

# TREND- LEPORELLOS

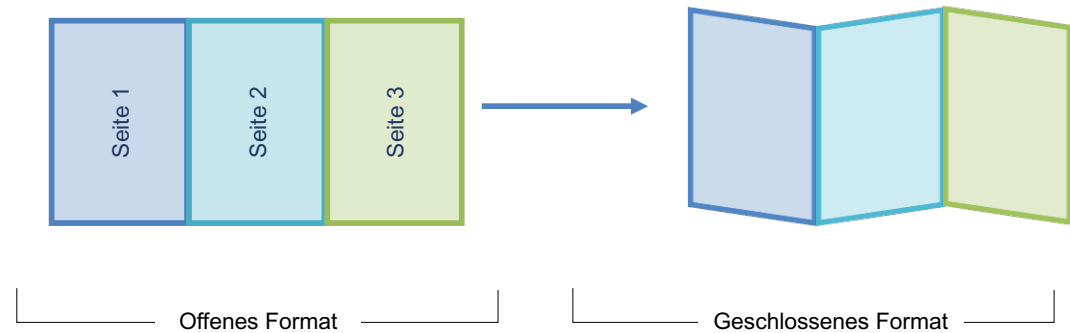
Arbeitskarten aus TRIZ für die  
Ideengenerierung neuer Geschäftsmodelle

© Luisa Wagner, Oliver Gerundt 2022  
luisa.wagner@de.bosch.com, oliver.gerundt@de.bosch.com

# Wie Sie die Trend-Leporellos nutzen sollten

Die Trend-Leporellos sollten nur nach Kenntnis über die entsprechende Nutzung und Anwendung in Ideation-Workshops für neue Geschäftsmodelle verwendet werden, da sonst eine fehlerhafte Anwendung möglich ist.

Vor Nutzung sollten die Trend-Leporellos einseitig farbig ausgedruckt und entsprechend der drei Spalten entsprechend der dargestellten Grafik gefaltet werden.



Zu Beginn eines Workshops sollten alle Trend-Leporellos in geschlossenem Zustand bereitgestellt werden, Seite 1 mit den jeweiligen Provokationsfragen bildet dabei die Startseite.

Im Fall einer Weiterentwicklung oder Veränderung eines bestehenden Geschäftsmodells empfiehlt es sich, mithilfe einer ausgewählten Darstellungsform (z.B. Business Model Canvas oder mag. Dreieck) eine gemeinsame Basis des aktuellen Geschäftsmodells des eigenen Unternehmens zu schaffen. Auf Basis dieses Verständnisses können anschließend die Provokationsfragen der einzelnen Trend-Leporellos genutzt werden, um das bestehende Modell weiterzuentwickeln oder zu verändern. Dabei empfiehlt es sich, die Trend-Leporellos farblich zu mischen und dadurch das bestehende Geschäftsmodell aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu provozieren. Im Fall einer Neuentwicklung eines Geschäftsmodells empfiehlt sich eine Darstellung der Geschäftsidee mithilfe der Value Proposition Canvas oder einer Customer Journey. Die Trend-Leporellos werden dann genutzt, um die Geschäftsidee weiterzuentwickeln. Das Ergebnis wird in einer ausgewählten Darstellungsform (z.B. Business Model Canvas oder mag. Dreieck) visualisiert.

Pro Trend-Leporello empfiehlt es sich, 10-15 Minuten (je nach Gruppengröße und Komplexität des Modells) nur mit der Startseite des gefalteten Trend-Leporellos zu arbeiten. Sollten früher Fragen aufkommen oder die Provokationsfragen nicht ausreichend sein, können die Trend-Leporellos auch früher geöffnet werden. Insgesamt sollte pro Trend-Leporello eine Arbeitszeit von 30 Minuten ausreichen, um erste Ideen generieren zu können. Die vielversprechendsten Ideen bzw. Ansätze werden im Nachgang ausgearbeitet und dokumentiert. Es empfiehlt sich in der Ideengenerierung mit mind. sechs unterschiedlichen Leporellos zu arbeiten. Erkenntnisse, Ideen und Gedanken, welche während der Arbeit mit den Leporellos entstehen, sollten ausdrücklich dokumentiert werden, um eine spätere Diskussion und praktische Umsetzung zu ermöglichen.

# Beispiel Agenda (Dauer ca. 5-6 Stunden)

Diese Beispiel Agenda soll den Anwender bei der Planung eines Ideation-Workshops mit Einsatz der Trend-Leporellos unterstützen. Die Agenda soll dabei als Inspiration dienen und sollte an die jeweiligen Bedingungen des Workshops angepasst werden. Bitte planen Sie ausreichend Pausen ein!

## Willkommen und Einführung in das Thema

- Kennenlernen der Teilnehmer, ggf. Icebreaker-Methode zur Auflockerung
- Zielsetzung des Workshops allen Teilnehmern verdeutlichen

## Status Quo

- Bei einer Neuentwicklung von Geschäftsmodellen mit vorbereitetem Value Proposition Canvas und Customer Journey arbeiten;
- Bei Weiterentwicklung eines bestehenden Geschäftsmodells mit vorbereitetem Business Model Canvas (o.Ä. Methode) arbeiten).

## Arbeit mit Trend-Leporellos (z.B. in Kleingruppen)

- Trend-Leporellos in geschlossenem Zustand nutzen, um neue Ideen für das (neue) Geschäftsmodell zu erhalten.
- Dauer je Trend-Leporello in geschlossenem Zustand ca. 10-15 Minuten, anschließend Trend-Leporello öffnen.
- Max. Dauer pro Arbeit mit einem Trend-Leporello: 30 Minuten.
- Insgesamt sollten unterschiedliche Trend-Leporellos eingesetzt werden (mind. sechs verschiedene)

## Dokumentation der Erkenntnisse & Ideen

- Alle Ideen und Erkenntnisse, die während der Arbeit mit den Trend-Leporellos entstehen, sollten unbedingt dokumentiert werden, um diese später weiterverfolgen und realisieren zu können.

## Fazit und Ausblick

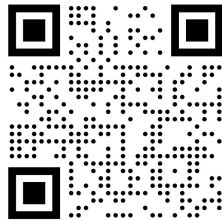
- Auswahl der Top-Ideen und Festlegung nächster Schritte.
- Feedback von Teilnehmern einsammeln.

# Kontakt Daten und Ansprechpartner



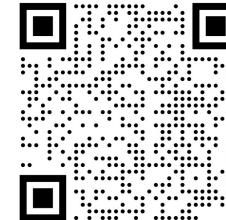
**Luisa Wagner**

Consultant Business Model Innovation  
bei Robert Bosch GmbH  
Luisa.Wagner@de.bosch.com  
LinkedIn:



**Oliver Gerundt**

Innovationsmanager und TRIZ Experte  
bei Robert Bosch GmbH  
Oliver.Gerundt@de.bosch.com  
LinkedIn:





# TREND DER ZUNEHMENDEN SYSTEMVOLL- STÄNDIGKEIT



# WIE KANN DAS BESTEHENDE GESCHÄFTSMODELL ERGÄNZT BZW. ERWEITERT WERDEN\*?

\*mit weiteren Ideen, Produkten,  
Prozessen, Dienstleistungen,  
Geschäftsmodellen, etc.

## GESCHÄFTSMODELLE ERGÄNZEN SICH GEGENSEITIG

Bei der Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen werden diese häufig vervollständigt. Zur Vervollständigung können dabei andere Geschäftsmodelle (Kombination) dienen. Die anderen Geschäftsmodelle basieren häufig auf „kleineren“ Ideen, die eigenständig nicht überlebensfähig wären (Beispiel 1).

Die neuen Geschäftsmodelle bedienen in den meisten Fällen unterschiedliche Elemente des Geschäftsmodells (Beispiel 2).

In vielen Fällen führen neue Geschäftsmodelle auch dazu, dass das bestehende Angebot erweitert und vervollständigt wird (Beispiel 3).



NETFLIX



RYANAIR

## BEISPIELE

1) Häufig vervollständigen **Steuerkanzleien** ihr Geschäftsmodell mit Rechtsanwaltskanzleien. Dabei basieren beide Geschäftsmodelle auf einem identischen Kundenstamm (Zielgruppe). Wenn eines der Geschäftsmodelle allein nicht profitabel genug wäre, so kann die Kombination aus Steuer- und Rechtsanwaltskanzlei dazu führen, dass das kombinierte Geschäftsmodell profitabel wird.

2) Häufig finden sich innerhalb eines Unternehmens unterschiedliche Geschäftsmodelle. So hat z.B. **Spotify** mind. 3 Geschäftsmodelle (*Freemium, Hidden Revenue, Subscription*), **PayPal** mind. 2 Geschäftsmodelle (*Cash Machine und Layer Player*) und **Netflix** auch mind. 2 Geschäftsmodelle (*Digitalisation, Flatrate*) vereint. Am Beispiel von Netflix dient das Geschäftsmodell *Flatrate* dem Element Erlösmechanik und das Geschäftsmodell *Digitalisation* könnte sowohl den Kundenkanälen (per Internet) oder der Value Proposition zugeschrieben werden.

3) **Ryanair** schafft es mithilfe des Geschäftsmodells *Add-on* durch viele komplementäre Extras zusätzliche Gebühren beim Kunden zu verlangen. **Payback** vervollständigt das Angebot durch das Geschäftsmodell *Customer Loyalty* und bietet über das bestehende Angebot zusätzliche Programme an, welche letztendlich den Kunden an das Unternehmen binden.

# WIE KANN DAS BESTEHENDE ANGEBOT DURCH WEITERE ANGEBOTE ERGÄNZT WERDEN?

## GESCHÄFTSMODELLE ERGÄNZEN SICH GEGENSEITIG

Bei der Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen werden diese häufig vervollständigt. Zur Vervollständigung können dabei andere Geschäftsmodelle (Kombination) dienen. Die anderen Geschäftsmodelle basieren häufig auf „kleineren“ Ideen, die eigenständig nicht überlebensfähig wären (Beispiel 1).

Die neuen Geschäftsmodelle bedienen in den meisten Fällen unterschiedliche Elemente des Geschäftsmodells (Beispiel 2).

In vielen Fällen führen neue Geschäftsmodelle auch dazu, dass das bestehende Angebot erweitert und vervollständigt wird (Beispiel 3).



NETFLIX



RYANAIR

## BEISPIELE

1) Häufig vervollständigen **Steuerkanzleien** ihr Geschäftsmodell mit Rechtsanwaltskanzleien. Dabei basieren beide Geschäftsmodelle auf einem identischen Kundenstamm (Zielgruppe). Wenn eines der Geschäftsmodelle allein nicht profitabel genug wäre, so kann die Kombination aus Steuer- und Rechtsanwaltskanzlei dazu führen, dass das kombinierte Geschäftsmodell profitabel wird.

2) Häufig finden sich innerhalb eines Unternehmens unterschiedliche Geschäftsmodelle. So hat z.B. **Spotify** mind. 3 Geschäftsmodelle (*Freemium*, *Hidden Revenue*, *Subscription*), **PayPal** mind. 2 Geschäftsmodelle (*Cash Machine* und *Layer Player*) und **Netflix** auch mind. 2 Geschäftsmodelle (*Digitalisation*, *Flatrate*) vereint. Am Beispiel von Netflix dient das Geschäftsmodell *Flatrate* dem Element Erlösmechanik und das Geschäftsmodell *Digitalisation* könnte sowohl den Kundenkanälen (per Internet) oder der Value Proposition zugeschrieben werden.

3) **Ryanair** schafft es mithilfe des Geschäftsmodells *Add-on* durch viele komplementäre Extras zusätzliche Gebühren beim Kunden zu verlangen. **Payback** vervollständigt das Angebot durch das Geschäftsmodell *Customer Loyalty* und bietet über das bestehende Angebot zusätzliche Programme an, welche letztendlich den Kunden an das Unternehmen binden.

# WIE KANN DAS BESTEHENDE ANGEBOT DURCH EIN NEUES GESCHÄFTS- MODELL ERWEITERT BZW. MIT EINEM WEITEREN GESCHÄFTSMODELL KOMBINIERT WERDEN?

