

Innovation

# Geschäftsmodellinnovationen

Neue Wege am Markt beschreiten



Innovation

# Geschäftsmodellinnovationen

Neue Wege am Markt beschreiten

**Geschäftsmodellinnovationen**  
Neue Wege am Markt beschreiten

**Herausgeber**  
PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
European Business School

**Redaktion (Projektleitung)**  
Dr. Diane Robers, PricewaterhouseCoopers  
Phillipp Hypko, European Business School

**Wissenschaftliche Leitung**  
Prof. Dr. Ronald Gleich, European Business School

**Studienteam PricewaterhouseCoopers**  
Dr. Diane Robers  
Thomas Gerlach  
Christiane Heckelmann  
Alexia Spieler  
Kolja von Westerholt

**Studienteam European Business School**  
Prof. Dr. Ronald Gleich  
Phillipp Hypko  
Johannes Landsperger  
Ana Kristin Müller  
Thorben Schmidt  
Christoph Schneider  
Henrik Simon  
Vera Stolarski

**Kenntnisstand/Beitragsmeinung**  
Die Ergebnisse der Studie sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Alle Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

**Rechtenschutz**  
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

## Nur mit kontinuierlicher Forschung und Innovation kommen wir nach vorne

Innovation ist für das Wachstum wie Sauerstoff für den Menschen. Ohne die Kraft neuer Ideen sind wir nicht lebens- und entwicklungsfähig. In Deutschland, dem „Land der Ideen“, ist dieses Bewusstsein bei vielen Verantwortlichen in Wirtschaft und Politik tief verankert. Auch in den Krisenmonaten des letzten Jahres haben die Unternehmen ihre Innovationsanstrengungen gehalten oder sogar ausgebaut. Das ist Festhalten an dem als richtig erkannten Innovationskurs als Krisenrezept.

Zu den Vorteilen einer Krise gehört es auch, dass sie zum Nachdenken anregt, ja zwingt. Ist unser Geschäftsmodell noch tauglich? Sind wir zukunftsfest? So gerieten sowohl die deutsche Exportorientierung als auch der starke industrielle Kern unter dem Eindruck der Wirtschaftskrise im Jahr 2009 in die Diskussion. Einige Monate später kann man das Ergebnis nur so zusammenfassen, dass beide den Streit der Argumente glänzend bestanden haben: Weder das erfolgreiche deutsche Exportmodell noch die für unser Land prägende Rolle der Industrie stehen zur Disposition. Im Gegenteil: Sie sind stabile Erfolgsfaktoren für unser Land.

Das Festhalten an einem erfolgreichen Geschäftsmodell bedeutet allerdings nicht, dass wir uns ausruhen können. Das gilt sowohl für unsere Volkswirtschaft als auch für einzelne Unternehmen. Hier setzt der Gedanke der Geschäftsmodellinnovation an: Auch bestehende Ansätze müssen ständig optimiert werden, denn der Kampf um die Spitzenplätze geht weiter. Nach den Ergebnissen des BDI-Innovationsindikators rangiert Deutschland unter den 17 führenden Industriestaaten aktuell mit Rang 9 nur auf einem Platz im Mittelfeld.

Deutsche Anbieter genießen mit ihren innovativen Produkten höchstes Ansehen in der Welt. Unser Wohlstandsniveau ist auch Ergebnis unserer Spitzenposition auf den internationalen Märkten. Die deutschen Unternehmen schneiden mit Rang 7 im Innovationsvergleich etwas besser ab als der Standort Deutschland. Und trotzdem gibt es Entwicklungspotenzial bei wissensintensiven Dienstleistungen und Spitzentechnologien. Der Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (BDI) plädiert daher für die Einführung einer steuerlichen Forschungsförderung, wie sie unsere wichtigsten Wettbewerber bereits haben. Nur mit dauernder Forschung und Innovation kommen wir nach vorne.

Der in dieser Publikation geschilderte Ansatz geht über die reine Produkt- oder Dienstleistungsinnovation hinaus und umfasst auch Prozesse und Ressourcen in den Unternehmen – alles zum Wohle einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. Die Studie untersucht exemplarisch fünf Unternehmen von der Loewe AG über die Kofler Energies AG bis zur T-Systems International GmbH, welche die Herausforderung einer Innovation ihres Geschäftsmodells erfolgreich angenommen haben. Die Fallstudien sind Anregung und Ansporn für andere. Nutzen wir unsere Möglichkeiten zur dauerhaften Innovation auf neuen Wegen!



**Dr. Werner Schnappauf**  
Hauptgeschäftsführer und Mitglied  
des Präsidiums  
Bundesverband der Deutschen  
Industrie e.V.

## Unzeitgemäße Geschäftsmodelle werden vom Wettbewerb gänzlich verdrängt

Ein innovatives Geschäftsmodell ist für den nachhaltigen Erfolg am Markt unabdingbar. In einer Zeit stetigen Wandels müssen Unternehmen der dynamischen Marktsituation und immer stärker wachsenden Umwelteinflüssen proaktiv begegnen. Werden diese Einflüsse von Unternehmen durch das Festhalten an ehemals erfolgreichen Geschäftsmodellen vernachlässigt, können die Unternehmen leicht in eine wirtschaftliche Schieflage geraten.

Insbesondere die jüngere Wirtschaftsgeschichte hat verdeutlicht, dass es keine für unantastbar gehaltene Wettbewerbsvorteile gibt. Unzeitgemäße Geschäftsmodelle verlieren ihre einst starke Marktstellung oder werden vom Wettbewerb gänzlich verdrängt. Immer häufiger sehen sich etablierte Unternehmen mit Konkurrenten aus anderen Wirtschaftszweigen konfrontiert.

Um den Umweltveränderungen in jeder Situation flexibel begegnen zu können, darf sich eine Innovationsstrategie heute nicht allein auf die klassischen Ansatzpunkte, das heißt Produkt- und Prozessinnovationen, konzentrieren. Für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg ist es vielmehr entscheidend, das gesamte bestehende Geschäftsmodell permanent zu hinterfragen und zu optimieren. Das bedeutet, den Blickwinkel deutlich zu erweitern und auch Ansatzpunkte rund um Themen wie Organisation und Ressourcen einzubeziehen. Dabei dürfen diese Aspekte allerdings nicht isoliert gesehen werden, sondern es kommt vor allem auf die richtige Kombination der wesentlichen Bausteine zu einem neuen Geschäftsmodell an.

Diese Sichtweise greift die vorliegende Studie auf und stellt Ihnen verschiedene erfolgreich implementierte Konzepte von Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen vor. Die darin beschriebenen essenziellen Erfolgsfaktoren der einzelnen Geschäftsmodellinnovationen sollen Ihnen eine praxisbezogene Orientierungshilfe für eigene Überlegungen liefern.



Prof. Dr. Georg Kämpfer

Mitglied des Vorstands der PricewaterhouseCoopers AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



## Erfolgreiche Unternehmen verknüpfen Produkt- und Serviceinnovationen mit Prozessinnovationen

Wer hätte gedacht, dass aus Nokia, einem früheren Hersteller von Gummistiefeln und Schläuchen, einmal der weltgrößte Handyhersteller wird. Im Gegensatz dazu sind aktuell die etablierten Marken Karstadt und Quelle mit ihren traditionellen Geschäftsmodellen in eine kritische wirtschaftliche Situation geraten.

Die Fähigkeit, innovative Produkte oder Services entsprechend sich ändernder Kundenbedürfnisse entwickeln zu können, reicht angesichts einer zunehmenden Marktdynamik heutzutage allein nicht mehr aus. Ebenso entscheidend ist es, als Unternehmen die eigenen Prozesse so zu optimieren, dass die Produkte oder Services auch effizient umgesetzt werden können. Erfolgreiche Unternehmen verknüpfen Produkt- und Serviceinnovationen mit Prozessinnovationen und setzen somit innovative Geschäftsmodelle um.

Das Geschäftsmodell beschreibt, wie Produkt- oder Serviceinnovationen in wirtschaftlichen Erfolg übersetzt werden können. Selbst eine eher mittelmäßige Innovation in einem herausragenden Geschäftsmodell kann profitabler sein als eine herausragende Innovation in einem eher mittelmäßigen Geschäftsmodell.

Entsprechende Geschäftsmodellinnovationen können entweder – jenseits gängiger Spielregel einer etablierten Branche – gänzlich neu entwickelte oder weiterentwickelte Geschäftsmodelle sein. Doch wie gehen Unternehmen von der ersten Idee bis zur erfolgreichen Einführung eines innovativen Geschäftsmodells vor? Welche Faktoren sind zu beachten und tragen zum Erfolg solcher Vorhaben bei?

Um einen Beitrag zur Beantwortung dieser Fragen zu leisten, haben wir im Rahmen der vorliegenden Studie mehrere Fallstudien im Detail untersucht. Auf Basis dieser Betrachtungen werden Implikationen für die Praxis aufgezeigt, wie Sie auch Ihr Geschäftsmodell ausgestalten und gezielt fördern können. Ein besonderer Dank gilt unseren ausgewählten Fallstudienpartnern, die durch ihren zeitlichen Einsatz und ihre fachliche Kompetenz unsere Forschung erst ermöglicht haben.



Prof. Dr. Ronald Gleich

Vorsitzender der Institutsleitung Strascheg Institute for Innovation & Entrepreneurship

Head of Department of Innovation Management and Entrepreneurship (IME)

Geschäftsführer EBS Executive Education GmbH

European Business School (EBS)





# Geschäftsmodellinnovationen gewinnen als Bestandteil der Innovationsstrategie zunehmend an Bedeutung

Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung des vergangenen Jahres hat einmal mehr verdeutlicht, wie dynamisch das Wirtschaftsgeschehen ist, wie schnell also die gewohnte Ordnung einer Branche erschüttert werden kann. Aufgrund dieser Erkenntnis kann eine wirtschaftliche Krise für viele Unternehmen im wahrsten Sinne des Wortes „Gold“ wert sein, nämlich für jene, die von der Krise nicht existenziell betroffen sind, die Phase aber bewusst für eine Neuausrichtung nutzen.

Konfrontiert mit einer stark beschleunigten Dynamik des Wirtschaftsgeschehens und dem fortwährenden Anpassungsbedarf an lokale und technologische Gegebenheiten, sind Unternehmen gezwungen, ständig ihre Produkte und Prozesse weiterzuentwickeln. Das Thema Innovation wird immer bedeutender, um neue Aktionsfelder zu eröffnen und Wettbewerbspotenziale auszuschöpfen. In der jüngeren Vergangenheit setzt sich nun vermehrt die Erkenntnis durch, dass es neben der Produkt- und Dienstleistungsinnovation auch einen dritten Weg zur Innovation gibt, die Geschäftsmodellinnovation.

Eine Geschäftsmodellinnovation geht über eine reine Produkt- oder Dienstleistungsinnovation hinaus und verändert die grundlegende Struktur eines Geschäfts. Ziel ist die Hervorbringung von neuen Geschäftsmodellen, welche Kundenbedürfnisse besser befriedigen als die bestehenden Geschäftsmodelle. Die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern steht dabei im Vordergrund. Erfolgreich durchgeführt, bietet eine Geschäftsmodellinnovation dem entsprechenden Unternehmen nicht nur neue Aktionsmöglichkeiten, sondern kann auch eine ganze Branche verändern.

Nach der Veröffentlichung der Studie *Innovation Performance* im Jahr 2006 sowie *Service Performance* im Jahr 2008, widmet sich die aktuelle Untersuchung dem Thema Geschäftsmodellinnovationen.

Die vorliegende Studie zeigt zunächst einen pragmatischen Ansatz zur Beschreibung eines Geschäftsmodells. Im Verlauf der Studie werden dann in fünf Fallstudien erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen vorgestellt. Der erwähnte Ansatz zur Darstellung des Geschäftsmodells dient dabei als Analyserahmen, um die am Geschäftsmodell vorgenommenen Veränderungen und wesentliche Einflussfaktoren zu veranschaulichen. Somit bieten die Studienergebnisse mögliche Ausgangspunkte und Anregungen für die Überprüfung des eigenen Geschäftsmodells.



Dr. Diane Robers

Head of Innovation Competence Center der PricewaterhouseCoopers AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft





# Inhaltsverzeichnis

Grußwort .....	5
Vorworte .....	6
<b>Geschäftsmodellinnovationen – die Studie im Überblick</b>	
Management Summary .....	11
Ausgangssituation .....	14
Konzeption der Studie .....	15
<b>Ergebnisse der Studie</b>	
ALD Vacuum Technologies GmbH – Best Practice im Maschinen- und Anlagenbau .....	18
Kofler Energies AG – Best Practice in Energieeffizienz .....	26
Loewe AG – Best Practice in der Unterhaltungselektronik .....	32
McDonald’s Deutschland Inc. – Best Practice in der Systemgastronomie .....	38
T-Systems International GmbH – Best Practice bei ICT-Lösungen .....	44
<b>Management-Implikationen .....</b>	<b>52</b>
Glossar .....	58
Kontakt .....	60

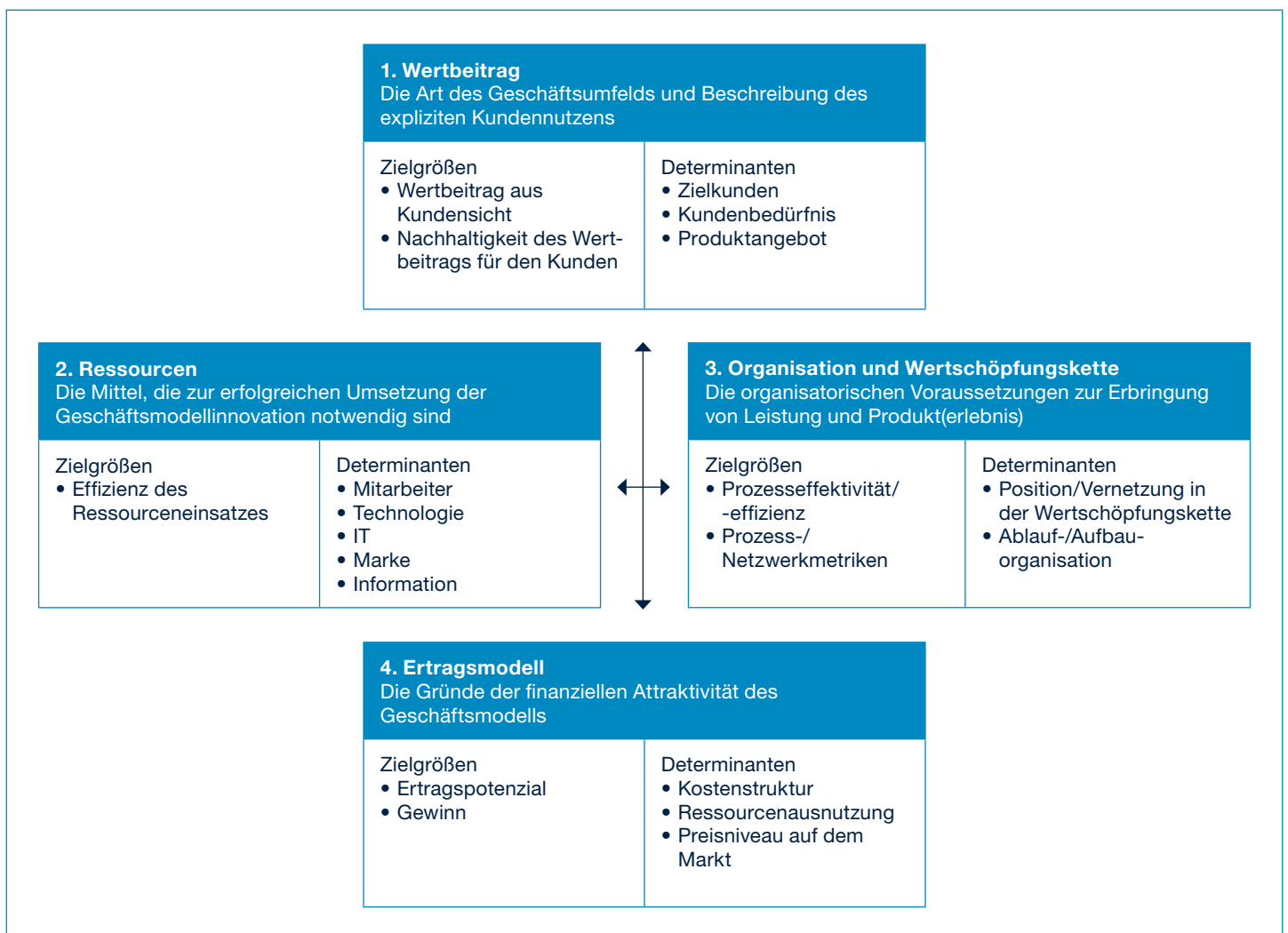
# Geschäftsmodellinnovationen – die Studie im Überblick

# Management Summary

Ein Geschäftsmodell beschreibt die wesentlichen Eigenschaften eines Unternehmens unter Beantwortung von vier Kernfragen:

- Welchen Nutzen haben die Kunden bzw. Wertschöpfungspartner? (Wertbeitrag)
- In welcher Ressourcenkonfiguration wird die Leistung erstellt? (Ressourcen)
- Wie wird die Leistung erstellt? (Organisation und Wertschöpfungskette)
- Wodurch wird Geld verdient? (Ertragsmodell)

Unter Innovationen werden erfolgreiche, neu eingeführte Angebote am Markt verstanden. Ursprünglich bezogen auf Produkte und Dienstleistungen können sich Innovationen heute auch auf Prozesse, Organisationsstrukturen oder ganze Geschäftsmodelle beziehen. Eine Geschäftsmodellinnovation ist demnach eine signifikante Veränderung der Eigenschaften eines Unternehmens, das durch neue Ausprägungen oder Kombinationen der oben genannten Bausteine Kundenbedürfnisse besser befriedigt als das ursprüngliche Geschäftsmodell. Geschäftsmodellinnovationen können entweder gänzlich neu entwickelte oder weiterentwickelte Geschäftsmodelle sein.



Die vier Bausteine eines Geschäftsmodells als Variablen einer Geschäftsmodellinnovation

Doch wie gehen Unternehmen von der ersten Idee bis zur erfolgreichen Einführung eines innovativen Geschäftsmodells vor? Welche Faktoren sind zu beachten und tragen zum Erfolg solcher Vorhaben bei?

An diesen Fragestellungen setzt die vorliegende Untersuchung von fünf repräsentativen Geschäftsmodellinnovationen aus verschiedenen Branchen an. Die Bandbreite reicht dabei vom Maschinen-Anlagenbau, über den Konsumgüterbereich hin zu Dienstleistungen für Telekommunikation und Energieeffizienz. Im Folgenden werden die Kernergebnisse aus diesen Fallstudien aufgezeigt: Stellhebel, die von den Interviewpartnern besonders häufig genannt wurden und bei den untersuchten und erfolgreich implementierten Geschäftsmodellinnovationen bereits erprobte Ansätze darstellen. Die Aktionsbereiche für die Stellhebel werden in der Grafik auf Seite 11 näher beschrieben.

### Die Ergebnisse der Fallbeispiele auf einen Blick

In nachfolgender Tabelle werden die Geschäftsmodellinnovationen der fünf betrachteten Unternehmen gegenübergestellt. Im Regelfall nahmen die Unternehmen an jedem der vier Bausteine Veränderungen vor, trotzdem lassen sich Schwerpunkte ableiten. Der gemeinsame Nenner der untersuchten Unternehmen ist eine signifikante Veränderung des Wertbeitrages. Der zweite Schwerpunkt wurde hingegen unterschiedlich gewählt.

Die Unternehmen und Geschäftsmodellinnovationen werden im Kapitel „Ergebnisse der Studie“ detailliert dargestellt. Die ausführliche Auswertung findet sich am Schluss des Studienberichtes.

### Die vier Bausteine im Überblick

#### Wertbeitrag – unterschiedliche Ausrichtung im B2B- und B2C-Markt

Hinsichtlich des Wertbeitrags eines Geschäftsmodells fallen im Wesentlichen unterschiedliche Ausrichtungen zwischen B2B- und B2C-Unternehmen<sup>1</sup> auf. Die untersuchten B2B-Unternehmen verweisen unisono auf Kosteneinsparung, Innovationsvorsprung und Prozessoptimierung. B2C-Unternehmen akzentuieren zwar ebenfalls ökonomische Nachhaltigkeit, weisen jedoch im Besonderen auf ein intensiviertes Markenerlebnis hin.

#### Ressourcen – aktive Personalentwicklung für Know-how und Fachkompetenz

Alle Unternehmen messen dem Personalthema und hierbei insbesondere den Erfolgsfaktoren „Know-how im Unternehmen“ sowie „Arbeitsklima/ Mitarbeiterorientierung“ Bedeutung bei. Dies überrascht wenig, da nahezu alle Unternehmen die Fähig- und Fertigkeiten ihrer Mitarbeiter als zentrale Ressource eingestuft haben. Dem Personalmanagement wird daher eine entscheidende Rolle beigemessen, um die Transformation eines Geschäftsmodells zu optimieren.

Kriterien Fragebogen	Business-to-Business (B2B)			Business-to-Consumer (B2C)	
	ALD Vacuum Technologies GmbH	Kofler Energies AG	T-Systems International GmbH	Loewe AG	Mc Donald's Deutschland Inc.
Wertbeitrag	x	x	x	x	x
Ressourcen				x	
Organisation und Wertschöpfungskette	x				x
Ertragsmodell		x	x		

### Die Ergebnisse der Fallbeispiele auf einen Blick

<sup>1</sup> Business-to-Business (B2B) bezeichnet Beziehungen zwischen mindestens zwei Unternehmen, wohingegen Business-to-Consumer (B2C) für Beziehungen zwischen Unternehmen und Konsumenten steht.

**Organisation und Wertschöpfungskette – Partnerschaften und aktiver Dialog**

Für den Erfolg des Transformationsprozesses stellen vor allem der Ausbau von Partnerschaften und ein aktiver Dialog mit den Mitarbeitern entscheidende Stellhebel dar. Interessant ist zudem, dass alle B2B-Unternehmen im Zuge ihrer Geschäftsmodellinnovationen gesamte Prozessmodule übernommen haben, was als Hinweis auf ein nach wie vor anhaltendes, großes Kundeninteresse an Outsourcing interpretiert werden kann.

