Die Mitwirkenden erhalten eine kleine Belohnung oder haben die Chance, einen Preis zu gewinnen, wenn ihre Lösung für die Produktion oder den Verkauf ausgewählt wird. Kundeninteraktion und -integration können eine positive Beziehung zu einem Unternehmen fördern und in der Folge Umsatz und Ertrag steigern.
10	<b>CUSTOMER LOYALTY</b> (Kundenloyalität)	Was Wert	Sperry & Hutchinson (1897) American Airlines (1981) Safeway Club Card (1995) Payback (2000)	Die <b>Kundenbindung</b> erfolgt durch die <b>Bereitstellung von Werten</b> über das eigentliche Produkt oder die Dienstleistung hinaus, d. h. durch anreizbasierte Programme. Ziel ist es, die Loyalität zu erhöhen, indem man eine emotionale Verbindung herstellt oder sie einfach mit Sonderangeboten belohnt. Die Kunden sind freiwillig an das Unternehmen gebunden, was den zukünftigen Umsatz sichert.

Nr.	Mustername	Einfluss auf	Unternehmensbeispiele	Musterbeschreibung
11	<b>DIGITIZATION</b> (Digitalisierung)	Was Wie	CEWE Color (1997) SurveyMonkey (1998) Napster (1999) Wikipedia (2001) Facebook (2004) Dropbox (2007) Netflix (2008)	Dieses Muster beruht auf der Fähigkeit, bestehende Produkte oder Dienstleistungen in <b>digitale Varianten umzuwandeln</b> und damit Vorteile gegenüber konkreten Produkten zu bieten, z. B. eine einfachere und schnellere Verteilung. Im Idealfall wird die Digitalisierung eines Produkts oder einer Dienstleistung realisiert, ohne das Leistungsversprechen, das dem Kunden angeboten wird, zu reduzieren. Mit anderen Worten: Effizienz und Multiplikation durch Digitalisierung reduzieren den wahrgenommenen Kundennutzen nicht.
12	<b>DIRECT SELLING</b> (Direktverkauf)	Was Wie Wert	Vorwerk (1930) Tupperware (1946) Nestlé BabyNes (2012)	Der Direktverkauf bezieht sich auf ein Szenario, bei dem die Produkte eines Unternehmens <b>nicht über Zwischenhändler</b> verkauft werden, sondern direkt beim Hersteller oder Dienstleister erhältlich sind. Auf diese Weise überspringt das Unternehmen die Einzelhandelsmarge oder die mit den Zwischenprodukten verbundenen zusätzlichen Kosten. Diese Einsparungen können an den Kunden weitergegeben und eine standardisierte Vertriebserfahrung aufgebaut werden. Darüber hinaus kann ein solcher enger Kontakt die Kundenbeziehungen verbessern.
13	<b>E-COMMERCE</b>	Was Wie Wert	Dell (1984) Asos (2000) Zappos (1999) Amazon Store (1995) Flyeralarm (2002)	Traditionelle Produkte oder Dienstleistungen werden ausschließlich über Online-Kanäle bereitgestellt, wodurch die Kosten für den Betrieb einer <b>physischen Zweigstelleninfrastruktur entfallen</b> . Die Kunden profitieren von höherer Verfügbarkeit und Komfort, während das Unternehmen in der Lage ist, seinen Vertrieb mit anderen internen Prozessen zu integrieren.
14	<b>EXPERIENCE SELLING</b> (Erlebnis im Verkauf)	Was Wer Wert	Harley Davidson (1903) Starbucks (1971) Swatch (1983) Nestlé Nespresso (1986) Red Bull (1987)	Der Wert eines Produkts oder einer Dienstleistung wird durch das damit angebotene <b>Kundenerlebnis</b> gesteigert. Dies öffnet die Tür für eine höhere Kundennachfrage und einen entsprechenden Preisanstieg. Das bedeutet, dass das Kundenerlebnis entsprechend angepasst werden muss, z. B. durch die Abstimmung von Promotion oder Ladeneinrichtung.
15	<b>FLAT RATE</b> (Pauschale)	Was Wert	SBB (1898) Buckaroo Buffet (1946) Netflix (1999) Next Issue Media (2011)	In diesem Modell wird eine <b>einzige feste Gebühr</b> für ein Produkt oder eine Dienstleistung erhoben, unabhängig von der tatsächlichen Nutzung oder den zeitlichen Einschränkungen. Der Anwender profitiert von einer einfachen Kostenstruktur, während das Unternehmen von einer konstanten Einnahmequelle profitiert.

# 55 Business Model Patterns

Nr.	Mustername	Einfluss auf	Unternehmensbeispiele	Musterbeschreibung
16	<b>FRACTIONAL OWNERSHIP</b> (Bruchteils-eigentum)	Was Wie Wert	Hapimag (1963) Netjets (1964) Mobility Carsharing (1997) HomeBuy (2009)	Fractional Ownership beschreibt die <b>Aufteilung</b> einer bestimmten Anlageklasse <b>unter einer Gruppe von Eigentümern</b> . In der Regel ist der Vermögenswert kapitalintensiv, aber nur gelegentlich erforderlich. Während der Kunde von den Rechten als Eigentümer profitiert, muss nicht das gesamte Kapital allein bereitgestellt werden.
17	<b>FRANCHISING</b>	Was Wie Wert	Singer Sewing Machine (1860) McDonald's (1948) Starbucks (1971) Fressnapf (1992) McFit (1997)	Der Franchisegeber besitzt den <b>Markennamen</b> , die <b>Produkte</b> und die <b>Unternehmensidentität</b> , und diese werden an unabhängige Franchisenehmer <b>lizenzieren</b> , die das Risiko lokaler Aktivitäten tragen. Die Umsätze werden im Rahmen der Umsätze und Aufträge der Franchisenehmer generiert. Die Franchisenehmer profitieren von der Nutzung bekannter Marken, Know-how und Support.
18	<b>FREEMIUM</b>	Was Wert	Hotmail (1996) SurveyMonkey (1998) LinkedIn (2003) Skype (2003) Spotify (2006) Dropbox (2007)	Die <b>Basisversion</b> eines Angebots wird <b>kostenlos</b> verschenkt, in der Hoffnung, die Kunden schließlich davon zu überzeugen, für die <b>Premium-Version zu bezahlen</b> . Das kostenlose Angebot ist in der Lage, das größtmögliche Kundenvolumen für das Unternehmen zu gewinnen. Das in der Regel geringere Volumen der zahlenden „Premium-Kunden“ generiert die Einnahmen, die auch das kostenlose Angebot querfinanzieren.
19	<b>FROM PUSH-TO-PULL</b> (Von Push zu Pull)	Was Wie	Toyota (1975) Zara (1975) Dell (1984) Geberit (2000)	Dieses Muster beschreibt die Strategie eines Unternehmens, die Prozesse des Unternehmens zu <b>dezentralisieren</b> und damit <b>flexibler</b> zu gestalten, um <b>kundenorientierter</b> zu sein. Um schnell und flexibel auf neue Kundenbedürfnisse reagieren zu können, kann jeder Teil der Wertschöpfungskette – von der Produktion bis hin zur Forschung und Entwicklung – betroffen sein.
20	<b>GUARANTEED AVAIL-ABILITY</b> (Garantierte Verfügbarkeit)	Was Wie Wert	NetJets (1964) PHH Corporation (1986) IBM (1995) Hilti (2000) MachineryLink (2000) ABB Turbo Systems (2010)	Innerhalb dieses Modells ist die <b>Verfügbarkeit</b> eines Produkts oder einer Dienstleistung <b>gewährleistet</b> , was zu nahezu keinen Ausfallzeiten führt. Der Kunde kann das Angebot nach Bedarf nutzen, was Verluste durch Ausfallzeiten minimiert. Das Unternehmen nutzt Know-how und Skaleneffekte, um die Betriebskosten zu senken und diese Verfügbarkeit zu erreichen.