## GESCHÄFTSMODELLE ERGÄNZEN SICH GEGENSEITIG

Bei der Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen werden diese häufig vervollständigt. Zur Vervollständigung können dabei andere Geschäftsmodelle (Kombination) dienen. Die anderen Geschäftsmodelle basieren häufig auf „kleineren“ Ideen, die eigenständig nicht überlebensfähig wären (Beispiel 1).

Die neuen Geschäftsmodelle bedienen in den meisten Fällen unterschiedliche Elemente des Geschäftsmodells (Beispiel 2).

In vielen Fällen führen neue Geschäftsmodelle auch dazu, dass das bestehende Angebot erweitert und vervollständigt wird (Beispiel 3).



NETFLIX



RYANAIR

## BEISPIELE

1) Häufig vervollständigen **Steuerkanzleien** ihr Geschäftsmodell mit Rechtsanwaltskanzleien. Dabei basieren beide Geschäftsmodelle auf einem identischen Kundenstamm (Zielgruppe). Wenn eines der Geschäftsmodelle allein nicht profitabel genug wäre, so kann die Kombination aus Steuer- und Rechtsanwaltskanzlei dazu führen, dass das kombinierte Geschäftsmodell profitabel wird.

2) Häufig finden sich innerhalb eines Unternehmens unterschiedliche Geschäftsmodelle. So hat z.B. **Spotify** mind. 3 Geschäftsmodelle (*Freemium*, *Hidden Revenue*, *Subscription*), **PayPal** mind. 2 Geschäftsmodelle (*Cash Machine* und *Layer Player*) und **Netflix** auch mind. 2 Geschäftsmodelle (*Digitalisation*, *Flatrate*) vereint. Am Beispiel von Netflix dient das Geschäftsmodell *Flatrate* dem Element Erlösmechanik und das Geschäftsmodell *Digitalisation* könnte sowohl den Kundenkanälen (per Internet) oder der Value Proposition zugeschrieben werden.

3) **Ryanair** schafft es mithilfe des Geschäftsmodells *Add-on* durch viele komplementäre Extras zusätzliche Gebühren beim Kunden zu verlangen. **Payback** vervollständigt das Angebot durch das Geschäftsmodell *Customer Loyalty* und bietet über das bestehende Angebot zusätzliche Programme an, welche letztendlich den Kunden an das Unternehmen binden.





# TREND DES ZUNEHMENDEN TRIMMGRADES



# WIE KÖNNTE DAS GESCHÄFTS- MODELL WEITER ENTWICKELT WERDEN, WENN WICHTIGE ELEMENTE\* HERAUS-GETRIMMT WERDEN?

\*Kunden, Stakeholder, etc.

## WENIGER IST MEHR

Viele bestehende Geschäftsmodelle sind durch eine starke Komplexität gekennzeichnet. Doch in vielen Fällen ist weniger mehr. Um die Komplexität reduzieren zu können, ist es in vielen Fällen hilfreich, Elemente herauszutrimmen (löschen). Die Funktion, die das herausgelöschte Element übernommen hat, wird dann an ein anderes Element innerhalb (oder außerhalb) des Geschäftsmodells (z.B. Kunden, Wettbewerber, Stakeholder) übergeben (Beispiel 1).

Andere Unternehmen profitieren davon, das Angebot durch ihr Geschäftsmodell mit so wenigen Komponenten bzw. Elementen wie möglich auszuführen (Beispiel 2).

Einige Unternehmen überdenken auch ihr Einnahmesystem und trimmen in diesem Fall z.B. die Logik, dass Kunden für die Einnahmen des Unternehmens verantwortlich sind, heraus (Beispiel 3).



## BEISPIELE

1) Unternehmen wie **YouTube** ermöglichen es den Kunden, selbst zu Produzenten zu werden und trimmen damit eigene Produzenten heraus. (Geschäftsmodell *Prosumer*)

2) **Amazon** hat früh erkannt, dass zu viele Klicks beim Kauf dazu führen, dass Kunden bei jedem weiteren Klick den Kauf erneut überdenken und ggf. den Kaufvorgang frühzeitig beenden. Diese Komplexität konnte Amazon umgehen, indem „1-Click-Bestellungen“ Bestellungen ermöglicht werden. Dadurch können Kunden mit nur einem Klick das Produkt erwerben. Amazon konnte damit „unnötige“ Klicks herauslöschten.

3) Durch das Geschäftsmodell *Hidden Revenue* verlangt **Twitter** keine Gebühren von den Nutzern für den Zugriff auf die Plattform oder die Nutzung der App. Aber es werden Werbeanzeigen eingeblendet wodurch Marken an Twitter eine Gebühr zahlen, um die Werbung zu schalten und die Nutzer der Plattform zu erreichen. Somit werden die Nutzungsgebühren der Kunden von den Werbeanzeigen finanziert.

# WELCHE ELEMENTE DES BISHERIGEN GESCHÄFTS- MODELLS KÖNNTEN HERAUSGETRIMMT WERDEN? WELCHE ANDEREN ELEMENTE KÖNNTEN DIE FUNKTION\* ÜBERNEHMEN?

\*des getrimmten Elements

## WENIGER IST MEHR

Viele bestehende Geschäftsmodelle sind durch eine starke Komplexität gekennzeichnet. Doch in vielen Fällen ist weniger mehr. Um die Komplexität reduzieren zu können, ist es in vielen Fällen hilfreich, Elemente herauszutrimmen (löschen). Die Funktion, die das herausgelöschte Element übernommen hat, wird dann an ein anderes Element innerhalb (oder außerhalb) des Geschäftsmodells (z.B. Kunden, Wettbewerber, Stakeholder) übergeben (Beispiel 1).

Andere Unternehmen profitieren davon, das Angebot durch ihr Geschäftsmodell mit so wenigen Komponenten bzw. Elementen wie möglich auszuführen (Beispiel 2).

Einige Unternehmen überdenken auch ihr Einnahmesystem und trimmen in diesem Fall z.B. die Logik, dass Kunden für die Einnahmen des Unternehmens verantwortlich sind, heraus (Beispiel 3).



## BEISPIELE

1) Unternehmen wie **YouTube** ermöglichen es den Kunden, selbst zu Produzenten zu werden und trimmen damit eigene Produzenten heraus. (Geschäftsmodell *Prosumer*)

2) **Amazon** hat früh erkannt, dass zu viele Klicks beim Kauf dazu führen, dass Kunden bei jedem weiteren Klick den Kauf erneut überdenken und ggf. den Kaufvorgang frühzeitig beenden. Diese Komplexität konnte Amazon umgehen, indem „1-Click-Bestellungen“ Bestellungen ermöglicht werden. Dadurch können Kunden mit nur einem Klick das Produkt erwerben. Amazon konnte damit „unnötige“ Klicks herauslöschen.

3) Durch das Geschäftsmodell *Hidden Revenue* verlangt **Twitter** keine Gebühren von den Nutzern für den Zugriff auf die Plattform oder die Nutzung der App. Aber es werden Werbeanzeigen eingeblendet wodurch Marken an Twitter eine Gebühr zahlen, um die Werbung zu schalten und die Nutzer der Plattform zu erreichen. Somit werden die Nutzungsgebühren der Kunden von den Werbeanzeigen finanziert.

# WELCHE SCHRITTE IM BISHERIGEN KAUFPROZESS KÖNNTE DER KUNDE ALS LÄSTIG EMPFINDEN? WELCHE SCHRITTE SIND KRITISCH?

# WAS WÜRD PASSIEREN, WENN GENAU DIESE SCHRITTE HERAUSGELÖSCHT WÜRDEN?

## WENIGER IST MEHR

Viele bestehende Geschäftsmodelle sind durch eine starke Komplexität gekennzeichnet. Doch in vielen Fällen ist weniger mehr. Um die Komplexität reduzieren zu können, ist es in vielen Fällen hilfreich, Elemente herauszutrimmen (löschen). Die Funktion, die das herausgelöschte Element übernommen hat, wird dann an ein anderes Element innerhalb (oder außerhalb) des Geschäftsmodells (z.B. Kunden, Wettbewerber, Stakeholder) übergeben (Beispiel 1).

Andere Unternehmen profitieren davon, das Angebot durch ihr Geschäftsmodell mit so wenigen Komponenten bzw. Elementen wie möglich auszuführen (Beispiel 2).

Einige Unternehmen überdenken auch ihr Einnahmesystem und trimmen in diesem Fall z.B. die Logik, dass Kunden für die Einnahmen des Unternehmens verantwortlich sind, heraus (Beispiel 3).



## BEISPIELE

1) Unternehmen wie **YouTube** ermöglichen es den Kunden, selbst zu Produzenten zu werden und trimmen damit eigene Produzenten heraus. (Geschäftsmodell *Prosumer*)

2) **Amazon** hat früh erkannt, dass zu viele Klicks beim Kauf dazu führen, dass Kunden bei jedem weiteren Klick den Kauf erneut überdenken und ggf. den Kaufvorgang frühzeitig beenden. Diese Komplexität konnte Amazon umgehen, indem „1-Click-Bestellungen“ Bestellungen ermöglicht werden. Dadurch können Kunden mit nur einem Klick das Produkt erwerben. Amazon konnte damit „unnötige“ Klicks herauslöschen.

3) Durch das Geschäftsmodell *Hidden Revenue* verlangt **Twitter** keine Gebühren von den Nutzern für den Zugriff auf die Plattform oder die Nutzung der App. Aber es werden Werbeanzeigen eingeblendet wodurch Marken an Twitter eine Gebühr zahlen, um die Werbung zu schalten und die Nutzer der Plattform zu erreichen. Somit werden die Nutzungsgebühren der Kunden von den Werbeanzeigen finanziert.

# WIE WÜRDEN DAS GESCHÄFTSMODELL AUSSEHEN, WENN WICHTIGE AKTEURE\* HERAUSGETRIMMT WERDEN?

# WELCHE AKTEURE KÖNNTEN DIE FUNKTION DER FEHLENDEN AKTEURE ÜBERNEHMEN?

\*z.B. Stakeholder, etc.

## WENIGER IST MEHR

Viele bestehende Geschäftsmodelle sind durch eine starke Komplexität gekennzeichnet. Doch in vielen Fällen ist weniger mehr. Um die Komplexität reduzieren zu können, ist es in vielen Fällen hilfreich, Elemente herauszutrimmen (löschen). Die Funktion, die das herausgelöschte Element übernommen hat, wird dann an ein anderes Element innerhalb (oder außerhalb) des Geschäftsmodells (z.B. Kunden, Wettbewerber, Stakeholder) übergeben (Beispiel 1).



Andere Unternehmen profitieren davon, das Angebot durch ihr Geschäftsmodell mit so wenigen Komponenten bzw. Elementen wie möglich auszuführen (Beispiel 2).



Einige Unternehmen überdenken auch ihr Einnahmesystem und trimmen in diesem Fall z.B. die Logik, dass Kunden für die Einnahmen des Unternehmens verantwortlich sind, heraus (Beispiel 3).



## BEISPIELE

1) Unternehmen wie **YouTube** ermöglichen es den Kunden, selbst zu Produzenten zu werden und trimmen damit eigene Produzenten heraus. (Geschäftsmodell *Prosumer*)

2) **Amazon** hat früh erkannt, dass zu viele Klicks beim Kauf dazu führen, dass Kunden bei jedem weiteren Klick den Kauf erneut überdenken und ggf. den Kaufvorgang frühzeitig beenden. Diese Komplexität konnte Amazon umgehen, indem „1-Click-Bestellungen“ Bestellungen ermöglicht werden. Dadurch können Kunden mit nur einem Klick das Produkt erwerben. Amazon konnte damit „unnötige“ Klicks herauslöschten.

3) Durch das Geschäftsmodell *Hidden Revenue* verlangt **Twitter** keine Gebühren von den Nutzern für den Zugriff auf die Plattform oder die Nutzung der App. Aber es werden Werbeanzeigen eingeblendet wodurch Marken an Twitter eine Gebühr zahlen, um die Werbung zu schalten und die Nutzer der Plattform zu erreichen. Somit werden die Nutzungsgebühren der Kunden von den Werbeanzeigen finanziert.

