

Nummer	Geschäftsmodell	Kurzbeschreibung	Klassische Vertreter	Beschreibung
1	<b>Add-on</b>	Separate Verrechnung von Extras	Ryanair (1985), SAP (1992), Sega (1998)	Ein Basisangebot wird zu einem wettbewerbsfähigen Preis angeboten, welches durch zahlreiche Extras erweitert werden kann. Diese treiben den Endpreis nach oben, wodurch der Kunde schlussendlich oftmals mehr als initial erwartet ausgibt. Sein Vorteil liegt in einem variablen Angebot, welches er an seine spezifischen Bedürfnisse anpassen kann.
2	<b>Affiliation</b>	Erfolg des Partners = eigener Erfolg	Amazon Store (1995), Cybererotica (1994), CDnow (1994), Pinterest (2010)	Die dem Muster zugrunde liegende Idee ist, Dritte für die Zuführung von Kundschaft zu nutzen. Die Entlohnung der Dritten, den sogenannten Affiliates, erfolgt dabei in der Regel pro Vermittlung eines neuen Kunden oder anteilig auf Basis von erfolgreich durchgeführten Transaktionen. Unternehmen können dieses Muster nutzen, um eine breitere Masse an potenziellen Kunden zu erreichen, ohne signifikant in eine eigene Vertriebs- oder Marketingstruktur investieren zu müssen.
3	<b>Aikido</b>	Stärken des Gegners in Schwächen umwandeln	Six Flags (1961), The Body Shop (1976), Swatch (1983), Cirque du Soleil (1984), Nintendo (2006)	Aikido ist eine japanische Kampfkunst, in der die Stärke eines Angreifers gegen ihn selbst verwendet wird. In Form eines Geschäftsmodells bedeutet Aikido, dass ein Unternehmen etwas anbietet, das diametral zum Paradigma der Konkurrenz entgegensteht. Dieses neue Angebot zieht vor allem jene Kunden an, die Ideen oder Konzepte jenseits des Mainstream-Angebots bevorzugen.
4	<b>Auction</b>	Drei, zwei, eins . . . Meins	eBay (1995), Winebid (1996), Priceline (1997), Google (1998), Elance (2006), Zopa (2005), MyHammer (2005)	Die Idee dieses Musters besteht darin, ein Produkt oder eine Dienstleistung an den Höchstbietenden zu verkaufen. Der Endpreis wird festgestellt, wenn eine bestimmte Endzeit erreicht oder kein höheres Angebot gemacht wird. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, die höchste Zahlungsbereitschaft des Kunden abzuschöpfen. Der Kunde profitiert von der Möglichkeit, Einfluss auf den Preis eines Produkts ausüben zu können.
5	<b>Barter</b>	Kuppelprodukte als Zugabe	Procter & Gamble (1970), Pepsi (1972), Lufthansa (1993), Magnolia Hotels (2007), Pay with a Tweet (2010)	Barter sind Tauschgeschäfte, durch die eine Ware ohne den Austausch monetärer Leistungen an den Kunden gegeben wird. Der Kunde bietet im Gegenzug etwas, das dem Unternehmen von Wert ist. Die ausgetauschten Güter müssen keine direkte Verbindung aufweisen und werden in der Regel von beiden Parteien unterschiedlich bewertet.
6	<b>Cash Machine</b>	Liquidität durch negatives Umlaufvermögen	American Express (1891), Dell (1984), Amazon Store (1995), PayPal (1998), Blacksocks (1999), MyFab (2008), Groupon (2008)	Cash Machine bedeutet, dass ein Unternehmen schneller Einnahmen generiert, als es die hierfür notwendigen Ausgaben tätigen muss. Durch den negativen Geldumschlag kommt es zur Freisetzung zusätzlicher Liquidität, welche für anderweitige Zwecke, wie z. B. zur Schuldentilgung oder Investitionen, aufgewendet werden kann.
7	<b>Cross Selling</b>	Zwei Fliegen mit einer Klappe	Shell (1930), IKEA(1956), Tchibo (1973), Aldi (1986), SANIFAIR (2003)	In diesem Muster wird das Leistungsangebot eines Unternehmens um komplementäre Produkte und Dienstleistungen ergänzt. Das Ziel dieses Musters besteht darin, Zusatzverkäufe zu dem bereits bestehenden Leistungsangebot des Unternehmens zu generieren. Hierdurch lassen sich sowohl die bestehenden Kundenbeziehungen als auch die Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens besser nutzen.