**Ertragsmodell – Erzielung höherer Erträge durch Win-win-Situationen**

Die Aspekte Preisbildung und Generierung eigener Kostenvorteile standen in der Dimension „Ertragsmodell“ im Fokus. Letzteres ist bei den untersuchten Geschäftsmodellen oftmals gleich doppelt positiv besetzt. So akzentuieren alle B2B-Unternehmen eine sogenannte Win-win-Situation, in der die Unternehmen anstreben, an den ursprünglich als Wertbeitrag für die Kunden eingesparten Kosten zu partizipieren, um mithilfe dieses Mechanismus einen höheren Ertrag zu erzielen. Um darüber hinaus auch eigene Kostenvorteile voll auszuschöpfen, stellen Lernkurven- und Skaleneffekte bedeutsame Stellhebel dar.

## Ausgangssituation

In einem sich verändernden Marktumfeld muss ein Unternehmen anpassungsfähig sein, um auch unter den neuen Rahmenbedingungen erfolgreich zu agieren. Bei zunehmend dynamischeren Märkten und steigenden Kundenanforderungen bedeutet dies ganz selbstverständlich, regelmäßig neue Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen anzubieten. Um diese Innovationen aber auch in wirtschaftlichen Erfolg zu übersetzen, ist es für Unternehmen ebenso wichtig, die eigenen Strukturen und internen Abläufe kontinuierlich weiterzuentwickeln – also das eigene Geschäftsmodell zu optimieren.

Durchdachte Geschäftsmodellinnovationen verknüpfen Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen mit neu entwickelten oder weiterentwickelten Fähigkeiten, Strukturen und Abläufen. Die Bedeutung und Wirksamkeit einer Geschäftsmodellinnovation wird nach wie vor oft unterschätzt und das darin enthaltene Differenzierungspotenzial nicht genutzt. Dabei zeigt sich deutlich, dass bei einem optimalen Geschäftsmodell selbst eine durchschnittliche Produkt- oder Dienstleistungsinnovation großen Profit generieren kann. Ist dagegen das Geschäftsmodell nicht passend, kann auch eine herausragende Produkt- oder Dienstleistungsinnovation dies nicht kompensieren.

Aber was macht ein erfolgreiches Geschäftsmodell aus? Und welche Faktoren sind für die Ausgestaltung entscheidend? Die Notwendigkeit, Geschäftsmodelle innovativ zu gestalten und kontinuierlich weiterzuentwickeln, stellt Unternehmen vor vielfältige Herausforderungen hinsichtlich der strategischen und operativen Leitlinien.

Die große Bedeutung von Geschäftsmodellinnovationen wurde bislang nur in sehr wenigen Studien wissenschaftlich untermauert. Der Fokus der bisherigen Forschung liegt im Wesentlichen auf Produkt- bzw. Serviceinnovationen. Es besteht also ein großer Bedarf an der fundierten Analyse innovativer Geschäftsmodelle und der Faktoren, die die Einführung gänzlich neuer Geschäftsmodelle oder die Veränderung etablierter Geschäftsmodelle unterstützen.



# Konzeption der Studie

## Analyserahmen

Die vorliegende Studie zeigt anhand von fünf Unternehmen verschiedener Branchen beispielhaft, wie Geschäftsmodelle erfolgreich neu entworfen oder gezielt weiterentwickelt werden können. In diesem Zusammenhang liegt der Fokus auf den beiden folgenden Hauptfragen:

- Was macht ein innovatives Geschäftsmodell aus? Das heißt wodurch unterscheidet es sich von dem bisher im Unternehmen und von Wettbewerbern praktizierten Geschäftsmodell?
- Welche Faktoren fördern die Transformation, wenn ein neues Geschäftsmodell ein bestehendes Geschäftsmodell ergänzt oder gar gänzlich ablöst?

Zur Untersuchung dieser Fragen wurde ein Analyserahmen entwickelt, der die Einflussgrößen des Geschäftsmodells in vier Dimensionen abbildet (siehe Abbildung auf Seite 11):

1. Wertbeitrag
2. Ressourcen
3. Organisation und Wertschöpfungskette
4. Ertragsmodell

Das Zusammenspiel der vier Dimensionen veranschaulicht, wie der Wertbeitrag gegenüber dem Kunden mithilfe der unternehmensinternen Faktoren Ressourcen sowie Organisation und Wertschöpfungskette realisiert werden kann, um einen nachhaltigen Ertrag zu erwirtschaften. Für die Analyse der vier Dimensionen wurden Kernfragen sowie Zielgrößen und Determinanten festgelegt, die eine Auswertung der untersuchten Geschäftsmodellinnovationen, auch im Vergleich untereinander, ermöglichen.

## Methodik

Ein neues Geschäftsmodell innerhalb eines Unternehmens neben dem bisherigen Hauptgeschäft oder als Neugründung entgegen gängiger Spielregeln einer etablierten Branche erfolgreich einzuführen ist ein komplexer Vorgang. Ein sehr gut geeignetes wissenschaftliches Instrument zur Untersuchung komplexer Sachverhalte ist die qualitative Fallstudie. Mit dieser Methode werden die Untersuchungsobjekte

nicht nur auf einige wenige Variablen reduziert, sondern es kann ein ganzheitliches und realistisches Bild des untersuchten Sachverhalts dargestellt werden. Damit besteht die Möglichkeit, die zu untersuchenden Zusammenhänge und Prozesse im Detail zu erfassen und auszuwerten.

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden fünf Unternehmen, die erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen durchgeführt haben, im Detail untersucht. Die Stichprobe enthält Unternehmen aus unterschiedlichen Sektoren und mit verschiedenen Zielmärkten. Sie umfasst zum einen sowohl traditionell produzierende Unternehmen wie ALD Vacuum Technologies GmbH und Loewe AG als auch Dienstleistungsunternehmen wie Kofler Energies AG. Zum anderen wurden sowohl Unternehmen, die in einem B2B-Markt agieren, wie T-Systems International GmbH, als auch solche, die im B2C-Markt tätig sind, wie bspw. die McDonald's Deutschland Inc., in der Studie erfasst:

		Einordnung des Unternehmens	
		sekundärer Sektor (produzierende Unternehmen)	tertiärer Sektor (Dienstleistungsunternehmen)
Einordnung des Unternehmens	Business-to-Business	ALD Vacuum Technologies GmbH	Kofler Energies AG, T-Systems International GmbH
	Business-to-Consumer	Loewe AG	McDonald's Deutschland Inc.

Übersicht der Fallstudienpartner

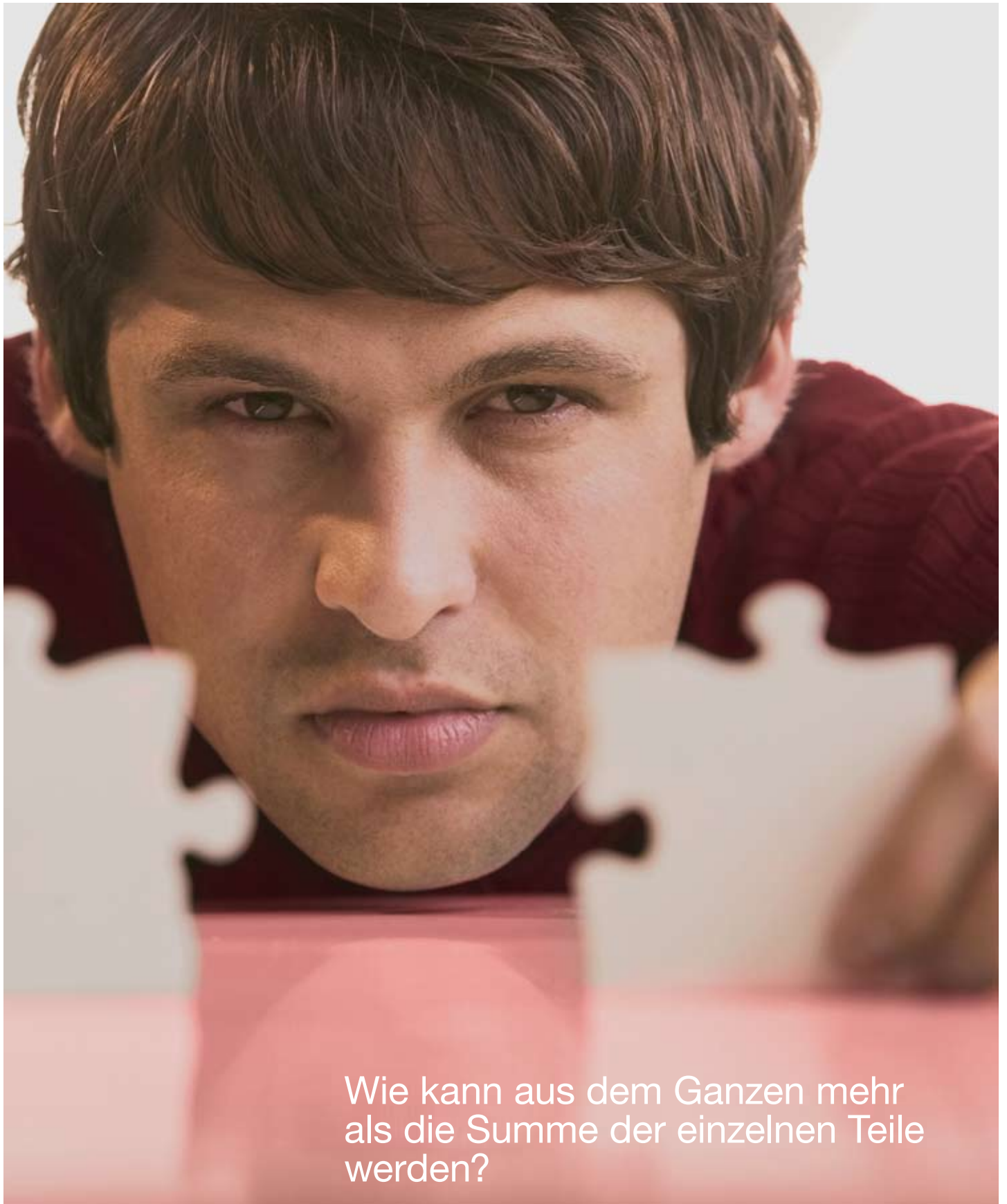
Bei jedem Unternehmen wurden Experteninterviews auf strategischer und auf operativer Ebene geführt, um das jeweilige innovative Geschäftsmodell aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten. Die im Untersuchungszeitraum von Juli bis Dezember 2009 durchgeführten Interviews hatten dabei jeweils einen Umfang von circa einer bis zweieinhalb Stunden.

Um trotz der hohen Individualität der einzelnen Geschäftsmodelle möglichst vergleichbare Ergebnisse erzielen zu können, wurden die Interviews mithilfe eines teilstrukturierten Leitfadens durchgeführt. Dieser Leitfaden wurde im Vorfeld der Datenerhebung auf der Grundlage einer umfangreichen Recherche und Analyse wissenschaftlicher Fachliteratur erarbeitet und im Rahmen einzelner Workshops weiterentwickelt. In seiner finalen Version umfasst der Leitfaden neben grundlegenden Fragen zum Auslöser der Geschäftsmodellinnovation jeweils abgeschlossene bzw. voneinander abgrenzbare Fragenkomplexe zu den einzelnen Analysefeldern Wertbeitrag, Ressourcen, Organisation und Wertschöpfungskette sowie Ertragsmodell.

Bei der Durchführung der Fallstudien wurden die Interviews tontechnisch aufgezeichnet und anschließend wortgetreu transkribiert. Das dabei entstandene umfangreiche Datenmaterial wurde nach der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Dafür wurden die Daten der einzelnen Fallstudien gegenübergestellt und Schwerpunkte auf Basis der im Leitfaden enthaltenen Fragekomplexe lokalisiert.

Die im Rahmen dieser Vorgehensweise ermittelten Kernergebnisse zu jeder Fallstudie werden in den folgenden Kapiteln entsprechend dem Analyserahmen der Studie dargestellt.

# Ergebnisse der Studie



Wie kann aus dem Ganzen mehr  
als die Summe der einzelnen Teile  
werden?

# ALD Vacuum Technologies GmbH

## Best Practice im Maschinen- und Anlagenbau

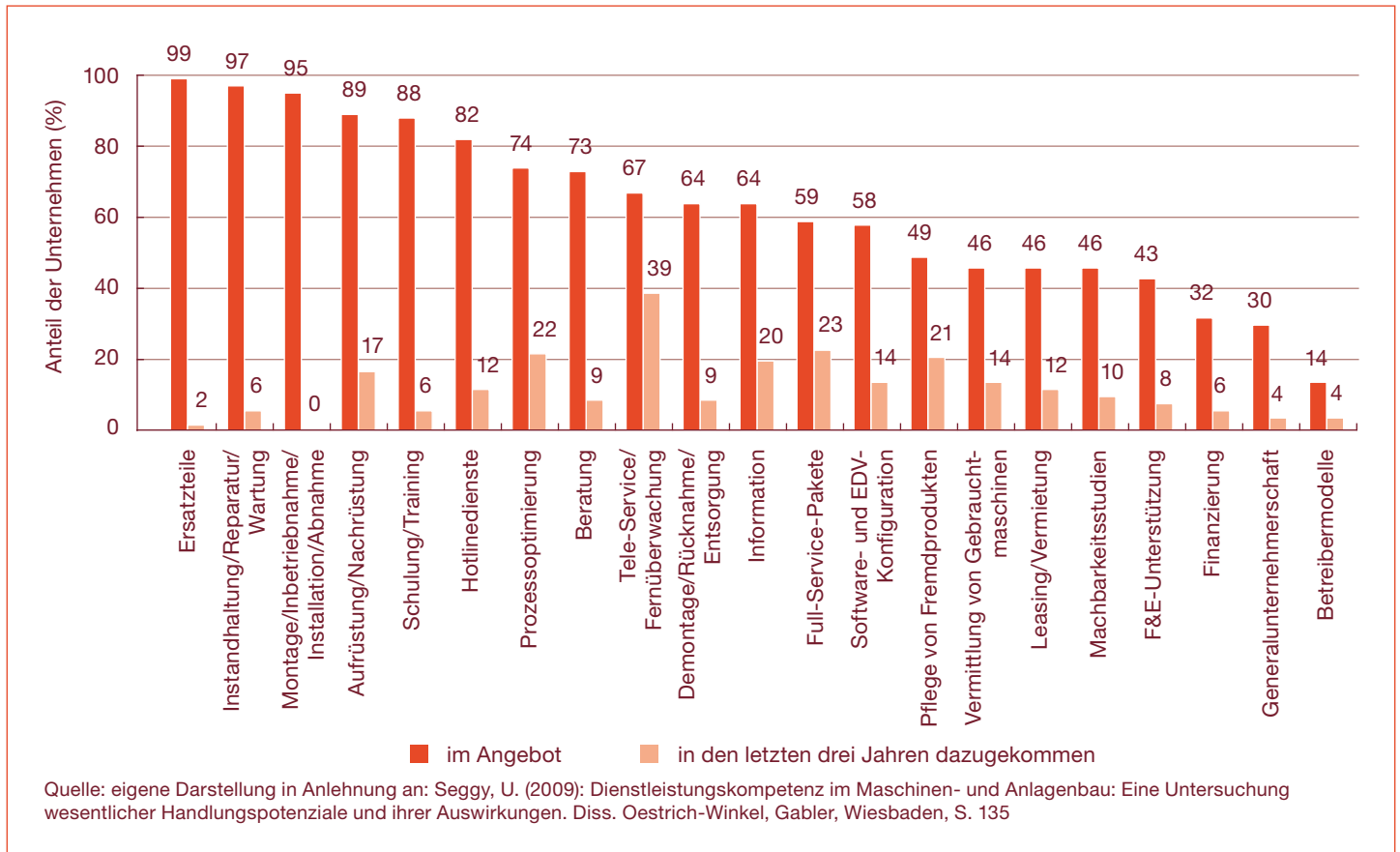
**Das Unternehmen: ALD Vacuum Technologies GmbH – Synonym für Hightech-Lösungen unter Vakuum**

Die ALD Vacuum Technologies GmbH ist ein Unternehmen des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus und der weltweit führende Anbieter von Anlagen und Dienstleistungen auf dem Gebiet der Vakuumprozess-technik. Die Kernkompetenzen des Unternehmens liegen in der Entwicklung von Verfahren und Anlagen im Bereich der Vakuum-Metallurgie, -Wärmebehandlung und -Sintertechnik. Dabei geht es im Wesentlichen um die

Herstellung oder die spezielle Behandlung von Metallen (z. B. durch Umschmelzen oder starke Erhitzung unter Vakuum), um deren Werkzeugeigenschaften zu verändern. Resultat sind speziell veredelte Stahlsorten und Speziallegierungen oder Sonderwerkstoffe wie zum Beispiel Titan und die daraus erzeugten Blöcke, Feigussteile oder Metallpulver, die vielfältige Anwendungen unter anderem in der Luft- und Raumfahrt, der Automobilindustrie oder der Energieerzeugung finden. Eine herausragende Stellung bei ALD Vacuum Technologies GmbH nehmen Verfahren und Anlagen

zum Beschichten von Turbinenteilen und zur Herstellung von hochreinen Siliziumblöcken als Ausgangsmaterial für Solarzellen ein. Neu entwickelte Technologien und Systeme in der Wärmebehandlung und zum Sintern finden ihren Einsatz unter anderem im Bereich der Werkzeugindustrie und vor allem im Automobil- und Getriebebau.

Wachstumspotenzial sieht ALD Vacuum Technologies GmbH neben dem klassischen Anlagenverkauf im seit einigen Jahren hinzugekommenen Geschäftsmodell Own & Operate. Mit dem



Dienstleistungskompetenz im Maschinen- und Anlagenbau: Übersicht der angebotenen Leistungen

Betreiben eigener Anlagen als Dienstleistung besitzt ALD Vacuum Technologies GmbH nahezu ein Alleinstellungsmerkmal. Betreibermodelle werden im Maschinen- und Anlagenbau trotz zunehmender Dienstleistungsorientierung bis dato noch von relativ wenigen Herstellern angeboten (siehe Abbildung auf Seite 19).

Die mittlerweile drei Own-&-Operate-Werke in Deutschland, den USA und Mexiko werden in Zusammenarbeit mit namhaften Großkunden betrieben und liefern einen stabilen Beitrag zum Geschäftsergebnis. Im Geschäftsjahr 2008 erzielte ALD Vacuum Technologies GmbH mit insgesamt rund 650 Mitarbeitern einen Umsatz von über 400 Millionen US-Dollar.

**Die Geschäftsmodellinnovation: Own & Operate – vom Anlagenhersteller zum produzierenden Dienstleister**

### **Auslöser der vollzogenen Geschäftsmodellinnovation**

Der strategische Ansatz zur Entwicklung des Geschäftsmodells Own & Operate basiert auf den speziellen Marktgegebenheiten im Anlagenbau, bei dem es im klassischen Anlagenverkauf kaum Abgrenzungsmöglichkeiten zu den Mitbewerbern gibt. Mit seinem Betreibermodell geht ALD Vacuum Technologies GmbH als Dienstleister direkt auf die Bedürfnisse jener Kunden ein, die eine Wärmebehandlung in der Weiterverarbeitung ihrer Bauteile benötigen, aber selbst nicht über das Know-how und die Technik für adäquate Verfahren verfügen. Durch das Geschäftsmodell Own & Operate übernimmt ALD Vacuum Technologies GmbH somit nicht nur einen Teil der Wertschöpfung, sondern unterstützt den Kunden gleichzeitig in seiner eigenen



„Als wir die erste Anlage für eine neu entwickelte Wärmebehandlungstechnologie in größerem Maßstab für die Automobilindustrie gebaut hatten, hat unser damaliger Aufsichtsratschef sinngemäß gesagt: ‚Da könnt ihr doch sicher auch noch einen Zaun herum bauen‘; dies war sozusagen die Geburtsstunde unserer Own-&-Operate-Strategie.“

**Richard Seemann, Geschäftsführer ALD Vacuum Technologies GmbH, verantwortlich für die Bereiche Wärmebehandlung und Own & Operate**

Produktentwicklung. Mit diesem Wertbeitrag reagiert ALD Vacuum Technologies GmbH auf die in den letzten Jahren veränderten Kundenbedürfnisse, die sich primär in einer gestiegenen Nachfrage nach modularen Verfahrens-, Bau- und Prozesstechniken äußern.

Vor diesem Hintergrund wurde mit einem ausgewählten Großkunden vor rund zehn Jahren Own & Operate als Pilotprojekt gestartet. ALD Vacuum Technologies GmbH konnte nachweisen, dass es die Bauteile für den durch den Kunden dargestellten Bedarfsfall optimal bearbeitet. So wurde letztlich das erste Own-&-Operate-Werk in Deutschland initiiert – die VACUHEAT GmbH.

### **Wertbeitrag**

Im Rahmen des Geschäftsmodells Own & Operate nimmt ALD Vacuum Technologies GmbH seinen Kunden den komplexen Bereich der Wärmebehandlung vollständig ab, sodass

diese weder Kapital in den Erwerb einer eigenen Anlage investieren noch speziell geschultes Fachpersonal vorhalten und weiterbilden müssen.

Daraus resultiert die folgende Win-win-Situation:

**Vorteil für ALD Vacuum Technologies GmbH:** Das Unternehmen bündelt das eigene Know-how an einem strategischen Ort – beim Kunden – und kann somit auch sensible Anlagen optimal betreiben. ALD Vacuum Technologies GmbH erreicht dadurch höhere Anlagennutzungsgrade als die Konkurrenz und kann gleichzeitig auch eine bessere Qualität – bei geringeren Gesamtkosten – anbieten. Im Vergleich zum klassischen Anlagenverkauf hat ALD Vacuum Technologies GmbH als Dienstleister zudem erstmals kontinuierlich Zugriff auf reale Anwendungsdaten. Diese Daten werden durch das Bedien- und Instandhaltungspersonal gewonnen und an Konstrukteure und Prozessingenieure aus dem Bereich Forschung und Entwicklung zur Weiterentwicklung der Anlagen und Prozesse zurückgemeldet.