# WIE WÜRD DAS GESCHÄFTSMODELL AUSSEHEN, WENN WICHTIGE PROZESSSCHRITTE\* HERAUSGETRIMMT WERDEN?

# WIE KÖNNTE DER ENTSPRECHENDE PROZESSSCHRITT VON EINER ANDEREN STELLE ÜBERNOMMEN WERDEN?

\*z.B. Finanzierung, Direktverkauf, etc.

## WENIGER IST MEHR

Viele bestehende Geschäftsmodelle sind durch eine starke Komplexität gekennzeichnet. Doch in vielen Fällen ist weniger mehr. Um die Komplexität reduzieren zu können, ist es in vielen Fällen hilfreich, Elemente herauszutrimmen (löschen). Die Funktion, die das herausgelöschte Element übernommen hat, wird dann an ein anderes Element innerhalb (oder außerhalb) des Geschäftsmodells (z.B. Kunden, Wettbewerber, Stakeholder) übergeben (Beispiel 1).

Andere Unternehmen profitieren davon, das Angebot durch ihr Geschäftsmodell mit so wenigen Komponenten bzw. Elementen wie möglich auszuführen (Beispiel 2).

Einige Unternehmen überdenken auch ihr Einnahmesystem und trimmen in diesem Fall z.B. die Logik, dass Kunden für die Einnahmen des Unternehmens verantwortlich sind, heraus (Beispiel 3).



## BEISPIELE

1) Unternehmen wie **YouTube** ermöglichen es den Kunden, selbst zu Produzenten zu werden und trimmen damit eigene Produzenten heraus. (Geschäftsmodell *Prosumer*)

2) **Amazon** hat früh erkannt, dass zu viele Klicks beim Kauf dazu führen, dass Kunden bei jedem weiteren Klick den Kauf erneut überdenken und ggf. den Kaufvorgang frühzeitig beenden. Diese Komplexität konnte Amazon umgehen, indem „1-Click-Bestellungen“ Bestellungen ermöglicht werden. Dadurch können Kunden mit nur einem Klick das Produkt erwerben. Amazon konnte damit „unnötige“ Klicks herauslöschen.

3) Durch das Geschäftsmodell *Hidden Revenue* verlangt **Twitter** keine Gebühren von den Nutzern für den Zugriff auf die Plattform oder die Nutzung der App. Aber es werden Werbeanzeigen eingeblendet wodurch Marken an Twitter eine Gebühr zahlen, um die Werbung zu schalten und die Nutzer der Plattform zu erreichen. Somit werden die Nutzungsgebühren der Kunden von den Werbeanzeigen finanziert.



# TREND DES ÜBERGANGS ZUM SUPERSYSTEM

# WIE KÖNNTE DAS BISHERIGE GESCHÄFTSMODELL WEITER ENTWICKELT WERDEN, WENN DAS UMFELD\* GENUTZT WIRD? WELCHE AUFGABEN KÖNNTEN VOM UMFELD ÜBERNOMMEN WERDEN?

\* z.B. Gesellschaft, Kunden, Unternehmen,  
Internet, Wettbewerb, etc.

## NUTZUNG DES UMFELDES

Viele Geschäftsmodelle basieren darauf, dass die Umgebung des Unternehmens für das Werteversprechen und das Angebot genutzt werden. Die Umgebung kann hierbei physische Gegenstände, Personen (Kunden, Wettbewerber, Stakeholder, ...) umfassen (Beispiel 1).

Es kann aber auch digitale bzw. nicht direkt greifbare Dinge umfassen, wie z.B. das Internet (Beispiel 2).

Viele der erfolgreichen Geschäftsmodelle basieren heute darauf, dass Produkte nicht mehr innerhalb des eigenen Unternehmens vorhanden sind, sondern aus der Umgebung genutzt bzw. bezogen werden (Beispiel 3).



## BEISPIELE

1) Bis 2014 hat **Spotify** ein Partnerprogramm angeboten. Es ermöglichte Benutzern, ihre Freunde für den Dienst zu werben. Nachdem sich fünf ihrer Freunde bei Spotify angemeldet hatten, erhielt der werbende Benutzer einen kostenlosen Monat Spotify. Spotify hat die Nutzer/Kunden dafür genutzt, weitere Kunden zu bekommen (Geschäftsmodell *Affiliation*).

2) Durch die Nutzung des Internets konnte **LinkedIn** die Möglichkeit, sich zu vernetzen und nach relevanten Branchenkontakten zu suchen, online Verfügbar machen. Dies ermöglicht es, mithilfe des *Digitalisation* Geschäftsmodells über die unmittelbare physische Reichweite hinauszugehen.

3) **Airbnb** und **Uber** verfügen selbst über keine Hotelzimmer/Betten oder Fahrzeuge. Beide Unternehmen bedienen sich der Produkte aus ihrer Umgebung und nutzen so z.B. frei stehende Wohnungen oder Fahrzeuge von Menschen aus dem Umfeld. Beide Unternehmen übernehmen in diesem Fall mehr die Rolle eines Plattform-Betreibers.



# WELCHE AUFGABEN, LEISTUNGEN BZW. ELEMENTE DES BESTEHENDEN GESCHÄFTS- MODELLS KÖNNTEN VOM UMFELD ÜBERNOMMEN WERDEN?

## NUTZUNG DES UMFELDES

Viele Geschäftsmodelle basieren darauf, dass die Umgebung des Unternehmens für das Werteversprechen und das Angebot genutzt werden. Die Umgebung kann hierbei physische Gegenstände, Personen (Kunden, Wettbewerber, Stakeholder, ...) umfassen (Beispiel 1).

Es kann aber auch digitale bzw. nicht direkt greifbare Dinge umfassen, wie z.B. das Internet (Beispiel 2).

Viele der erfolgreichen Geschäftsmodelle basieren heute darauf, dass Produkte nicht mehr innerhalb des eigenen Unternehmens vorhanden sind, sondern aus der Umgebung genutzt bzw. bezogen werden (Beispiel 3).



## BEISPIELE

1) Bis 2014 hat **Spotify** ein Partnerprogramm angeboten. Es ermöglichte Benutzern, ihre Freunde für den Dienst zu werben. Nachdem sich fünf ihrer Freunde bei Spotify angemeldet hatten, erhielt der werbende Benutzer einen kostenlosen Monat Spotify. Spotify hat die Nutzer/Kunden dafür genutzt, weitere Kunden zu bekommen (Geschäftsmodell *Affiliation*).

2) Durch die Nutzung des Internets konnte **LinkedIn** die Möglichkeit, sich zu vernetzen und nach relevanten Branchenkontakten zu suchen, online Verfügbar machen. Dies ermöglicht es, mithilfe des *Digitalisation* Geschäftsmodells über die unmittelbare physische Reichweite hinauszugehen.

3) **Airbnb** und **Uber** verfügen selbst über keine Hotelzimmer/Betten oder Fahrzeuge. Beide Unternehmen bedienen sich der Produkte aus ihrer Umgebung und nutzen so z.B. frei stehende Wohnungen oder Fahrzeuge von Menschen aus dem Umfeld. Beide Unternehmen übernehmen in diesem Fall mehr die Rolle eines Plattform-Betreibers.

# WELCHES UMFELD IST FÜR DAS GESCHÄFTSMODELL NOCH RELEVANT UND WIE KÖNNTE DIESES UMFELD ZUR GENERIERUNG VON MEHRWERT GENUTZT WERDEN?

z.B. Wettbewerb, Internet, etc.

## NUTZUNG DES UMFELDES

Viele Geschäftsmodelle basieren darauf, dass die Umgebung des Unternehmens für das Wertversprechen und das Angebot genutzt werden. Die Umgebung kann hierbei physische Gegenstände, Personen (Kunden, Wettbewerber, Stakeholder, ...) umfassen (Beispiel 1).

Es kann aber auch digitale bzw. nicht direkt greifbare Dinge umfassen, wie z.B. das Internet (Beispiel 2).

Viele der erfolgreichen Geschäftsmodelle basieren heute darauf, dass Produkte nicht mehr innerhalb des eigenen Unternehmens vorhanden sind, sondern aus der Umgebung genutzt bzw. bezogen werden (Beispiel 3).



## BEISPIELE

1) Bis 2014 hat **Spotify** ein Partnerprogramm angeboten. Es ermöglichte Benutzern, ihre Freunde für den Dienst zu werben. Nachdem sich fünf ihrer Freunde bei Spotify angemeldet hatten, erhielt der werbende Benutzer einen kostenlosen Monat Spotify. Spotify hat die Nutzer/Kunden dafür genutzt, weitere Kunden zu bekommen (Geschäftsmodell *Affiliation*).

2) Durch die Nutzung des Internets konnte **LinkedIn** die Möglichkeit, sich zu vernetzen und nach relevanten Branchenkontakten zu suchen, online Verfügbar machen. Dies ermöglicht es, mithilfe des *Digitalisation* Geschäftsmodells über die unmittelbare physische Reichweite hinauszugehen.

3) **Airbnb** und **Uber** verfügen selbst über keine Hotelzimmer/Betten oder Fahrzeuge. Beide Unternehmen bedienen sich der Produkte aus ihrer Umgebung und nutzen so z.B. frei stehende Wohnungen oder Fahrzeuge von Menschen aus dem Umfeld. Beide Unternehmen übernehmen in diesem Fall mehr die Rolle eines Plattform-Betreibers.

# WIE KÖNNTE DAS SICH UM DAS BESTEHENDE GESCHÄFTSMODELL BEFINDLICHE UMFELD GENUTZT WERDEN, UM ELEMENTE, PROZESSE ZU ERFÜLLEN BZW. ÜBERNEHMEN?

## NUTZUNG DES UMFELDES

Viele Geschäftsmodelle basieren darauf, dass die Umgebung des Unternehmens für das Wertversprechen und das Angebot genutzt werden. Die Umgebung kann hierbei physische Gegenstände, Personen (Kunden, Wettbewerber, Stakeholder, ...) umfassen (Beispiel 1).

Es kann aber auch digitale bzw. nicht direkt greifbare Dinge umfassen, wie z.B. das Internet (Beispiel 2).

Viele der erfolgreichen Geschäftsmodelle basieren heute darauf, dass Produkte nicht mehr innerhalb des eigenen Unternehmens vorhanden sind, sondern aus der Umgebung genutzt bzw. bezogen werden (Beispiel 3).



## BEISPIELE

1) Bis 2014 hat **Spotify** ein Partnerprogramm angeboten. Es ermöglichte Benutzern, ihre Freunde für den Dienst zu werben. Nachdem sich fünf ihrer Freunde bei Spotify angemeldet hatten, erhielt der werbende Benutzer einen kostenlosen Monat Spotify. Spotify hat die Nutzer/Kunden dafür genutzt, weitere Kunden zu bekommen (Geschäftsmodell *Affiliation*).

2) Durch die Nutzung des Internets konnte **LinkedIn** die Möglichkeit, sich zu vernetzen und nach relevanten Branchenkontakten zu suchen, online Verfügbar machen. Dies ermöglicht es, mithilfe des *Digitalisation* Geschäftsmodells über die unmittelbare physische Reichweite hinauszugehen.

3) **Airbnb** und **Uber** verfügen selbst über keine Hotelzimmer/Betten oder Fahrzeuge. Beide Unternehmen bedienen sich der Produkte aus ihrer Umgebung und nutzen so z.B. frei stehende Wohnungen oder Fahrzeuge von Menschen aus dem Umfeld. Beide Unternehmen übernehmen in diesem Fall mehr die Rolle eines Plattform-Betreibers.



# TREND DER ZUNEHMENDEN KOORDINIERUNG



# WIE ÄNDERT SICH DAS BESTEHENDE GESCHÄFTSMODELL, WENN BESTIMMTE ELEMENTE\* STÄRKER ODER SCHWÄCHER AUFEINANDER ABGESTIMMT UND KOORDINIERT WERDEN?