8	<b>Crowdfunding</b>	Schwarmfinanzierung	Marillion (1997), Cassava Films (1998), Diaspora (2010), Brainpool (2011), Pebble Technology (2012)	Ein Produkt, ein Projekt oder ein komplettes Start-up wird von einer Gruppe privater Kleinanleger finanziert, die die zugrunde liegende Idee unterstützen wollen. Die Anleger profitieren dabei von speziellen Vorteilen, die von der Menge des bereitgestellten Geldes abhängen.

Nummer	Geschäftsmodell	Kurzbeschreibung	Klassische Vertreter	Beschreibung
9	<b>Crowdsourcing</b>	Schwarmauslagerung	Threadless (2000), Procter & Gamble (2001), InnoCentive (2001), Cisco (2007), MyFab (2008)	Die Lösung einer Aufgabe oder eines Problems wird von einer anonymen Masse übernommen. Ziel dieses Musters ist es, den eigenen Innovations- und Wissenshorizont zu erweitern und hierdurch das Entwickeln einer kostengünstigeren und effektiveren Problemlösung zu ermöglichen.
10	<b>Customer Loyalty</b>	Anreize für lange Treue	Sperry & Hutchinson (1897), American Airlines (1981), Safeway Club Card (1995), Payback (2000)	Ziel dieses Musters ist die Loyalisierung von Kunden, indem diese in Form von Bonusprogrammen für ihre Treue belohnt werden. Durch die Belohnung entsteht eine emotionale Beziehung zu dem Unternehmen, welche die Kunden wiederum stärker an das Unternehmen bindet. Dieses Muster beschreibt die Möglichkeit, bestehende Produkte oder Dienstleistungen in einer digitalen Variante anzubieten, welche vorteilhafte Eigenschaften gegenüber der physischen Variante aufweist. Die Vorteile können beispielsweise in geringeren Produktionskosten, einer größeren Reichweite oder einer schnelleren Distribution bestehen.
11	<b>Digitalization</b>	Sensor as a Service	Spiegel online (1994), WXYZ (1994), Hotmail (1996), Jones International University (1996), CEWE Color (1997), SurveyMonkey (1998), Napster (1999), Wikipedia (2001), Facebook (2004), Dropbox (2007), Netflix (2008), Next Issue Media (2011)	Dieses Muster beschreibt die Möglichkeit, bestehende Produkte oder Dienstleistungen in einer digitalen Variante anzubieten, welche vorteilhafte Eigenschaften gegenüber der physischen Variante aufweist. Die Vorteile können beispielsweise in geringeren Produktionskosten, einer größeren Reichweite oder einer schnelleren Distribution bestehen.
12	<b>Direct Selling</b>	Auslassen von Zwischenhändlern	Vorwerk (1930), Tupperware (1946), Amway (1959), The Body Shop (1976), Dell (1984), Nestlé Nespresso (1986), First Direct (1989), Nestlé Special.T (2010), Dollar Shave Club (2012), Nestlé BabyNes (2012)	Direktverkauf bezeichnet ein Konzept, bei dem die Produkte nicht durch den Handel, sondern direkt durch den Hersteller verkauft werden. Durch das Umgehen von Händlern können Kosten eingespart und ein konsistentes Vertriebskonzept gewährleistet werden. Darüber hinaus intensiviert sich die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde.
13	<b>E-Commerce</b>	Transparenz und Kostenreduktion durch Online-Handel	Dell (1984), Asos (2000), Zappos (1999), Amazon Store (1995), Flyeralarm (2002), Blacksocks (1999), Dollar Shave Club (2012), Winebid (1996), Zopa (2005)	Traditionelle Produkte oder Dienstleistungen werden über Online-Kanäle angeboten. Hierdurch können die Kosten für den Betrieb einer physischen Infrastruktur umgangen werden. Kunden profitieren von einer höheren Verfügbarkeit, während das Unternehmen in der Lage ist, seinen Vertrieb mit internen Prozessen stärker zu integrieren.
14	<b>Experience Selling</b>	Emotionalisierung von Produkten	Harley Davidson (1903), IKEA (1956), Trader Joe's (1958), Starbucks (1971), Swatch (1983), Nestlé Nespresso (1986), Red Bull (1987), Barnes & Noble (1993), Nestlé Special.T (2010)	Neben der Bereitstellung von Produkten oder Dienstleistungen stehen die damit verbundenen Eindrücke und Erlebnisse des Kunden im Mittelpunkt. Die wahrnehmbare Umwelt des Kunden wird im Rahmen dieses Musters aktiv beeinflusst, z. B. indem Promotion, Ladeneinrichtung, Verkaufspersonal, Produktfunktionalität und Verpackung konsistent aufeinander abgestimmt werden.