**Vorteil für den Kunden:** Der Kunde erhält eine permanente Weiterentwicklung der Anlagen auf den neuesten technischen Stand. Außerdem profitiert er von der umfangreichen Werkstoffkenntnis und -erfahrung, die bei ihm durch Produktoptimierungen erhebliche Kosteneinsparungen und Qualitätsverbesserungen bewirken können. ALD Vacuum Technologies GmbH übernimmt die wärmetechnische Bearbeitung der Bauteile inklusive der Qualitätskontrolle und der Lieferlogistik, sodass Kunden die Bauteile direkt für ihre weitere Wertschöpfung nutzen können.



Zur Erfassung der technischen, finanziellen und vertraglichen Anforderungen der Zusammenarbeit steht ALD Vacuum Technologies GmbH mit seinen Kunden in einem permanenten Dialog. Im Rahmen dieses Dialogs versucht ALD Vacuum Technologies GmbH, die Kunden zunehmend zu sensibilisieren, die gesamte Prozesskette zu überdenken – von der Konstruktion und Werkstoffwahl des betroffenen Bauteils über dessen formgebende Herstellung bis hin zur Wärmebehandlung und Qualitätskontrolle.

Barrieren für das Geschäftsmodell:

1. Für den Kunden entstehen bei der Beauftragung von ALD Vacuum Technologies GmbH Own & Operate im Vergleich zu einem Konkurrenzanbieter auf den ersten Blick möglicherweise höhere Kosten. Betrachtet man jedoch die gesamte Wert-

„Unser Kunde bekommt ein Gesamtpaket von uns, in dem er einfach Bauteile hier abliefern und fertig wärmebehandelt und geprüft zurückbekommt. Diese kann er dann sofort weiterverarbeiten.“

**Dr. Ing. Luis Martinez<sup>1</sup>,  
Geschäftsführer VACUHEAT GmbH**

schöpfungskette der Herstellung eines Bauteils, dann zahlt der Kunde am Ende einen deutlich niedrigeren Preis. Dies resultiert aus dem im Vergleich zu anderen Anbietern zuverlässigeren Wärmebehandlungsprozess und deutlich verbesserter Produktqualität.

2. Eine weitere Barriere bei der Umsetzung des Wertbeitrags besteht in der Skepsis der operativen Ebene des Kunden, denn durch Own & Operate werden Arbeitsumfänge auf

Kundenseite ersetzt. Zur Überwindung dieser Barriere sind ein offener Dialog und ein klares Bekenntnis des Managements für Betreibermodelle notwendig. Zählt der Kunde die Wärmebehandlung jedoch zu seinen Kernkompetenzen, dürfte sich ein Own-&-Operate-Modell kaum realisieren lassen.

### Ressourcen

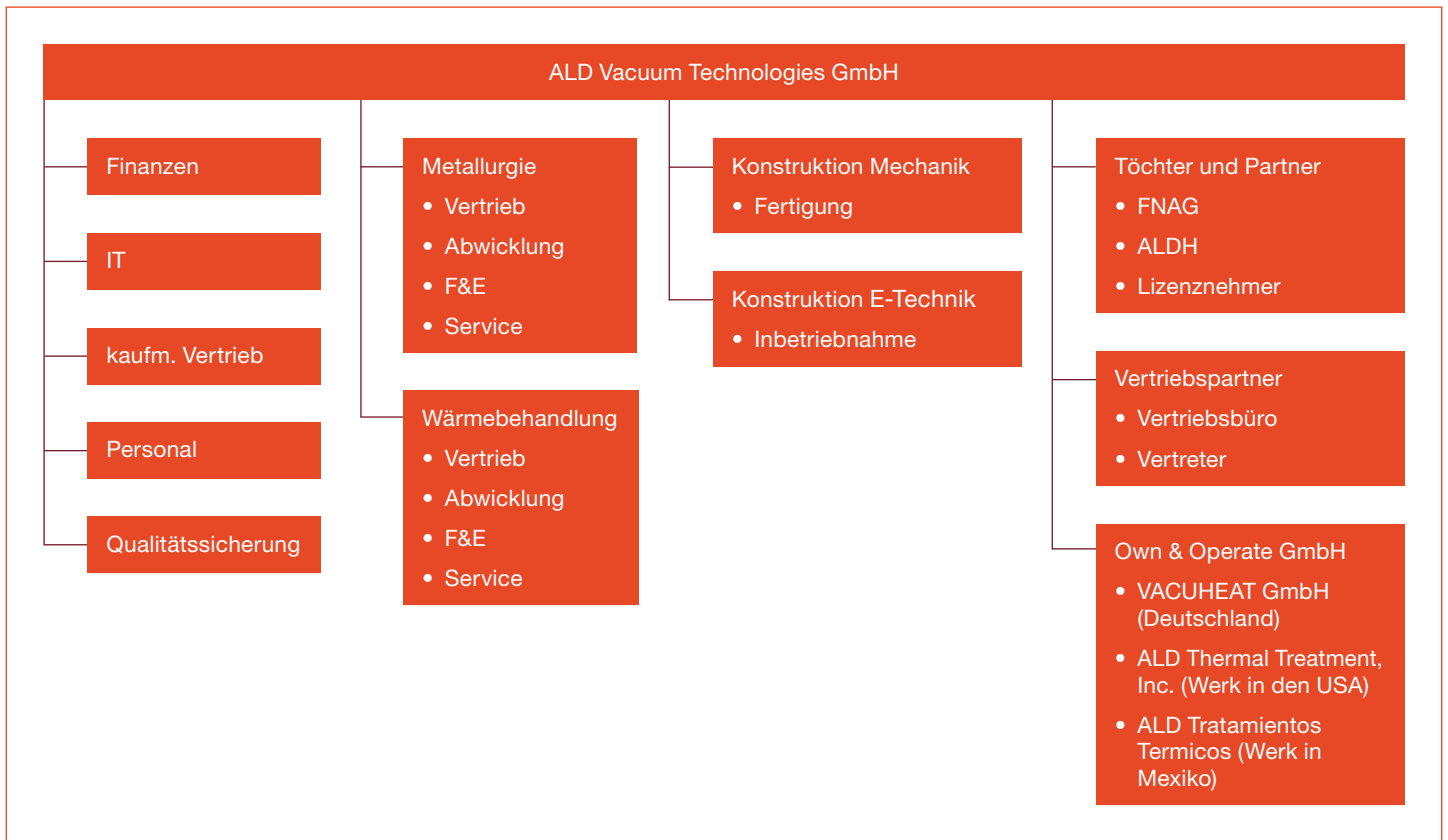
Für ALD Vacuum Technologies GmbH stellt das Know-how seiner Mitarbeiter die wichtigste Ressource dar. Die Weiterentwicklung der hoch spezialisierten Technologien erfordert detaillierte Fachkenntnisse und Erfahrungswerte. Gleiches gilt für die Anlageninstandhaltung und die effiziente Prozessabwicklung. Durch die jahrelange Erfahrung des Personals lassen sich besonders hohe Nutzungsgrade der Anlagen erzielen und die vom Kunden geforderten Qualitätsstandards erreichen. Darüber hinaus steht die Teamfähigkeit der Mitarbeiter im Vordergrund. Vom Prozessingenieur bis zum Anlagenbediener müssen die Mitarbeiter in der Lage sein, ihr jeweiliges Fachwissen an die Kollegen weiterzugeben. Dieser Austausch bildet bei ALD Vacuum Technologies GmbH die Basis, um bestehendes Wissen weiterzuentwickeln und Innovationen zu generieren. In diesem Zusammenhang spielt soziale Kompetenz, insbesondere Kommunikationsfähigkeit, Teambewusstsein und Teamstärke, eine entscheidende Rolle.

Zur optimalen Förderung der Mitarbeiter sind kompetente, erfahrene Personalverantwortliche gefragt. Diese sorgen für ein motivationsförderliches Arbeitsklima und erkennen, unter



Flexible Vakuumbwärmebehandlungsanlage Typ ModulTherm®

<sup>1</sup> An dieser Stelle möchten wir der Familie unseres Interviewpartners Herrn Dr. Ing. Luis Martinez, der tragischerweise vor Veröffentlichung dieser Studie verstarb, unser aufrichtiges Beileid aussprechen.



Die Organisationsstruktur der ALD Vacuum Technologies GmbH

welchen Rahmenbedingungen die Mitarbeiter die beste Leistung erbringen können. Infolge dieser Führungsstrategie engagieren sich die Mitarbeiter bei ALD Vacuum Technologies GmbH für ihr Unternehmen und zeigen ein hohes Maß an Einsatzbereitschaft und Flexibilität.

Aufgrund des allgemeinen Fachkräftemangels im Maschinen- und Anlagenbau stellt die Rekrutierung von Fachkräften mit ausreichend

„Die wesentlichen Ressourcen sind das spezielle Know-how im Bereich Wärmebehandlungstechnik und die richtige Mannschaft, um dieses Know-how auch einzusetzen und weiterzuentwickeln.“

**Dr. Ing. Luis Martinez**

Berufserfahrung für ALD Vacuum Technologies GmbH eine Herausforderung dar. ALD Vacuum Technologies GmbH pflegt daher intensive Kontakte zu verschiedenen Universitäten und Instituten, um frühzeitig Kontakt zu talentierten Studenten und Doktoranden aufzubauen.

Das Unternehmen ALD Vacuum Technologies GmbH ist bestrebt, die Mitarbeiter über interessante Aufgaben und eigenverantwortliches Arbeiten langfristig zu binden. Darüber hinaus bietet ALD Vacuum Technologies GmbH überdurchschnittliche Sozialleistungen und verschafft talentierten, ehrgeizigen Mitarbeitern die Möglichkeit, sich innerhalb des Unternehmens weiterzuentwickeln.

„Die wesentliche Herausforderung ist, dass der Kunde nicht das Risiko tragen will, aber gleichzeitig keinen ‚Versicherungsbeitrag‘ zugesteht, um das an uns übertragene Risiko zu minimieren.“

**Dr. Ing. Luis Martinez**

### Organisation und Wertschöpfungskette

Die strategische Verantwortung für das Geschäftsmodell trägt die ALD Vacuum Technologies GmbH. Own & Operate GmbH, eine eigens gegründete Tochter der ALD Vacuum Technologies GmbH. Diese Tochtergesellschaft koordiniert die Aktivitäten der Werke, die jeweils als eigenständige Gesellschaften die operative Verantwortung tragen. Obwohl die Werke weitestgehend selbstständig agieren, sind

„Wenn der Kunde versteht, dass er in der Gesamtproduktion seines Bauteils Kosten spart, dann ist er auch bereit, einen angemessenen Preis zu zahlen.“

**Richard Seemann**

verschiedene Zentralfunktionen des Mutterunternehmens ALD Vacuum Technologies GmbH auch für Own & Operate zuständig. Eine besonders enge Zusammenarbeit besteht mit der Abteilung Forschung und Entwicklung, der Qualitätssicherung und dem Vertrieb. Über die Schnittstelle ALD Vacuum Technologies GmbH Own & Operate gelangen kontinuierlich Rückmeldungen der Werke zur Weiterentwicklung der Anlagen und Behebung etwaiger Qualitätsprobleme im Sinne eines kontinuierlichen Lernprozesses an den Mutterkonzern.

Ein grundlegendes Risiko von Own & Operate entsteht für ALD Vacuum Technologies GmbH durch die relativ hohe Abhängigkeit vom Kunden. Auch wenn das Auftragsvolumen festgelegt ist, besteht für den Kunden häufig keine Abnahmepflicht. Im Fall von Markteinbrüchen und plötzlich reduzierten Abnahmemengen trägt zunächst das jeweilige Werk das alleinige finanzielle Risiko. Verträge mit Kunden, zum Beispiel aus der Automobilindustrie, beinhalten zwar gewisse Vorhersagen über Produktionsvolumina, die auch periodisch angepasst werden. Ein „Versicherungsbeitrag“ wie beispielsweise Preisgleitklauseln wird dabei jedoch nur in den seltensten Fällen akzeptiert.

Eine weitere grundsätzliche Herausforderung liegt in der Entscheidung, ob für einen Kunden ein neues Werk aufgebaut wird oder sein Auftragsvolumen in ein bestehendes Werk integriert

werden kann. Eine Ansiedlung in unmittelbarer räumlicher Nähe zum Kunden ist aus Sicht von ALD Vacuum Technologies GmbH die ideale Organisationsform für eine effiziente Zusammenarbeit. Dieser Ansatz geht mit einer verstärkten Abhängigkeit einher und stellt deshalb nur bei Großkunden eine Option dar. Das deutsche Werk betreut neben dem direkt vor Ort vorhandenen Großkunden als Zusatzgeschäft zunehmend auch verschiedene weitere Kunden. Diese sind jedoch überwiegend nicht in unmittelbarer Nähe ansässig, sodass daraus höhere Logistikkosten für den Kunden sowie zusätzliche organisatorische Herausforderungen für ALD Vacuum Technologies GmbH resultieren.

Sobald der Wert der Aufträge eines Kunden eine kritische Größe übersteigt, werden die Möglichkeiten für ein neues Werk detailliert analysiert. Die Aussicht auf Folgegeschäfte ist in diesem Zusammenhang ein besonders wichtiger Aspekt. Eine vollständige Integration von Own & Operate in die Wertschöpfungskette des Kunden – im Sinne eines eigenen Werkes im Werk des Kunden – wird von ALD Vacuum Technologies GmbH hingegen nicht unbedingt angestrebt: zum einen, weil dann das parallele Bedienen anderer Kunden erschwert wäre, und zum anderen, weil sich ALD Vacuum Technologies GmbH ein gewisses Maß an Unabhängigkeit erhalten möchte.

Das Geschäftsmodell Own & Operate sieht eine Vorfinanzierung der kompletten Anlagen durch ALD Vacuum Technologies GmbH vor. Die alleinige Übernahme des finanziellen Risikos stellt insbesondere im Hinblick auf laufende Fremdfinanzierungen eine Herausforderung dar. Es ist deshalb ein deutlicher Wettbewerbs-

vorteil, dass bei ALD Vacuum Technologies GmbH Own & Operate größtenteils auf externe Kreditgeber verzichtet werden kann und das Mutterunternehmen ALD Vacuum Technologies GmbH die Investitionen finanziert.

Angesichts derartiger Herausforderungen unterliegt das Geschäftsmodell immer wieder organisatorischen Veränderungen, um Verantwortlichkeiten und Abläufe fortwährend zu optimieren. So finden in regelmäßigen Abständen Treffen mit der Leitung der ALD Vacuum Technologies GmbH Own & Operate, den Werkleitern sowie Verfahrensspezialisten von ALD Vacuum Technologies GmbH und auch den Kunden statt, um gemeinsam Veränderungsbedarf zu identifizieren. Bei Veränderungen besonderer Tragweite werden fallweise auch externe Berater hinzugezogen, um eine unvoreingenommene Sichtweise zu ermöglichen.

### **Ertragsmodell**

Der Preis für die im Geschäftsmodell enthaltenen Leistungen orientiert sich an drei verschiedenen Faktoren:

1. den eigenen Kosten
2. dem Wettbewerb
3. dem für den Kunden geschaffenen Mehrwert

Grundsätzlich muss der Preis mindestens die Kosten von ALD Vacuum Technologies GmbH zuzüglich einer entsprechenden Marge abdecken. Liegt der zu erwartende Gewinn unter einem gewissen Niveau, sind Investitionen in ein neues Werk nicht realisierungswürdig. Neben den eigenen Kosten werden bei der Preisbildung, soweit möglich, auch die Preise der Wettbewerber mit einbezogen. Bei dieser

Betrachtung steht ALD Vacuum Technologies GmbH jedoch vor der Herausforderung, dass die Leistungen in der Regel nicht direkt vergleichbar sind. Die Kosten für die Vakuumtechnologie fallen im Vergleich zu den Konkurrenzangeboten (klassische Wärmebehandlung ohne Vakuum) zumeist höher aus. Vor diesem Hintergrund gewinnt die kundenwertorientierte Preisbildung zunehmend an Bedeutung. Eine Grundlage für den Preis bilden dabei die vom Kunden eingesparten Gesamtkosten. Wenn der Kunde die sich für ihn aus der ALD Vacuum Technologies GmbH-Dienstleistung ergebenden Potenziale erkennt, ist er auch bereit, einen angemessenen Preis zu zahlen (Win-win-Situation).

#### Zusammenfassung: die wesentlichen Aspekte der Geschäftsmodellinnovation

Die Besonderheiten der durch ALD Vacuum Technologies GmbH vollzogenen Geschäftsmodellinnovation werden in den folgenden drei Aspekten gut sichtbar:

1. Das Unternehmen entwickelt sich trendkonform zur allgemeinen Entwicklung im Maschinen- und Anlagenbau vom Zulieferer reiner Produkte hin zu einem Zulieferer, der als Dienstleister tätig wird.

Das Unternehmen hat erkannt, dass im Maschinen- und Anlagenbau nur noch wenig Differenzierungspotenzial vorhanden ist, und hat rechtzeitig die Chance ergriffen, sich durch ein umfassendes Dienstleistungsangebot von Mitbewerbern abzuheben.

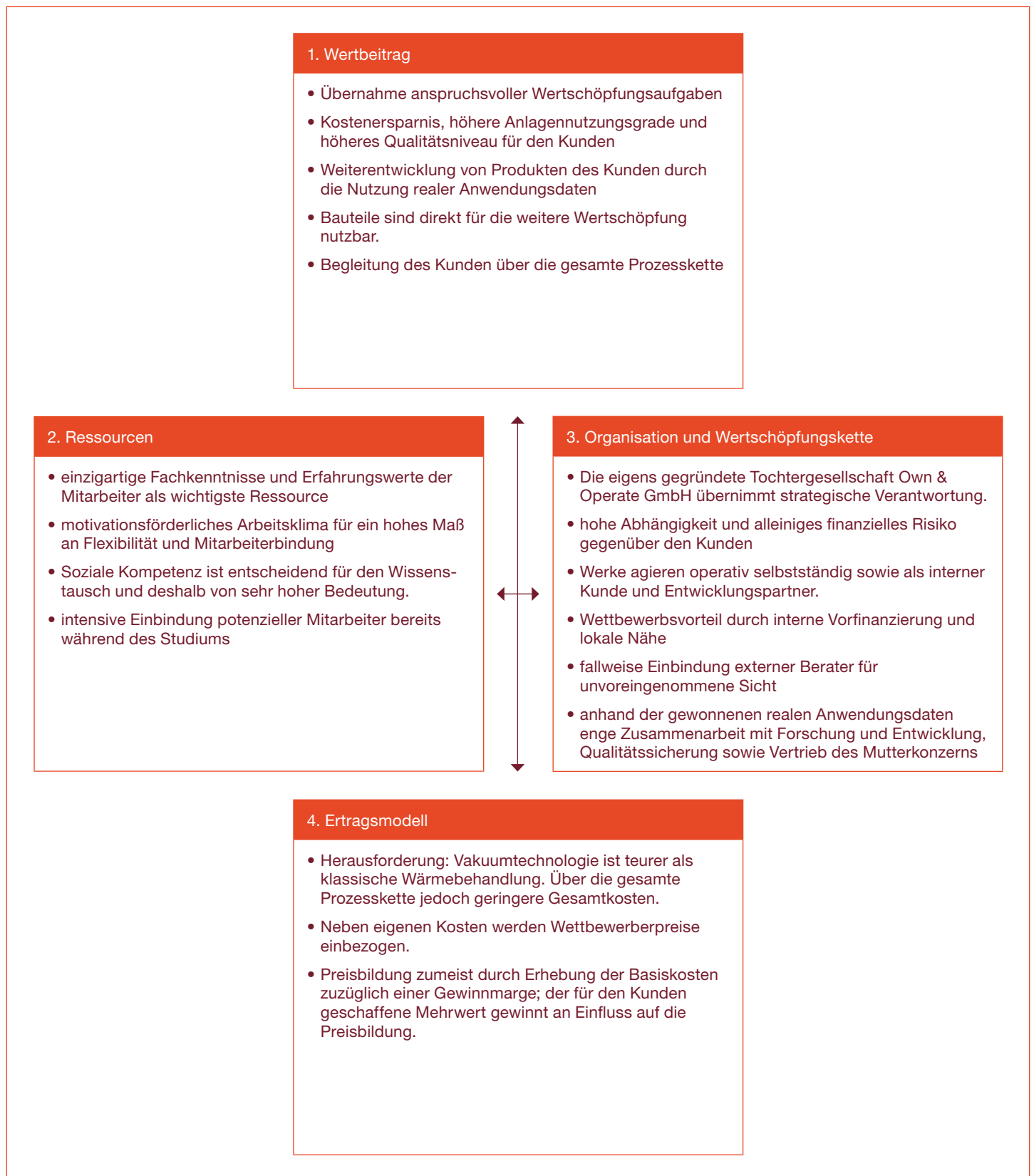
2. Dem gestiegenen Risiko wird durch geänderte Anforderungen in der Zusammenarbeit mit dem Kunden, etwa durch einen Mindestumfang je Auftrag, entgegengewirkt.

Für ein Unternehmen steht die Rentabilität des Geschäftsmodells im Vordergrund. Deshalb stellen die Bündelung der Kapazitäten für mehrere Kunden oder die Akquisition von Neukunden anderer Branchen, in denen die Verhandlungsstärke schwächer ausgeprägt ist als beispielsweise in der Automobilbranche, neue Wege dar, um ein „gesundes Wachstum“ voranzutreiben.

3. Der marktläufige Trend zur Bildung nachhaltiger und langfristiger Kooperationen wird durch das Geschäftsmodell von ALD widergespiegelt.

Nachhaltigkeit zählt heute zu den wesentlichen Elementen der strategischen Unternehmensentwicklung. Die Festigung von bestehenden und die Bildung neuer Kooperationen stellen somit einen entscheidenden Aspekt für den Erfolg des neuen Geschäftsmodells dar.