\*z.B. Kunden und Partner, Einnahmen und Umsatz, etc.

## STÄRKERE KOORDINIERUNG

Ein erfolgreiches Geschäftsmodell interagiert mit dem Umfeld (Kunden, Gesellschaft, Wirtschaft, etc.) immer reibungsloser und erreicht dadurch einen höheren Wert (Idealität). Die einzelnen Elemente, welche miteinander interagieren, können dabei sehr divers sein. So interagieren bspw. viele Service-Anbieter in sehr koordinierter Art und Weise mit ihren Kunden und warten entsprechend Computer oder Anlagen, wenn die Kunden diese nicht nutzen (z.B. in Ferienzeiten oder nach Feierabend). Auch Umsätze und Erlösströme sollten miteinander koordiniert werden (Beispiel 1).

In anderen Fällen können Kunden nur bestimmte Teile des Angebots erwerben, was auf der Seite des Geschäftsmodells eine entsprechende Koordinierung erfordert (Beispiel 2).

## BEISPIELE

1) **Dell** nutzt das Geschäftsmodell *Cash Machine*, mit welchem in den 1980er-Jahren die erste Built-to-Order-Strategie eingeführt wird, welche zu einem stark negativen Geldumschlag für das Unternehmen führte. Durch Fertigung nach Auftragseingang konnte Dell zusätzliche Liquidität freisetzen.

2) Ein Beispiel hierfür ist das Geschäftsmodell des Schweizer Unternehmens **Hapimag**, bei welchem Kunden im Sinne des *Fractionalized Ownership*-Geschäftsmodells Aktien erwerben und somit Recht zur Nutzung von knapp 60 Hapimag-Ferienressorts erhalten. Durch die Verteilung des Eigentums erhöht sich für den Anbieter Hapimag jedoch die Koordinierung der Verfügbarkeit.



# WELCHE ELEMENTE DES GESCHÄFTS- MODELLS KÖNNTEN VERÄNDERT BZW. WEITERENTWICKELT WERDEN, OHNE DASS SICH DIE INTERNE KOORDINIERUNG DES GESCHÄFTSMODELLS ALLZU STARK ÄNDERT?

## STÄRKERE KOORDINIERUNG

Ein erfolgreiches Geschäftsmodell interagiert mit dem Umfeld (Kunden, Gesellschaft, Wirtschaft, etc.) immer reibungsloser und erreicht dadurch einen höheren Wert (Idealität). Die einzelnen Elemente, welche miteinander interagieren, können dabei sehr divers sein. So interagieren bspw. viele Service-Anbieter in sehr koordinierter Art und Weise mit ihren Kunden und warten entsprechend Computer oder Anlagen, wenn die Kunden diese nicht nutzen (z.B. in Ferienzeiten oder nach Feierabend). Auch Umsätze und Erlösströme sollten miteinander koordiniert werden (Beispiel 1).

In anderen Fällen können Kunden nur bestimmte Teile des Angebots erwerben, was auf der Seite des Geschäftsmodells eine entsprechende Koordinierung erfordert (Beispiel 2).

## BEISPIELE

1) **Dell** nutzt das Geschäftsmodell *Cash Machine*, mit welchem in den 1980er-Jahren die erste Built-to-Order-Strategie eingeführt wird, welche zu einem stark negativen Geldumschlag für das Unternehmen führte. Durch Fertigung nach Auftragseingang konnte Dell zusätzliche Liquidität freisetzen.

2) Ein Beispiel hierfür ist das Geschäftsmodell des Schweizer Unternehmens **Hapimag**, bei welchem Kunden im Sinne des *Fractionalized Ownership*-Geschäftsmodells Aktien erwerben und somit Recht zur Nutzung von knapp 60 Hapimag-Ferienressorts erhalten. Durch die Verteilung des Eigentums erhöht sich für den Anbieter Hapimag jedoch die Koordinierung der Verfügbarkeit.



# WIE KÖNNEN EINZELNE ELEMENTE DES BESTEHENDEN GESCHÄFTS- MODELLS VERÄNDERT WERDEN ABER DENNOCH WEITERHIN KOORDINIERBAR BLEIBEN?

## STÄRKERE KOORDINIERUNG

Ein erfolgreiches Geschäftsmodell interagiert mit dem Umfeld (Kunden, Gesellschaft, Wirtschaft, etc.) immer reibungsloser und erreicht dadurch einen höheren Wert (Idealität). Die einzelnen Elemente, welche miteinander interagieren, können dabei sehr divers sein. So interagieren bspw. viele Service-Anbieter in sehr koordinierter Art und Weise mit ihren Kunden und warten entsprechend Computer oder Anlagen, wenn die Kunden diese nicht nutzen (z.B. in Ferienzeiten oder nach Feierabend). Auch Umsätze und Erlöströme sollten miteinander koordiniert werden (Beispiel 1).

In anderen Fällen können Kunden nur bestimmte Teile des Angebots erwerben, was auf der Seite des Geschäftsmodells eine entsprechende Koordinierung erfordert (Beispiel 2).

## BEISPIELE

1) **Dell** nutzt das Geschäftsmodell *Cash Machine*, mit welchem in den 1980er-Jahren die erste Built-to-Order-Strategie eingeführt wird, welche zu einem stark negativen Geldumschlag für das Unternehmen führte. Durch Fertigung nach Auftragseingang konnte Dell zusätzliche Liquidität freisetzen.

2) Ein Beispiel hierfür ist das Geschäftsmodell des Schweizer Unternehmens **Hapimag**, bei welchem Kunden im Sinne des *Fractionalized Ownership*-Geschäftsmodells Aktien erwerben und somit Recht zur Nutzung von knapp 60 Hapimag-Ferienressorts erhalten. Durch die Verteilung des Eigentums erhöht sich für den Anbieter Hapimag jedoch die Koordinierung der Verfügbarkeit.



# WELCHE AUSWIRKUNG HAT EINE ÄNDERUNG EINES ELEMENTS DES BESTEHENDEN GESCHÄFTSMODELLS AUF DIE KOORDINIERUNG MIT ANDEREN ELEMENTEN?

## STÄRKERE KOORDINIERUNG

Ein erfolgreiches Geschäftsmodell interagiert mit dem Umfeld (Kunden, Gesellschaft, Wirtschaft, etc.) immer reibungsloser und erreicht dadurch einen höheren Wert (Idealität). Die einzelnen Elemente, welche miteinander interagieren, können dabei sehr divers sein. So interagieren bspw. viele Service-Anbieter in sehr koordinierter Art und Weise mit ihren Kunden und warten entsprechend Computer oder Anlagen, wenn die Kunden diese nicht nutzen (z.B. in Ferienzeiten oder nach Feierabend). Auch Umsätze und Erlösströme sollten miteinander koordiniert werden (Beispiel 1).

In anderen Fällen können Kunden nur bestimmte Teile des Angebots erwerben, was auf der Seite des Geschäftsmodells eine entsprechende Koordinierung erfordert (Beispiel 2).

## BEISPIELE

1) **Dell** nutzt das Geschäftsmodell *Cash Machine*, mit welchem in den 1980er-Jahren die erste Built-to-Order-Strategie eingeführt wird, welche zu einem stark negativen Geldumschlag für das Unternehmen führte. Durch Fertigung nach Auftragseingang konnte Dell zusätzliche Liquidität freisetzen.

2) Ein Beispiel hierfür ist das Geschäftsmodell des Schweizer Unternehmens **Hapimag**, bei welchem Kunden im Sinne des *Fractionalized Ownership*-Geschäftsmodells Aktien erwerben und somit Recht zur Nutzung von knapp 60 Hapimag-Ferienressorts erhalten. Durch die Verteilung des Eigentums erhöht sich für den Anbieter Hapimag jedoch die Koordinierung der Verfügbarkeit.





# WIE VERÄNDERT SICH DIE INTERNE KOORDINIERUNG DES GESCHÄFTS- MODELLS, WENN BESTIMMTE ELEMENTE GEÄNDERT WERDEN?

## STÄRKERE KOORDINIERUNG

Ein erfolgreiches Geschäftsmodell interagiert mit dem Umfeld (Kunden, Gesellschaft, Wirtschaft, etc.) immer reibungsloser und erreicht dadurch einen höheren Wert (Idealität). Die einzelnen Elemente, welche miteinander interagieren, können dabei sehr divers sein. So interagieren bspw. viele Service-Anbieter in sehr koordinierter Art und Weise mit ihren Kunden und warten entsprechend Computer oder Anlagen, wenn die Kunden diese nicht nutzen (z.B. in Ferienzeiten oder nach Feierabend). Auch Umsätze und Erlösströme sollten miteinander koordiniert werden (Beispiel 1).

In anderen Fällen können Kunden nur bestimmte Teile des Angebots erwerben, was auf der Seite des Geschäftsmodells eine entsprechende Koordinierung erfordert (Beispiel 2).

## BEISPIELE

1) **Dell** nutzt das Geschäftsmodell *Cash Machine*, mit welchem in den 1980er-Jahren die erste Built-to-Order-Strategie eingeführt wird, welche zu einem stark negativen Geldumschlag für das Unternehmen führte. Durch Fertigung nach Auftragseingang konnte Dell zusätzliche Liquidität freisetzen.

2) Ein Beispiel hierfür ist das Geschäftsmodell des Schweizer Unternehmens **Hapimag**, bei welchem Kunden im Sinne des *Fractionalized Ownership*-Geschäftsmodells Aktien erwerben und somit Recht zur Nutzung von knapp 60 Hapimag-Ferienressorts erhalten. Durch die Verteilung des Eigentums erhöht sich für den Anbieter Hapimag jedoch die Koordinierung der Verfügbarkeit.





# TREND DER ZUNEHMENDEN KONTROLLIER- BARKEIT



# WIE KANN DAS BESTEHENDE GESCHÄFTSMODELL WEITERENTWICKELT WERDEN, INDEM DER FOKUS AUF DIE SCHAFFUNG VON WERT BEI KUNDEN GELEGT WIRD?

## FOKUS AUF MEHRWERT BEI KUNDEN

Viele der traditionellen Unternehmen vernachlässigen die Relevanz der Schaffung von Mehrwert bei den Kunden und konzentrieren sich primär darauf, Umsatz zu generieren. Dabei ist es zunehmend von Bedeutung, Kunden durch einen gestifteten Mehrwert abzuholen und somit indirekt Umsatz zu generieren. So kann z.B. durch das Geschäftsmodell *Experience Selling* vor allem die wahrnehmbare Umwelt der Kunden aktiv beeinflusst werden, womit darauf aufbauend eine höhere Differenzierung zu Wettbewerbern und vor allem eine höhere Kundenbindung und höhere Umsätze aufgrund einer höheren Zahlungsbereitschaft verbunden sind (Beispiel 1).



## BEISPIELE

1) **Starbucks** konnte durch die Nutzung eben dieses Geschäftsmodells die Kunden einladen, Kaffee in einer gemütlichen Umgebung zu genießen und verkauft diesen damit ein Erlebnis. Damit konnte es das Unternehmen schaffen, sowohl Popularität als auch Umsätze zu steigern (Geschäftsmodell *Experience Selling*).



# WAS IST DER TATSÄCHLICHE MEHRWERT DES GESCHÄFTSMODELLS BEIM KUNDEN UND WIE KANN DIESER GENUTZT WERDEN, UM (ZUSÄTZLICHE) UMSÄTZE ZU GENERIEREN?

## FOKUS AUF MEHRWERT BEI KUNDEN

Viele der traditionellen Unternehmen vernachlässigen die Relevanz der Schaffung von Mehrwert bei den Kunden und konzentrieren sich primär darauf, Umsatz zu generieren. Dabei ist es zunehmend von Bedeutung, Kunden durch einen gestifteten Mehrwert abzuholen und somit indirekt Umsatz zu generieren. So kann z.B. durch das Geschäftsmodell *Experience Selling* vor allem die wahrnehmbare Umwelt der Kunden aktiv beeinflusst werden, womit darauf aufbauend eine höhere Differenzierung zu Wettbewerbern und vor allem eine höhere Kundenbindung und höhere Umsätze aufgrund einer höheren Zahlungsbereitschaft verbunden sind (Beispiel 1).