15	<b>Flatrate</b>	Unlimitierter Konsum zum Festpreis	SBB (1898), Buckaroo Buffet (1946), Sandals Resorts (1981), Netflix (1999), Next Issue Media (2011)	Bei diesem Muster zahlt der Kunde einen Pauschalpreis für eine Leistung und kann diese hierfür in unbegrenzten Mengen nutzen. Der Kunde muss sich hierdurch nicht in seinem Konsum einschränken und behält die volle Kostenkontrolle.
16	<b>Fractionalized Ownership</b>	Effizienter Nutzen durch Teileigentum	Hapimag (1963), Netjets (1964), Mobility Carsharing (1997), écurie25 (2005), HomeBuy (2009)	Fractionalized Ownership beschreibt den geteilten Erwerb eines Objekts innerhalb einer Gemeinschaft von Eigentümern. Typischerweise handelt es sich dabei um ein kapitalintensives Produkt, welches jedoch nicht häufig benötigt wird. Der Kunde profitiert von den Eigentumsrechten, ohne dafür das gesamte Kapital allein zur Verfügung stellen zu müssen.

Nummer	Geschäftsmodell	Kurzbeschreibung	Klassische Vertreter	Beschreibung
17	<b>Franchising</b>	Einer für alle, alle für einen	Singer Sewing Machine (1860), McDonald's (1948), Marriott International (1967), Starbucks (1971), Subway (1974), Fressnapf (1992), Naturhouse (1992), McFit (1997), BackWerk (2001)	Franchising bezeichnet eine Kooperation, bei der ein sogenannter Franchise-Geber einem Franchise-Nehmer die kommerzielle Nutzung seines Geschäftskonzepts für ein Entgelt überlässt. Der Franchise-Geber besitzt den Markennamen, die Produkte und die Corporate Identity. Diese werden an unabhängige Franchise-Nehmer lizenziert, die das Risiko der lokalen Operationen tragen.
18	<b>Freemium</b>	Freie Basis- und kostenpflichtige Premiumversion	Hotmail (1996), SurveyMonkey (1998), LinkedIn (2003), Skype (2003), Spotify (2006), Dropbox (2007)	Die Basisversion eines Angebots wird gratis offeriert, wohingegen für die Premiumversion ein entsprechender Aufpreis verlangt wird. Mit der kostenlosen Bereitstellung der Basisversion soll eine möglichst große Nutzergruppe gewonnen werden, in der sich – so die Hoffnung – genügend Nutzer finden lassen, welche bereit sind, für die Premiumversion zu bezahlen.
19	<b>From Push to Pull</b>	Kundensog als Zentrum der Wertschöpfungsgestaltung	Toyota (1975), Zara (1975), Dell (1984), Geberit (2000)	Dieses Muster beschreibt die Strategie, bei der ein Unternehmen seine Prozesse flexibilisiert, um den Kunden in den Mittelpunkt stellen zu können. Um schnell und flexibel auf seine Bedürfnisse reagieren zu können, kann es erforderlich sein, die gesamte Wertschöpfungskette, einschließlich der Produktion oder sogar Forschung und Entwicklung, in dieses Konzept mit einzubeziehen.
20	<b>Guaranteed Availability</b>	Gewährleistete Verfügbarkeit der Produkte	NetJets (1964), PHH Corporation (1986), IBM (1995), Hilti (2000), MachineryLink (2000), ABB Turbo Systems (2010)	Im Rahmen dieses Musters wird auf ein Produkt oder eine Dienstleistung eine Art Verfügbarkeitsgarantie vergeben, wodurch dieses jederzeit von dem Kunden genutzt werden kann. Ziel ist das Minimieren von Ausfallkosten, welche durch die Nicht-Verfügbarkeit entstehen.
21	<b>Hidden Revenue</b>	Trennung von Einkünften und Kunde	JCDecaux (1964), Sat.1 (1984), Metro Newspaper (1995), Google (1998), Facebook (2004), Spotify (2006), Zattoo (2007)	Bei diesem Muster generiert ein Unternehmen seinen Hauptumsatz nicht durch das Verkaufen eines Produkts oder einer Dienstleistung, sondern durch das Kommerzialisieren einer Werbefläche, welche daran geknüpft ist. Hierdurch ergibt sich die Konstellation, dass das Unternehmen seine Einnahmen nicht durch die klassischen Kunden als solches, sondern durch die Werbekunden generiert, wodurch es zu einer ‚Trennung von Einkommen und Kunde‘ kommt.