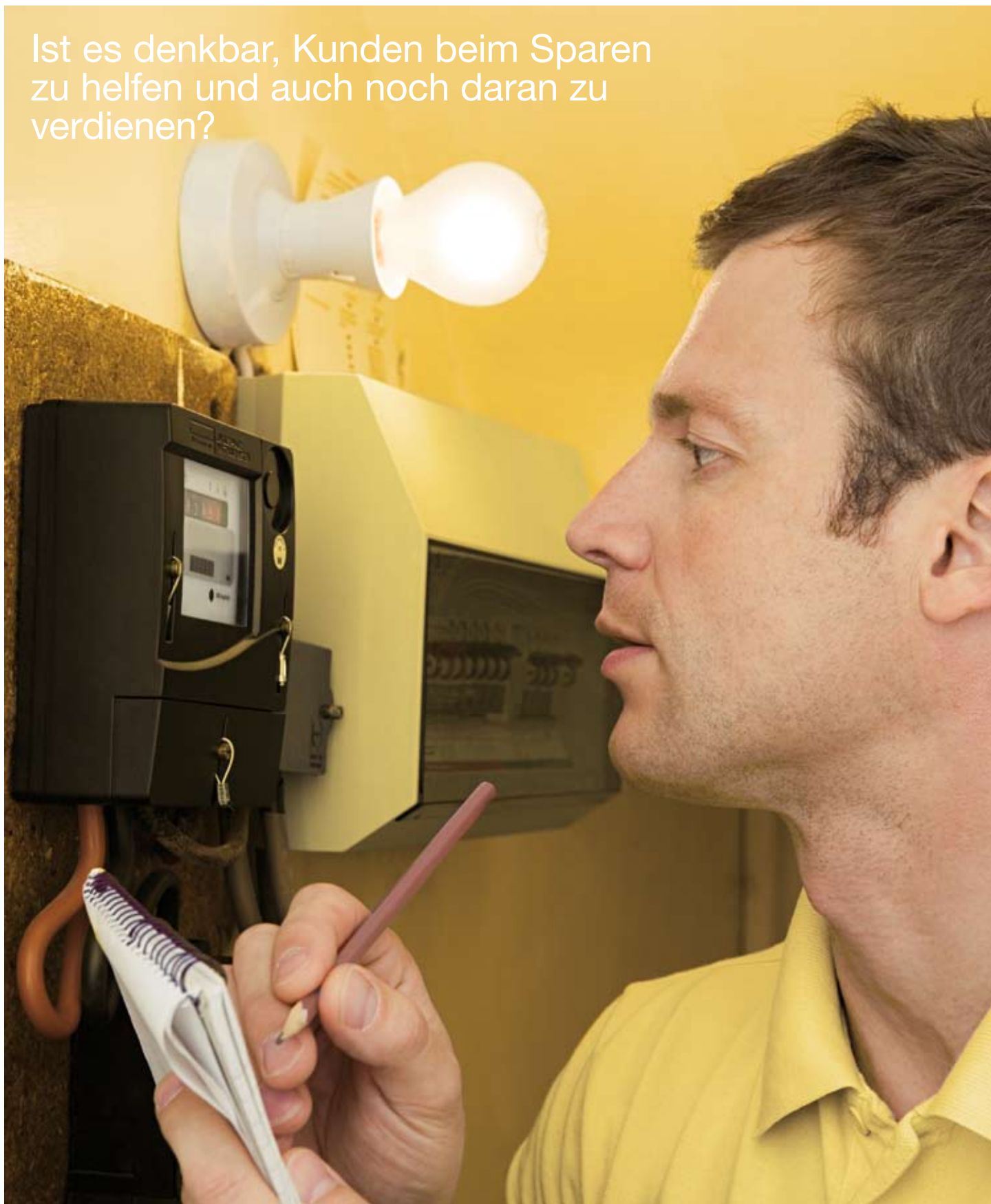
Die nachfolgende Tabelle fasst die wesentlichen Inhalte der Geschäftsmodellinnovation Own & Operate abschließend zusammen.



Die Kernergebnisse zur Fallstudie mit ALD Vacuum Technologies GmbH auf einen Blick



Ist es denkbar, Kunden beim Sparen zu helfen und auch noch daran zu verdienen?





# Kofler Energies AG

## Best Practice in Energieeffizienz

**Das Unternehmen: Kofler Energies AG – die unabhängigen Energiesparprofis**

Die Kofler Energies AG ist seit rund zwei Jahren am Markt und gehört zu den führenden unabhängigen Energiedienstleistern in Deutschland. Kerngeschäft ist das Energiespar-Contracting, also das professionelle Energiesparen im industriellen Maßstab. Spezialisiert ist Kofler Energies AG auf die Steigerung der Energieeffizienz und die Senkung der Energiekosten in Gebäuden (z. B. Büros, Hotels, Supermärkte). Die Konzepte werden von eigenen Ingenieuren entwickelt und realisiert. Kofler Energies AG bietet alle Leistungen aus einer Hand: Beratung, Energieeinkauf, Ingenieurleistungen, energetische



„Der Gründermarkt für grüne Energie setzte lange Zeit vor allem auf alternative Energieerzeugung. Dabei ist es viel wirtschaftlicher, Energie zu vermeiden. Das ist die Grundidee unseres Geschäftsmodells. Unser Ziel war es, industriell skalierbare Prozesse zu entwickeln, die Energieeffizienz auch für kleinere und mittlere Unternehmen erschwinglich machen. Dabei haben wir uns anfangs eindeutig auf Gebäude konzentriert, weil sie zu den größten Energieverschwendern zählen.“

**Stephan Wachtel,**  
Technikvorstand, CTO

Betriebsführung, Abrechnungsmanagement und agiert neutral gegenüber Herstellern und unabhängig von Energieversorgern. Das Unternehmen realisiert alle Maßnahmen, die zur Erreichung der Energieeinsparung erforderlich sind. Als Gegenleistung erhält Kofler Energies AG einen Teil der eingesparten Energiekosten, bis ihre Aufwendungen für Finanzierung, Planung und Controlling – und auch der Gewinn – abgegolten sind. Kofler Energies AG garantiert stufenweise Verbrauchssenkungen bei verbindlich definierten Leistungs- und Komfortniveaus. Der Umsatz von Kofler Energies AG lag 2009 bereits bei 90 Millionen Euro. Inzwischen beschäftigt das Unternehmen mehr als 220 Mitarbeiter.

**Die Geschäftsmodellinnovation: Energiespar-Contracting – Energiesparen mit Erfolgsgarantie**

### **Auslöser der vollzogenen Geschäftsmodellinnovation**

Die Wurzeln der Kofler Energies AG liegen in der NyConTec Group und der NEK Energy Consult AG, die beide im Jahr 2008 zu 100 Prozent von Kofler Energies AG übernommen wurden. Beide Unternehmen zeichneten sich bereits durch Ingenieurleistungen zur Verbesserung der Energieeffizienz sowie eine umfassende Expertise im Energiecontracting aus. Durch die Akquisition der Rhein-Ruhr-Energie AG holte Kofler Energies AG einen Spezialisten für Energiebeschaffung ins Boot. Alle Firmen arbeiten inzwischen unter der Dachmarke Kofler Energies AG, die als Markenzeichen für Energieeffizienz aufgebaut werden soll.

Der Markt für Energieeffizienz ist bisher weitgehend unerschlossen – ideale Voraussetzungen, um das Geschäftsmodell von Kofler Energies AG darauf auszurichten. Diese Geschäftsmodellinnovation wird dabei durch den zunehmenden Wertewandel in Richtung Klimaschutz zusätzlich gefördert.

### **Wertbeitrag**

Lange Zeit stand der effiziente Betrieb energetischer Anlagen nicht im Fokus der Unternehmen. Dies hat sich mittlerweile aufgrund der signifikant gestiegenen Energiepreise gewandelt. Ein effizientes Energiemanagement ist in vielen Unternehmen jedoch nach wie vor nicht etabliert. Der von Kofler Energies AG angebotene Energiesparvertrag zielt auf diesen Bedarf: Er enthält ein umfangreiches Leistungsangebot zur Energieersparnis, gekoppelt mit einem attraktiven Finanzierungsmodell.

Der fünfstufige Energiesparvertrag umfasst energiewirtschaftliche und technische Maßnahmen, um Energiekosten und Energieverbrauch um bis zu 40 Prozent zu senken – und das bei garantierten Komfort- und Leistungsniveaus.

In Stufe 1 optimiert Kofler Energies AG den Energieeinkauf, vor allem von Strom und Gas. Die Analyse der

„Wir erschließen Potenziale, die der Kunde bislang nicht erschlossen hat. Wir übernehmen nicht nur einen Prozess vom Kunden wie beim klassischen Outsourcing, sondern initiieren ihn erst, um Werte zu schaffen.“

**Stephan Wachtel**

„Der technisch innovative Mitarbeiter ist entscheidend für den Erfolg des Unternehmens.“

**Stephan Wachtel**

Energierrechnung und der Vergleich der Bezugskonditionen sind für den Kunden kostenlos.

In Stufe 2 bietet Kofler Energies AG einen Effizienzcheck der Immobilie. Die Kunden erhalten einen gesetzlichen Energieausweis nach der Energieeinsparverordnung 2009 und einen ersten Überblick über die möglichen Einsparpotenziale.

In Stufe 3 übernimmt Kofler Energies AG für den Kunden das Energiemanagement und entwickelt einen Effizienzfahrplan. Durch diese Maßnahmen und die Vor-Ort-Betreuung durch Ingenieure von Kofler Energies AG lassen sich Energieverbrauch und -kosten bereits um bis zu 20 Prozent senken. Eine umfassende Analyse der energetischen Modernisierungspotenziale (in Kooperation mit der DEKRA) bildet die Grundlage für alle weiteren Maßnahmen.

In Stufe 4 installiert Kofler Energies AG das Energiemanagementsystem K.box: Über das innovative Effizienzcockpit haben Kunden den Energieverbrauch ihrer Immobilie jederzeit im Blick. Durch eine optimierte energetische Betriebsführung, die ständige Kontrolle durch eine zentrale Leitwarte und erste investive Maßnahmen – wie die Modernisierung des Beleuchtungssystems – lassen sich Energieverbrauch und CO<sub>2</sub>-Ausstoß um bis zu 30 Prozent senken.

In Stufe 5 erfolgt eine umfassende Modernisierung oder Sanierung der energetischen Anlage. Die notwendigen Maßnahmen werden durch Kofler Energies

AG vorfinanziert und in der Regel aus den erzielten Einsparungen vollständig refinanziert. Die Energieeinsparung beträgt bis zu 40 Prozent.

Durch den Energiesparvertrag mit Kofler Energies AG kann ein Unternehmen seinen Energieverbrauch deutlich senken, ohne auf Komfort oder Leistung zu verzichten. Zusätzlich profitiert das Unternehmen durch steuerliche Instrumente wie CO<sub>2</sub>-Zertifikate oder Energieeffizienzcertifikate. Ein weiterer Wertbeitrag für den Kunden: Das von Kofler Energies AG gelieferte Know-how endet nicht mit der Abnahme der energetischen Anlage, sondern steht auch während ihres Betriebs zur Verfügung.

**Ressourcen**

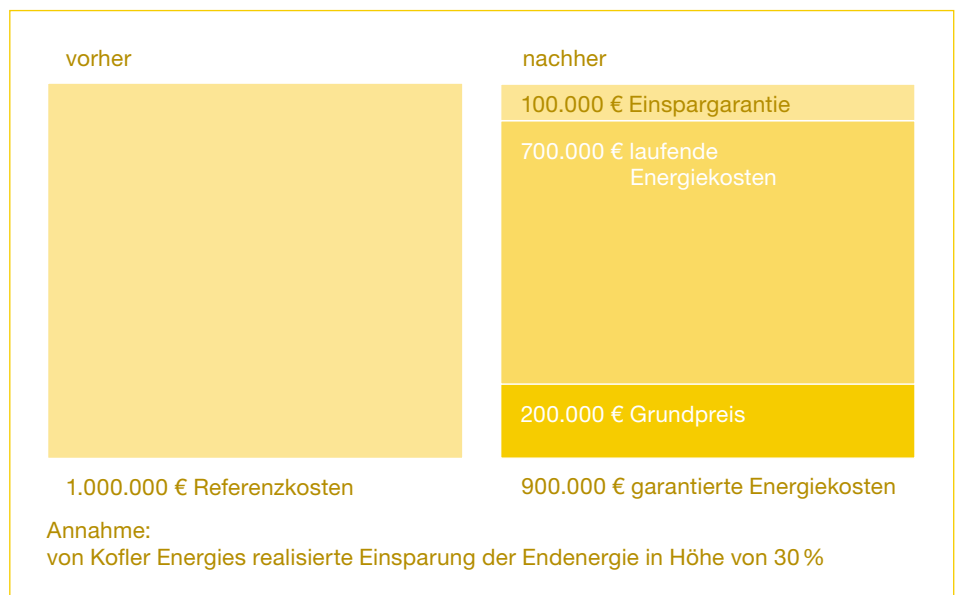
Für die Umsetzung des Geschäftsmodells benötigt Kofler Energies AG in erster Linie technisch erfahrene Mitarbeiter. Von 220 Angestellten arbeiten circa 180 Ingenieure und Energieexperten an der Identifikation und Umsetzung von Energiesparmöglichkeiten.



K.box

Kofler Energies AG entwickelt zum Beispiel mit der K.box auch eigene Produkte. Diese werden ausschließlich servicebegleitend vertrieben.

Eine besondere Herausforderung liegt daher in der Personalgewinnung. Aufgrund der gestiegenen Nachfrage nach Energieeffizienzleistungen ist es derzeit schwierig, eine ausreichende Zahl kompetenter Mitarbeiter für die spezialisierten Technologien zu finden. Um junge Talente frühzeitig zu kontaktieren, geht



Effizienzmaßnahmen durch Kofler Energies

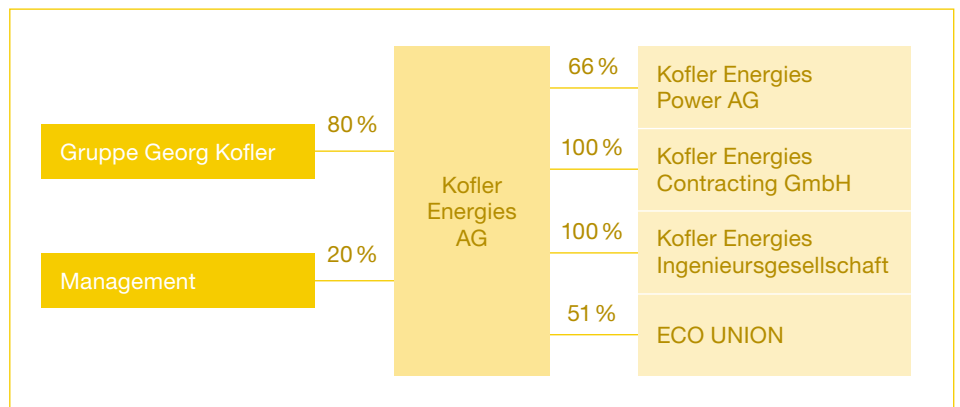
Kofler Energies AG zum Beispiel Kooperationen mit Universitäten ein. Gefragt sind vor allem Ingenieure mit Dienstleistungsorientierung. Letzteres ist keine Selbstverständlichkeit, da der klassisch ausgebildete Ingenieur eher auf die technische Prozessabwicklung ausgerichtet ist. Kundenbedürfnisse aufzuspüren und sich in den Kunden hineinzudenken sind zusätzliche Fähigkeiten, die bei Kofler Energies AG gefragt sind.

Die Mitarbeiter von Kofler Energies AG besitzen ein großes Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen. Sie können aktiv an der Gründerstimmung teilhaben, die auch nach zwei Jahren im Unternehmen vorherrscht. Daraus entsteht die motivierende Grundhaltung, mit kreativen Ideen direkt zum Unternehmenserfolg beitragen zu können. Die Mitglieder der Führungsebene verstehen es als ihre Aufgabe, diese Stimmung vorzuleben und dadurch bei den übrigen Mitarbeitern zu verstärken.

### Organisation und Wertschöpfungskette

Die strategische Verantwortung für das Geschäftsmodell trägt ausschließlich die Kofler Energies AG. Die operative Verantwortung übernehmen vier eigenständige Tochtergesellschaften. Diese Einheiten bilden den gesamten Wertschöpfungsprozess von Kofler Energies AG ab:

1. Energielieferung (Kofler Energies Power AG, ehemals Rhein-Ruhr-Energie AG)
2. Energiemanagement und Angebotskonzeption einer Energiesparpartnerschaft (Kofler Energies AG Contracting)
3. energetische Beratung, Planung, Realisation (Kofler Energies AG Ingenieurgesellschaft)



Säulen des Geschäftsmodells

#### 4. Software für energetische Bewertung und Optimierung von Gebäuden (EcoUnion AG)

Mit der Beteiligung an der Rhein-Ruhr-Energie AG hat Kofler Energies 2009 einen Zulieferer in das Unternehmen integriert und sichert sich dadurch einen direkten Zugang zum klassischen Energiemarkt. Die tragenden Säulen des Geschäftsmodells Energiespar-Contracting bilden jedoch die

#### Ingenieurgesellschaft und die Kofler Energies Contracting.

Während der Anbahnung einer Einsparpartnerschaft fungiert Kofler Energies Contracting als Hauptansprechpartner für potenzielle Kunden und erarbeitet ein Angebot als Basis für einen Energiesparvertrag. Im Anschluss übernimmt die Kofler Energies Contracting die Funktion des Hauptansprechpartners für den Kunden. Parallel hierzu agiert die Kofler Energies



Projekthaus Forschung- und Innovationszentrum, München BMW AG

„Es müssen fast immer neue Zulieferer gesucht werden, da die jeweiligen Anlagen der Kunden sehr spezifisch sind.“

**Karen Klose, beratende Projektingenieurin**

AG Ingenieurgesellschaft als interner Dienstleister für die technische Umsetzung des vereinbarten Konzepts. Die dort ansässigen Ingenieure installieren entsprechende Messtechnik, analysieren den Energieverbrauch und planen Anlagenmodernisierungen.

Im Hinblick auf externe Partner erweist es sich als Wettbewerbsvorteil, dass die übergeordnete Gruppe Georg Kofler im Falle notwendiger Vorfinanzierungen als alleiniger Finanzierungspartner fungiert. Somit ist Kofler Energies AG unabhängig von externen Geldgebern.

Externe Schnittstellen entstehen durch den Einkauf von ergänzenden Leistungen. Dazu gehören Partnerschaften mit Zulieferern von Komponenten für eigene Messtechnik sowie mit Herstellern von energetischen Anlagen und Dienstleistern zur Unterstützung der energetischen Betriebsführung. Trotzdem geht mit der Bedienung neuer Kunden häufig eine Integration weiterer Zulieferer in das bestehende Lieferantennetzwerk einher.

Aufgrund des erwarteten rasanten Wachstums des Marktes und der damit verbundenen Ressourcenknappheit prüft Kofler Energies AG derzeit die Möglichkeit, sich beispielsweise über Minderheitsbeteiligungen einen strategischen Zugang zu wichtigen Zulieferern zu sichern.

### Ertragsmodell

Kofler Energies AG stellt dem Kunden bei Vertragsabschluss keinen Fixpreis in Rechnung, sondern partizipiert an den über die Vertragslaufzeit erzielten Kosteneinsparungen. Für den Kunden entstehen durch die Inanspruchnahme der im Geschäftsmodell enthaltenen Leistungen somit keine Mehrkosten.

Es kommt nur dann zu einem Vertragsabschluss, wenn das Projekt von vornherein eine Ersparnis der Energiekosten in Höhe von 30 Prozent zulässt.

Darüber hinaus versucht Kofler Energies AG, im Verlauf des Projekts weitere Einsparpotenziale zu realisieren. Der kontinuierliche Kundenkontakt durch die Übernahme der energetischen Betriebsführung spielt hierbei eine wichtige Rolle. Denn der Dialog mit dem Kunden dient zur Ableitung von Ideen für weiterführende Energieeffizienzmaßnahmen. Ausgehend von den bisherigen Erfahrungswerten der Kofler Energies AG, sind durchschnittlich Kosteneinsparungen von 35 Prozent gegenüber dem Ausgangsniveau möglich.

„Der wesentliche Treiber für den Ertrag ist die Pffiffigkeit des Ingenieurs als zentrale Ressource unseres Unternehmens.“

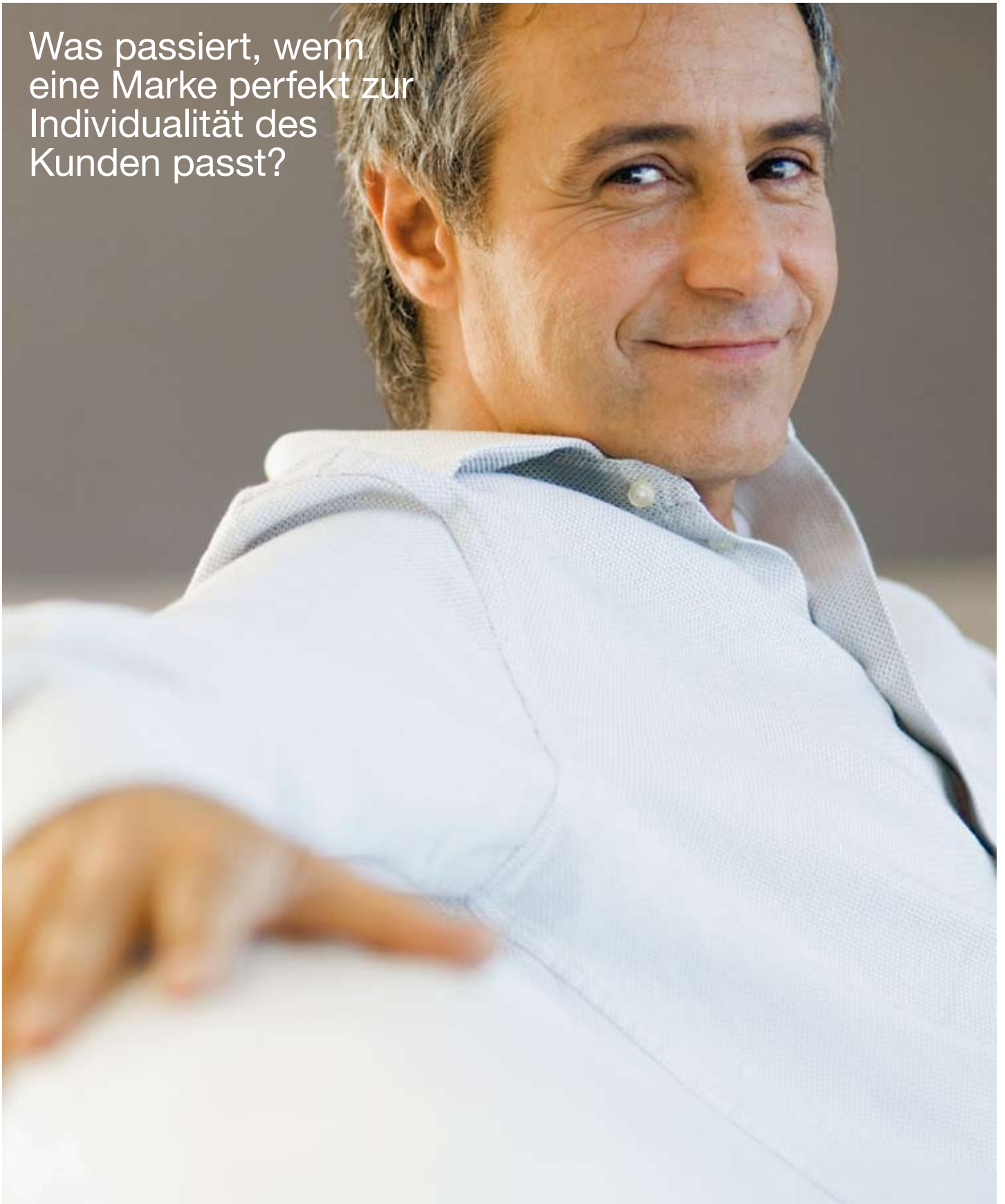
**Stephan Wachtel**





Die Kernergebnisse zur Fallstudie mit Kofler Energies AG auf einen Blick

Was passiert, wenn  
eine Marke perfekt zur  
Individualität des  
Kunden passt?