Nr.	Mustername	Einfluss auf	Unternehmensbeispiele	Musterbeschreibung
21	<b>HIDDEN REVENUE</b> (Verdeckte Erlöse)	Was Wie Wert	JCDecaux (1964) Sat.1 (1984) Metro Newspaper (1995) Google (1998) Facebook (2004) Spotify (2006)	Die Logik, dass der Benutzer für das Einkommen des Unternehmens verantwortlich ist, wird aufgegeben. Stattdessen kommt die <b>Haupteinnahmequelle von einem Dritten</b> , der das kostenlose oder preisgünstige Angebot kreuzt, das die Nutzer anzieht. Ein sehr häufiger Fall dieses Modells ist die <b>Finanzierung durch Werbung</b> , bei der angezogene Kunden für die Werbetreibenden, die das Angebot finanzieren, von Wert sind. Dieses Konzept erleichtert die Idee der „Trennung zwischen Umsatz und Kunde“.
22	<b>INGREDIENT BRANDING</b> (Zutaten-Branding)	Was Wie Wert	DuPont Teflon (1964) W.L. Gore & Associates (1976) Intel (1991) Carl Zeiss (1995) Shimano (1995) Bosch (2000)	Ingredient Branding beschreibt die <b>spezifische Auswahl</b> eines <b>Inhaltsstoffs</b> , einer <b>Komponente</b> und einer <b>Marke</b> , die <b>von einem bestimmten Lieferanten</b> stammt und in ein anderes Produkt aufgenommen wird. Dieses Produkt wird dann zusätzlich mit dem Inhaltsstoffprodukt gebrandet und beworben, was gemeinsam einen Mehrwert für den Kunden darstellt. Dies projiziert die positiven Markenassoziationen und -eigenschaften auf das Produkt und kann die Attraktivität des Endprodukts erhöhen.
23	<b>INTEGRATOR</b>	Was Wie	Carnegie Steel (1870) Ford (1908) Zara (1975) Exxon Mobil (1999)	Ein Integrator <b>beherrscht den Großteil der Schritte in einem Wertschöpfungsprozess</b> . Die Kontrolle aller Ressourcen und Fähigkeiten im Hinblick auf die Wertschöpfung liegt beim Unternehmen. Effizienzsteigerungen, Verbundvorteile und geringere Abhängigkeiten von Lieferanten führen zu einer Kostensenkung und können die Stabilität der Wertschöpfung erhöhen.
24	<b>LAYER PLAYER</b> (Schichtenspieler)	Wie Wert	Dennemeyer (1962) TRUSTe (1997) PayPal (1998) Amazon Web Services (2002)	Ein Layer Player ist ein <b>spezialisiertes Unternehmen</b> , das sich auf die Bereitstellung eines <b>Wertschöpfungsschrittes</b> für verschiedene Wertschöpfungsketten beschränkt. Dieser Schritt wird typischerweise in einer Vielzahl von unabhängigen Märkten und Branchen angeboten. Das Unternehmen profitiert von Skaleneffekten und produziert oft effizienter. Darüber hinaus kann die etablierte Spezialkompetenz zu einer höheren Prozessqualität führen.
25	<b>LEVERAGE CUSTOMER DATA</b> (Nutzung von Kundendaten)	Was Wie	Amazon Store (1995) Google (1998) Payback (2000) Facebook (2004) Twitter (2006)	Neue Werte werden geschaffen, indem <b>Kundendaten</b> gesammelt und für den internen Gebrauch oder interessierte Dritte aufbereitet werden. Die Umsatzerlöse werden erzielt, indem diese Daten entweder direkt an Dritte <b>verkauft</b> oder für eigene Zwecke, d. h. zur Steigerung der Werbewirksamkeit, <b>genutzt</b> werden.

# 55 Business Model Patterns

Nr.	Mustername	Einfluss auf	Unternehmensbeispiele	Musterbeschreibung
26	<b>LICENSE</b> (Lizenz)	Wie Wert	BUSCH (1870) IBM (1920) Duales System Deutschland (1991) Max Havelaar (1992)	Die Bemühungen konzentrieren sich auf die Entwicklung von geistigem Eigentum, das <b>an andere Hersteller lizenziert</b> werden kann. Dieses Modell stützt sich daher nicht auf die Realisierung und Nutzung von Wissen in Form von Produkten, sondern versucht, diese <b>immateriellen Güter</b> in Geld zu verwandeln. Dies ermöglicht es einem Unternehmen, sich auf Forschung und Entwicklung zu konzentrieren. Sie ermöglicht auch die Bereitstellung von Wissen, das ansonsten ungenutzt bleiben würde und für Dritte wertvoll sein könnte.
27	<b>LOCK-IN</b>	Was Wie Wert	Gillette (1904) Lego (1949) Microsoft (1975) Hewlett Packard (1984) Nestlé Nespresso (1986)	<b>Kunden</b> sind in die Welt der Produkte und Dienstleistungen eines Anbieters <b>eingebunden</b> . Die Verwendung eines anderen Anbieters ist ohne <b>erhebliche Wechselkosten</b> nicht möglich und schützt das Unternehmen so vor Kundenverlust. Diese Bindung wird entweder durch technologische Mechanismen oder durch erhebliche Interdependenzen zwischen Produkten oder Dienstleistungen erzeugt.
28	<b>LONG TAIL</b>	Wie Wert	Amazon Store (1995) eBay (1995) Netflix (1999) Apple iPod/iTunes (2003) YouTube (2005)	Anstatt sich auf Blockbuster zu konzentrieren, wird der Hauptteil der Umsätze mit einem „Long Tail“ von <b>Nischenprodukten</b> generiert. Im Einzelnen erfordern diese weder hohe Volumina noch ermöglichen sie eine hohe Marge. Wird eine große Vielfalt dieser Produkte in ausreichender Menge angeboten, können sich die Gewinne aus daraus resultierenden <b>kleinen Umsätzen</b> zu einem erheblichen Betrag summieren.
29	<b>MAKE MORE OF IT</b> (Mehr daraus machen)	Wer Was Wie Wert	Porsche (1931) Festo Didactic (1970) BASF (1998) Amazon Web Services (2002)	<b>Know-how</b> und andere im Unternehmen vorhandene Ressourcen werden nicht nur für den Bau eigener Produkte genutzt, sondern auch <b>anderen Unternehmen angeboten</b> . Erschöpfende Ressourcen können daher genutzt werden, um zusätzliche Umsätze zu generieren, die über die direkt aus dem Kernwertangebot des Unternehmens hinausgehen.
30	<b>MASS CUSTOMIZATION</b>	Was Wert	Dell (1984) Levi's (1990) Factory121 (2006) mymuesli (2007) My Unique Bag (2010)	Die Anpassung von Produkten durch Massenproduktion schien einst ein unmögliches Unterfangen zu sein. Der Ansatz der modularen Produkte und Produktionssysteme ermöglicht eine <b>effiziente Individualisierung der Produkte</b> . Dadurch können individuelle Kundenbedürfnisse innerhalb von Massenproduktionsumgebungen und zu wettbewerbsfähigen Preisen erfüllt werden.