22	<b>Ingredient Branding</b>	Marke in der Marke	DuPont Teflon (1964), W. L. Gore & Associates (1976), Intel (1991), Carl Zeiss (1995), Shimano (1995), Bosch (2000)	Ingredient Branding bezeichnet die Bildung einer Marke für ein Produkt, welches nicht einzeln, sondern nur als Bestandteil eines Endprodukts erworben wird. Das Produkt wird dabei gezielt als ein eigenständiges Merkmal des Endprodukts beworben, wodurch es zu der Herausbildung einer ‚Marke in der Marke‘ des Endprodukts kommt. Im Idealfall führt Ingredient Branding zu einer Winwin-Situation, bei der die positiven Attribute des Zulieferprodukts auf das Endprodukt übertragen werden und somit die Attraktivität des Endprodukts steigt.
23	<b>Integrator</b>	Mehrwert durch Integration	Carnegie Steel (1870), Ford (1908), Zara (1975), Exxon Mobil (1999), BYD Auto (1995)	Ein Integrator führt den Großteil seiner Wertschöpfungsaktivitäten in Eigenregie durch. Das Unternehmen behält so die Kontrolle über alle zentralen Ressourcen und Fähigkeiten der Wertschöpfung. Effizienzsteigerungen, Verbundvorteile und geringere Abhängigkeiten von Lieferanten führen zu Kostensenkungen und können die Flexibilität und Stabilität der Wertschöpfung erhöhen.

Nummer	Geschäftsmodell	Kurzbeschreibung	Klassische Vertreter	Beschreibung
24	<b>Layer Player</b>	Der Schichtenspezialist	Denemeyer (1962), Wipro Technologies (1980), TRUSTe (1997), PayPal (1998), Amazon Web Services (2002)	Ein Layer Player ist ein spezialisiertes Unternehmen, das sich auf die Bereitstellung einiger wenige Aktivitäten einer Wertschöpfungskette spezialisiert. Die Leistungen, die es in diesem Zusammenhang erbringt, werden quer verteilt über diverse Marktsegmente angeboten. Durch seinen hohen Spezialisierungsgrad profitiert der Layer Player neben effizienzbedingten Spezialisierungsvorteilen insbesondere von einer Multiplikation seines Know-hows und seiner Eigentumsrechte.
25	<b>Leverage Customer Data</b>	Mehrseitige Nutzung der Kundendaten	Amazon Store (1995), Google (1998), Payback (2000), Facebook (2004), PatientsLikeMe (2004), 23andMe (2006), Twitter (2006), Verizon Communications (2011)	Im Zentrum dieses Musters steht das Sammeln von Kundendaten, um diese im Anschluss gewinnbringend nutzen zu können. Möglichkeiten zur Kommerzialisierung bieten sich beispielsweise durch den direkten Verkauf der Daten an Dritte oder durch die eigene Nutzung, z. B. zur Verbesserung der Wirksamkeit von Werbung.
26	<b>License</b>	Kommerzialisierung von geistigem Eigentum	BUSCH (1870), IBM (1920), DIC 2 (1973), ARM (1989), Duales System Deutschland (1991), Max Havelaar (1992)	Das Unternehmen konzentriert sich auf die Entwicklung von geistigem Eigentum, welches an andere Unternehmen lizenziert wird. Im Fokus stehen somit nicht die eigene Umsetzung und Verwertung von Wissen in Form von eigenen Produkten, sondern vielmehr die Kommerzialisierung seiner Nutzungsrechte.
27	<b>Lock-in</b>	Zwangsloyalität durch hohe Wechselkosten	Gillette (1904), Lego (1949), Microsoft (1975), Hewlett-Packard (1984), Nestlé Nespresso (1986), Nestlé BabyNes (2012), Nestlé Special.T (2010)	Kunden werden in dem Ökosystem eines Anbieters „eingesperrt“. Der Wechsel zu anderen Anbietern ist durch erhebliche Umstellungskosten deutlich erschwert, was das Unternehmen davor schützen soll, Kunden zu verlieren. Lock-in wird entweder durch technologische Mechanismen oder erhebliche Interdependenzen von Produkten oder Dienstleistungen erzeugt.
28	<b>Long Tail</b>	Kleinvieh macht auch Mist	Amazon Store (1995), eBay (1995), Netflix (1999), Apple iPod/iTunes (2003), YouTube (2005),	Statt sich auf Blockbuster-Produkte zu konzentrieren, wird der Hauptteil der Einnahmen durch einen „Long Tail“ an Nischenprodukten generiert. Einzeln werden diese Produkte weder in großen Mengen nachgefragt, noch ermöglichen sie hohe Margen. Wenn jedoch eine hohe Anzahl davon in ausreichend großen Mengen angeboten wird, können sich diese kleinen Gewinne lukrativ aufsummieren.