# Loewe AG

## Best Practice in der Unterhaltungselektronik

Das Unternehmen: Loewe AG – der Premiumanbieter

Das 1923 in Berlin gegründete Unternehmen hat heute seine Zentrale in Kronach und produziert seit 1948 Qualität made in Germany. Bereits bei der weltweit ersten öffentlichen Fernsehübertragung 1931 überzeugte Loewe AG mit Qualität. In den letzten 20 Jahren hat Loewe AG im Bereich der Unterhaltungselektronik Designklassiker geschaffen und zahlreiche nationale und internationale Auszeichnungen erhalten.

Im Jahr 2005 vollzog das Unternehmen den Schritt zum heute führenden Premium-Flachbildfernseher-Anbieter. Der Durchbruch gelang mit dem Loewe AG Individual: Dem ersten Flachbildfernseher mit individuellen

Gehäusevarianten, Aufstellmöglichkeiten und Intarsienfarben. Neben Fernsehgeräten werden auch DVD-Rekorder und Audiokomponenten produziert. Der Umsatz des börsennotierten Unternehmens mit rund 1.000 Mitarbeitern lag 2009 bei 325 Millionen Euro, etwa 40 Prozent davon auf internationalen Märkten, und einem EBIT von 13,5 Millionen Euro.

Die Geschäftsmodellinnovation: erfolgreicher Weg aus der Krise durch gezielte Schärfung des Markenauftritts

### Auslöser der vollzogenen Geschäftsmodellinnovation

Der Markt für Unterhaltungselektronik hat sich seit Jahrzehnten zunehmend polarisierend in hochwertige Produkte einerseits



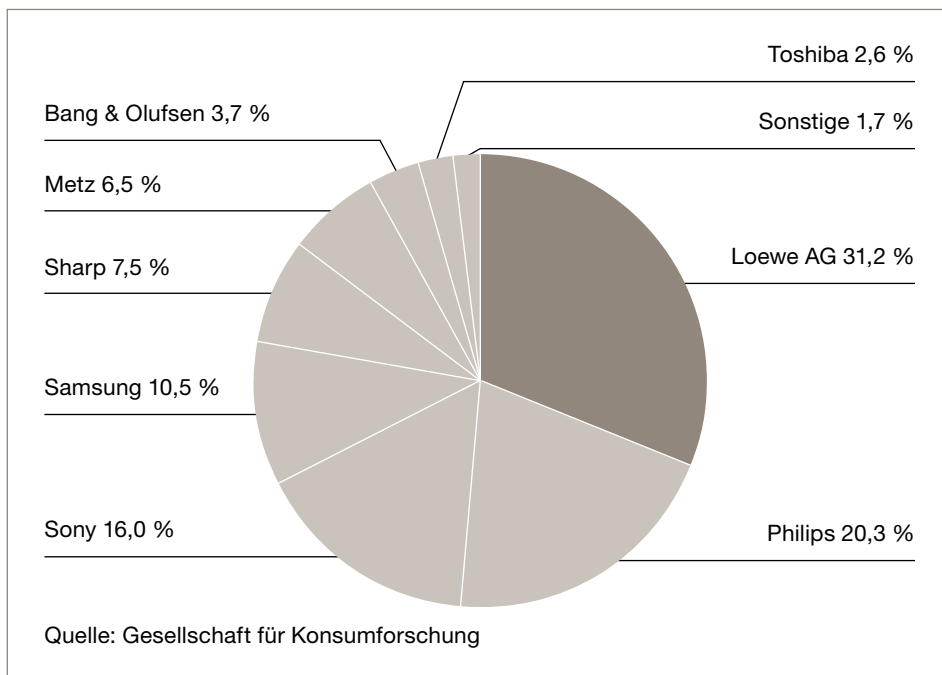
„Auch wenn der Markt dem Unternehmen sehr entgegengekommen ist, wäre Loewe AG heute nicht so erfolgreich, wenn Loewe AG in der Krise das Falsche getan hätte.“

**Dr. Roland Raithe,**  
Public Relations Director

und günstige Massenware andererseits entwickelt. Während große Wettbewerber aus Fernost den Markt für Massenware dominieren, positioniert sich Loewe AG spätestens seit 1985 im Premiumsegment.

Obwohl sich diese strategische Ausrichtung insgesamt gesehen seit 25 Jahren bewährt, durchlebte Loewe AG im Zuge des 2003/2004 aufkommenden Trends für moderne Flachbildfernseher eine schwere Unternehmenskrise. Loewe AG führte diese neuen Geräte bereits seit 1998 im Sortiment. Aufgrund des hohen Preises bestand jedoch kaum Nachfrage nach den Produkten. Der Bildröhrenmarkt ging ab 2003 deutlich zurück, der Flachdisplaymarkt wuchs hingegen nur zeitverzögert. Diese Entwicklung reduzierte den Markt für Premiumgeräte in Europa vorübergehend um 44 Prozent.

Nach dem Markteinbruch erholte sich der Absatz im Jahr 2005 und gewann 2006 zusätzlich an



Marktanteile bei LCD-Fernsehern ab 2.000 Euro in Europa im ersten Halbjahr 2008





„Wenn der Kunde an Unterhaltungselektronik denkt, sollte ihm in Verbindung mit Perfektion nur ein Unternehmen einfallen: Loewe AG. Um ein entsprechendes Markenbild zu erzeugen, müssen die drei Markenwerte in Form einer Erlebnis-kette für den Kunden durchgehend ein Erlebnis in gleicher Qualität sein.“

**Frieder C. Löhner,**  
**Vorstandsvorsitzender, außerdem**  
**verantwortlich für die Bereiche**  
**Marketing und Vertrieb**

Dynamik. Als der Markt wieder wuchs, war Loewe AG noch stärker im Premiumsegment verankert. Denn das Unternehmen hatte trotz der Krise das Markenbild weiter geschärft und gezielt in neue Produkte, Kommunikation und Vertrieb investiert.

### Wertbeitrag

Der Wertbeitrag für den Kunden koppelt sich stark an die Marke Loewe AG, die durch drei zentrale Markenwerte charakterisiert wird:

1. Innovative Technik stellt für die Loewe AG schon seit Gründung des Unternehmens einen zentralen Markenwert dar. In der jüngeren Vergangenheit wurde dieser Markenwert hin zu sinnvollen Innovationen weiter geschärft. Zudem sollen sich Loewe AG-Produkte durch eine möglichst einfache Bedienung entsprechender Funktionen von Konkurrenzprodukten differenzieren. Loewe AG bietet dem Kunden demnach einen klaren Mehrwert: Innovationen,

die den individuellen Alltag erleichtern, in einer schlichten, benutzerfreundlichen Form.

2. Der zweite Markenwert entwickelte sich von ausgezeichnetem Design zu minimalistischer Formensprache. Aus Sicht des Produktdesigns werden durch diesen Anspruch nicht nur schönere, sondern auch im Design zeitlose Produkte erzielt. Für Loewe AG ist diese Thematik von entscheidender Bedeutung. Die Produkte sollen nicht nur eine bestimmte Funktion liefern, sondern auch durch ihr Design einen Mehrwert erbringen.
3. Da höchste Qualität als dritter Markenwert für die Kunden selbstverständlich geworden ist, differenziert sich Loewe AG heute verstärkt durch exklusive Individualität. Loewe AG bietet dem Kunden dadurch die Möglichkeit, Produkte in Technik und Design individuell kombinieren zu können.

Diese drei geschärften Markenwerte sind die Basis für das Geschäftsmodell von Loewe AG. Jede Veränderung des Geschäftsmodells zielt auf eine Stärkung der drei Markenwerte.

### Ressourcen

Bei Loewe AG wird der Mensch als zentrale „Ressource“ des Unternehmens betrachtet, denn es sind die Mitarbeiter, die nicht nur das erforderliche Wissen mitbringen, sondern die Weiterentwicklung von Technologie und Design passioniert vorantreiben. Die hoch motivierten Mitarbeiter von Loewe AG einschließlich der für die Kommunikation der Marke entscheidenden Fachhändler sind unverzichtbare Vorteile. Denn eine Marke wie Loewe AG kann nur wirken, wenn sie authentisch mit Leben gefüllt wird. Auf diese Weise

werden Mitarbeiter zu Markenbotschaftern.

Loewe AG wurde mehrfach als besonders arbeitnehmerfreundliches Unternehmen ausgezeichnet und besitzt ein umfangreiches Personalentwicklungsprogramm. Diese Rahmenbedingungen stärken die Unternehmensattraktivität und erleichtern die Gewinnung neuer Leistungsträger. So spielt bei Loewe AG der vielerorts beobachtete Fachkräftemangel lediglich eine geringe Rolle.

Während der Phase der Umstrukturierung mussten trotz der arbeitnehmerfreundlichen Grundausrichtung des Unternehmens Mitarbeiter entlassen werden. Gleichzeitig wurde mit den Angestellten über alle Hierarchieebenen hinweg 10 Prozent Lohn- bzw. Gehaltsverzicht vereinbart. Eine offene Kommunikationspolitik sowie die direkte finanzielle Partizipation der Mitarbeiter am anschließenden wirtschaftlichen Aufschwung schufen Vertrauen in der Belegschaft und bestärkten sie darin, die gewählte Unternehmensstrategie zu unterstützen.

Neben den Mitarbeitern erhalten auch die Fachhändler, denen als Markenbotschafter gegenüber dem Endkunden eine entscheidende Rolle zukommt, umfangreiche Schulungen, zum Beispiel im Rahmen von Händlerreisen. Mit den Aktivitäten bei den Fachhändlern fördert Loewe AG die Bindung an das Unternehmen und stellt gleichzeitig einen konsistenten Markenauftritt sicher.

„Die Technologie und das Design sind das, was die Menschen, die hier arbeiten, daraus machen.“

**Frieder C. Löhner**

„Es gibt einen Unterschied zwischen Hersteller und Handel. Wir kreieren die Konzepte zur Vermarktung, aber sind nicht der Vertreibende, sondern geben diese Verantwortung weiter.“

**Frieder C. Löhner**

**Organisation und Wertschöpfungskette**

Die strategische Verantwortung für das Geschäftsmodell der Loewe AG trägt der Vorstand, der sich in drei Bereiche unterteilt:

1. Marketing und Vertrieb
2. Technik
3. Finanzen und Dienstleistungen

Darunter ordnen sich die verschiedenen für die operative Umsetzung verantwortlichen Bereiche. Insbesondere die Zusammenarbeit von Produktentwicklung, Design und Marketing ist entscheidend für den Erfolg der Marke.

Im Hinblick auf den Produktvertrieb unterhält Loewe AG mit Ausnahme von zwei eigenen Geschäften – den

Concession Stores in London – keinen direkten Zugang zum Endkunden.

Stattdessen werden die Geschäfte von selbstständigen Händlern betrieben, weshalb eine Vielzahl externer Schnittstellen zu circa 3.500 Handelspartnern europaweit existiert. Um einen konsistenten Markenauftritt zu gewährleisten und das Vertrauen der Händler zu stärken, verzichtet Loewe AG auf einen direkten Geräteverkauf über das Internet. So lässt sich erstklassige Beratung mit exklusivem Service gewährleisten und die Wirkung der hochwertigen Geräte vermitteln.

**Ertragsmodell**

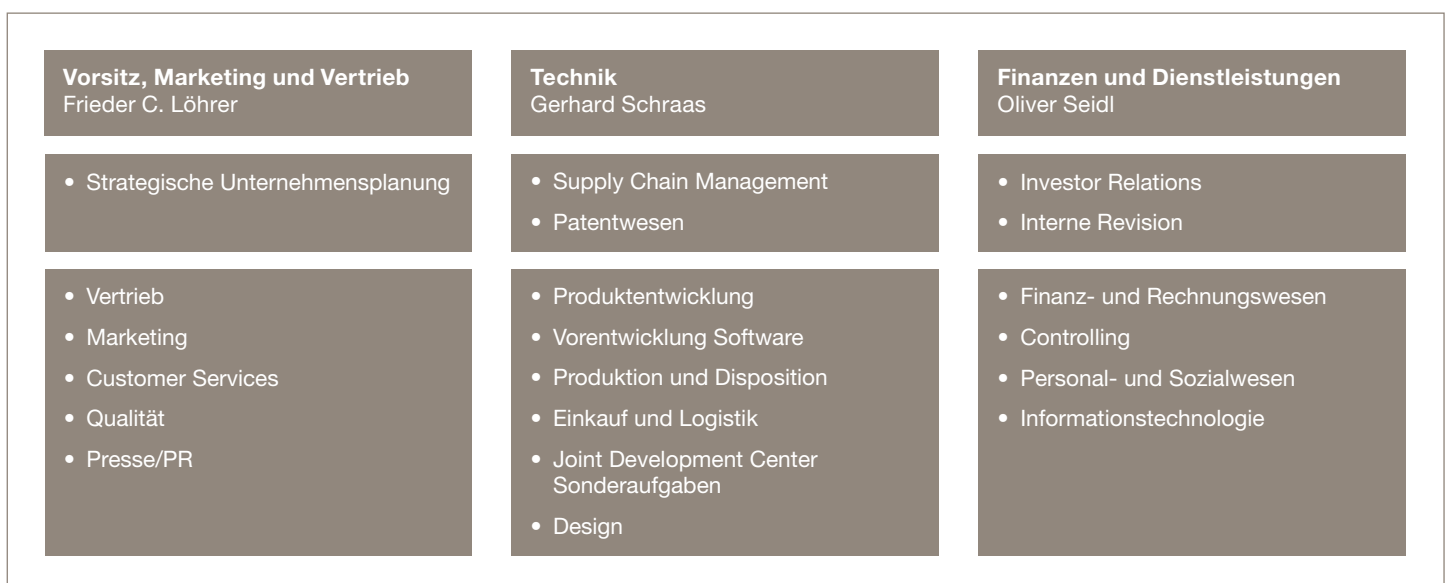
In der Preisgestaltung auf den Absatzmärkten spiegelt sich die Bedeutung der Marke wider. Das Preissystem ist zweiteilig. So gibt es eine Grundpreisstruktur für Geräte in Basisausstattung und eine Aufpreisliste für Individualisierungen. Der Preis basiert dabei auf den Kosten zuzüglich einer entsprechend definierten Gewinnmarge.

Jenseits der kostenorientierten Preisbildung gewinnt die Preisabsatzstruktur zunehmend an Bedeutung für den optimalen Preispunkt. Diese Entwicklung ist für Loewe AG von entscheidender Bedeutung, um auch international die Position im Premiumsegment zu festigen. Der optimale Preispunkt richtet sich nach dem Preisniveau im jeweiligen Markt und dem eigenen Marktanteil. Bei geringem Marktanteil und niedrigem Preisniveau des Marktes liegt der optimale Preispunkt somit vergleichsweise niedrig und umgekehrt bei hohem Marktanteil und hohem allgemeinen Preisniveau relativ gesehen hoch.

Aufgrund dieses Ansatzes existieren derzeit Preisunterschiede zwischen

„Der Preis für Loewe AG-Produkte koppelt sich eng an die dahinterstehende Marke. Diese leistet einen entscheidenden Beitrag dazu, dass der Endkunde bereit ist, für den konkreten Mehrwert auch mehr zu bezahlen.“

**Dr. Roland Raithe**



Unternehmensbereiche der Loewe AG

dem Inland und manchen Auslandsmärkten. Loewe AG verfolgt den Grundsatz, den Preis der auf dem jeweiligen Markt angebotenen Produkte stabil zu halten bzw. bei wachsendem Marktanteil und/oder gestiegenem Preisniveau zu erhöhen. Im Gegensatz zu den Wettbewerbern, die teilweise jährliche Preisabschläge von 20 bis 30 Prozent vornehmen, ist eine spätere Absenkung des Preispunktes für Loewe AG keine Option. Dies fördert die Weiterentwicklung der Premiummarkenstrategie.

Grundsätzlich ist das Preisgefüge der Loewe AG-Produkte nicht weit entfernt von dem Preis, den das Unternehmen idealerweise am Markt erzielen möchte. Anstatt beim Preis anzusetzen, fokussiert Loewe AG verstärkt die Kostenoptimierung, um sich von einem kostengetriebenen Unternehmen zu einem Kostenmanager zu wandeln. Insbesondere bei den Materialkosten gibt es allein über die Nutzung von Wechselkurschwankungen größere Hebelwirkungen als bei den Herstellkosten. Auch wenn Loewe AG nach wie vor in Deutschland produziert, verfügt das Unternehmen bei den Herstellkosten über eine gute Ausgangsbasis, zumal der direkte Lohnanteil an der Produktion den kleinsten Anteil darstellt. Eine zukünftige Herausforderung auf der Kostenseite ergibt sich durch den expliziten Fokus auf minimalistisches Design: Die Technik folgt dem Design. Dieser Anspruch bedingt oftmals eine spezifische und somit kostenintensivere Entwicklung bestimmter technischer Komponenten. Entscheidend ist, ob der Kunde den Mehraufwand auch bezahlt. Um diese Fragestellung zu beantworten, werden derzeit Methoden wie zum Beispiel Quality Function Deployment und Target Costing implementiert. Zukünftig soll der

Preis nicht mehr so stark wie bisher aus verschiedenen Kostenblöcken resultieren. Stattdessen sollen sich die Kosten verstärkt an einem gegebenen Preis orientieren.

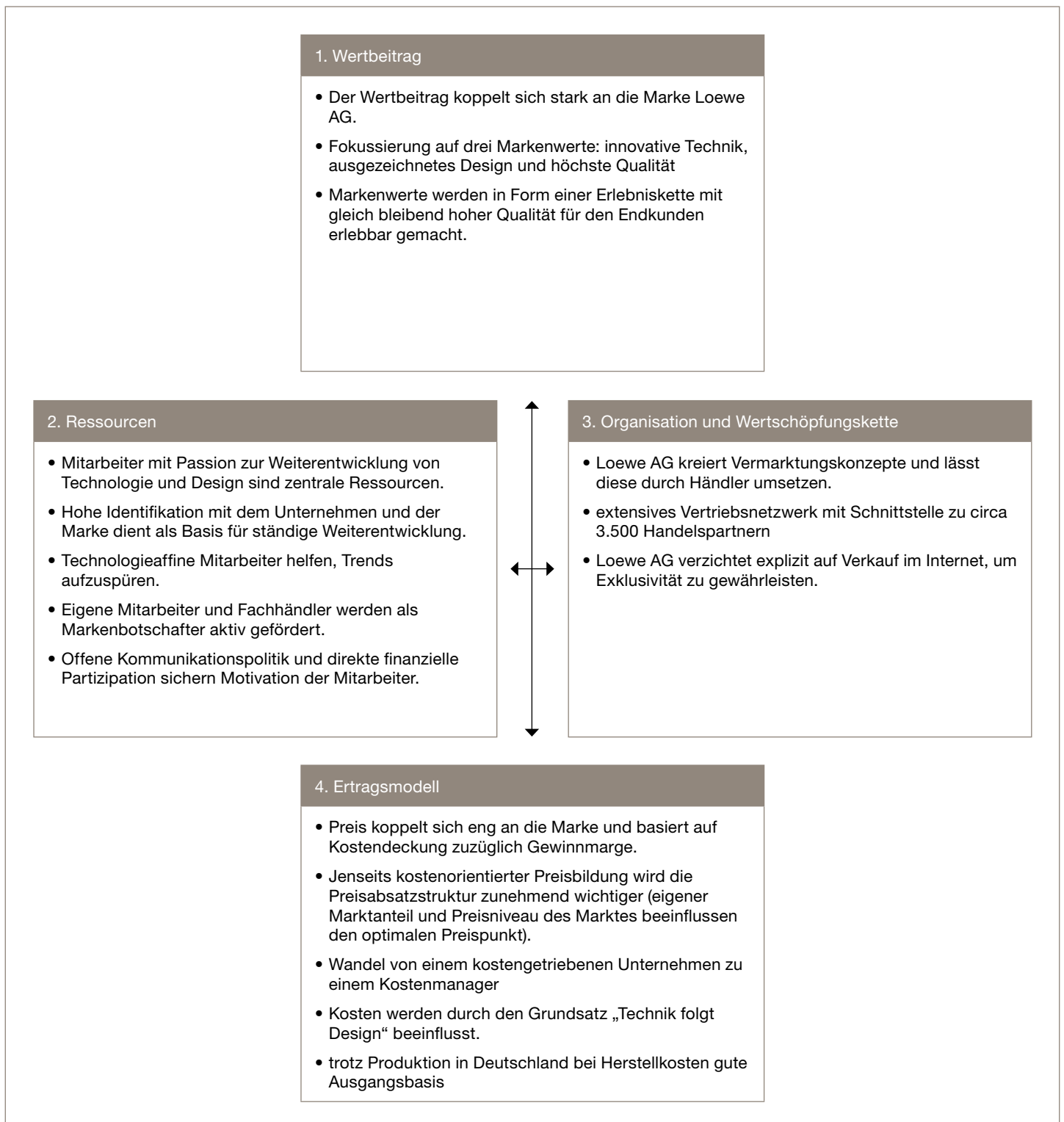
#### Zusammenfassung: die wesentlichen Aspekte der Geschäftsmodellinnovation

Die Geschäftsmodellinnovation von Loewe AG kennzeichnet im Besonderen, dass sich das Unternehmen konsequent auf seine Stärken konzentriert und diese kontinuierlich weiter ausbaut:

- Die drei Markenwerte innovative Technik, ausgezeichnetes Design und höchste Qualität werden fokussiert.
- Loewe AG hat frühzeitig antizipiert, dass die zunehmende Spaltung des Marktes in Premium- und Budgetprodukte weiter voranschreiten wird. Das Unternehmen hat sich bewusst dafür entschieden, die Marke mit ihrem Premiumanspruch durch und durch erlebbar zu machen, sodass eine stärkere Loyalisierung mit der Marke und dem Unternehmen erreicht werden kann.
- Die Zusammenarbeit mit den Einzelhändlern sowie deren Schulung sind wesentliche Erfolgselemente des Geschäftsmodells.