## BEISPIELE

1) **Starbucks** konnte durch die Nutzung eben dieses Geschäftsmodells die Kunden einladen, Kaffee in einer gemütlichen Umgebung zu genießen und verkauft diesen damit ein Erlebnis. Damit konnte es das Unternehmen schaffen, sowohl Popularität als auch Umsätze zu steigern (Geschäftsmodell *Experience Selling*).





# TREND DER ZUNEHMENDEN DYNAMISIERUNG



# WIE KÖNNTE DAS GESCHÄFTSMODELL IN UNTER- SCHIEDLICHE ELEMENTE AUFGETEILT WERDEN? WIE KÖNNTEN DIESE ELEMENTE (NEU) ZUSAMMENGESSETZT WERDEN, UM DAS GESCHÄFTSMODELL FLEXIBLER ZU GESTALTEN?

## MEHR FLEXIBILITÄT

Traditionelle Geschäftsmodelle sind oftmals sehr starr und unflexibel. Um mehr Flexibilität und Agilität zu erlangen, kann es lohnenswert sein, das Geschäftsmodell in kleinere Einheiten bzw. Elemente zu teilen. Dadurch gewinnt das eigentlich starre und unflexible Modell an Flexibilität (Beispiel 1).

In vielen Fällen führt auch eine Dezentralisierung von Prozessen zu mehr Flexibilität und dadurch zu stärkerer Kundenorientierung. Um schnell und flexibel auf neue Kundenbedürfnisse zu reagieren, kann jeder Teil der Wertschöpfungskette einschließlich der Produktion oder sogar der Forschung und Entwicklung betroffen sein (Beispiel 2).



# ZARA

## BEISPIELE

1) Durch ein *Franchise-Geschäftsmodell* konnte **McDonald's** starre/standardisierte Prozesse mit flexiblen Einzelunternehmern verbinden. Die Einzelunternehmer können ihr eigenes McDonald-Restaurant eröffnen. Sie sind für den Betrieb ihres eigenen (oder mehrerer) Restaurants verantwortlich, müssen sich aber an alle vom Unternehmen festgelegten Standards halten, z.B. Einkauf, Produktangebot und Corporate Identity.

2) Die Mode-Marke **Zara** beschäftigt weltweit Hunderte von Designern und Modebeobachtern, um das frühzeitige Erkennen von Modetrends und Entwicklungen zu gewährleisten. Neue Entwürfe, die von diesen Scouts stammen, können von Zaras integrierter Wertschöpfungskette in nur wenigen Wochen produziert werden (*From Push-to-Pull-Geschäftsmodell*)

# WIE VERÄNDERT SICH DAS GESCHÄFTSMODELL, WENN EINZELNE SEGMENTE BZW. ELEMENTE ZEITLICH VONEINANDER GETRENNT SIND?

z.B. zu unterschiedlichen Zeitpunkten  
ablaufen

## MEHR FLEXIBILITÄT

Traditionelle Geschäftsmodelle sind oftmals sehr starr und unflexibel. Um mehr Flexibilität und Agilität zu erlangen, kann es lohnenswert sein, das Geschäftsmodell in kleinere Einheiten bzw. Elemente zu teilen. Dadurch gewinnt das eigentlich starre und unflexible Modell an Flexibilität (Beispiel 1).

In vielen Fällen führt auch eine Dezentralisierung von Prozessen zu mehr Flexibilität und dadurch zu stärkerer Kundenorientierung. Um schnell und flexibel auf neue Kundenbedürfnisse zu reagieren, kann jeder Teil der Wertschöpfungskette einschließlich der Produktion oder sogar der Forschung und Entwicklung betroffen sein (Beispiel 2).



ZARA

## BEISPIELE

1) Durch ein *Franchise-Geschäftsmodell* konnte **McDonald's** starre/standardisierte Prozesse mit flexiblen Einzelunternehmern verbinden. Die Einzelunternehmer können ihr eigenes McDonald-Restaurant eröffnen. Sie sind für den Betrieb ihres eigenen (oder mehrerer) Restaurants verantwortlich, müssen sich aber an alle vom Unternehmen festgelegten Standards halten, z.B. Einkauf, Produktangebot und Corporate Identity.

2) Die Mode-Marke **Zara** beschäftigt weltweit Hunderte von Designern und Modebeobachtern, um das frühzeitige Erkennen von Modetrends und Entwicklungen zu gewährleisten. Neue Entwürfe, die von diesen Scouts stammen, können von Zaras integrierter Wertschöpfungskette in nur wenigen Wochen produziert werden (*From Push-to-Pull-Geschäftsmodell*)

# WIE VERÄNDERT SICH DAS GESCHÄFTSMODELL, WENN EINZELNE SEGMENTE BZW. ELEMENTE RÄUMLICH VONEINANDER GETRENNT SIND?

z.B. an unterschiedlichen Orten

## MEHR FLEXIBILITÄT

Traditionelle Geschäftsmodelle sind oftmals sehr starr und unflexibel. Um mehr Flexibilität und Agilität zu erlangen, kann es lohnenswert sein, das Geschäftsmodell in kleinere Einheiten bzw. Elemente zu teilen. Dadurch gewinnt das eigentlich starre und unflexible Modell an Flexibilität (Beispiel 1).

In vielen Fällen führt auch eine Dezentralisierung von Prozessen zu mehr Flexibilität und dadurch zu stärkerer Kundenorientierung. Um schnell und flexibel auf neue Kundenbedürfnisse zu reagieren, kann jeder Teil der Wertschöpfungskette einschließlich der Produktion oder sogar der Forschung und Entwicklung betroffen sein (Beispiel 2).



# ZARA

## BEISPIELE

1) Durch ein *Franchise-Geschäftsmodell* konnte **McDonald's** starre/standardisierte Prozesse mit flexiblen Einzelunternehmern verbinden. Die Einzelunternehmer können ihr eigenes McDonald-Restaurant eröffnen. Sie sind für den Betrieb ihres eigenen (oder mehrerer) Restaurants verantwortlich, müssen sich aber an alle vom Unternehmen festgelegten Standards halten, z.B. Einkauf, Produktangebot und Corporate Identity.

2) Die Mode-Marke **Zara** beschäftigt weltweit Hunderte von Designern und Modebeobachtern, um das frühzeitige Erkennen von Modetrends und Entwicklungen zu gewährleisten. Neue Entwürfe, die von diesen Scouts stammen, können von Zaras integrierter Wertschöpfungskette in nur wenigen Wochen produziert werden (*From Push-to-Pull-Geschäftsmodell*)



# WIE KÖNNTEN DIE EINZELNEN ELEMENTE DES BESTEHENDEN GESCHÄFTSMODELLS NEU ZUSAMMEN-GESETZT WERDEN, SODASS DER PROZESS BZW. DAS GESCHÄFTSMODELL FLEXIBLER WIRD?

## MEHR FLEXIBILITÄT

Traditionelle Geschäftsmodelle sind oftmals sehr starr und unflexibel. Um mehr Flexibilität und Agilität zu erlangen, kann es lohnenswert sein, das Geschäftsmodell in kleinere Einheiten bzw. Elemente zu teilen. Dadurch gewinnt das eigentlich starre und unflexible Modell an Flexibilität (Beispiel 1).

In vielen Fällen führt auch eine Dezentralisierung von Prozessen zu mehr Flexibilität und dadurch zu stärkerer Kundenorientierung. Um schnell und flexibel auf neue Kundenbedürfnisse zu reagieren, kann jeder Teil der Wertschöpfungskette einschließlich der Produktion oder sogar der Forschung und Entwicklung betroffen sein (Beispiel 2).



## BEISPIELE

1) Durch ein *Franchise-Geschäftsmodell* konnte **McDonald's** starre/standardisierte Prozesse mit flexiblen Einzelunternehmern verbinden. Die Einzelunternehmer können ihr eigenes McDonald-Restaurant eröffnen. Sie sind für den Betrieb ihres eigenen (oder mehrerer) Restaurants verantwortlich, müssen sich aber an alle vom Unternehmen festgelegten Standards halten, z.B. Einkauf, Produktangebot und Corporate Identity.

2) Die Mode-Marke **Zara** beschäftigt weltweit Hunderte von Designern und Modebeobachtern, um das frühzeitige Erkennen von Modetrends und Entwicklungen zu gewährleisten. Neue Entwürfe, die von diesen Scouts stammen, können von Zaras integrierter Wertschöpfungskette in nur wenigen Wochen produziert werden (*From Push-to-Pull-Geschäftsmodell*).

# WELCHE(S) ELEMENT(E) DES BESTEHENDEN GESCHÄFTSMODELLS KÖNNEN MEHRERE FUNKTIONEN ÜBERNEHMEN UND DADURCH VON NUR EINER FUNKTION ZU MULTIFUNKTIONALITÄT ZU GELANGEN?

## MEHR FLEXIBILITÄT

Traditionelle Geschäftsmodelle sind oftmals sehr starr und unflexibel. Um mehr Flexibilität und Agilität zu erlangen, kann es lohnenswert sein, das Geschäftsmodell in kleinere Einheiten bzw. Elemente zu teilen. Dadurch gewinnt das eigentlich starre und unflexible Modell an Flexibilität (Beispiel 1).

In vielen Fällen führt auch eine Dezentralisierung von Prozessen zu mehr Flexibilität und dadurch zu stärkerer Kundenorientierung. Um schnell und flexibel auf neue Kundenbedürfnisse zu reagieren, kann jeder Teil der Wertschöpfungskette einschließlich der Produktion oder sogar der Forschung und Entwicklung betroffen sein (Beispiel 2).



# ZARA

## BEISPIELE

1) Durch ein *Franchise-Geschäftsmodell* konnte **McDonald's** starre/standardisierte Prozesse mit flexiblen Einzelunternehmern verbinden. Die Einzelunternehmer können ihr eigenes McDonald-Restaurant eröffnen. Sie sind für den Betrieb ihres eigenen (oder mehrerer) Restaurants verantwortlich, müssen sich aber an alle vom Unternehmen festgelegten Standards halten, z.B. Einkauf, Produktangebot und Corporate Identity.

2) Die Mode-Marke **Zara** beschäftigt weltweit Hunderte von Designern und Modebeobachtern, um das frühzeitige Erkennen von Modetrends und Entwicklungen zu gewährleisten. Neue Entwürfe, die von diesen Scouts stammen, können von Zaras integrierter Wertschöpfungskette in nur wenigen Wochen produziert werden (*From Push-to-Pull-Geschäftsmodell*)



# TREND DER ABNEHMENDEN MENSCHLICHEN INTERAKTION



# WELCHE ELEMENTE EINES GESCHÄFTS- MODELLS KÖNNTEN OHNE MENSCHLICHE INTERAKTION FUNKTIONIEREN?

# WELCHE PROZESSCHRITTE KÖNNTEN OHNE MENSCHLICHE INTERAKTION FUNKTIONIEREN?

## ABNEHMENDE MENSCHLICHE INTERAKTION

Die immer stärkere Digitalisierung macht auch vor Geschäftsmodellen keinen Halt. Viele Prozesse werden digitalisiert und laufen zunehmend ohne menschliche Interaktion (Beispiel 1).

Je geringer die menschliche Interaktion, desto vollautomatisierter wird das Geschäftsmodell. Menschliche Interaktion kann hierbei von unterschiedlichen Personengruppen ausgehen: von den Mitarbeitern des Unternehmens, von Kunden, Stakeholdern, etc. (Beispiel 2).

Durch die abnehmende menschliche Interaktion kommt es zu einem zunehmenden Einsatz von digitalen Ersatzprodukten, welche die Aufgaben des Menschen übernehmen (Beispiel 3).



## BEISPIELE

1) **PayPal** konnte durch eine abnehmende menschliche Interaktion bei Transaktionen zu einer radikalen Innovation im Finanzbereich sorgen. Die Transaktionen laufen bei PayPal vollautomatisiert ab.