29	<b>Make more of it</b>	Multiplikation von Kompetenzen außerhalb des Kerngeschäfts	Porsche (1931), Festo Didactic (1970), BASF (1998), Amazon Web Services (2002), Sennheiser Sound Academy (2009)	Know-how und andere verfügbare Ressourcen eines Unternehmens werden nicht nur zur Herstellung eigener Produkte verwendet, sondern darüber hinaus auch anderen Unternehmen in Form einer externen Dienstleistung zur Verfügung gestellt. Ziel ist die Multiplikation von Kompetenzen außerhalb des Kerngeschäfts.
30	<b>Mass Customization</b>	Individualität von der Stange	Dell (1984), Levi's (1990), Miadidas (2000), PersonalNOVEL (2003), Factory121 (2006), mymuesli (2007), My Unique Bag (2010)	Ein Produkt wird an die individuellen Bedürfnisse des Kunden angepasst, wobei ähnliche Effizienzbedingungen wie bei der Herstellung eines Massenprodukts vorherrschen. Hierdurch erhält der Kunde ein auf sich zugeschnittenes Produkt, ohne einen signifikanten Aufpreis zahlen zu müssen. Möglich gemacht wird dies durch den Einsatz von modularisierten Produktarchitekturen, da diese zu einer Vielfalt an kostengünstigen Produktvarianten führen.
31	<b>No Frills</b>	Alles, außer teuer	Ford (1908), Aldi (1913), McDonald's (1948), Southwest Airlines (1971), Aravind Eye Care System (1976), Accor (1985), McFit (1997), Dow Corning (2002)	Ein Produkt oder eine Dienstleistung wird auf seinen bzw. ihren Kern reduziert. Die hierdurch realisierten Kosteneinsparungen werden dabei mit dem Kunden geteilt, was eine Kundschaft mit geringerer Kaufkraft oder Zahlungsbereitschaft anspricht.

Nummer	Geschäftsmodell	Kurzbeschreibung	Klassische Vertreter	Beschreibung
32	<b>Open Business Model</b>	Hebeleffekte durch kollaborative Wertschöpfung	Valve Corporation (1998), Abril (2008)	In einem offenen Geschäftsmodell gestaltet sich die Zusammenarbeit mit Partnern als eine zentrale Quelle der Wertschöpfung. Unternehmen, die ein offenes Geschäftsmodell verfolgen, suchen aktiv nach neuen Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Lieferanten, Kunden oder anderen Teilnehmern des Ökosystems, um ihr Geschäft zu öffnen und zu erweitern.
33	<b>Open Source</b>	Gemeinsam eine freie Lösung	IBM (1955), Mozilla (1992), Red Hat (1993), mondoBIOTECH (2000), Wikipedia (2001), Local Motors (2008)	Im Rahmen dieses Musters wird ein Produkt nicht von einem einzelnen Unternehmen, sondern von einer öffentlichen Community entwickelt. Geld verdient wird in der Regel durch Dienstleistungen, die komplementär zu dem Produkt angeboten werden, wie z. B. Beratung oder Support.
34	<b>Orchestrator</b>	Dirigieren der Wertschöpfungskette	Procter & Gamble (1970), Li & Fung (1971), Nike (1978), Bharti Airtel (1995)	Im Rahmen dieses Musters konzentriert sich ein Unternehmen auf seine Kernkompetenzen. Alle Aktivitäten der Wertschöpfungskette, die außerhalb dieses Bereichs liegen, werden ausgelagert und aktiv koordiniert. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, von den Spezialisierungsvorteilen seiner Lieferanten zu profitieren. Die Fokussierung auf die Kernkompetenzen steigert die Leistungsfähigkeit.
35	<b>Pay-per-Use</b>	Nutzungsabhängige Vergütung	Hot Choice (1988), Google (1998), Ally Financial (2004), Better Place (2007), Car2Go (2008)	Pay per Use bedeutet, dass eine Leistung nicht pauschal, sondern nach ihrer effektiven Nutzung abgerechnet wird. Hierdurch bezahlt der Kunde nur für das, was er tatsächlich verbraucht. Das Unternehmen ist so in der Lage, Kunden anzuziehen, die zusätzliche Flexibilität schätzen.
36	<b>Pay What You Want</b>	Zahle, wie viel es dir wert ist	One World Everybody Eats (2003), NoiseTrade (2006), Radiohead (2007), Humble Bundle (2010), Panera Bread Bakery (2010)	Pay per Use bedeutet, dass eine Leistung nicht pauschal, sondern nach ihrer effektiven Nutzung abgerechnet wird. Hierdurch bezahlt der Kunde nur für das, was er tatsächlich verbraucht. Das Unternehmen ist so in der Lage, Kunden anzuziehen, die zusätzliche Flexibilität schätzen.