Um die Marke als solche nicht nur auf Kundenseite zu festigen, sondern gleichzeitig von innen heraus zu pflegen und die Markenwerte zum Kunden zu transportieren, legt Loewe AG besonderen Wert darauf, die Einzelhändler zu Übermittlern dieser Werte auszubilden. Daher sind die intensive Zusammenarbeit sowie die fortlaufende Schulung dieser „Werteträger“ entscheidende Faktoren, um die im Unternehmen

gewachsenen Kulturelemente an den Kunden zu übermitteln. Das Unternehmen verzichtet bewusst auf den Verkauf von Produkten über einen eigenen Onlineshop. Damit unterstreicht Loewe AG sein Bekenntnis zur Bedeutung der kontinuierlichen Markenpflege durch engen Kundenkontakt. Die nachfolgende Tabelle fasst die wesentlichen Inhalte der Geschäftsmodellinnovation von Loewe AG abschließend zusammen.



Die Kernergebnisse zur Fallstudie mit der Loewe AG auf einen Blick



Ist es im Fast-Food-Geschäft möglich, die Zeit genussvoll anzuhalten?



## McDonald's Deutschland Inc. Best Practice in der Systemgastronomie

**Das Unternehmen: McDonald's – führender Systemgastronom und aufstrebender Kaffeespezialist**

Der Gesamtkonzern McDonald's Corporation mit Sitz in den USA ist mit gegenwärtig mehr als 31.000 Restaurants in über 100 Ländern weltweiter Marktführer in der Systemgastronomie. Seit 1971 ist McDonald's auch in Deutschland präsent. Mit rund 60.000 Mitarbeitern und 1.361 Restaurants erzielte McDonald's Deutschland Inc. im Jahr 2009 einen Nettoumsatz von 2,909 Milliarden Euro.



„We realized that we were going through an overall period of change at McDonald's and had to understand how we can reinvent and reposition the brand of McDonald's. McCafé fit right in.“

**Vicki Fuller, Director McCafé & Business Initiatives**

Neben dem Erfolg im klassischen Fast-Food-Geschäft etablierte sich McDonald's in den letzten Jahren zunehmend auch in einem zweiten Markt – dem Markt für Kaffeehäuser. Mit der Geschäftsmodellinnovation McCafé integrierte McDonald's direkt in die McDonald's-Restaurants loungeartige Cafés, die neben Kaffeespezialitäten auch Kuchen,

Snacks und Kaltgetränke anbieten. Ursprünglich entstand dieses Konzept in Australien. Dort startete das erste McCafé bereits im Jahr 1993 und zählt heute – teilweise unabhängig von den McDonald's-Restaurants – zu einer der größten Kaffeehausmarken in Australien und Neuseeland. Nach einem rasanten Expansionskurs gibt es mittlerweile circa 2.000 McCafés in mehr als 30 Ländern weltweit, davon rund 660 in Deutschland.

**Die Geschäftsmodellinnovation: McCafé – die Genießerlounge im Fast-Food-Geschäft**

### **Auslöser der vollzogenen Geschäftsmodellinnovation**

Die Wurzeln von McCafé lassen sich darauf zurückführen, dass der McDonald's-Konzern bereits einige Jahre vor der Eröffnung des ersten McCafés im Jahr 1993 seine

Gesamtausrichtung erweitern wollte, um neue Marktpotenziale zu erschließen und das Basisgeschäft zu beleben. In dieser Zeit entstand bei McDonald's Australien die Idee, mit dem Café-Geschäft ein neues Geschäftsmodell zu starten. Die wesentliche Herausforderung bestand darin, die Marke McDonald's in einem neuen Markt zu etablieren.

Dabei wurde auf das Shop-in-Shop-Konzept gesetzt. Dafür sprach, dass die bestehenden Standorte der McDonald's-Restaurants gleichzeitig als McCafé-Standorte genutzt werden konnten. Dadurch lässt sich die Gesamtauslastung erhöhen und im Idealfall die täglichen stoßzeitbedingten Schwankungen der Besucherzahlen reduzieren. Zudem existieren McDonald's-Restaurants nicht nur in großen Städten, sondern auch in kleineren Orten, sodass gerade an





diesen Standorten McCafé einen attraktiven Ort des Beisammenseins für die Kunden bietet. Dies hebt McCafé deutlich gegenüber konkurrierenden Kaffeehausketten ab, deren Präsenz sich hauptsächlich auf größere Städte konzentriert.

Die erfolgreiche Markteinführung von McCafé in Australien stieß auch bei anderen Ländervertretungen auf reges Interesse. So nahm auch McDonald's Deutschland die McCafé-Idee auf. Diese Geschäftsmodellinnovation ging gleichzeitig mit der allgemeinen Überlegung einer generellen Erneuerung der Marke McDonald's auf dem hiesigen Markt einher. In diesem Zusammenhang unterstützte die Markteinführung von McCafé die gewünschte Neupositionierung des Unternehmens.

### Wertbeitrag

Das Zusatzangebot McCafé bietet dem Kunden die Möglichkeit, den Restaurantbesuch um das Erlebnis des gemütlichen Kaffeetrinkens zu erweitern. Hierbei ergänzen verschiedene Leistungen des McCafé-Konzepts gezielt das



„Sometimes we say McCafé democratizes the business. We provide coffee for everyone, high quality and an attractive ambience, however, for a very reasonable price. That's basically also the value proposition.“

**Alexander Schramm, Vorstand  
Development McDonald's  
Deutschland**

Besuchererlebnis. So werden zum Beispiel die Kaffeespezialitäten direkt vor dem Kunden zubereitet sowie in Porzellangeschirr und mit Besteck serviert. Dies unterstreicht den Anspruch eines gemütlichen Ortes, in dem die Spezialitäten und ihre Darbietung dem Kunden gegenüber „zelebriert“ werden. Zudem lädt beispielsweise die Einrichtung von WLAN-Netzen in den Bereichen der McCafés den Kunden zu einem längeren Verweilen ein. Diese Leistungen richten sich nicht nur an die Besucher klassischer McDonald's-Restaurants, sondern auch an potenzielle Neukunden, die bisher kaum die Leistungen des McDonald's-Konzerns wahrgenommen haben.

Die Erforschung von Kundenbedürfnissen und die Entwicklung neuer Marktideen ist bei McDonald's ein kontinuierlicher Prozess. In sogenannten Innovationscentern werden Produkt-, Verfahrens- und Ausstattungsideen entwickelt und getestet. Erfolgt eine positive Resonanz, wird ein Business Case erstellt und funktionsübergreifenden Teams zur Weiterentwicklung übergeben. Analog zu anderen Innovationen wurde auch die Geschäftsmodellinnovation McCafé anhand der Kundenreaktion in Testcafés, die in einigen Restaurants eingerichtet wurden, getestet. Zu Beginn stand die Überlegung im Vordergrund, inwiefern die Marke McDonald's neu positioniert werden könnte und bei welchen Kundengruppen positive Entwicklungen zu erwarten wären.

Darüber hinaus wird – wie auch bei anderen erfolgreichen Innovationen im Unternehmen üblich – die Geschäftsmodellinnovation McCafé von immer mehr Ländern aufgegriffen. So lernen die

einzelnen nationalen McDonald's-Vertretungen voneinander und geben überzeugende Innovationen weiter. Für eine erfolgreiche Konzeptübertragung werden dabei auch länderspezifische Kundenbedürfnisse berücksichtigt. McCafé stellt auch hier ein gutes Beispiel dar. Bei der Übertragung der Geschäftsmodellinnovation in die USA war von entscheidender Bedeutung, dass in den US-amerikanischen McDonald's-Standorten 60 bis 70 Prozent der Verkäufe über den Drive-through erfolgen. Entsprechend diesen unterschiedlichen Kundenbedürfnissen sind die Produkte von McCafé in den USA zwar an den Drive-through-Schaltern erhältlich, das Shop-in-Shop-Konzept wurde jedoch nicht umgesetzt.

Die Fokussierung auf die Kundenbedürfnisse ist das Ergebnis eines längeren Unternehmenswandels: Anfangs stand der operative Fokus im Vordergrund. Fragen wie „Wozu sind wir in der Lage?“ oder „Welche Mengen können wir dem Kunden anbieten?“ waren für McDonald's von zentraler Bedeutung. Sukzessive wurde dieses Grundverständnis durch Fragen nach den Kundenwünschen und deren Umsetzbarkeit ersetzt. Neben der Einführung des McDonald's-Frühstücks steht auch die Geschäftsmodellinnovation McCafé für diesen neu ausgerichteten Unternehmensfokus. Die richtige Einbindung von Marktforschungsergebnissen in Unternehmensentscheidungen stellt dabei eine wesentliche Herausforderung dar. Innovationen werden daher neben den speziell dafür bestehenden Innovationscentern auf allen Ebenen und in allen Einheiten des Unternehmens erfasst und aufgenommen. So kann beispielsweise eine in einem Restaurant oder bei einem Zulieferer entstandene Idee nach Erstellung des Business Case, der

Erstellung eines Strategieplans und einer anschließenden Test-einführung auch von anderen Ländern aufgegriffen und – gegebenenfalls um die lokalen Kundenerwartungen modifiziert – implementiert werden. Vor allem in der Testphase werden dabei sukzessive Testgeschäfte eröffnet, in welchen die Kundenerwartungen erfasst werden.

„We have a very high, internal motivation within McDonald's.“

**Alexander Schramm**

### Ressourcen

Die wesentlichen Ressourcen sind ein Mix aus bestehenden Strukturen wie den existierenden McDonald's-Restaurants und den übergeordneten, funktionsübergreifenden Organisationseinheiten (z. B. Marketing) sowie aufseiten der Franchise-Nehmer der Bedarf an zusätzlichen personellen Ressourcen (z. B. Baristi, den sogenannten Kaffeekünstlern). Bezüglich der übergeordneten Organisationseinheiten erfordert die funktions- und zunehmend auch länderübergreifende Entwicklung und Umsetzung von McCafé ein hohes Maß an offener Unternehmenskultur. Diese Offenheit bestimmt maßgeblich den Erfolg insbesondere solcher weitreichender Innovationen bei McDonald's. Trotz länder- und shopübergreifend stringent geregelter Abläufe zeigt sich das Unternehmen offen für notwendige Freiheitsgrade, um auf die individuellen Kundenbedürfnisse eingehen und das Geschäftsmodell McCafé länderübergreifend etablieren zu können. Beispielsweise bleibt die Wahl der Maschinen zur Kaffe Zubereitung den einzelnen Ländern vorbehalten,

sodass länderspezifische Vorlieben berücksichtigt werden können.

Des Weiteren spielt auf der Seite des Franchise-Gebers die hohe Mitarbeitermotivation eine große Rolle. Der Erfolg der Projekte steht für alle im Vordergrund, weshalb eine meist schnelle Umsetzung auch größerer Vorhaben wie der Umgestaltung der McDonald's Restaurants zu Restaurants mit McCafé-Bereichen erfolgt.

Bei der Einführung eines McCafés steht in Bezug auf die personellen Ressourcen jedoch ein anderer Personalbedarf als im McDonald's-Stammgeschäft im Vordergrund. Während bei den McDonald's-Restaurants der Schwerpunkt auf Schnelligkeit und Masse liegt, wird bei den McCafés der Fokus auf eine exklusive und kundenindividuelle Zubereitung gelegt. Diese Veränderung gegenüber dem klassischen Geschäftsmodell von McDonald's zeigt sich auch in der Auswahl des Personals. Dieses muss ein geeignetes Maß an „Barista-Fähigkeiten“ mit sich bringen, um im Umgang mit den Kunden und in der Zubereitung der Spezialitäten die Idee des Kaffeekünstlers entsprechend verkörpern zu können. Dementsprechend wird die Qualität dieser zentralen Ressource allgemein durch Trainings und übergeordnete Leitfäden, die bereits den Prozess der Personalauswahl unterstützen und standardisieren, grundlegend gewährleistet und kontinuierlich weiterentwickelt. Zudem gibt es sogenannte McCafé-Teams, welche die Franchise-Nehmer in der Personalauswahl schulen und so einen einheitlichen Standard sicherstellen. Darüber hinaus bietet das Personalwesen des Gesamtkonzerns ein breit gefächertes Angebot an Trainingsmöglichkeiten.

### Organisation und Wertschöpfungskette

Im Hinblick auf die strategische und operative Verantwortung für das Geschäftsmodell McCafé konnten und können nach wie vor überwiegend die Strukturen des McDonald's-Konzerns genutzt werden. Wenn nötig, arbeiten auch Mitarbeiter aus dem gesamten McDonald's-Konzern geschäftsmodellübergreifend am McCafé-Konzept und seiner Umsetzung mit. Der eigentliche Unternehmensbereich McCafé ist dementsprechend schlank. Die benötigten Ressourcen sind als funktionsübergreifende Organisationseinheiten in die McDonald's-Struktur eingebettet und können bei Bedarf für das Projekt McCafé verwendet werden. Inwieweit aufgrund der kontinuierlich steigenden Anzahl an McCafés vielleicht in Zukunft eine eigene Organisationsstruktur gebildet werden soll, muss evaluiert werden.

„We had to make sure that we used our existing supply chain, but also bring in new suppliers that had the competence in whether it was cakes or whatever it might be.“

**Vicki Fuller**

Eine bereits heute allein durch den Unternehmensbereich McCafé wahrgenommene Aufgabe ist die Ausarbeitung von Leitfäden und die Sicherung von Erfahrungswissen aus der bisherigen Einführung des Geschäftsmodells in Australien und anderen Ländern. Dabei ist die Beratung der einzelnen Unternehmensfunktionen des Gesamtkonzerns bei einer geplanten Einführung in weiteren Ländern ein wesentlicher Faktor, um das Erfahrungswissen erfolgreich weiterzuverwenden. Für die

Unterstützung der Neueinführungen in den einzelnen Restaurants stellt wiederum der Konzern eine eigene Arbeitsgruppe, welche die Kommunikation zwischen den funktionalen Abteilungen des Konzerns und den Restaurants kanalisiert und strukturiert. Zu den Leistungen des Konzerns bei der Einführung eines McCafés bei einem der Franchisenehmer gehört außerdem die Erstellung eines Investitionsplans für den Franchisenehmer.

Herausforderungen in Bezug auf externe Schnittstellen bestehen vor allem bei den Zulieferern. Für einige McCafé-Produkte mussten zusätzliche Zulieferer integriert werden. Bei deren Auswahl wurde ein besonderes Augenmerk auf die Reputation am Markt gelegt, um eine reibungslose Integration der neuen Zulieferer in den bestehenden Kreis zu gewährleisten.

Weitere Herausforderungen ergeben sich aus der Beziehung zu den Franchisenehmern. Auf deren Seite sind teils umfangreiche organisatorische Veränderungen notwendig, um nicht nur ausreichend Raum, sondern auch entsprechende Prozesse für ein McCafé in den einzelnen Restaurants zu schaffen. Trotz dieser Veränderungen und der Unterschiede zwischen den beiden Mitarbeitergruppen bewirkt die Einführung der McCafés in den McDonald's-Restaurants jedoch eine Steigerung der Motivation aller Mitarbeiter der betreffenden Standorte.

Die Motivationssteigerung beider Mitarbeitergruppen hat folgende Gründe:

1. Durch den Umbau und die Modernisierung der bestehenden Räumlichkeiten erhält das

Arbeitsumfeld ein frisches Design.

2. Die angebotene Kaffeekunst hat einen positiven Einfluss auf das Selbstverständnis der Mitarbeiter im Restaurantbereich.
3. Für beide Mitarbeitergruppen anwendbare Vergütungssysteme steigern das Teamgefühl.

„It's the experience that customers are willing to pay and coffee is a good example. On the fast food front counter we have a one Euro cappuccino and people think it's a good quality. In McCafé, for the same one Euro we charge 1.99 and from the customer's perception this is reasonable for the experience they are getting.“

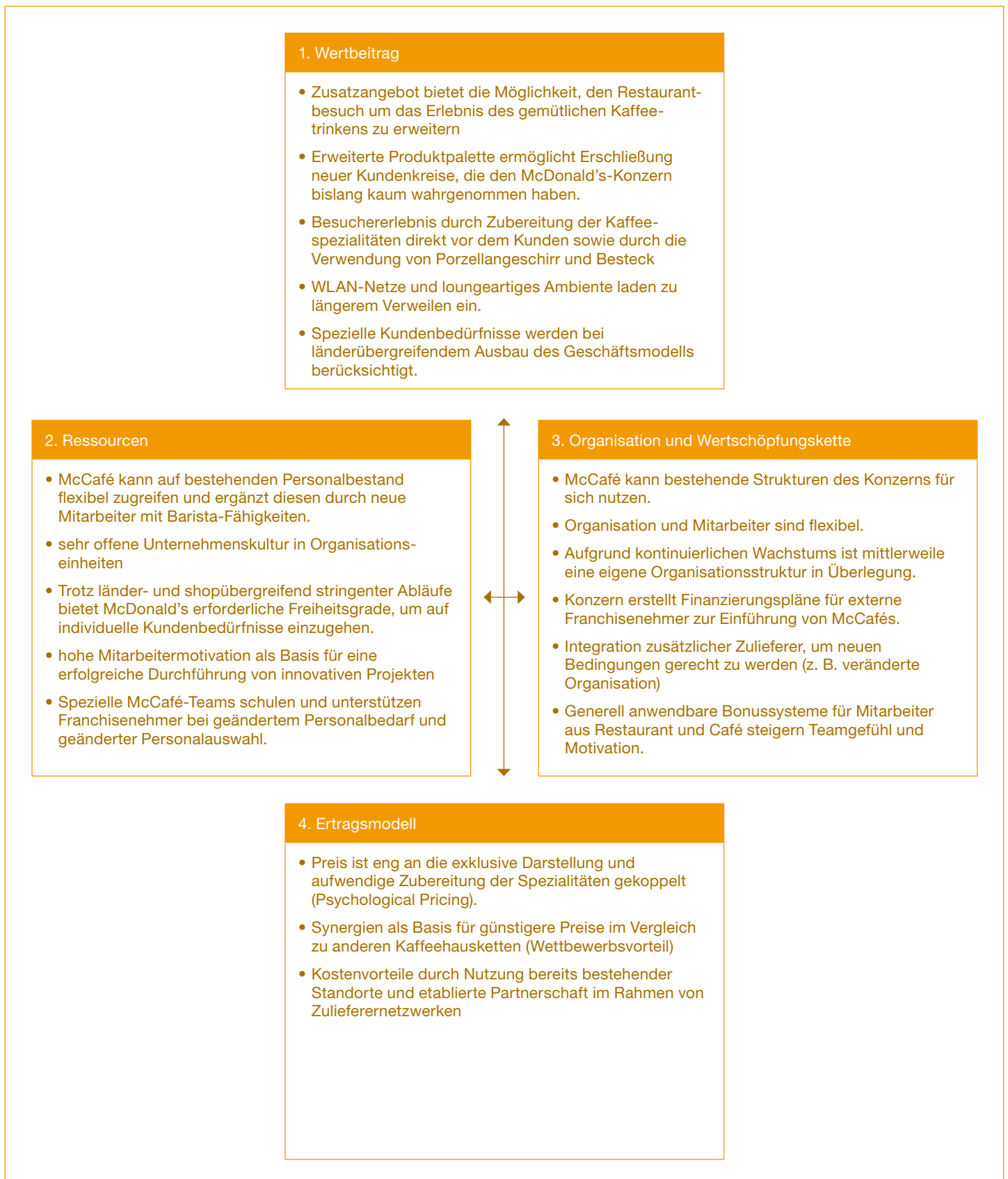
**Vicki Fuller**

zu müssen. Des Weiteren profitiert McCafé von bereits etablierten Zuliefernetzwerken aus dem Restaurantgeschäft.

### Ertragsmodell

Die Preise von McCafé-Produkten sind gekoppelt an die exklusive Darstellung der Spezialitäten und die vergleichsweise aufwendige Zubereitung der Getränke vor dem Kunden. Die unterschiedliche Ausrichtung des McCafés und des McDonald's-Restaurants zeigt sich zudem durch das bestehende Kaffeeangebot an den Schnellrestauranttheken. Hier erhält der Kunde weiterhin schnell und in der gewohnten McDonald's-Verpackung eine gute Qualität, jedoch für geringes Geld.