# 55 Business Model Patterns

Nr.	Mustername	Einfluss auf	Unternehmensbeispiele	Musterbeschreibung
31	<b>NO FRILLS</b> (ohne Schnick-schnack)	Wie Was Wert	Ford (1908) Aldi (1913) McDonald's (1948) Accor (1985) McFit (1997)	Die Wertschöpfung konzentriert sich auf das, was notwendig ist, um das zentrale Leistungsversprechen eines Produkts oder einer Dienstleistung zu liefern, typischerweise <b>so einfach wie möglich</b> . Kosteneinsparungen werden mit dem Kunden geteilt, was in der Regel zu einem Kundenstamm mit geringerer Kaufkraft oder Kaufbereitschaft führt.
32	<b>OPEN BUSINESS MODEL</b> (Offenes Geschäftsmodell)	Was Wer Wert	Valve Corporation (1998) Abril (2008)	In offenen Geschäftsmodellen wird die <b>Zusammenarbeit mit Partnern im Ökosystem</b> zu einer zentralen Quelle der Wertschöpfung. Unternehmen, die ein offenes Geschäftsmodell verfolgen, suchen aktiv nach neuen Wegen der Zusammenarbeit mit Lieferanten, Kunden oder „Ergänzern“, um ihr Geschäft zu öffnen und zu erweitern.
33	<b>OPEN SOURCE</b> (Open Source)	Wer Was Wie Wert	IBM (1955) Red Hat (1993) mondoBIOTECH (2000) Wikipedia (2001) Local Motors (2008)	Im Software-Engineering wird der Quellcode eines Softwareprodukts nicht proprietär gehalten, sondern ist <b>für jedermann frei zugänglich</b> . Im Allgemeinen könnte dies auf alle technologischen Details eines Produkts angewendet werden. Andere können zum Produkt beitragen, es aber auch kostenlos als Einzelanwender nutzen. Typischerweise wird Geld mit Dienstleistungen verdient, die das <b>Produkt ergänzen</b> , wie z. B. Beratung und Support.
34	<b>ORCHESTRATOR</b>	Wie Wert	Procter & Gamble (1970) Li & Fung (1971) Nike (1978) Bharti Airtel (1995)	Innerhalb dieses Modells konzentriert sich das Unternehmen auf <b>die Kernkompetenzen in der Wertschöpfungskette</b> . Die anderen Wertschöpfungssegmente werden ausgelagert und aktiv koordiniert. Auf diese Weise kann das Unternehmen Kosten senken und von den Skaleneffekten der Lieferanten profitieren. Darüber hinaus kann die Fokussierung auf Kernkompetenzen die Leistung steigern.
35	<b>PAY PER USE</b> (Zahlen pro Nutzung)	Was Wie Wert	Hot Choice (1988) Google (1998) Ally Financial (2004) Better Place (2007) Car2Go (2008)	In diesem Modell wird die tatsächliche Nutzung einer Dienstleistung oder eines Produkts gemessen. Der Kunde zahlt auf der Grundlage dessen, was er <b>effektiv verbraucht</b> . Das Unternehmen ist in der Lage, Kunden zu gewinnen, die von der zusätzlichen Flexibilität profitieren möchten, die möglicherweise höher veranschlagt wird.

# 55 Business Model Patterns

Nr.	Mustername	Einfluss auf	Unternehmensbeispiele	Musterbeschreibung
36	<b>PAY WHAT YOU WANT</b> (Zahlen Sie, was Sie wollen)	Wie Wert	NoiseTrade (2006) Radiohead (2007) Humble Bundle (2010) Panera Bread Bakery (2010)	Der Käufer bezahlt jeden <b>gewünschten Betrag</b> für eine bestimmte Ware, manchmal sogar Null. In einigen Fällen kann ein Mindestpreis für die Untergrenze festgelegt werden und/oder ein empfohlener Preis kann als Richtwert für den Käufer angegeben werden. Der Kunde kann den Preis beeinflussen, während der Verkäufer von einer höheren Anzahl angezogener Kunden profitiert, da die Zahlungsbereitschaft des Einzelnen erfüllt wird. Aufgrund der Existenz von <b>sozialen Normen und Moralvorstellungen</b> wird dies nur selten genutzt, was es geeignet macht, neue Kunden zu gewinnen.
37	<b>PEER-TO-PEER</b> (Kollege zu Kollege)	Was Wert	Craigslist (1996) Napster (1999) Skype (2003) Twitter (2006) Dropbox (2007) Airbnb (2008)	Dieses Modell basiert auf einer Kooperation, die sich auf die <b>Vermittlung zwischen Personen</b> spezialisiert hat, die zu einer homogenen Gruppe gehören. Sie wird oft als P2P abgekürzt. Das Unternehmen bietet einen Treffpunkt, d. h. eine Online-Datenbank und einen Kommunikationsdienst, der diese Personen miteinander verbindet (dazu gehören das Anbieten von persönlichen Objekten zur Miete, die Bereitstellung bestimmter Produkte oder Dienstleistungen oder der Austausch von Informationen und Erfahrungen).
38	<b>PERFORMANCE BASED CONTRACTING</b> (Leistungsorientierte Vertragsschließung)	Was Wert	Rolls-Royce (1980) Smartville (1997) BASF (1998) Xerox (2002)	Der Preis eines Produkts basiert nicht auf dem physischen Wert, sondern auf der <b>Leistung</b> oder dem <b>wertvollen Ergebnis</b> , das es in <b>Form einer Dienstleistung</b> liefert. Leistungsorientierte Auftragnehmer sind oft stark in den Wertschöpfungsprozess ihrer Kunden integriert. Spezielles Know-how und Skaleneffekte führen zu niedrigeren Produktions- und Wartungskosten eines Produkts, die an den Kunden weitergegeben werden können. Extreme Varianten dieses Modells werden durch verschiedene Betriebspläne dargestellt, bei denen das Produkt Eigentum des Unternehmens bleibt und von ihm betrieben wird.
39	<b>RAZOR AND BLADE</b> (Rasierapparat & Klinge)	Was Wie Wert	Gillette (1904) Hewlett Packard (1984) Nestlé Nespresso (1986) Apple iPod/iTunes (2003)	Das Basisprodukt ist billig oder kostenlos. Die <b>Verbrauchsmaterialien</b> , die für die Nutzung oder den Betrieb benötigt werden, <b>sind</b> dagegen <b>teuer</b> und werden mit hohen Margen verkauft. Der Preis des Erstprodukts senkt die Kaufbarrieren der Kunden, während die nachfolgenden wiederkehrenden Verkäufe es überfinanzieren. In der Regel sind diese Produkte technologisch miteinander verbunden, um diesen Effekt weiter zu verstärken.
40	<b>RENT INSTEAD OF BUY</b> (Mieten statt kaufen)	Was Wie Wert	Xerox (1959) Blockbuster (1985) Rent a Bike (1987) Mobility Carsharing (1997) Car2Go(2008)	Der Kunde kauft ein Produkt nicht, sondern <b>mietet</b> es. Dies senkt das Kapital, das typischerweise benötigt wird, um Zugang zum Produkt zu erhalten. Das Unternehmen selbst profitiert von höheren Gewinnen bei jedem Produkt, da es für die Dauer der Mietzeit bezahlt wird. Beide Parteien profitieren von einer höheren Effizienz bei der Produktnutzung, da die Zeit der Nichtnutzung, die unnötig Kapital bindet, bei jedem Produkt reduziert wird.