37	<b>Peer-to-Peer</b>	Von Mensch zu Mensch	eBay (1995), Craigslist (1996), Napster (1999), Couchsurfing (2003), LinkedIn (2003), Skype (2003), Zopa (2005), SlideShare (2006), Twitter (2006), Dropbox (2007), Airbnb (2008), TaskRabbit (2008), RelayRides (2010), Gidsy (2011)	Ein Unternehmen positioniert sich als eine Art Anlaufstelle für die zwischenmenschlichen Bedürfnisse einer Gesellschaft, indem es sich auf das Vermitteln von Transaktionen zwischen Privatpersonen spezialisiert. Diese können beispielsweise in dem Verleihen persönlicher Gegenstände, dem Anbieten von bestimmten Dienstleistungen und Produkten oder dem Teilen von Informationen und Erfahrungswerten bestehen.
38	<b>Performance-based Contract</b>	Ergebnisabhängige Vergütung	Rolls-Royce FlexPetz (1997), BASF (1998), Xerox (2002)	Der Preis für ein Produkt ermittelt sich nicht nach seinem physischen Wert, sondern auf Basis der Leistung, welche damit erbracht wird. Der Hersteller des Produkts ist oftmals stark in den Leistungserstellungsprozess seines Kunden integriert. Spezielles Know-how und Skaleneffekte führen zu niedrigeren Produktions- und Wartungskosten, die an den Kunden weitergegeben werden. Eine Extremvariante dieses Musters stellen sogenannte Betreibermodelle dar, bei denen das Produkt im Besitz des Unternehmens verbleibt und von diesem betrieben wird.

Nummer	Geschäftsmodell	Kurzbeschreibung	Klassische Vertreter	Beschreibung
39	<b>Razor and Blade</b>	Haken und Köder	Standard Oil Company (1880), Gillette (1904), Hewlett-Packard (1984), Nestlé Nespresso (1986), Apple iPod/iTunes (2003), Amazon Kindle (2007), Better Place (2007), Nestlé Special.T (2010), Nestlé BabyNes (2012)	Das Basisprodukt wird günstig oder gar umsonst angeboten. Das Komplementärprodukt hingegen, welches zur Nutzung des Basisprodukts erforderlich ist, ist teurer und für den Hauptumsatz des Unternehmens verantwortlich. Der niedrige Preis des Basisprodukts senkt die anfängliche Kaufschwelle der Kundschaft, während die folgenden wiederkehrenden Umsätze der Komplementärprodukte zu dessen Quersubventionierung verwendet werden. Es ist üblich, dass das Produkt und die Verbrauchsmaterialien technologisch aneinandergebunden sind, um den Effekt zu verstärken.
40	<b>Rent Instead of Buy</b>	Entgeltliches, temporäres Nutzungsrecht	Saunders System (1916), Xerox (1959), Blockbuster (1985), Rent a Bike (1987), Mobility Carsharing (1997), MachineryLink (2000), CWS-boco (2001), Luxusgabe (2006), FlexPetz (2007), Car2Go (2008)	Bei diesem Muster wird ein Produkt nicht vom Kunden gekauft, sondern stattdessen von diesem gemietet. Durch das Entfallen der Anschaffungskosten vergrößert sich der finanzielle Spielraum des Nutzers, wodurch sich dieser ehemals unerschwingliche Produkte leisten kann. Zudem können teure Kapitalbindungskosten vermieden werden.
41	<b>Revenue Sharing</b>	Symbiotische Gewinnteilung	CDnow (1994), HubPages(2006), Apple iPhone/App Store (2008), Groupon (2008)	Revenue Sharing bezeichnet die Praxis von Unternehmen, Umsatz mit Stakeholdern zu teilen. Die Umsatzbeteiligung dient zur Entlohnung von wertschöpfenden Tätigkeiten, welche die Stakeholder für das Unternehmen erbringen. Ziel ist der Aufbau einer symbiotischen Beziehung, durch die eine beidseitige Umsatzsteigerung erreicht werden soll.
42	<b>Reverse Engineering</b>	Rasches Lernen vom Wettbewerber	Bayer (1897), Pelikan (1994), Brilliance China Auto (2003), Denner (2010)	Dieses Muster beschreibt ein Vorgehen, bei dem ein Unternehmen ein Produkt der Konkurrenz in seine Bestandteile zerlegt und mit diesen Informationen ein ähnliches oder kompatibles Produkt baut. Da so keine eigenen großen Investitionen in Forschung und Entwicklung nötig sind, können diese Produkte zu einem niedrigeren Preis verkauft werden.