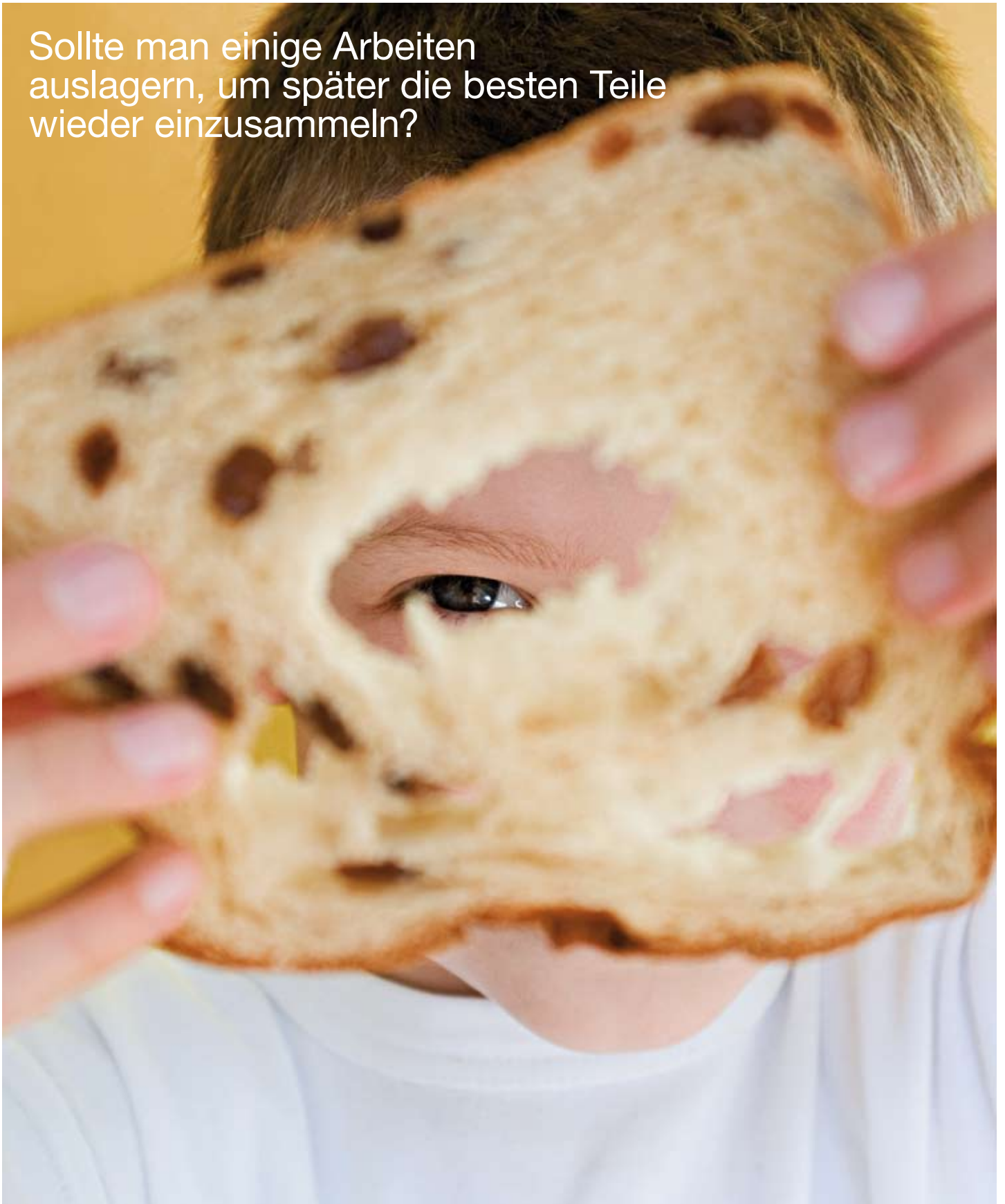
Dennoch sind die Produkte von McCafé im Vergleich zu anderen Kaffeehausketten wie Starbucks günstiger. Dieser Wettbewerbsvorteil lässt sich auf verschiedene Kostenvorteile zurückführen. So profitiert McDonald's anders als die Konkurrenz von im Zusammenhang mit der Restaurantstruktur bereits bestehenden Standorten, ohne diese eigens für McCafé aufbauen



Die Kernergebnisse zur Fallstudie mit McDonald's auf einen Blick



Sollte man einige Arbeiten  
auslagern, um später die besten Teile  
wieder einzusammeln?



# T-Systems International GmbH

## Best Practice bei ICT-Lösungen

### Das Unternehmen: T-Systems als technischer Vorreiter und Wegbereiter

Mit einer weltumspannenden Infrastruktur aus Rechenzentren und Netzen betreibt, integriert und transformiert T-Systems die Informations- und Kommunikationstechnik (engl. kurz ICT) für multinationale Konzerne und öffentliche Institutionen. Auf dieser Basis bietet die Großkundensparte der Deutschen Telekom integrierte Lösungen für die vernetzte Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft. Rund 45.300 Mitarbeiter verknüpfen bei T-Systems Branchenkompetenz mit ICT-Innovationen, um für Kunden in aller Welt spürbaren Mehrwert für ihr Kerngeschäft zu schaffen. Im Geschäftsjahr 2009 erzielte die Großkundensparte einen Umsatz von rund 8,8 Milliarden Euro. Im Vergleich zum Wettbewerb gelang es dem Unternehmen, im

Zeitraum von Mitte 2007 bis Anfang 2009 die meisten Outsourcing-Neuverträge abzuschließen und sich auch beim Wert der Verträge (TCV = Total Contract Value) unter den führenden Dienstleistern zu positionieren (siehe Abbildung unten).

### Die Geschäftsmodellinnovation: Transformational Outsourcing – die nächste Generation des ICT-Outsourcings

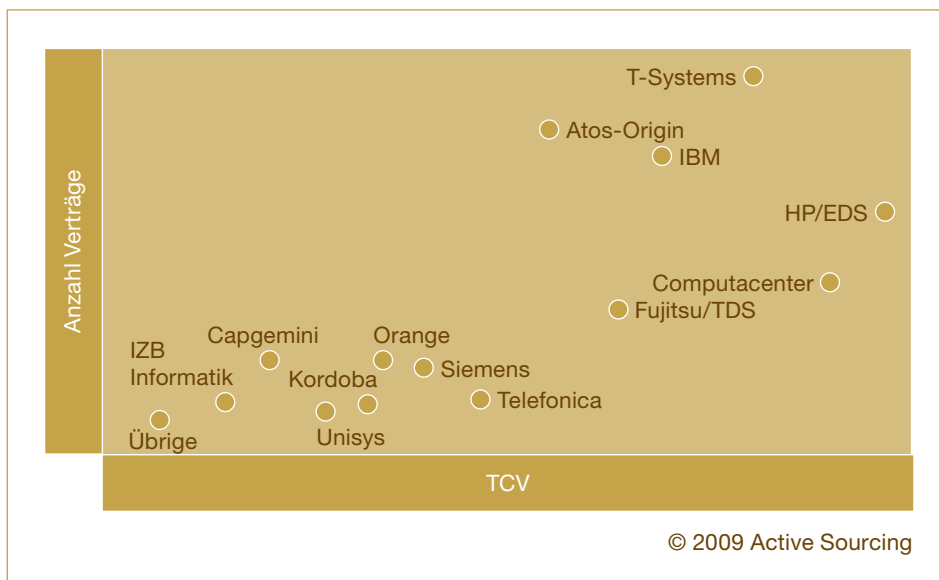
**Auslöser der vollzogenen Geschäftsmodellinnovation** Outsourcing ist in der ICT-Branche kein neuer Ansatz. Klassisches Outsourcing zielt darauf ab, Verantwortung außerhalb der eigenen Kernkompetenzen an einen Spezialisten abzugeben, da dieser die ausgelagerten Prozesse – wie den Betrieb von ICT-Landschaften – effizienter umsetzen kann. Die erste



„Transformational Outsourcing bedient ein Geschäftsfeld, das von der IT bis dato noch nicht entsprechend unterstützt wird, obgleich ein wachsendes Interesse an diesem zu verzeichnen ist.“

**Dr. Ferri Abolhassan,**  
Mitglied der Geschäftsführung  
T-Systems, Geschäftsführer  
Systems Integration

Generation des Outsourcings in den 90iger-Jahren beschränkte sich auf den Betrieb von Rechenzentren. Dieses Outsourcing zielte hauptsächlich darauf, durch die Verbesserungen der Betriebsabläufe die Kosten zu senken. Um weitere Einsparungen zu erreichen, ging die zweite Generation des Outsourcings einen Schritt weiter und modernisierte gleichzeitig die Infrastruktur – dieses Modell hat sich im Bereich Infrastruktur-Outsourcing durchgesetzt. Der aktuelle Trend geht nun zum Cloud Computing: Kunden beziehen ihre ICT-Ressourcen damit virtuell übers Netz direkt aus den Rechenzentren der Dienstleister und können ihre Kosten damit flexibel an den aktuellen Bedarf anpassen. Weitere Kostensenkungen ergeben sich dabei zusätzlich durch die fast vollständige Automatisierung der Wartung. T-Systems hat sich in den letzten beiden Jahren als einer der führenden Dienstleister



ITK-Outsourcing Dienstleister im Segment Deals  $\geq 10$  Millionen Euro: Total Contract Value und Anzahl abgeschlossener Verträge





für Cloud Computing positioniert und ist hier durch eine Reihe neuer Großaufträge stark gewachsen. 2009 betrieb T-Systems etwa 4.000 Systeme von Kunden auf eigenen Clouds („APPCOM“), 2010 sind es schon über 12.000 und für 2011 sind bereits mehr als 20.000 Systeme eingeplant. Parallel zu dieser Entwicklung im Infrastruktur-Outsourcing hat mit dem Ende der Neunziger-Jahre auch das Outsourcing bei der Wartung von Anwendungen zugenommen – unter anderem auch durch den verstärkten Einsatz von Offshore-Ressourcen. Das Outsourcing von Anwendungswartung ist allerdings heute in der Regel noch auf die Verbesserung der Betriebsabläufe beschränkt. Gegenüber dem Outsourcing von Rechenzentren ist die Entwicklung hier also noch am Anfang. Dabei läge der wirksamste Hebel gerade in der Standardisierung und Konsolidierung von Anwendungen. Viele Unternehmen stehen heute vor dem Problem, dass ihre ICT-Anwendungslandschaft komplex und wenig effizient ist.

Ein Teil der Programme sind alte Eigenentwicklungen, andere stammen aus Unternehmenszusammenschlüssen oder Neuakquisitionen. Gleichzeitig ist die Anzahl der Anwendungen insgesamt in den letzten Jahren stark angestiegen. Dieser über Jahrzehnte entstandene Flickenteppich bildet die aktuellen Geschäftsprozesse nicht optimal ab und seine Wartung und Pflege verschlingen das Geld, das Unternehmen eigentlich in Innovationen und Modernisierung stecken müssten. Daneben bemühen sich viele Kunden, die Anzahl ihrer externen Dienstleister zu reduzieren. Ziel ist es, die Risiken durch klarere Verantwortlichkeiten innerhalb eines Netzwerks weniger strategischer Partner zu verteilen und zu minimieren. Hinzu kommt: Unternehmen und ihre CIOs werden künftig bei der ICT nicht mehr so stark auf die Kostenbetrachtung fixiert sein, sondern auch wieder vermehrt Zukunftsthemen im Blick haben. Ab Mitte 2010, so geht aus einer Forrester-Umfrage unter CIOs hervor, stehen Themen wie

Komplexitätsreduktion und Wertbeitrag durch IT sowie Innovation im Mittelpunkt. CIOs brauchen also beides: Effizienz durch Outsourcing und Innovationen. Zielsetzung des Transformational Outsourcings von T-Systems ist es, alle diese Aspekte miteinander zu synchronisieren. Neben der Kostenoptimierung geht es um die Modernisierung von Infrastruktur, Netzen, Endgeräten und Anwendungen.

Die Bedingungen für die Einführung von Transformational Outsourcing im Markt waren somit gut. Aufseiten der Kunden herrscht hoher Modernisierungs- und Kostendruck und auf der Wettbewerbsseite hatten viele der klassischen Outsourcing-Dienstleister ihr Geschäftsmodell noch nicht in Richtung auf Transformational Outsourcing erweitert. Viele der Anbieter versuchen häufig, so wenig wie möglich zu investieren, um ein Maximum an Ertrag aus den Outsourcing-Projekten zu erwirtschaften. Dies ist einer der Hauptgründe, weshalb die ICT-Systeme oft nur kostenseitig optimiert werden, während die dahinterliegenden Prozesse nicht betrachtet und verbessert werden. Klassischen Ansätzen wie der Zusammenlegung von Rechenzentren oder der Verlagerung dieser in Niedriglohnländer sind jedoch zunehmend Grenzen gesetzt. Dieses Dilemma, trotz immer geringerer Einsparungspotenziale kontinuierlich Kosten senken zu müssen, erfordert weiterentwickelte Ansätze. Genau hier setzt T-Systems mit Transformational Outsourcing als Geschäftsmodellinnovation an.

#### **Wertbeitrag**

Transformational Outsourcing umfasst eine konstante Optimierung der ICT-Systeme und der damit verbundenen Geschäftsprozesse. Unternehmen können ihre Kosten

per Transformational Outsourcing so gleich mehrfach senken: Zunächst sinken die Kosten für den ICT-Betrieb, wenn T-Systems ihn übernimmt, aufgrund von Größenvorteilen und flexiblen Bezugsmodellen wie Dynamic Services. Ist die Modernisierung dann vollzogen, reduzieren sich die ICT-Kosten noch einmal, da die neue, schlanke und standardisierte IT-Landschaft kostengünstiger zu betreiben ist als die alte. Standardisierte, vereinfachte Systeme führen zu schlankeren Geschäftsprozessen – und das senkt die Prozesskosten. Bei den Prozesskosten liegt der größte Teil der möglichen Einsparungen. Hinzu kommt: Der Kunde gewinnt mit den verbesserten Prozessen auch neue Geschäftschancen (z. B. Time to Market) und mehr Qualität. Auch die Frage der Finanzierung ist im Geschäftsmodell berücksichtigt. Das Prinzip: Ein Teil des aufgrund des effizienteren Betriebs eingesparten Geldes kann in die Modernisierung gesteckt werden. Für die verbleibenden Kosten bietet T-Systems Finanzierungs-möglichkeiten an, sodass insgesamt der Return on Invest schnell erreicht ist.

„Um die Vision zu erreichen, ist ein stufenweises Vorgehen notwendig. Teilabschnitte erleichtern dem Kunden den Weg zu dieser Vision und werden somit durch ihn eher akzeptiert.“

**Dr. Ferri Abolhassan**

Möglich wird Transformational Outsourcing erst, da T-Systems darunter einen ganzheitlichen, strategischen Ansatz versteht, der drei Ebenen umfasst: die Geschäftsprozesse, die ICT-Architektur und die ICT-Services. Transformational Outsourcing zielt auf allen drei Ebenen auf

eine radikale Vereinfachung der Komplexität sowie die nahtlose Integration der ICT-Lieferkette für den Kunden. Hier liegt der Kern der Modernisierung. Die Telekom-Tochter bündelt für ihr Geschäftsmodell die Kompetenz als einer der führenden Outsourcing-Dienstleister in Europa mit ihrem Systemintegrationsgeschäft, durch das tiefes Branchen- und Prozesswissen vorhanden ist – und unterscheidet sich dadurch deutlich von vielen anderen Anbietern im Markt.

Transformational Outsourcing vollzieht sich entlang von fünf Stufen – wobei jede Stufe einen höheren Grad an Transformation und an gemeinsamem Engagement von Kunde und Dienstleister markiert.

1. Im Rahmen der ersten Stufe (Projekt und Plan) lokalisiert T-Systems zunächst Ansatzpunkte zur Optimierung der ICT. Dabei geht es immer auch um die Beratung des Kunden im Hinblick auf seine Geschäftsprozesse.
2. In der zweiten Stufe (Infrastruktur- und Application-Management, Maintain) übernimmt T-Systems die vorhandene IT-Landschaft im Rahmen eines Outsourcings. Bereits hier agiert T-Systems für den Kunden als Partner, der im Rahmen eines Multi-Sourcings verschiedene Partner koordiniert und deren Lösungen zusammenbringt. Zur Minimierung von Schnittstellen wird die Anzahl der Zulieferer auf circa drei bis vier strategische Partner reduziert. Der Kunde profitiert hierbei durch eindeutiger Zuständigkeiten und einen besseren Überblick.
3. Im Rahmen der dritten Stufe (Infrastruktur- und Application-Management, Harmonization) harmonisiert T-Systems den

Betrieb der ICT und generiert dabei Kosteneinsparungen durch einen effizienteren Regelbetrieb. Dabei kann etwa ein ganzes Knäuel von alten Legacy-Anwendungen durch ein einheitliches Backbone wie SAP, Oracle oder andere ersetzt werden. Ebenso werden in der Infrastruktur Standardisierungen der Plattformen realisiert.

4. In der vierten Phase (Infrastruktur- und Application-Management, Modernization) modernisiert T-Systems Infrastruktur, Anwendungen und Prozesse – zum Beispiel, indem die vorhandene SAP-Landschaft und Standardanwendungen wie Exchange im Rahmen von Cloud Computing auf eine dynamische Plattform in einem T-Systems-eigenen Rechenzentrum migriert werden. Ein wichtiger Schritt ist aber auch die Migration und Modernisierung von eigenentwickelten Anwendungen, beispielsweise von Java-Enterprise Anwendungen oder C++ Anwendungen, auf Cloud Computing.
5. Die ersten vier Stufen stellen eine massive Innovation der Systeme und auch der Prozesse dar und der Zeitraum hierfür beträgt bis zu zweieinhalb Jahre. Outsourcing-Verträge laufen aber in der Regel deutlich länger. Deswegen braucht es Mechanismen, die Innovationen über die gesamte Laufzeit ermöglichen. Um dieses sicherzustellen, hat T-Systems ein Chief Technology Office für den Kunden eingerichtet. Dessen Aufgabe ist es, Innovation nicht nur in der ersten Phase, sondern über die gesamte Laufzeit des Vertrags sicherzustellen.

Transformational Outsourcing können Kunden teilweise durch die sinkenden Betriebskosten bereits

frühzeitig refinanzieren. Solche Formen der Finanzierung sind bei Infrastruktur-Outsourcing gang und gäbe. Sie werden hier nun auch bei entsprechenden Laufzeiten auf Anwendungs-Outsourcing übertragen. Projektbudgets helfen so, das Outsourcing zu finanzieren und den Return on Invest von Anfang an zu erzielen.

Um einschätzen zu können, ob bereits ein Markt dafür vorhanden ist, ist die unmittelbare Kundenrückmeldung für T-Systems entscheidend. Neben den verschiedenen Technologiepartnern bilden daher die eigenen Mitarbeiter die wichtigste Informationsquelle, um Kundenanforderungen frühzeitig zu erkennen.

**Ressourcen**

Eine der wesentlichen Stärken von T-Systems ist die Identifikation aktueller sowie zukünftiger Kundenbedürfnisse. Auf dieser Grundlage werden unter Nutzung der eigenen technologischen Kenntnisse individuelle Lösungen für den Kunden entwickelt. Voraussetzung dafür ist, dass die neuen ICT-Systeme sehr gründlich in die vorhandenen eingearbeitet werden. Eine genaue Kenntnis der Prozesse des Kunden ist absolut notwendig für eine kundenspezifische Lösung. In der Umsetzung dieser Anforderungen sind die Planungs- (Plan), die technische Umsetzungs- (Build)

„Eine sichere und zuverlässige Ressourcenplanung ist bei der Produktion von dynamischen ICT-Services unerlässlich. Dabei können wir auf eine langjährige Erfahrung zurückgreifen. Hierdurch wissen wir oftmals, was der Kunde benötigt, bevor er es selbst weiß.“

**Dr. Michael Pauly, Consultant ICT Presales**

und die Betriebskompetenz (Run) die drei zentralen Kompetenzen des Unternehmens.

Eine wachsende Bedeutung wird darüber hinaus der Netzkompetenz beigemessen, die besonders bei Leistungen wie dem Cloud Computing relevant ist. Andere Unternehmen wären theoretisch in der Lage, ähnliche Leistungen zu erbringen – jedoch nicht mit der gleichen Geschwindigkeit und Qualität. Dies ist auf den fehlenden Netzzugang zurückzuführen. T-Systems profitiert an dieser Stelle vom Mutterunternehmen Deutsche Telekom. Diverse Leistungen und Komponenten müssen im Unterschied zu konkurrierenden Unternehmen nicht hinzugekauft werden, weshalb beispielsweise Dynamic Services – ein Angebot zur variablen Bereitstellung von ICT-Ressourcen und -Leistungen – auch in Zukunft ein Spezialgebiet von T-Systems bleiben.

**Organisation und Wertschöpfungskette**

Die strategische Verantwortung für das Geschäftsmodell liegt im Wesentlichen bei drei Bereichen von T-Systems: Corporate Customers, Systems Integration und ICT Operations.

Corporate Customers:

- Aufbau des Kundenkontakts
- Vertragsabschluss
- Hauptansprechpartner des Kunden im Betrieb

Auf operativer Ebene gliedert sich der Unternehmensbereich Corporate Customers in vier Teilbereiche: Das Big Deal Management, das Global Account Management sowie die Teilbereiche Key Accounts und Direct Sales. Im Rahmen der Betreuung der dort angesiedelten Kundensegmente Manufacturing Industries, Telecommunications, Media, Utilities sowie Services & Finance ist T-Systems bestrebt, möglichst nahe an den Kunden zu sein, sodass Markttrends direkt in die Unternehmen übertragen werden können.