Nr.	Mustername	Einfluss auf	Unternehmensbeispiele	Musterbeschreibung
41	<b>REVENUE SHARING</b> (Einnahmen-eilung)	Was Wie Wert	CDnow (1994) HubPages(2006) Apple iPhone/AppStore(2008) Groupon (2008)	Die Einnahmenteilung bezieht sich auf die Praxis der Unternehmen, die <b>Einnahmen mit ihren Interessengruppen</b> zu teilen, wie z. B. Komplementären oder sogar Konkurrenten. So werden in diesem Geschäftsmodell vorteilhafte Immobilien zu symbiotischen Effekten zusammengeführt, bei denen zusätzliche Gewinne mit den an der erweiterten Wertschöpfung beteiligten Partnern geteilt werden. Eine Partei ist in der Lage, einen Teil des Umsatzes von einer anderen Partei zu erhalten, die von einem höheren Wert für ihren Kundenstamm profitiert.
42	<b>REVERSE ENGINEERING</b> (Nachbau)	Was Wert	Bayer (1897) Pelikan (1994) Brilliance China Auto (2003) Denner (2010)	Dieses Muster bezieht sich darauf, das Produkt eines Wettbewerbers zu erhalten, es zu zerlegen und diese Informationen zu nutzen, um ein <b>ähnliches oder kompatibles Produkt herzustellen</b> . Da keine großen Investitionen in Forschung oder Entwicklung erforderlich sind, können diese Produkte zu einem niedrigeren Preis als das Originalprodukt angeboten werden.
43	<b>REVERSE INNOVATION</b> (Umgekehrte Innovation)	Was Wert	Logitech (1981) Haier (1999) Nokia (2003) Renault (2004) General Electric (2007)	Einfache und preiswerte Produkte, die in und für <b>Schwellenländer entwickelt</b> wurden, werden auch <b>in Industrieländern verkauft</b> . Der Begriff „umgekehrt“ bezieht sich auf den Prozess, bei dem neue Produkte typischerweise in Industrieländern entwickelt und dann an die Bedürfnisse der Schwellenländer angepasst werden.
44	<b>ROBIN HOOD</b> (Robin Hood)	Wie Was	Aravind Eye Care System (1976) One Laptop per Child (2005) Warby Parker (2008)	Das gleiche Produkt oder die gleiche Dienstleistung wird den „ <b>Reichen</b> “ zu einem viel höheren Preis als den „ <b>Armen</b> “ angeboten. Damit wird der größte Teil der Gewinne aus dem wohlhabenden Kundenstamm generiert. Den Armen zu dienen ist nicht per se profitabel, sondern schafft Skaleneffekte, die andere Anbieter nicht erreichen können. Darüber hinaus wirkt es sich positiv auf das Image des Unternehmens aus.
45	<b>SELF-SERVICE</b> (Selbstbedienung)	Was Wie	McDonald's (1948) IKEA (1956) Accor (1985) Mobility Carsharing (1997) BackWerk (2001) Car2Go (2008)	Ein Teil der Wertschöpfung wird an den Kunden weitergegeben, gegen einen niedrigeren Preis der Dienstleistung oder des Produkts. Dies eignet sich besonders für Prozessschritte, die für den Kunden relativ wenig wahrgenommenen Mehrwert bringen, aber hohe Kosten verursachen. Die <b>Kunden</b> profitieren von Effizienz und Zeitersparnis bei gleichzeitiger <b>Eigenleistung</b> . Dies kann auch die Effizienz steigern, da der Kunde in einigen Fällen einen Wertschöpfungsschritt schneller und zielgerichteter durchführen kann als das Unternehmen.

Nr.	Mustername	Einfluss auf	Unternehmensbeispiele	Musterbeschreibung
46	<b>SHOP-IN-SHOP</b> (Shop-in-Shop)	Wer Wert	Tim Hortons (1964) Tchibo (1987) Deutsche Post (1995) Bosch (2000) MinuteClinic (2000)	Anstatt neue Filialen zu eröffnen, wird ein Partner gewählt, dessen Filialen davon profitieren können, das Angebot des Unternehmens so zu integrieren, dass es einem <b>kleinen Laden in einem anderen Geschäft</b> ähnelt (Win-Win-Situation). Der Hosting-Shop kann von mehr attraktiven Kunden profitieren und konstante Einnahmen aus dem gehosteten Shop in Form von Mieteinnahmen erzielen. Das gehostete Unternehmen erhält Zugang zu kostengünstigeren Ressourcen wie Flächen, Standorten oder Arbeitskräften.
47	<b>SOLUTION PROVIDER</b> (Lösungsanbieter)	Was Wie	Heidelberger Druckmaschinen (1980) Tetra Pak (1993) Geek Squad (1994) Apple iPod/iTunes (2003) 3M Services (2010)	Ein Full-Service-Provider bietet eine <b>vollständige Abdeckung von Produkten und Dienstleistungen in einem bestimmten Bereich</b> , die über einen einzigen Ansprechpartner zusammengefasst werden. Spezielles Know-how wird dem Kunden zur Verfügung gestellt, um seine Effizienz und Leistung zu steigern. Als Full-Service-Provider kann ein Unternehmen Umsatzeinbußen verhindern, indem es seinen Service erweitert und dem Produkt hinzufügt. Darüber hinaus ermöglicht der enge Kontakt mit dem Kunden einen guten Einblick in die Gewohnheiten und Bedürfnisse der Kunden, die zur Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen genutzt werden können.
48	<b>SUBSCRIPTION</b> (Abo)	Wie Was	Blacksocks (1999) Netflix (1999) Salesforce (1999) Jamba (2004) Spotify (2006)	Der Kunde zahlt eine <b>regelmäßige Gebühr</b> , in der Regel monatlich oder jährlich, um Zugang zu einem Produkt oder einer Dienstleistung zu erhalten. Während die Kunden vor allem von niedrigeren Nutzungskosten und der allgemeinen Serviceverfügbarkeit profitieren, generiert das Unternehmen einen stabileren Einkommensstrom.
49	<b>SUPER-MARKET</b> (Supermarkt)	Was Wert	Toys"R"Us (1948) The Home Depot (1978) Fressnapf (1985) Staples (1986)	Ein Unternehmen verkauft eine Vielzahl von leicht erhältlichen Produkten und Zubehör <b>unter einem Dach</b> . Im Allgemeinen ist das <b>Sortiment der Produkte</b> groß, aber die Preise sind niedrig gehalten. Durch das große Angebot werden mehr Kunden gewonnen, während Economies of Scope (Verbundeffekt) dem Unternehmen Vorteile bringen.
50	<b>TARGET THE POOR</b> (Die Armen im Visier)	Was Wie Wert	Grameen Bank (1983) Bharti Airtel (1995) Hindustan Unilever (2000) Tata Nano (2009) Walmart (2012)	Das Produkt- oder Dienstleistungsangebot richtet sich nicht an den Premium-Kunden, sondern an den Kunden, der sich an der Basis der Pyramide befindet. Kunden mit <b>geringerer Kaufkraft</b> profitieren von <b>günstigen Produkten</b> . Das Unternehmen erwirtschaftet mit jedem verkauften Produkt kleine Gewinne, profitiert aber von den höheren Verkaufszahlen, die normalerweise mit der Größe der Kundenbasis einhergehen.