43	<b>Reverse Innovation</b>	Lernen von Einfachstlösungen	Logitech (1981), Haier (1999), Nokia (2003), Renault (2004), General Electric (2007)	Einfache und preiswerte Produkte, die in und für Schwellenländer entwickelt worden sind, werden auch in den Industrieländern verkauft. Der Begriff „Reverse“ bezieht sich auf die Tatsache, dass neue Produkte früher in der Regel in den Labors der westlichen Welt entwickelt wurden und erst im weiteren Verlauf in Entwicklungs- und Schwellenländern verfügbar wurden.
44	<b>Robin Hood</b>	Nimmt es den Reichen und gibt es den Armen	Aravind Eye Care System (1976), One Laptop per Child (2005), TOMS Shoes (2006), Warby Parker (2008)	Gleiche Produkte oder Dienstleistungen werden den „Reichen“ zu einem viel höheren Preis als den „Armen“ verkauft. Die Einnahmen, welche durch die Reichen erzielt werden, dienen dazu, die Leistungen für die Armen quersubventionieren. Die „Armen“ zu bedienen, ist dabei in der Regel nicht rentabel, schafft aber Skaleneffekte, die andere Anbieter nicht erreichen können. Zusätzlich hat es einen positiven Effekt auf das Image des Unternehmens.
45	<b>Self-Service</b>	Der arbeitende Kunde	McDonald's (1948), IKEA (1956), Accor (1985), Mobility Carsharing (1997), BackWerk (2001), Car2Go (2008)	Im Rahmen dieses Musters wird ein Teil der Wertschöpfungskette vom Unternehmen auf den Kunden übertragen. Die hierdurch eingesparten Kosten ermöglichen es, dass die Leistung dem Kunden günstiger angeboten werden kann. Darüber hinaus kann oftmals auch die Effizienz der Wertschöpfung verbessert werden, da der Kunde einige Wertschöpfungsschritte schneller und zielgerichteter als das Unternehmen verrichten kann.

Nummer	Geschäftsmodell	Kurzbeschreibung	Klassische Vertreter	Beschreibung
46	<b>Shop-in-Shop</b>	Symbiotisches Huckepack	Tim Hortons (1964), Tchibo (1987), Deutsche Post (1995), Bosch (2000), MinuteClinic (2000)	Anstatt einen eigenen Laden aufzubauen, wird ein Verkaufsraum innerhalb eines anderen Ladens eingerichtet. Das integrierte Unternehmen ist dabei in Bezug auf die Sortimentgestaltung und die Präsentation der angebotenen Leistung grundsätzlich frei. Der eigentliche Ladenbetreiber profitiert von zusätzlich angezogenen Kunden und kann seine Räumlichkeiten effektiver nutzen.
47	<b>Solution Provider</b>	Alles-aus-einer-Hand-Anbieter	Lantal Textiles (1954), Heidelberger Druckmaschinen (1980), Tetra Pak (1993), Geek Squad (1994), CWS-boco (2001), Apple iPod/iTunes (2003), 3M Services (2010)	Ein Unternehmen bietet seinen Kunden nicht nur seine Produkte, sondern eine umfassende Gesamtlösung an integrierten Produkt- und Dienstleistungsangeboten. Da das Unternehmen den gesamten Bedarf rund um das Kundenproblem abdeckt, agiert es als der „Single Point of Contact“ des Kunden. Der enge Kontakt mit dem Kunden kann dazu genutzt werden, um wichtige Informationen über ihre Nutzungsgewohnheiten und Bedürfnisse zu gewinnen und so die eigenen Produkte und Dienstleistungen zu verbessern. Der Kunde bezieht in regelmäßigen Abständen eine Leistung. Die Nutzungsfrequenz und -dauer werden dabei vertraglich mit dem Unternehmen vereinbart und vom Kunden im Voraus oder in regelmäßigen Zeitabständen bezahlt. Während Kunden vor allem von geringeren Nutzungskosten und einer vereinfachten
48	<b>Subscription</b>	Abonnieren von Leistungen	Blacksocks (1999), Netflix (1999), Salesforce (1999), Jamba (2004), Spotify (2006), Next Issue Media (2011), Dollar Shave Club (2012)	Der Kunde bezieht in regelmäßigen Abständen eine Leistung. Die Nutzungsfrequenz und -dauer werden dabei vertraglich mit dem Unternehmen vereinbart und vom Kunden im Voraus oder in regelmäßigen Zeitabständen bezahlt. Während Kunden vor allem von geringeren Nutzungskosten und einer vereinfachten Wiederbeschaffung profitieren, erwirtschaftet das Unternehmen eine stetige Einnahmenquelle.