2) Die Bäckereikette **BackWerk** hat in ihrem Geschäftsmodell auf Mitarbeiter verzichtet, welche die Kunden bedienen. Kunden bedienen sich durch das *Self-Service*-Geschäftsmodell selbst.

3) Der Einsatz von Sensoren ermöglicht zusätzliche Dienstleistungen für physische Angebote oder ganz neue eigenständige Services. So hat **Procter & Gamble** seine Lieferkette flächendeckend mit RFID-Sensoren ausgestattet. Die Sensoren bieten Datenzugriff und Verfolgungsmöglichkeiten in Echtzeit und optimieren so die eigene Lieferkette von P&G (Geschäftsmodell *Sensor As A Service*).

# WIE KÖNNTE DAS BESTEHENDE GESCHÄFTSMODELL WEITERENTWICKELT WERDEN, WENN MENSCHLICHE AUFGABEN DIGITALISIERT WERDEN ÜBERNEHMEN?

## ABNEHMENDE MENSCHLICHE INTERAKTION

Die immer stärkere Digitalisierung macht auch vor Geschäftsmodellen keinen Halt. Viele Prozesse werden digitalisiert und laufen zunehmend ohne menschliche Interaktion (Beispiel 1).

Je geringer die menschliche Interaktion, desto vollautomatisierter wird das Geschäftsmodell. Menschliche Interaktion kann hierbei von unterschiedlichen Personengruppen ausgehen: von den Mitarbeitern des Unternehmens, von Kunden, Stakeholdern, etc. (Beispiel 2).

Durch die abnehmende menschliche Interaktion kommt es zu einem zunehmenden Einsatz von digitalen Ersatzprodukten, welche die Aufgaben des Menschen übernehmen (Beispiel 3).



## BEISPIELE

1) **PayPal** konnte durch eine abnehmende menschliche Interaktion bei Transaktionen zu einer radikalen Innovation im Finanzbereich sorgen. Die Transaktionen laufen bei PayPal vollautomatisiert ab.

2) Die Bäckereikette **BackWerk** hat in ihrem Geschäftsmodell auf Mitarbeiter verzichtet, welche die Kunden bedienen. Kunden bedienen sich durch das *Self-Service*-Geschäftsmodell selbst.

3) Der Einsatz von Sensoren ermöglicht zusätzliche Dienstleistungen für physische Angebote oder ganz neue eigenständige Services. So hat **Procter & Gamble** seine Lieferkette flächendeckend mit RFID-Sensoren ausgestattet. Die Sensoren bieten Datenzugriff und Verfolgungsmöglichkeiten in Echtzeit und optimieren so die eigene Lieferkette von P&G (Geschäftsmodell *Sensor As A Service*).

# WIE KÖNNTE DAS BESTEHENDE ANGEBOT BZW. DIE BESTEHENDE DIENSTLEISTUNG VOLLKOMMEN AUTOMATISIERT WERDEN?

# WIE VERÄNDERT SICH DADURCH DAS GESCHÄFTSMODELL?

## ABNEHMENDE MENSCHLICHE INTERAKTION

Die immer stärkere Digitalisierung macht auch vor Geschäftsmodellen keinen Halt. Viele Prozesse werden digitalisiert und laufen zunehmend ohne menschliche Interaktion (Beispiel 1).

Je geringer die menschliche Interaktion, desto vollautomatisierter wird das Geschäftsmodell. Menschliche Interaktion kann hierbei von unterschiedlichen Personengruppen ausgehen: von den Mitarbeitern des Unternehmens, von Kunden, Stakeholdern, etc. (Beispiel 2).

Durch die abnehmende menschliche Interaktion kommt es zu einem zunehmenden Einsatz von digitalen Ersatzprodukten, welche die Aufgaben des Menschen übernehmen (Beispiel 3).



## BEISPIELE

1) **PayPal** konnte durch eine abnehmende menschliche Interaktion bei Transaktionen zu einer radikalen Innovation im Finanzbereich sorgen. Die Transaktionen laufen bei PayPal vollautomatisiert ab.

2) Die Bäckereikette **BackWerk** hat in ihrem Geschäftsmodell auf Mitarbeiter verzichtet, welche die Kunden bedienen. Kunden bedienen sich durch das *Self-Service*-Geschäftsmodell selbst.

3) Der Einsatz von Sensoren ermöglicht zusätzliche Dienstleistungen für physische Angebote oder ganz neue eigenständige Services. So hat **Procter & Gamble** seine Lieferkette flächendeckend mit RFID-Sensoren ausgestattet. Die Sensoren bieten Datenzugriff und Verfolgungsmöglichkeiten in Echtzeit und optimieren so die eigene Lieferkette von P&G (Geschäftsmodell *Sensor As A Service*).

# WIE KÖNNTE DAS BESTEHENDE GESCHÄFTSMODELL FUNKTIONIEREN, WENN KEINE MENSCHLICHE INTERAKTION STATTFINDET?

# WIE MÜSSTE DAS NEUE GESCHÄFTS- MODELL GESTALTET SEIN?

## ABNEHMENDE MENSCHLICHE INTERAKTION

Die immer stärkere Digitalisierung macht auch vor Geschäftsmodellen keinen Halt. Viele Prozesse werden digitalisiert und laufen zunehmend ohne menschliche Interaktion (Beispiel 1).

Je geringer die menschliche Interaktion, desto vollautomatisierter wird das Geschäftsmodell. Menschliche Interaktion kann hierbei von unterschiedlichen Personengruppen ausgehen: von den Mitarbeitern des Unternehmens, von Kunden, Stakeholdern, etc. (Beispiel 2).

Durch die abnehmende menschliche Interaktion kommt es zu einem zunehmenden Einsatz von digitalen Ersatzprodukten, welche die Aufgaben des Menschen übernehmen (Beispiel 3).



## BEISPIELE

1) **PayPal** konnte durch eine abnehmende menschliche Interaktion bei Transaktionen zu einer radikalen Innovation im Finanzbereich sorgen. Die Transaktionen laufen bei PayPal vollautomatisiert ab.

2) Die Bäckereikette **BackWerk** hat in ihrem Geschäftsmodell auf Mitarbeiter verzichtet, welche die Kunden bedienen. Kunden bedienen sich durch das *Self-Service*-Geschäftsmodell selbst.

3) Der Einsatz von Sensoren ermöglicht zusätzliche Dienstleistungen für physische Angebote oder ganz neue eigenständige Services. So hat **Procter & Gamble** seine Lieferkette flächendeckend mit RFID-Sensoren ausgestattet. Die Sensoren bieten Datenzugriff und Verfolgungsmöglichkeiten in Echtzeit und optimieren so die eigene Lieferkette von P&G (Geschäftsmodell *Sensor As A Service*).

# WIE WÜRDEN SICH DAS GESCHÄFTSMODELL ÄNDERN, WENN UNTERSCHIEDLICHE ELEMENTE BZW. PROZESSCHRITTE\* OHNE MENSCHLICHE INTERAKTION AUSGESTALTET SIND?

\*z.B. Kundenkanäle, Zahlung, etc.

## ABNEHMENDE MENSCHLICHE INTERAKTION

Die immer stärkere Digitalisierung macht auch vor Geschäftsmodellen keinen Halt. Viele Prozesse werden digitalisiert und laufen zunehmend ohne menschliche Interaktion (Beispiel 1).

Je geringer die menschliche Interaktion, desto vollautomatisierter wird das Geschäftsmodell. Menschliche Interaktion kann hierbei von unterschiedlichen Personengruppen ausgehen: von den Mitarbeitern des Unternehmens, von Kunden, Stakeholdern, etc. (Beispiel 2).

Durch die abnehmende menschliche Interaktion kommt es zu einem zunehmenden Einsatz von digitalen Ersatzprodukten, welche die Aufgaben des Menschen übernehmen (Beispiel 3).



## BEISPIELE

1) **PayPal** konnte durch eine abnehmende menschliche Interaktion bei Transaktionen zu einer radikalen Innovation im Finanzbereich sorgen. Die Transaktionen laufen bei PayPal vollautomatisiert ab.

2) Die Bäckereikette **BackWerk** hat in ihrem Geschäftsmodell auf Mitarbeiter verzichtet, welche die Kunden bedienen. Kunden bedienen sich durch das *Self-Service*-Geschäftsmodell selbst.

3) Der Einsatz von Sensoren ermöglicht zusätzliche Dienstleistungen für physische Angebote oder ganz neue eigenständige Services. So hat **Procter & Gamble** seine Lieferkette flächendeckend mit RFID-Sensoren ausgestattet. Die Sensoren bieten Datenzugriff und Verfolgungsmöglichkeiten in Echtzeit und optimieren so die eigene Lieferkette von P&G (Geschäftsmodell *Sensor As A Service*).





# TREND DER UNGLEICHEN ENTWICKLUNG VON SYSTEM- KOMPONENTEN



# WIE WÜRDEN SICH DAS GESCHÄFTSMODELL ÄNDERN, WENN EINZELNE ELEMENTE UNTERSCHIEDLICH ENTWICKELT WERDEN?

z.B. Kundenkanäle digitalisieren, etc.

## UNGLEICHE ENTWICKLUNG

Ein Geschäftsmodell besteht aus unterschiedlichen Elementen. Die Elemente selbst sind dabei jedoch nicht immer gleich weit bzw. stark entwickelt und bedürfen daher teilweise einer unterschiedlichen Behandlung bzw. Weiterentwicklung. Einige Geschäftsmodelle basieren genau auf dieser unterschiedlichen Entwicklung ihrer einzelnen Elemente (Beispiel 1).

Produkte und Angebote, die schneller oder weiter entwickelt sind, können mithilfe eines neuen Geschäftsmodells zusätzlich zu neuen Einnahmen führen (Beispiel 2).



mymuesli



Mercedes-Benz

## BEISPIELE

1) **Mymuesli** schafft es durch das Geschäftsmodell *Mass Customization* (dt. Individualisierung von Massenprodukten), dass aus Basis-Zutaten individuelle Müslivarianten entwickelt werden können. Der Kunde erhält somit jederzeit sein individuelles Müsliangebot. Im Fall von mymuesli werden die Basis-Zutaten selbst nicht weiter entwickelt, durch die individuelle Zusammenstellung der Kunden können diese jedoch unterschiedlich weiterentwickelt werden.

2) Bei **Mercedes-Benz** oder **BMW** sind *Add-On-Muster* in vielen Fällen ein profitabler Weg, um den Kunden individuell zugeschnittene Produkte, teilweise auch weiter oder weniger weit entwickelte Produkte (z.B. zusätzliche digitale Angebote oder im Gegenzug einen Rückgang zu analogen Angeboten) anbieten zu können und darüber hohe Margen zu erzielen. Ebenso nutzt **Bosch** das *Add-On-Muster*, um als Zusatzservice zu standardisierten Hardwareprodukten auch maßgeschneiderte Softwarelösungen anzubieten.

# WELCHE ELEMENTE DES GESCHÄFTS- MODELLS LASSEN SICH SCHNELLER ODER LANGSAMER ENTWICKELN?

# WIE VERÄNDERT SICH DADURCH DAS GESCHÄFTS- MODELL?

## UNGLEICHE ENTWICKLUNG

Ein Geschäftsmodell besteht aus unterschiedlichen Elementen. Die Elemente selbst sind dabei jedoch nicht immer gleich weit bzw. stark entwickelt und bedürfen daher teilweise einer unterschiedlichen Behandlung bzw. Weiterentwicklung. Einige Geschäftsmodelle basieren genau auf dieser unterschiedlichen Entwicklung ihrer einzelnen Elemente (Beispiel 1).

Produkte und Angebote, die schneller oder weiter entwickelt sind, können mithilfe eines neuen Geschäftsmodells zusätzlich zu neuen Einnahmen führen (Beispiel 2).



mymuesli



Mercedes-Benz

## BEISPIELE

1) **Mymuesli** schafft es durch das Geschäftsmodell *Mass Customization* (dt. Individualisierung von Massenprodukten), dass aus Basis-Zutaten individuelle Müslivarianten entwickelt werden können. Der Kunde erhält somit jederzeit sein individuelles Müsliangebot. Im Fall von mymuesli werden die Basis-Zutaten selbst nicht weiter entwickelt, durch die individuelle Zusammenstellung der Kunden können diese jedoch unterschiedlich weiterentwickelt werden.