# 55 Business Model Patterns

Nr.	Mustername	Einfluss auf	Unternehmensbeispiele	Musterbeschreibung
51	<b>TRASH-TO-CASH</b> (Müll zu Geld)	Wer Was Wie Wert	Duales System Deutschland (1991) Greenwire (2001) Emeco (2010) H&M (2012)	<b>Gebrauchte Produkte</b> werden gesammelt und entweder in anderen Teilen der Welt verkauft oder in neue Produkte umgewandelt. Das Gewinnschema basiert im Wesentlichen auf niedrigen bis keinen Einkaufspreisen. Die Ressourcenkosten für das Unternehmen werden praktisch eliminiert, während die <b>Abfallentsorgung</b> des Lieferanten entweder entfällt oder die damit verbundenen Kosten reduziert werden. Damit wird auch das potenzielle Umweltbewusstsein der Kunden angesprochen.
52	<b>TWO-SIDED MARKET</b> (Zweiseitiger Markt)	Was Wie Wert	Metro Newspaper (1995) Facebook (2004) MyHammer (2005) Groupon (2008)	Ein <b>zweiseitiger Markt</b> erleichtert die Interaktion zwischen mehreren voneinander abhängigen Kundengruppen. Der Wert der Plattform steigt, wenn mehr Gruppen oder mehr einzelne Mitglieder jeder Gruppe sie nutzen. Die beiden Seiten kommen in der Regel aus unterschiedlichen Gruppen, z. B. Unternehmen und privaten Interessengruppen.
53	<b>ULTIMATE LUXURY</b> (Ultimativer Luxus)	Was Wert	Lamborghini (1962) Jumeirah Group (1994) MirCorp (2000) The World (2002) Abbot Downing (2011)	Dieses Muster beschreibt die Strategie eines Unternehmens, sich auf die Oberseite der gesellschaftlichen Pyramide zu konzentrieren. Dies ermöglicht es einem Unternehmen, seine Produkte oder Dienstleistungen deutlich von anderen zu unterscheiden. <b>Hohe Qualitätsstandards</b> oder <b>exklusive Privilegien</b> stehen im Vordergrund, um diese Art von Kunden zu gewinnen. Die für diese Differenzierungen notwendigen Investitionen werden durch die relativ hohen erzielbaren Preise gedeckt, die in der Regel sehr hohe Margen ermöglichen.
54	<b>USER DESIGNED</b> (Nutzer-design)	Was Wie Wert	Spreadshirt (2001) Lego Factory (2005) Amazon Kindle (2007) Apple iPhone/AppStore (2008) Createmytattoo (2009) Quirky (2009)	Innerhalb der Anwenderfertigung ist ein <b>Kunde sowohl der Hersteller als auch der Verbraucher</b> . So bietet eine Online-Plattform dem Kunden beispielsweise die notwendige Unterstützung bei der Gestaltung und Vermarktung des Produkts, z. B. Produktdesign-Software, Fertigungsdienstleistungen oder einen Online-Shop zum Verkauf des Produkts. So unterstützt das Unternehmen nur die Kunden in ihren Vorhaben und profitiert von ihrer Kreativität. Der Kunde profitiert von dem Potenzial, unternehmerische Ideen zu realisieren, ohne die notwendige Infrastruktur bereitstellen zu müssen. Der Umsatz wird dann im Rahmen des Ist-Umsatzes generiert.
55	<b>WHITE LABEL</b> (White Label)	Was Wie	Foxconn (1974) Richelieu Foods (1994) Printing-In-A-Box (2005)	Ein <b>White-Label-Produzent</b> erlaubt es anderen Unternehmen, seine Waren unter ihren Marken zu vertreiben, so dass es den Anschein hat, als würden sie von ihnen hergestellt. Das gleiche Produkt oder die gleiche Dienstleistung wird oft von mehreren Vermarktern und unter verschiedenen Marken verkauft. Auf diese Weise können verschiedene Kundensegmente mit dem gleichen Produkt zufrieden sein.

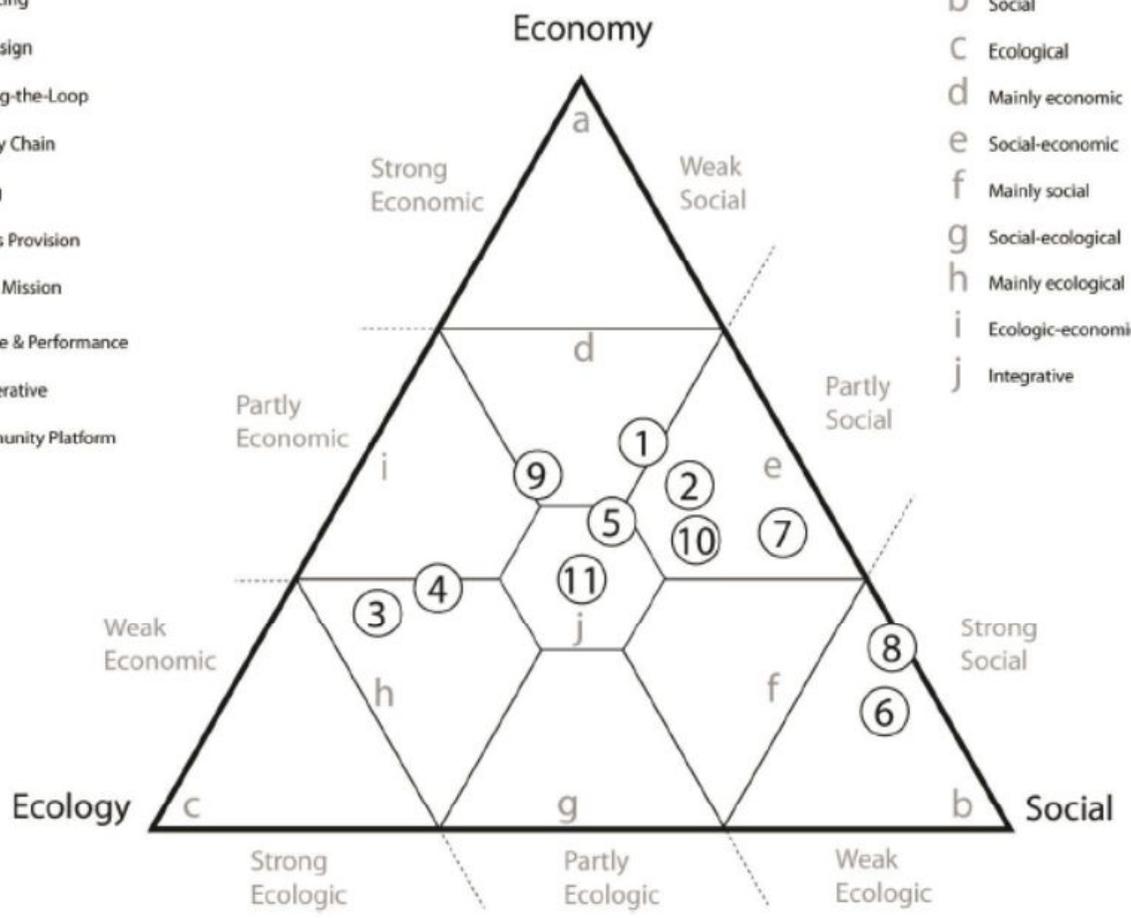
# Nachhaltige Geschäftsmodelle - Muster

### Pattern Groups

- ① Pricing & Revenue
- ② Financing
- ③ Ecodesign
- ④ Closing-the-Loop
- ⑤ Supply Chain
- ⑥ Giving
- ⑦ Access Provision
- ⑧ Social Mission
- ⑨ Service & Performance
- ⑩ Cooperative
- ⑪ Community Platform

### Forms of Value Creation

- a Economic
- b Social
- c Ecological
- d Mainly economic
- e Social-economic
- f Mainly social
- g Social-ecological
- h Mainly ecological
- i Ecologic-economic
- j Integrative