49	<b>Supermarket</b>	Große Auswahl, kleine Preise	King Kullen Grocery Company (1930), Merrill Lynch (1930), Toys“R“Us (1948), The Home Depot (1978), Best Buy (1983), Fressnapf (1985), Staples (1986)	Im Rahmen dieses Musters bietet ein Unternehmen seinen Kunden eine große Produktvielfalt zu vergleichsweise niedrigen Preisen an. Durch die bewusste Ausweitung des Produktangebots lässt sich ein breites Spektrum an potenziellen Kundenwünschen abdecken. Die gebündelte Nutzung von Vertriebskanälen führt zu einer Realisierung von Größen- und Verbundvorteilen.
50	<b>Target the Poor</b>	Kunde am Fuß der Welteinkommenspyramide	Grameen Bank (1983), Arvind Mills (1995), Bharti Airtel (1995), Hindustan Unilever (2000), Tata Nano (2009), Walmart (2012)	Die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen sind nicht auf Premium-Kunden ausgerichtet, sondern auf das Kundensegment, das sich am Fuß der Welteinkommenspyramide befindet. Das Adressieren dieser Konsumentengruppe ist aufgrund ihrer breiten Masse mit großen Ertragsströmen verbunden, auch wenn die Margen der einzelnen Leistungen vergleichsweise gering sind.
51	<b>Trash-to-Cash</b>	Monetarisierung von Abfall	Duales System Deutschland (1991), Freitag lab.ag (1993), Greenwire (2001), Emeco (2010), H&M (2012)	Dieses Muster beschreibt die Wiederverwertung gebrauchter Güter. Abfall- oder Nebenprodukte werden von Unternehmen gekauft, zu neuen Waren verarbeitet und im selben oder in anderen Märkten wieder verkauft. Während die Beschaffungskosten für das Unternehmen hierdurch nahezu eliminiert werden, profitiert der Lieferant von der Möglichkeit einer günstigen Abfallentsorgung. Beim Endkunden wird ein potenzielles Umweltbewusstsein adressiert.
52	<b>Two-Sided Market</b>	Anziehungskraft indirekter Netzwerkeffekte	Diners Club (1950), JCDecaux (1964), Sat.1 (1984), Amazon Store (1995), eBay (1995), Metro Newspaper (1995), Priceline (1997), Google (1998), Facebook (2004), MyHammer (2005), Elance (2006), Zattoo (2007), Groupon (2008)	Zweiseitige Märkte ermöglichen die Interaktion zwischen zwei voneinander unabhängigen Nutzergruppen. Je mehr Nutzer die eine Gruppe hat, desto attraktiver ist es für die andere Gruppe, mit dieser in Verbindung zu treten, und umgekehrt.

Nummer	Geschäftsmodell	Kurzbeschreibung	Klassische Vertreter	Beschreibung
53	<b>Ultimate Luxury</b>	Mehr-als-mehr-Strategie	Lamborghini (1962), Jumeirah Group (1994), MirCorp (2000), The World (2002), Abbot Downing (2011)	Dieses Muster beschreibt die Strategie eines Unternehmens, sich auf die oberste Ebene der Einkommenspyramide zu konzentrieren. Um die entsprechende Kundschaft anzusprechen, stehen höchste Qualität und exklusive Privilegien im Mittelpunkt. Die notwendigen Investitionen für diese Differenzierung werden durch hohe Preise und Margen gedeckt.
54	<b>User-Designed</b>	Der Kunde als erfinderischer Unternehmer	Spreadshirt (2001), Lulu (2002), Lego Factory (2005), Amazon Kindle (2007), Ponoko (2007), Apple iPhone/AppStore (2008), Createmytattoo (2009), Quirky (2009)	Bei diesem Muster ist nicht, wie sonst üblich, das Unternehmen, sondern der Kunde der Erfinder und Verkäufer eines Produkts. Das Unternehmen ist lediglich dafür verantwortlich, den Kunden in der Realisierung seines unternehmerischen Vorhabens zu unterstützen. Es kann hierdurch von der Schöpfungskraft seiner Kunden profitieren. Für den Kunden liegt der Reiz dieses Modells darin, dass er in die Rolle des erfinderischen Unternehmers schlüpfen kann, ohne eine eigene Infrastruktur besitzen zu müssen.
55	<b>White Label</b>	Eigenmarkenstrategie	Foxconn (1974), Richelieu Foods (1994), Printing-In-A-Box (2005)	Ein White-Label-Hersteller erlaubt anderen Unternehmen, die hergestellten Produkte unter ihren eigenen Markennamen zu verkaufen. Die Produkte sehen so aus, als wären sie von den jeweiligen Unternehmen produziert, da die Produktetiketten mit dessen Marke versehen sind. Hierdurch ergibt sich die Konstellation, dass nahezu identische Produkte unter verschiedenen Markennamen an unterschiedliche Kundengruppen verkauft werden.