2) Bei **Mercedes-Benz** oder **BMW** sind *Add-On-Muster* in vielen Fällen ein profitabler Weg, um den Kunden individuell zugeschnittene Produkte, teilweise auch weiter oder weniger weit entwickelte Produkte (z.B. zusätzliche digitale Angebote oder im Gegenzug einen Rückgang zu analogen Angeboten) anbieten zu können und darüber hohe Margen zu erzielen. Ebenso nutzt **Bosch** das Add-On-Muster, um als Zusatzservice zu standardisierten Hardwareprodukten auch maßgeschneiderte Softwarelösungen anzubieten.

# WELCHE WIDERSPRÜCHE ENTSTEHEN DURCH UNGLEICHE ENTWICKLUNG?

# WIE KÖNNEN DIESE WIDERSPRÜCHE DURCH TRIZ- WERKZEUGE GELÖST WERDEN?

## UNGLEICHE ENTWICKLUNG

Ein Geschäftsmodell besteht aus unterschiedlichen Elementen. Die Elemente selbst sind dabei jedoch nicht immer gleich weit bzw. stark entwickelt und bedürfen daher teilweise einer unterschiedlichen Behandlung bzw. Weiterentwicklung. Einige Geschäftsmodelle basieren genau auf dieser unterschiedlichen Entwicklung ihrer einzelnen Elemente (Beispiel 1).



Produkte und Angebote, die schneller oder weiter entwickelt sind, können mithilfe eines neuen Geschäftsmodells zusätzlich zu neuen Einnahmen führen (Beispiel 2).



mymuesli



Mercedes-Benz

## BEISPIELE

1) **Mymuesli** schafft es durch das Geschäftsmodell *Mass Customization* (dt. Individualisierung von Massenprodukten), dass aus Basis-Zutaten individuelle Müslivarianten entwickelt werden können. Der Kunde erhält somit jederzeit sein individuelles Müsliangebot. Im Fall von mymuesli werden die Basis-Zutaten selbst nicht weiter entwickelt, durch die individuelle Zusammenstellung der Kunden können diese jedoch unterschiedlich weiterentwickelt werden.

2) Bei **Mercedes-Benz** oder **BMW** sind *Add-On-Muster* in vielen Fällen ein profitabler Weg, um den Kunden individuell zugeschnittene Produkte, teilweise auch weiter oder weniger weit entwickelte Produkte (z.B. zusätzliche digitale Angebote oder im Gegenzug einen Rückgang zu analogen Angeboten) anbieten zu können und darüber hohe Margen zu erzielen. Ebenso nutzt **Bosch** das Add-On-Muster, um als Zusatzservice zu standardisierten Hardwareprodukten auch maßgeschneiderte Softwarelösungen anzubieten.

# WIE WÜRDEN SICH DAS GESCHÄFTSMODELL ÄNDERN, WENN EIN ELEMENT UNTER EXTREM- BEDINGUNGEN\* BETRACHTET WIRD?

\*z.B. extrem viel/wenig Geldmittel zur Verfügung, extrem viel/wenig Zeit zur Verfügung, etc.

## UNGLEICHE ENTWICKLUNG

Ein Geschäftsmodell besteht aus unterschiedlichen Elementen. Die Elemente selbst sind dabei jedoch nicht immer gleich weit bzw. stark entwickelt und bedürfen daher teilweise einer unterschiedlichen Behandlung bzw. Weiterentwicklung. Einige Geschäftsmodelle basieren genau auf dieser unterschiedlichen Entwicklung ihrer einzelnen Elemente (Beispiel 1).

Produkte und Angebote, die schneller oder weiter entwickelt sind, können mithilfe eines neuen Geschäftsmodells zusätzlich zu neuen Einnahmen führen (Beispiel 2).



mymuesli



Mercedes-Benz

## BEISPIELE

1) **Mymuesli** schafft es durch das Geschäftsmodell *Mass Customization* (dt. Individualisierung von Massenprodukten), dass aus Basis-Zutaten individuelle Müslivarianten entwickelt werden können. Der Kunde erhält somit jederzeit sein individuelles Müsliangebot. Im Fall von mymuesli werden die Basis-Zutaten selbst nicht weiter entwickelt, durch die individuelle Zusammenstellung der Kunden können diese jedoch unterschiedlich weiterentwickelt werden.

2) Bei **Mercedes-Benz** oder **BMW** sind *Add-On-Muster* in vielen Fällen ein profitabler Weg, um den Kunden individuell zugeschnittene Produkte, teilweise auch weiter oder weniger weit entwickelte Produkte (z.B. zusätzliche digitale Angebote oder im Gegenzug einen Rückgang zu analogen Angeboten) anbieten zu können und darüber hohe Margen zu erzielen. Ebenso nutzt **Bosch** das Add-On-Muster, um als Zusatzservice zu standardisierten Hardwareprodukten auch maßgeschneiderte Softwarelösungen anzubieten.

# WIE KÖNNEN UNTERSCHIEDLICH ENTWICKELTE ELEMENTE BZW. PRODUKTE ZUSÄTZLICHE EINNAHMEN GENERIEREN?

# WIE VERÄNDERN DIESE DIE ERTRAGS- MECHANIK?

## UNGLEICHE ENTWICKLUNG

Ein Geschäftsmodell besteht aus unterschiedlichen Elementen. Die Elemente selbst sind dabei jedoch nicht immer gleich weit bzw. stark entwickelt und bedürfen daher teilweise einer unterschiedlichen Behandlung bzw. Weiterentwicklung. Einige Geschäftsmodelle basieren genau auf dieser unterschiedlichen Entwicklung ihrer einzelnen Elemente (Beispiel 1).

Produkte und Angebote, die schneller oder weiter entwickelt sind, können mithilfe eines neuen Geschäftsmodells zusätzlich zu neuen Einnahmen führen (Beispiel 2).



mymuesli



Mercedes-Benz

## BEISPIELE

1) **Mymuesli** schafft es durch das Geschäftsmodell *Mass Customization* (dt. Individualisierung von Massenprodukten), dass aus Basis-Zutaten individuelle Müslivarianten entwickelt werden können. Der Kunde erhält somit jederzeit sein individuelles Müsliangebot. Im Fall von mymuesli werden die Basis-Zutaten selbst nicht weiter entwickelt, durch die individuelle Zusammenstellung der Kunden können diese jedoch unterschiedlich weiterentwickelt werden.

2) Bei **Mercedes-Benz** oder **BMW** sind *Add-On-Muster* in vielen Fällen ein profitabler Weg, um den Kunden individuell zugeschnittene Produkte, teilweise auch weiter oder weniger weit entwickelte Produkte (z.B. zusätzliche digitale Angebote oder im Gegenzug einen Rückgang zu analogen Angeboten) anbieten zu können und darüber hohe Margen zu erzielen. Ebenso nutzt **Bosch** das Add-On-Muster, um als Zusatzservice zu standardisierten Hardwareprodukten auch maßgeschneiderte Softwarelösungen anzubieten.



# TREND DER FLUSS- VERSTÄRKUNG



# WIE KANN DER INFORMATIONSFLOSS ZWISCHEN KUNDEN UND UNTERNEHMEN ERHÖHT WERDEN?

\*z.B. durch Erhöhung der Kanäle  
zum Kunden, durch Kombination von  
Prozessschritten, etc.

## BESSERE ZUSAMMENARBEIT

Auf den Business-Kontext abstrahiert  
kann dieser Trend im Sinne einer  
besseren Nutzung des Flusses an  
Informationen, Daten, etc. von  
Kundenseite zu Unternehmensseite  
und vice versa verstanden werden.  
So erheben viele Unternehmen mithilfe  
ihres Geschäftsmodells Kundendaten,  
die wiederum für maßgeschneiderte  
Angebote für die Kunden genutzt  
werden (Beispiel 1).

Eine weitere Möglichkeit, den Fluss  
z.B. an Informationen oder Daten, zu  
verbessern ist die Reduzierung von  
negativen Auswirkungen schädlicher  
Flüsse, z.B. indem Engpässe im Prozess  
eliminiert werden. So werden in vielen  
Fällen Schwachstellen im Prozess,  
z.B. beim Direktverkauf umgangen,  
indem eben diese Engpässe oder  
Schwachstellen analysiert und  
entsprechend gelöst werden (Beispiel 2  
und 3).

Google

Pinterest



## BEISPIELE

1) In diesem Zusammenhang erscheint kaum  
ein anderes Unternehmen so relevant wie  
**Google**. Durch die Analyse von Kundendaten  
kann Google an personalisierter Werbung  
verdienen und konnte durch Google Analytics  
dieses Analysewerkzeug auch für  
Werbetreibende zur Verfügung stellen  
(Geschäftsmodell *Leverage Customer Data*).

2) **Pinterest** nutzt das Geschäftsmodell  
*Affiliation*, wodurch es zusätzliche Flüsse an  
neuen Nutzern durch Empfehlungen durch  
das eigene soziale Netzwerk erreicht.  
Verstärkt wird dieser Effekt durch  
Vermittlungsprovisionen.

3) Indem Kunden getreu dem *Self-Service*-  
Geschäftsmodell ihre Möbel selbst aus dem  
Lager holen, zur Kasse bringen und darüber  
hinaus selbst zusammenbauen, kann **IKEA**  
damit nicht nur Probleme in der Lieferkette  
oder Lagerhaltung umgehen, sondern darüber  
hinaus auch signifikante Kosteneinsparungen  
in Vertrieb und Produktion realisieren.



# WELCHE SCHRITTE IN DER INTERAKTION ZWISCHEN KUNDEN UND UNTERNEHMEN FUNKTIONIEREN NICHT PROBLEMLOS?

# WELCHE PROBLEME TRETEN AUF?

## BESSERE ZUSAMMENARBEIT

Auf den Business-Kontext abstrahiert kann dieser Trend im Sinne einer besseren Nutzung des Flusses an Informationen, Daten, etc. von Kundenseite zu Unternehmensseite und vice versa verstanden werden. So erheben viele Unternehmen mithilfe ihres Geschäftsmodells Kundendaten, die wiederum für maßgeschneiderte Angebote für die Kunden genutzt werden (Beispiel 1).

Eine weitere Möglichkeit, den Fluss z.B. an Informationen oder Daten, zu verbessern ist die Reduzierung von negativen Auswirkungen schädlicher Flüsse, z.B. indem Engpässe im Prozess eliminiert werden. So werden in vielen Fällen Schwachstellen im Prozess, z.B. beim Direktverkauf umgangen, indem eben diese Engpässe oder Schwachstellen analysiert und entsprechend gelöst werden (Beispiel 2 und 3).



## BEISPIELE

1) In diesem Zusammenhang erscheint kaum ein anderes Unternehmen so relevant wie **Google**. Durch die Analyse von Kundendaten kann Google an personalisierter Werbung verdienen und konnte durch Google Analytics dieses Analysewerkzeug auch für Werbetreibende zur Verfügung stellen (Geschäftsmodell *Leverage Customer Data*).

2) **Pinterest** nutzt das Geschäftsmodell *Affiliation*, wodurch es zusätzliche Flüsse an neuen Nutzern durch Empfehlungen durch das eigene soziale Netzwerk erreicht. Verstärkt wird dieser Effekt durch Vermittlungsprovisionen.

3) Indem Kunden getreu dem *Self-Service*-Geschäftsmodell ihre Möbel selbst aus dem Lager holen, zur Kasse bringen und darüber hinaus selbst zusammenbauen, kann **IKEA** damit nicht nur Probleme in der Lieferkette oder Lagerhaltung umgehen, sondern darüber hinaus auch signifikante Kosteneinsparungen in Vertrieb und Produktion realisieren.

# WIE KÖNNEN PROBLEME BZW. SCHÄDLICHE SCHRITTE IM PROZESS ELIMINIERT WERDEN, UM DEN PROZESS FLIESSENDER UND EFFIZIENTER ZU GESTALTEN?