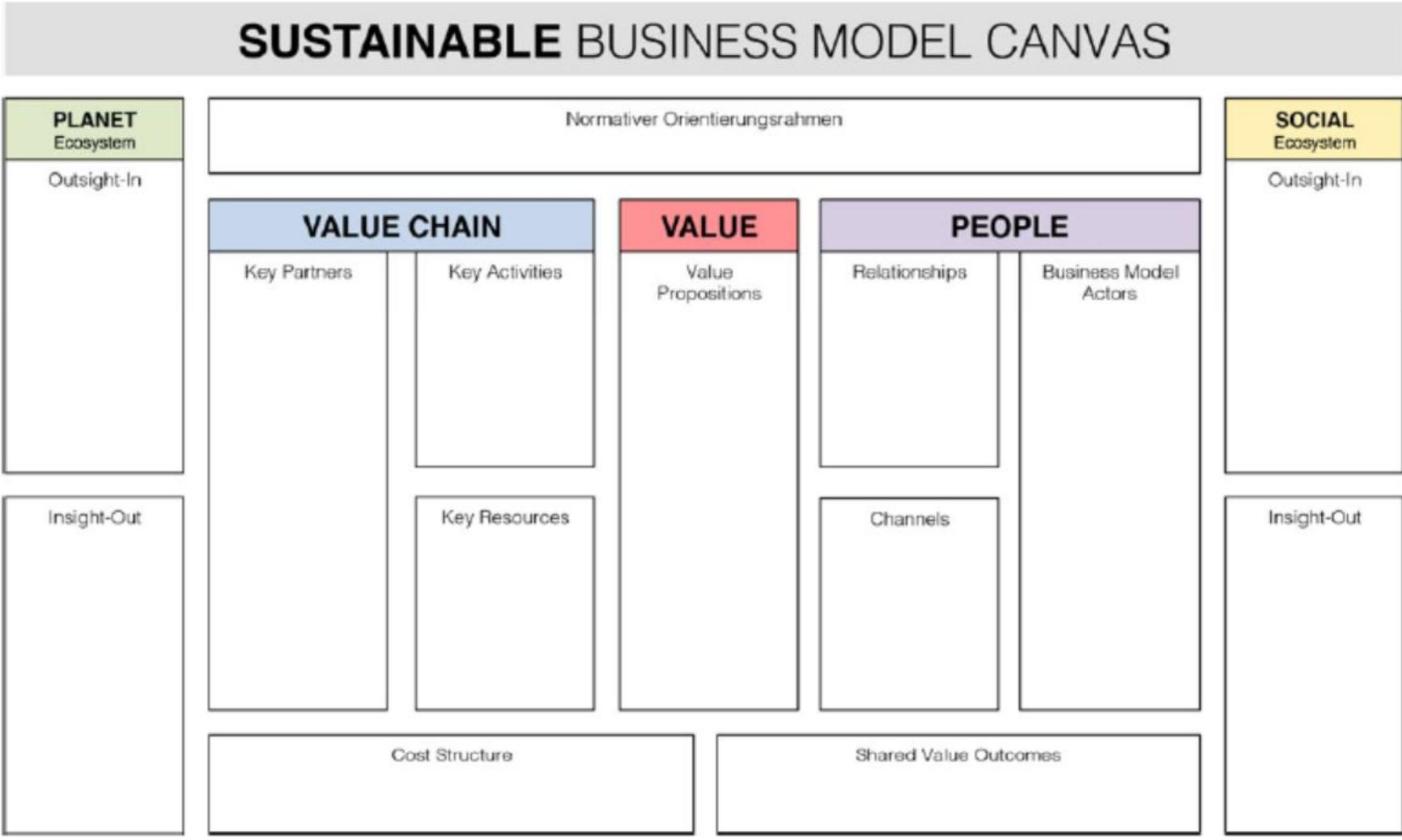
# 6

## Business Model Canvas – Digitalisierung & Nachhaltigkeit

# Digitale Transformation von Geschäftsmodellen

<h3>1. Client/Client Segments</h3> <p><b>Base segmentation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Individual</li> <li>Business/Company</li> <li>Utilities</li> <li>Public Sector</li> <li>NGO</li> <li>Community/Group</li> <li>Employee</li> </ul> <p><b>Segment-To-Segment Interactions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>B2B Production   Service Transactions</li> <li>B2C Production   Service Transactions</li> </ul> <p><b>Sub-segmentation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Demographics</li> <li>Geography/Reach</li> <li>Market share/size</li> <li>Financials/Assets</li> <li>Diversity</li> <li>Empathy</li> </ul> <p><b>Digital Natives/Excluded</b></p> <p><b>Micro-segmentation</b></p> <p><b>Dynamic-segmentation</b></p> <p><b>Behavioral Segmentation</b></p>	<h3>3. Value Proposition/Advantage</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>Products/Assets</li> <li>Services</li> <li>Quality</li> <li>Price/Value</li> <li>Differentiation</li> <li>Disintermediation</li> <li>Exhaustiveness</li> <li>Exclusive Customization</li> <li>Innovation</li> <li>Eco/Bio/Earth/Sustainability</li> <li>Cross-Sell/Bundling</li> <li>Value-Added-Services</li> <li>Product-to-Service</li> <li>Brand image/strength</li> <li>Client Education</li> <li>Safety/Security</li> <li>SPAM/unwanted content and contact Elimination</li> <li>Gambling/Risk Supply</li> </ul> <p><b>Self-Service</b></p> <p><b>All-in-One</b></p> <p><b>24x7/non-stop</b></p> <p><b>VAR (Reseller)</b></p> <p><b>e-learning</b></p> <p><b>On-Line Bets</b></p> <p><b>Agile</b></p> <p><b>DevOps</b></p> <p><b>Common Customization</b></p> <p><i>Hyper Personalization</i></p> <p><b>Multi-Service Platforms</b></p> <p><b>Micro Services</b></p> <p><b>Cyber-security Protection</b></p>	<h3>5. Channels</h3> <p><b>Customer Experience</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resource Acquisition</li> <li>Distribution/Logistics</li> <li>Sales</li> <li>After-sales</li> <li>Marketing/Communication</li> <li>Branch</li> <li>Mobile employee</li> <li>Agent</li> <li>Intermediary</li> <li>Franchise</li> <li>Mail/Courier/Mail-machine</li> <li>Call center</li> <li>Machine/Vending</li> <li>Media/Communications</li> </ul> <p><b>Owned</b></p> <p><b>Outsourced</b></p> <p><b>Retail</b></p> <p><b>Wholesale</b></p> <p><b>E-Mail</b></p> <p><b>WWW</b></p> <p><b>Search Engine</b></p> <p><b>Marketplace</b></p> <p><b>On-Line</b></p> <p><b>RSS/Blog</b></p> <p><b>Streaming</b></p> <p><b>eCommerce</b></p> <p><b>Intranet</b></p> <p><b>HTML/XML</b></p> <p><b>Multi-channel</b></p> <p><b>Virtual Reality</b></p> <p><b>O2O/ROPO</b></p> <p><b>Apps World</b></p> <p><b>Mobile/1st</b></p> <p><b>Beacon/NFC</b></p> <p><b>Augmented Reality</b></p> <p><b>Omni-channel/360°</b></p> <p><b>Touch-points/NPS</b></p>	<h3>7. Activities/Energy Usage</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>Innovation Management</li> <li>Design</li> <li>Development</li> <li>Production/Manufacturing</li> <li>Lean   Agile Production</li> <li>Sales   Marketing</li> <li>Service</li> <li>Transaction Processing</li> <li>Knowledge Management</li> <li>Digital asset indexing and search</li> <li>Asset operations (storage, conversion)</li> <li>Human Resources Management</li> </ul> <p><b>ERP/SCM</b></p> <p><b>SCADA</b></p> <p><b>Telematics</b></p> <p><b>RPA Robotics</b></p> <p><b>Internet Marketing</b></p> <p><b>Marketing Automation</b></p> <p><b>Infomediary</b></p> <p><b>Alternative Markets</b></p> <p><b>Alternative Payments</b></p> <p><b>DLT Blockchain</b></p> <p><b>Cloud/Edge</b></p> <p><b>Custom Prod</b></p> <p><b>3D Scan/Print/AM</b></p> <p><b>Industry 4.0</b></p> <p><b>Analog to Digital</b></p> <p><b>Digital to Analog</b></p>
<h3>2. Client Relationships</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>Anonymous</li> <li>Personal</li> <li>Communities (Micro/Macro)</li> <li>Low touch</li> <li>Lifetime care</li> <li>Loyalty management</li> <li>Rewards/Incentives</li> <li>Affinity club</li> <li>Trust</li> <li>Compliance</li> <li>Corporate Social Responsibility (CSR)</li> <li>Networks and Connectivity</li> <li>Emotions   Experiences</li> <li>Memories</li> </ul> <p><b>CRM</b></p> <p><b>Digital ID</b></p> <p><b>Digital Identity and Access Management</b></p> <p><b>Avatar/Digital Persona</b></p> <p><b>Digital Public Trust</b></p> <p><b>Digital Peer Trust</b></p> <p><b>Social Media</b></p> <p><b>Customer Dialog</b></p> <p><b>Digital viral Schemes</b></p>	<h3>4. Resources</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>Financial</li> <li>Natural resources</li> <li>Organizational</li> <li>Fixed assets</li> <li>Human resources</li> <li>Data/Information</li> <li>Intellectual Property (Rights   Knowledge)</li> <li>"Content"</li> <li>Data</li> <li>Apps</li> <li>Biometrics</li> <li>LIDAR</li> <li>Commercial</li> <li>Community</li> <li>Wiki</li> </ul> <p><b>Smart Devices</b></p> <p><b>Internet of Things/IoT</b></p> <p><b>Robots/Bots/Drones</b></p> <p><b>Cognitive Computing</b></p> <p><b>Artificial Intelligence</b></p> <p><b>Cryptocurrency</b></p> <p><b>Dark Web</b></p> <p><b>Spatial/GPS/Image</b></p> <p><b>Big Data/Real Time</b></p> <p><b>Autonomous Transp.</b></p> <p><b>Open Source Softw.</b></p> <p><b>Open API</b></p> <p><b>Digital Assets</b></p> <p><b>Wearables</b></p> <p><b>Digital Biometrics</b></p> <p><b>User Generated 1</b></p> <p><b>User Generated 2</b></p>	<h3>6. Partnerships</h3> <p><b>Ecosystems   Sharing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Industry partnerships</li> <li>Competitors</li> <li>Non-competitors</li> <li>Vertical   Horizontal</li> <li>Cross-domain</li> <li>Supply chain alliances</li> <li>Innovation centers</li> <li>Public and private partnerships</li> </ul> <p><b>Broker</b></p> <p><b>Academia</b></p> <p><b>Venture Capital</b></p> <p><b>Outsourcing</b></p> <p><b>Aggregator</b></p> <p><b>Hub</b></p> <p><b>Deal Seller</b></p> <p><b>Regulatory Partnerships</b></p> <p><b>B2G</b></p> <p><b>Smart City</b></p> <p><b>Startup Support</b></p> <p><b>Shared Services</b></p> <p><b>Co-working</b></p> <p><b>Clients as Employees</b></p> <p><b>Digital Employees</b></p>	<h3>8. Financials/Economics</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revenues: Sell   Rent   Lease</li> <li>Costs</li> <li>Capital</li> <li>Risk Management</li> <li>P&amp;L&gt;Returns</li> <li>Balance Sheet</li> <li>Liquidity/Cash Flow</li> <li>Payment and settlement</li> <li>Cash   Credit</li> <li>Transaction Mgmt.</li> <li>Discount systems</li> <li>Subscription</li> </ul> <p><b>Risk Based Pricing</b></p> <p><b>Advertising as Core</b></p> <p><b>Affiliate/Referral</b></p> <p><b>Prepaid</b></p> <p><b>Razor and Blades</b></p> <p><b>Pay-As-You-Go</b></p> <p><b>Freemium</b></p> <p><b>Fee-in-Fee-Out</b></p> <p><b>Pay-what-you-can</b></p> <p><b>Pay-To-Win/Unlock</b></p> <p><b>Sea/Share</b></p> <p><b>Ownership to Access</b></p> <p><b>Dynamic pricing</b></p> <p><b>Fractionalization</b></p>