## BESSERE ZUSAMMENARBEIT

Auf den Business-Kontext abstrahiert kann dieser Trend im Sinne einer besseren Nutzung des Flusses an Informationen, Daten, etc. von Kundenseite zu Unternehmensseite und vice versa verstanden werden. So erheben viele Unternehmen mithilfe ihres Geschäftsmodells Kundendaten, die wiederum für maßgeschneiderte Angebote für die Kunden genutzt werden (Beispiel 1).

Eine weitere Möglichkeit, den Fluss z.B. an Informationen oder Daten, zu verbessern ist die Reduzierung von negativen Auswirkungen schädlicher Flüsse, z.B. indem Engpässe im Prozess eliminiert werden. So werden in vielen Fällen Schwachstellen im Prozess, z.B. beim Direktverkauf umgangen, indem eben diese Engpässe oder Schwachstellen analysiert und entsprechend gelöst werden (Beispiel 2 und 3).



## BEISPIELE

1) In diesem Zusammenhang erscheint kaum ein anderes Unternehmen so relevant wie **Google**. Durch die Analyse von Kundendaten kann Google an personalisierter Werbung verdienen und konnte durch Google Analytics dieses Analysewerkzeug auch für Werbetreibende zur Verfügung stellen (Geschäftsmodell *Leverage Customer Data*)

2) **Pinterest** nutzt das Geschäftsmodell *Affiliation*, wodurch es zusätzliche Flüsse an neuen Nutzern durch Empfehlungen durch das eigene soziale Netzwerk erreicht. Verstärkt wird dieser Effekt durch Vermittlungsprovisionen

3) Indem Kunden getreu dem *Self-Service*-Geschäftsmodell ihre Möbel selbst aus dem Lager holen, zur Kasse bringen und darüber hinaus selbst zusammenbauen, kann **IKEA** damit nicht nur Probleme in der Lieferkette oder Lagerhaltung umgehen, sondern darüber hinaus auch signifikante Kosteneinsparungen in Vertrieb und Produktion realisieren.

# WIE KÖNNEN PROBLEME BZW. SCHÄDLICHE SCHRITTE IM PROZESS UMGANGEN WERDEN\*, UM DEN PROZESS FLIESSENDER ZU GESTALTEN?

\* z.B. durch Verlagern des schädlichen Schrittes

## BESSERE ZUSAMMENARBEIT

Auf den Business-Kontext abstrahiert kann dieser Trend im Sinne einer besseren Nutzung des Flusses an Informationen, Daten, etc. von Kundenseite zu Unternehmensseite und vice versa verstanden werden. So erheben viele Unternehmen mithilfe ihres Geschäftsmodells Kundendaten, die wiederum für maßgeschneiderte Angebote für die Kunden genutzt werden (Beispiel 1).

Eine weitere Möglichkeit, den Fluss z.B. an Informationen oder Daten, zu verbessern ist die Reduzierung von negativen Auswirkungen schädlicher Flüsse, z.B. indem Engpässe im Prozess eliminiert werden. So werden in vielen Fällen Schwachstellen im Prozess, z.B. beim Direktverkauf umgangen, indem eben diese Engpässe oder Schwachstellen analysiert und entsprechend gelöst werden (Beispiel 2 und 3).



## BEISPIELE

1) In diesem Zusammenhang erscheint kaum ein anderes Unternehmen so relevant wie **Google**. Durch die Analyse von Kundendaten kann Google an personalisierter Werbung verdienen und konnte durch Google Analytics dieses Analysewerkzeug auch für Werbetreibende zur Verfügung stellen (Geschäftsmodell *Leverage Customer Data*)

2) **Pinterest** nutzt das Geschäftsmodell *Affiliation*, wodurch es zusätzliche Flüsse an neuen Nutzern durch Empfehlungen durch das eigene soziale Netzwerk erreicht. Verstärkt wird dieser Effekt durch Vermittlungsprovisionen

3) Indem Kunden getreu dem *Self-Service*-Geschäftsmodell ihre Möbel selbst aus dem Lager holen, zur Kasse bringen und darüber hinaus selbst zusammenbauen, kann **IKEA** damit nicht nur Probleme in der Lieferkette oder Lagerhaltung umgehen, sondern darüber hinaus auch signifikante Kosteneinsparungen in Vertrieb und Produktion realisieren.



# TREND DER ZUNEHMENDEN INTEGRATION MENSCHLICHER SINNE



# WIE KÖNNEN DIE MENSCHLICHEN SINNE\* IN DAS GESCHÄFTSMODELL INTEGRIERT WERDEN? INWIEFERN ÄNDERT SICH DAS BESTEHENDE GESCHÄFTSMODELL DADURCH?

\* hören, schmecken, riechen, fühlen, sehen

## FOKUS AUF DEN MENSCHEN

Mit zunehmender Entwicklung von Systemen werden zunehmend mehr menschliche Sinne, wie u.a. das Sehen oder Hören, in das technische System integriert werden. Es wird empfohlen, den Begriff menschliche Sinne auf menschliche Bedürfnisse zu erweitern. Auf Ebene der Geschäftsmodelle kann dies z.B. ausgestaltet sein, indem unterschiedliche Bedürfnisse durch ein Geschäftsmodell befriedigt werden (Beispiel 1).

Andere Geschäftsmodelle adressieren darüber hinaus ganz speziell bestimmte Bedürfnisse, häufig Sicherheitsbedürfnisse (Beispiel 2).



## BEISPIELE

1) **Tchibo** konnte so z.B. durch *Cross Selling* das eigene Angebot sukzessive um Nicht-Kaffee-Produkte erweitern und dadurch weitere Bedürfnisse bzw. Kundenwünsche ansprechen.

2) So sorgt z.B. **Hilti** durch das sog. Hilti Fleet Management mithilfe des Geschäftsmodells *Guaranteed Availability* für Sicherheit bei den Kunden, indem diese jederzeit auf funktionsfähige Geräte zurückgreifen können.

# WIE VERÄNDERT SICH DAS GESCHÄFTS- MODELL, WENN BESTIMMTE MENSCHLICHE BEDÜRFNISSE\* BESONDERS STARK ODER SCHWACH ADRESSIERT WERDEN?

\*z.B. Sicherheitsbedürfnisse

## FOKUS AUF DEN MENSCHEN

Mit zunehmender Entwicklung von Systemen werden zunehmend mehr menschliche Sinne, wie u.a. das Sehen oder Hören, in das technische System integriert werden. Es wird empfohlen, den Begriff menschliche Sinne auf menschliche Bedürfnisse zu erweitern. Auf Ebene der Geschäftsmodelle kann dies z.B. ausgestaltet sein, indem unterschiedliche Bedürfnisse durch ein Geschäftsmodell befriedigt werden (Beispiel 1).

Andere Geschäftsmodelle adressieren darüber hinaus ganz speziell bestimmte Bedürfnisse, häufig Sicherheitsbedürfnisse (Beispiel 2).



## BEISPIELE

1) **Tchibo** konnte so z.B. durch *Cross Selling* das eigene Angebot sukzessive um Nicht-Kaffee-Produkte erweitern und dadurch weitere Bedürfnisse bzw. Kundenwünsche ansprechen.

2) So sorgt z.B. **Hilti** durch das sog. Hilti Fleet Management mithilfe des Geschäftsmodells *Guaranteed Availability* für Sicherheit bei den Kunden, indem diese jederzeit auf funktionsfähige Geräte zurückgreifen können.

# WIE KÖNNTE DAS BESTEHENDE GESCHÄFTSMODELL MIT BLICK AUF AR/VR ERWEITERT ODER NEU ENTWICKELT WERDEN?

## FOKUS AUF DEN MENSCHEN

Mit zunehmender Entwicklung von Systemen werden zunehmend mehr menschliche Sinne, wie u.a. das Sehen oder Hören, in das technische System integriert werden. Es wird empfohlen, den Begriff menschliche Sinne auf menschliche Bedürfnisse zu erweitern. Auf Ebene der Geschäftsmodelle kann dies z.B. ausgestaltet sein, indem unterschiedliche Bedürfnisse durch ein Geschäftsmodell befriedigt werden (Beispiel 1).

Andere Geschäftsmodelle adressieren darüber hinaus ganz speziell bestimmte Bedürfnisse, häufig Sicherheitsbedürfnisse (Beispiel 2).

## BEISPIELE

1) **Tchibo** konnte so z.B. durch *Cross Selling* das eigene Angebot sukzessive um Nicht-Kaffee-Produkte erweitern und dadurch weitere Bedürfnisse bzw. Kundenwünsche ansprechen.

2) So sorgt z.B. **Hilti** durch das sog. Hilti Fleet Management mithilfe des Geschäftsmodells *Guaranteed Availability* für Sicherheit bei den Kunden, indem diese jederzeit auf funktionsfähige Geräte zurückgreifen können.

**HILTI**

  
**Tchibo**

# TRENDMAP



## Trend des Übergang zum Supersystem

- Affiliation
- Auction
- Barter
- Crowdfunding
- Digitization
- Direct Selling
- E-Commerce
- Franchising
- Make More Of it
- No Frills
- Open Business Model
- Open Source
- Orchestrator
- Peer-to-Peer
- Revenue Sharing
- Self-Service
- Shop-in-Shop
- Trash-to-cash
- Two-sided Market
- User Designed
- Whitelabel
- Virtualization
- Prosumer

## Trend der zunehmenden Dynamisierung

- Digitization
- Fractionalized Ownership
- Franchising
- From push-to-pull
- Orchestrator
- Supermarket
- Two-sided Market

## Trend der zunehmenden Kontrollierbarkeit

- Digitization
- Experience Selling
- Fractionalized Ownership
- Guaranteed Availability
- Leverage Customer Data
- Orchestrator
- Pay What You Want
- Performance-based Contr.
- Supermarket
- Two-sided Market

## Trend der zunehmenden Koordinierung

- Cash Machine
- Digitization
- Experience Selling
- Fractionalized Ownership
- Guaranteed Availability
- Leverage Customer Data
- Orchestrator
- Pay What You Want
- Performance-based Contr.
- Supermarket
- Two-sided Market

## Trend zunehmenden Integration menschlicher Sinne

- Cross Selling
- Customer Loyalty
- Digitization
- Experience Selling
- Fractionalized Ownership
- Guaranteed Availability
- Leverage Customer Data
- Orchestrator
- Pay What You Want
- Performance-based Contr.
- Supermarket
- Two-sided Market
- User Designed

## Trend der ungleichmäßigen Entwicklung von Systemkomponenten

- Add-On
- Aikido
- Digitization
- Fractionalized Ownership
- Franchising
- Ingredient Branding
- Layer Player
- Long Tail
- Mass Customization
- Orchestrator
- Target the Poor
- User Designed
- Whitelabel
- Object Self-Service

## Trend der zunehmenden Wertigkeit

### Trend der Flussverstärkung

- Add-On
- Affiliation
- Aikido
- Barter
- Cash Machine
- Digitization
- Flat Rate
- Fractionalized Ownership
- Guaranteed Availability
- Leverage Customer Data

### Trend der zunehmenden Systemvollständigkeit

- Add-On
- Cross Selling
- Customer Loyalty
- Digitization
- Flat Rate
- Integrator
- Lock-in
- Open Business Model
- Open Source
- Razor and Blade
- Reverse Engineering
- Reverse Innovation
- Self-Service
- Shop-in-Shop
- Solution Provider
- Subscription
- Supermarket
- Target the Poor
- Ultimate Luxury
- Sensor As A Service
- Object Self-service

### Trend der abnehmenden menschlichen Interaktion

- Digitization
- Flat Rate
- Self-Service
- Subscription
- Sensor As A Service
- Object Self-service

### Trend des zunehmenden Trimmgrades

- Barter
- Direct Selling
- Franchising
- Hidden Revenue
- License
- No Frills
- Pay What You Want
- Peer-to-Peer
- Rent instead of buy
- Robin Hood
- Self-service
- Subscription
- User Designed
- Prosumer