# Nachhaltige Transformation von Geschäftsmodellen

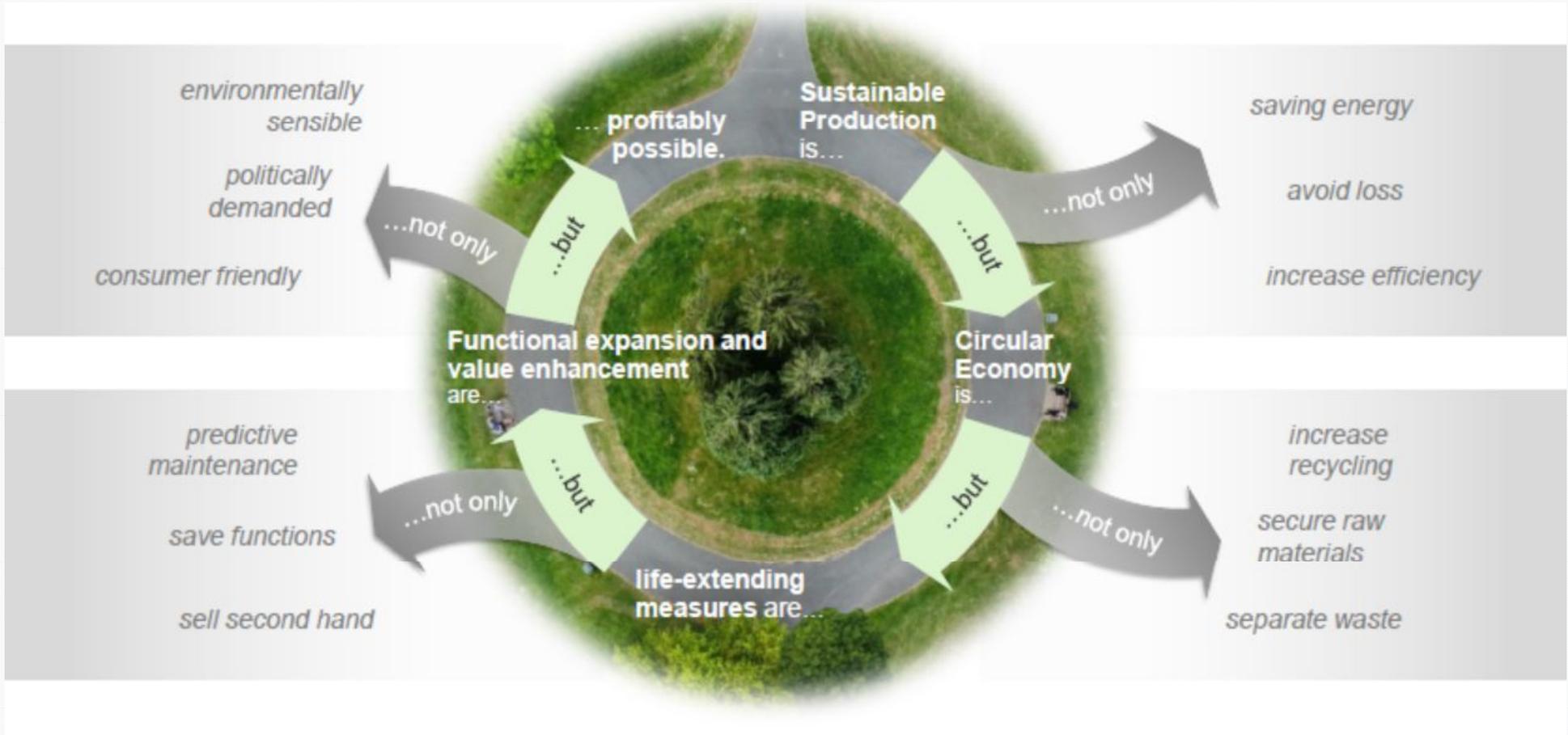


# 7

## Beispiel

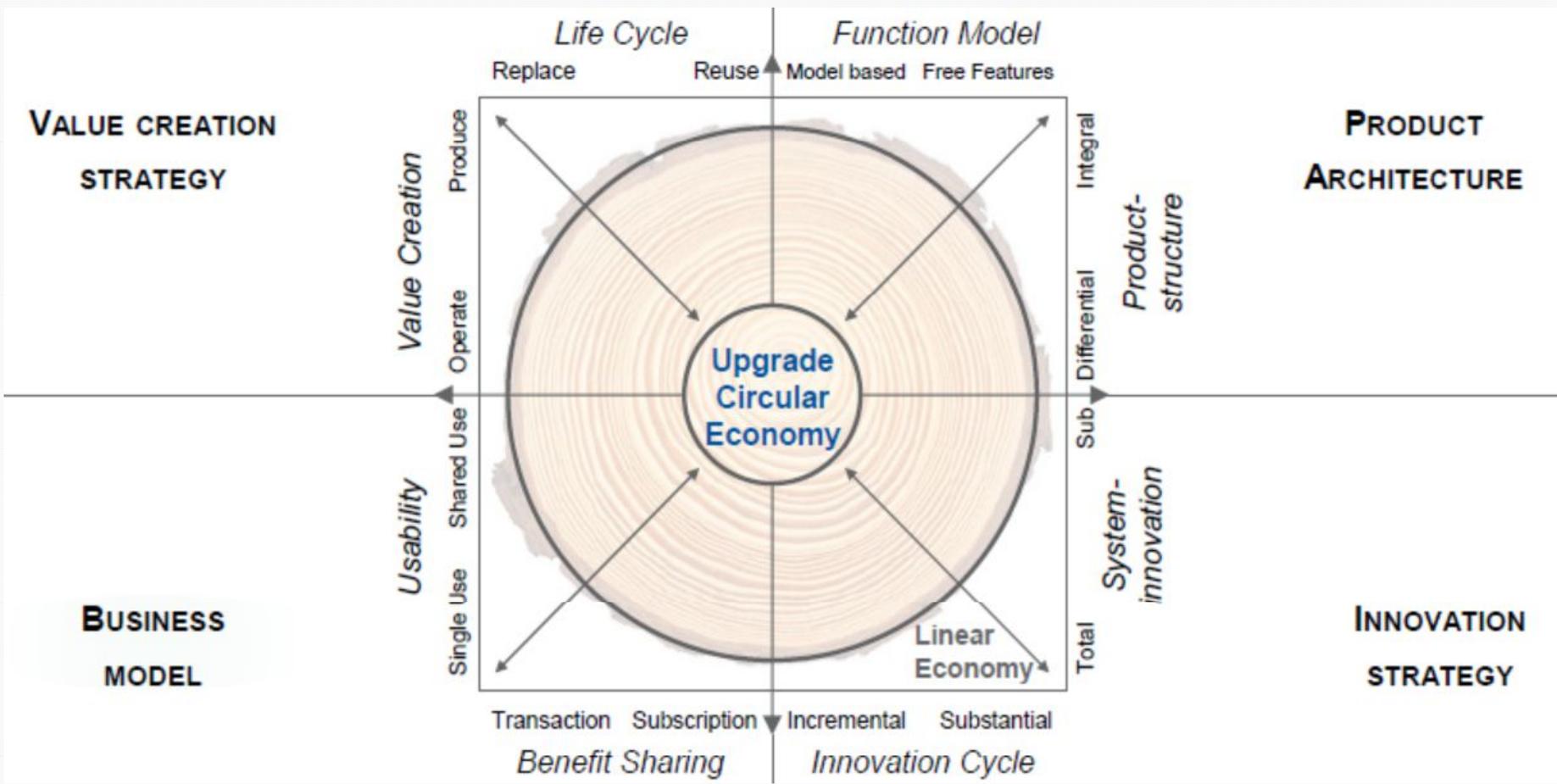
# Beispiel: Circular Production Economy - Overview

## Overview of Sustainable Production



# Beispiel: Circular Production Economy – Framework

## Framework



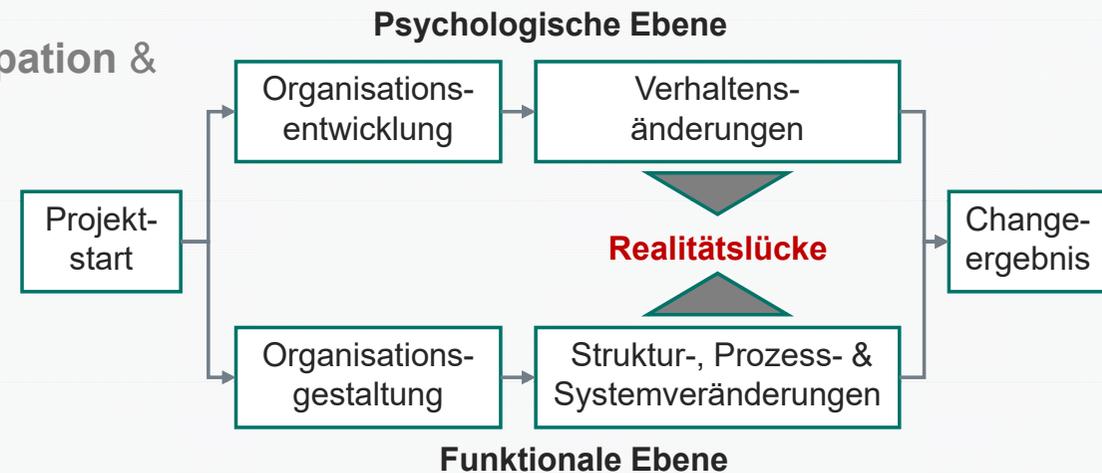
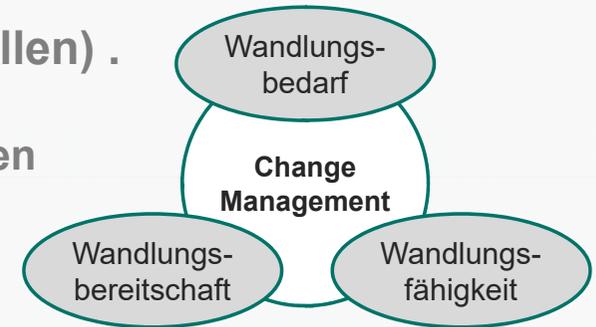
# 8

## Realitätslücke

## Das Problem der Realitätslücke

Neue Technologien alleine bringen aber noch keinen Erfolg.  
Menschen müssen motiviert sein und den Wandel mitgestalten (wollen) .

- Der **Wandlungsbedarf** muss herausgearbeitet und auf **angemessene Weisen erklärt** werden.
- Das Management muss **angemessene Ressourcen** für den Wandel zur Verfügung stellen.
- **Widerstand** ist normal – **integrieren** Sie diesen in den Wandel.
- Elementar: **Information & Kommunikation & Partizipation & Qualifikation**.
- Definieren Sie die richtige Kombination aus **Organisationsgestaltung & Organisationsentwicklung**.



***Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !***

***Diskussion - Haben Sie Anmerkungen oder Fragen?***

**Kontaktdaten:**

[thomas.russack@fom.de](mailto:thomas.russack@fom.de)

0177 280 96 78