Systems Integration:

- Planung (Plan) und technische Umsetzung (Build)

Verschiedene operative Teilbereiche analysieren die bestehende ICT-



Die Organisationsstruktur der T-Systems International GmbH



Landschaft des Kunden und lokalisieren Optimierungspotenziale. In einem weiteren Schritt werden die am Markt verfügbaren Lösungsangebote in ein Gesamtsystem für den Kunden integriert. Hierfür stehen die operativen Teilbereiche nicht nur in einem ständigen Dialog mit dem Kunden, sondern pflegen auch weitere externe Schnittstellen mit strategischen Partnern wie SAP und Oracle. Bei entsprechenden Laufzeiten bietet T-Systems auch Finanzierungsmodelle an, um Kunden die Modernisierung zu ermöglichen. So erzielen diese den Return on Invest von Anfang an. Zudem lässt sich die grundlegende Umgestaltung der ICT-Architektur, Applikationen und Services teilweise bereits über die Einsparungen beim Outsourcing realisieren. Der ICT-Dienstleister kann die Infrastruktur aufgrund von Skaleneffekten günstiger betreiben als der Kunde.

ICT Operations:

- langfristige Betreuung des Kunden

In diesem Bereich werden im Wesentlichen sämtliche Leistungen rund um den IT- und Telekommunikationsbetrieb (Run) verantwortet. Dies umfasst die Bereitstellung und den Betrieb sowie eine unmittelbare Reaktion auf Störungen der ICT-Infrastruktur als auch eine kontinuierliche Erfassung und Auswertung von Leistungsdaten der betriebenen Systeme. Zur Beantwortung von ICT-Anfragen während des laufenden Betriebs wird für den Kunden ein User-Helpdesk eingerichtet.

Die Organisation beruht auf der strategischen Ausrichtung von T-Systems, sich auf das Großkundengeschäft zu fokussieren.



„Durch die stärkere Verknüpfung von ICT-Outsourcing und Systemintegrationsleistungen hilft Transformational Outsourcing uns dabei, organisatorische Reibungspunkte zu lokalisieren.“

**Stephan de Haas, Vice President,  
Systems Integration Sales – Head of  
Strategy and Architecture**

Zentraler Gedanke der Organisation ist die frühzeitige Zusammenführung sämtlicher an einem Projekt beteiligten Personen. Vor diesem Hintergrund wurde im Jahr 2009 eigens eine bereichsübergreifende Einheit für Big Deals eingeführt. Insbesondere bei umfangreichen Projekten mit zahlreichen Anforderungen soll sie eine bessere Vernetzung sowie eine gezieltere Bündelung notwendiger Kompetenzen sicherstellen.

Der offene Dialog mit den Partnern und ständige Benchmarks zur eigenen Position im Wettbewerb stellen einen entscheidenden Aspekt für eine erfolgreiche organisatorische Aufstellung dar. Allerdings bringen große organisatorische Anpassungen verschiedene Herausforderungen mit sich, insbesondere auch für die Mitarbeiter. Bei T-Systems sind manche Bereiche durch eine hohe Anzahl langjähriger Mitarbeiter geprägt. Nicht wenige von ihnen wurden im Zuge der Neuausrichtung mehrfach neuen Arbeitsgruppen zugeordnet. So hat das Unternehmen unter anderem Teams für

Informationstechnologie (IT) und Teams für Telekommunikation (TK) unternehmensweit in neuen interdisziplinären Einheiten gebündelt. Das untermauert den Anspruch, nicht lediglich ein IT- oder ein TK-Anbieter zu sein, sondern ein integrierter ICT-Dienstleister.

Das Management ist hier besonders gefordert, die Mitarbeiter von der Notwendigkeit und Bedeutung solcher Anpassungen zu überzeugen. Die proaktive Kommunikation geplanter Maßnahmen und der kontinuierliche Dialog mit den Mitarbeitern haben dabei einen hohen Stellenwert. So setzte man besonders auf Dialogrunden zwischen Führungskräften und den betroffenen Teams, damit die Mitarbeiter unmittelbar ihre Fragen stellen und im direkten Austausch mit dem Management auch Besonderheiten diskutieren konnten.

### Ertragsmodell

Bei Transformational Outsourcing entstehen dem Kunden keine Kosten für notwendige Investitionen zur Modernisierung der ICT-Systeme. Es sind jedoch Kosten für die von T-Systems erbrachten Leistungen zu tragen. Dabei erfolgt die Preisbildung im Rahmen verschiedener Modelle. Wird ein Komplettpaket vereinbart, erfolgt die Abrechnung der Leistungen überwiegend über Fixpreisprojekte oder langfristige Verträge auf Basis von erfüllten Service-Level-Agreements (SLA). Alternativ besteht auch die Möglichkeit, die Plan-, Build- und Run-Bausteine bei ICT-Systemen jeweils einzeln abzurechnen. Die Kosten für die Planung (Plan) und technische Umsetzung (Build) werden zumeist über klassische Time-and-Material-Verträge oder umfangreiche Fixpreisprojekte abgewickelt. Hierbei handelt es sich um Projekte, die

ebenfalls ergebnis- oder auch SLA-definiert sind. Der letztendliche Betrieb der ICT-Systeme (Run) wird häufig über flexible Preismodelle oder in Zukunft auf Basis von erfüllten Service Level Agreements (SLAs) abgerechnet. Klassische Time-and-Material-Verträge werden hingegen zunehmend an Bedeutung verlieren, da Kunden hier nicht von allen Standardisierungs- und Industrialisierungspotenzialen profitieren können. Die Anwendung neuer Pay-per-Use-Modelle stellt einen weiteren Trend dar. Durch diese kann der Kunde von den Vorteilen einer bedarfsbasierten Abrechnung profitieren.

„Das ist exakt das Modell, das Kunden wollen. Unsere standardisierten und industrialisierten Dynamic Services geben Unternehmen genau die Flexibilität und Reaktionszeit auf Marktänderungen, die sie brauchen.“

**Alexander Kraus, Offering Manager  
SAP Application Operations**

Neben der Optimierung leistungsorientierter Preismodelle erschließt T-Systems auch eigene Kostenvorteile. Daher pflegt das Unternehmen vor allem in Bezug auf die technische Umsetzung (Build) langfristige Partnerschaften mit verschiedenen Hardware- und Softwarelieferanten. Diese teils strategischen Partnerschaften dienen auch dem Ziel, Skaleneffekte zu erschließen, zum Beispiel durch einen gebündelten Einkauf von Softwarelizenzen. Darüber hinaus können auch während des Betriebs der ICT-Systeme (Run) Skaleneffekte realisiert werden. Durch die Standardisierung der Plattformen lassen sich Skalen- und Lernkurveneffekte bei der technischen Umsetzung erzielen. Gleichzeitig vereinfacht die Plattformstandardisierung die Einarbeitung

der Mitarbeiter und ermöglicht einen hohen Auslastungsgrad durch Einsätze auf verschiedenen Projekten.

#### Zusammenfassung: die wesentlichen Aspekte der Geschäftsmodellinnovation

Die Geschäftsmodellinnovation von T-Systems zeichnet sich im Besonderen durch die folgenden Aspekte aus:

- weltweit durchgängige Verantwortung von der Leitung (Netz) bis zur Anwendung (IT)  
Egal, ob Festnetz, Mobilfunk oder IT – der wohl größte Wettbewerbsvorteil von T-Systems liegt darin, dass der ICT-Dienstleister weltweit die Verantwortung für sämtliche von ihm betriebenen Lösungen inklusive der Services übernimmt und das vom Netz bis zur Anwendung. Diese durchgängige Verantwortung entlastet die Kunden, da diese für alle Fragen einen zentralen Ansprechpartner haben und sich nicht pro Land, Leitung und Anwendung mit einem anderen Provider befassen müssen. Unternehmen gewinnen somit Zeit für ihr strategisches Kerngeschäft.
- Outsourcing wird in Form einer dauerhaften Optimierung der Geschäftsprozesse weiterentwickelt.  
Durch die Geschäftsmodellinnovation von T-Systems wird der Dienstleistung Outsourcing eine neue Richtung gegeben: T-Systems entfernt sich vom alleinigen Ziel der Kosteneinsparung hin zu einem Zielsystem, bei dem im Idealfall zwar ebenso Kosten eingespart werden können, primär jedoch die „Sollprozessentwicklung individuell nach Kundenwunsch“ im Vordergrund steht.

- Transformational Outsourcing nutzt die Angebote und Möglichkeiten des Gesamtkonzerns Deutsche Telekom.

T-Systems nutzt für das Transformational Outsourcing Strukturen und Kapazitäten des Mutterkonzerns Deutsche Telekom und kann somit alle damit verbundenen ICT-Leistungen als Generalunternehmer aus einer Hand anbieten. Dadurch können Kunden im Rahmen einer Multi-Sourcing-Strategie meist eine Vielzahl von Lieferanten auf einen deutlich kleineren Kreis ausgewählter Dienstleister (*best of breed*) reduzieren. T-Systems ist für die Koordination aller anderen Zulieferer verantwortlich.

- Durch die Nutzung einheitlicher Plattformen lassen sich trotz der kundenindividuellen Ausgestaltung der ICT-Systeme signifikante Skalen- und Lernkurveneffekte erzielen.

Aufgrund der standardisierten Plattformen lassen sich Einkaufsvorteile realisieren und Mitarbeiter in verschiedenen Projekten flexibel einsetzen. Gleichzeitig ist für den Technologieeinkauf eine geringere Anzahl externer Partner notwendig.

Eine Zusammenfassung der weiteren wichtigen Aspekte der vorgestellten Geschäftsmodellinnovation findet sich in der abschließenden Übersicht.



Die Kernergebnisse zur Fallstudie mit T-Systems auf einen Blick



# Management-Implikationen

## Wertbeitrag

Die kontinuierlich wachsenden Kundenanforderungen stellen Unternehmen jeglicher Größe und Ausrichtung vor die Herausforderung, einen expliziten Wertbeitrag zu definieren, der für den Kunden erbracht wird. Dieser Wertbeitrag unterscheidet sich deutlich zwischen den untersuchten B2B-Unternehmen einerseits und B2C-Unternehmen andererseits.

Eine Erklärung hierfür liefern die unterschiedlichen Marktbedürfnisse, auf die die betrachteten Unternehmen reagierten. Während für B2B-Kunden eine deutliche Kostenreduktion nach wie vor im Vordergrund steht, stellt das Konsumerlebnis für B2C-Kunden eine immer bedeutendere Anforderung dar.

Die Vorgehensweise der betrachteten B2B-Unternehmen zur Erzeugung des Wertbeitrags zeigt folgende Parallelen:

- Potenzielle Kunden haben einen starken Bedarf an Kostenreduktion (Ausgangspunkt).
- Die Kunden sehen zwar die Chance, dass verschiedene größere Investitionen (z. B. in umweltfreundlichere Anlagen, moderne IT, hochwertig behandelte Produkte) langfristig die Kosten senken würden, scheuen aber das damit verbundene Investitionsrisiko.
- Die untersuchten B2B-Unternehmen bieten ihren Kunden eine weitreichende Übernahme dieses Risikos an, weil es sich bei den angebotenen Leistungen um ihre Kernkompetenz handelt und sie davon überzeugt sind, die zugesagten Einsparpotenziale mittelfristig realisieren zu können.
- Als Ausgleich für die Risikoübernahme sind die Kunden zu einer langfristigen, vertraglich fixierten Zusammenarbeit bereit.
- Im Rahmen der Zusammenarbeit übernehmen die betrachteten Unternehmen komplette Prozessmodule und arbeiten sehr eng mit ihren Kunden zusammen.

	Business-to-Business (B2B)			Business-to-Consumer (B2C)	
Case/Ergebnisdimension	ALD Vacuum Technologies GmbH	Kofler Energies AG	T-Systems International GmbH	Loewe AG	Mc Donald's Deutschland Inc.
Wertbeitrag (allgemein)	Gesamtpaket, Prozess wird übernommen, eigenes Produkt nur noch Mittel zum Zweck, um die Dienstleistung zu erbringen	kostenlose Umstellung auf „Green Energy“; Finanzierung durch Einsparungen	Kontinuierliche Optimierung des Outsourcing-Bestands und der Geschäftsprozesse	Marke als Erlebnis; steht für hochwertige, innovative und individuell angepasste Produkte	Angebots-erweiterung um einen Gemütlichkeitsfaktor im Schnellrestaurant
Einsparungen/Kosten	Prozessauslagerung; Effizienzsteigerung	Steigerung der Energieeffizienz	Prozessauslagerung; Effizienzsteigerung	hohe Qualität reduziert Total Cost of Ownership für den Kunden	vorhandene Standorte und -flächen optimieren die Auslastung
Neuerungen/Technologie	Unterstützung von hochinnovativen Produkt- und Prozessinnovationen	Prozessoptimierung vom Energieeinkauf bis zum Energieverbrauch, unterstützt durch Produktinnovationen	Zugang und Nutzungsmöglichkeit von Technologien und Verfahren eines Großkonzerns und zahlreicher Partner	perfekionierte Technologie sowie hochwertiges und durchgängiges Design (Markenidentifikation)	Verkauf von McCafé-Produkten an Standorten, die mit dem bestehenden Fast-Food-Angebot nicht profitabel wären
Sonstiges/Trendaufgriff	folgt dem Trendwandel vom Produzenten zum voll integrierten produzierenden Dienstleister	ökologische Nachhaltigkeit entspricht der ökonomischen Nachhaltigkeit	Konzentration auf Innovativität und individuellen Kundenbedarf	Marke als emotionales Erlebnis	Gesamtmarke profitiert von Imageerweiterung

Vergleichende Übersicht der Wertbeiträge auf übergeordneter Ebene

Prozesse und Produkte werden gemeinsam mit den Kunden weiterentwickelt.

- Durch den Austausch mit den Kunden gelingt es den Unternehmen, ihre Leistungen stark zu individualisieren und weitere Kompetenz aufzubauen.
- Im Resultat entsteht eine dauerhafte Win-win-Situation für die untersuchten Unternehmen und ihre Kunden.

Die betrachteten B2C-Unternehmen sehen sich mit anderen Kundenanforderungen konfrontiert. Ihre Kunden wünschen sich heute verstärkt Produkte und Dienstleistungen, die den Konsum zu einem echten Erlebnis machen. Diesen Trend hat McDonald's mit seinem McCafé-Konzept aufgegriffen: Hier wird dem Konsumenten ein speziell für ihn zubereitetes Produkt in einer zum Verweilen einladenden Atmosphäre offeriert. Um für den Kunden die dahinterstehenden Marken erlebbar zu machen, müssen innovative Unternehmen ihre Leistungen gezielt in Erlebnisketten „einbetten“. So wird beispielsweise bei Loewe großer Wert auf eine durchgängig und qualitativ hochwertige Markenerfahrung gelegt. Diese reicht vom ersten Kontakt bis hin zum Kauf des Produkts.

Damit der Wertbeitrag passend definiert werden kann, setzt eine Geschäftsmodellinnovation sowohl in B2B- als auch in B2C-Märkten die genaue Kenntnis der speziellen Kundenbedürfnisse voraus. Hierfür müssen innovative Unternehmen den jeweiligen Markt aus Kundensicht analysieren und mit den Kunden in einen kontinuierlichen aktiven Dialog treten, damit aktuelle Trends im Rahmen ihres Geschäftsmodells direkt aufgegriffen und umgesetzt werden können. Die vorangegangene Tabelle fasst die Wertbeiträge der in der vorliegenden Studie untersuchten Unternehmen vergleichend zusammen.

## Ressourcen

Zur Realisierung des definierten Wertbeitrags für den Kunden benötigen die Unternehmen speziell darauf ausgerichtete Ressourcen. Zu den Ressourcen können neben den Mitarbeitern auch die vorhandenen Anlagen, Maschinen, Patente, der Markenwert sowie die verwendete Informationstechnologie zählen.

Sowohl bei klassischen Produzenten als auch bei Dienstleistungsunternehmen stellen die Mitarbeiter und deren Wissen die zentralen Ressourcen dar. Dies ist unabhängig davon, ob das Unternehmen in einem B2B- oder in einem B2C-Markt agiert. Folglich

müssen Unternehmen zur Gewinnung, Bindung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter verschiedene Maßnahmen ergreifen.

Der Herausforderung, trotz des anhaltenden Fachkräftemangels Mitarbeiter zu gewinnen, die den speziellen Anforderungen des Geschäftsmodells optimal entsprechen, begegnen die untersuchten Unternehmen, indem sie Nachwuchs – beispielsweise durch enge Kooperationen mit Universitäten – frühzeitig fördern und prägen.

Ob Mitarbeiter mit speziellen Fähigkeiten, Ingenieure mit Vertriebskenntnissen oder Mitarbeiter mit (Marken-)Botschafterqualitäten – die betrachteten Unternehmen konnten die Anforderungen an wichtige Mitarbeiter genau benennen und haben besonders die Atmosphäre in der gesamten Belegschaft sowie die Kommunikationsstärke und die Fähigkeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit als Erfolgsfaktoren klar herausgestellt.

Im Rahmen der Aus- und Weiterbildung wurde von allen betrachteten Unternehmen großer Wert auf eine hohe Flexibilität der Mitarbeiter gelegt. Dies ermöglicht durch parallele Einsatzmöglichkeiten eine höhere Auslastung. Von besonderer Bedeutung ist diese Flexibilität im Rahmen der Umsetzung der Geschäftsmodellinnovation. Aus einer Veränderung des Geschäftsmodells resultieren im Regelfall neue Anforderungen an die Mitarbeiter. Sofern ein Unternehmen nicht in der Lage ist, den Hauptteil dieser neuen Anforderungen durch bestehendes Personal zu erfüllen, ist die Integration einer größeren Mitarbeitergruppe erforderlich. Diese Integration birgt jedoch das Risiko einer Ablehnung der Innovation durch die Kernbelegschaft, wenn diese den angestrebten Wandel als konkurrierendes Projekt der neuen Mitarbeitergruppe fehlinterpretiert. Dieses Risiko konnten die untersuchten Unternehmen durch die hohe Flexibilität ihrer bestehenden Mitarbeiter kompensieren, die den wesentlichen Bestandteil der neuen Anforderungen erfüllten und deshalb die Umsetzung der Geschäftsmodellinnovation entscheidend mitgestalteten. Für Spezialthemen des neuen Geschäftsmodells eingestellte Experten konnten reibungslos integriert werden, da die Umsetzung des neuen Geschäftsmodells als gemeinsame Aufgabe aller Mitarbeiter wahrgenommen wurde.

Neben den fachlichen müssen zunehmend auch überfachliche Kompetenzen in einer kontinuierlichen Personalentwicklung berücksichtigt werden. Hierbei stehen vor allem soziale Kompetenzen

	Business-to-Business (B2B)			Business-to-Consumer (B2C)	
Case/Ergebnisdimension	ALD Vacuum Technologies GmbH	Kofler Energies AG	T-Systems International GmbH	Loewe AG	Mc Donald's Deutschland Inc.
Ressourcen (allgemein)	Mitarbeiter-Know-how als zentrale Größe der Unternehmensentwicklung	offene Unternehmenskultur als Rahmenbedingung für erfolgreiche Modellentwicklungen	Technologie-Know-how der Mitarbeiter und Rückgriff auf Mutterkonzern und Partner	Mitarbeiter als Markenbotschafter und Designmitgestalter	Verbindung von Franchisestruktur und individueller Mitarbeiterauswahl für das Schaffen einer Barista-Kultur
Mitarbeiter	Kombination von Fach-, Handlungs- und Sozialkompetenz	Mitarbeiter als Innovationsgeneratoren und kompetente Wissensträger	Erfahrungsschatz der Mitarbeiter privilegiert bei Analyse der Kundenbedürfnisse	unternehmerisch denkende Mitarbeiter identifizieren selbstständig Verbesserungspotenziale	Mitarbeiter als Kommunikatoren der Barista-Kultur
Personalmanagement	Kontakte zu Hochschulen; kontinuierliche Fachkräfteentwicklung	Hochschulkooperationen; Inhouse-Entwicklungsmaßnahmen und Individualförderprogramme	Fokus auf Kundenbedürfnisse bestimmt Ressourcenauswahl und -zuteilung	Entwicklung und Gewinnung trendsensibler Mitarbeiter zur Stärkung des Markenimages	Trainings und übergeordnete Leitfäden begleiten den Personalauswahlprozess

#### Vergleichende Übersicht der Ressourcen auf übergeordneter Ebene

mehr und mehr im Fokus, beispielsweise um den Wissensaustausch innerhalb heterogener Teams gezielt zu fördern. In der folgenden Tabelle wird beschrieben, wie die befragten Unternehmen den Herausforderungen hinsichtlich der benötigten Ressourcen begegnen.

#### Organisation und Wertschöpfungskette

Grundsätzlich können neue Geschäftsmodelle natürlich auf bereits bestehende Strukturen zurückgreifen. Geschäftsmodellinnovationen gehen dennoch meistens mit organisatorischen Veränderungen einher: Im Rahmen der beschriebenen Fallstudien konnte bei mehreren Unternehmen eine deutlich verstärkte Ausrichtung auf den Kunden beobachtet werden.

Dies äußerte sich bei den Unternehmen aus dem B2B-Bereich besonders deutlich in der Zusammenfassung von Schnittstellen zu den Kunden. Statt mehrerer Teams, die Kunden in ihrem jeweiligen Fachgebiet betreuen, wird nur ein einziges interdisziplinäres Team gebildet. Sofern externe Dienstleister das anbietende Unternehmen bei der Leistungserstellung unterstützen, werden diese ebenfalls direkt in das Team der Anbieterseite integriert und bilden gegenüber dem

abnehmenden Unternehmen keine separate Schnittstelle mehr.

Zusätzlich übernehmen diese Unternehmen Prozessmodule, die unmittelbar in den Wertschöpfungsprozess auf Kundenseite eingebunden sind, und optimieren auf diese Weise gemeinsam mit dem Kunden den Gesamtprozess.

Die stärkere Ausrichtung auf den Kunden spiegelt sich meist auch in der internen Aufbauorganisation wider, die im Verlaufe der Geschäftsmodellinnovation verändert wurde.

Die Umsetzung der engeren Zusammenarbeit mit dem Kunden kann organisatorisch unterschiedlich ausgestaltet sein. Innovative Unternehmen zeigen sich auch bei internen Veränderungen offen für Impulse von außen, vor allem seitens ihrer Kunden.

Da eine angepasste Organisation von den eigenen Mitarbeitern getragen werden muss, ist es entscheidend, diese durch einen aktiven Dialog bei Veränderungen stark einzubeziehen. Um Mitarbeiter zur Mitwirkung an Veränderungsprozessen zu motivieren, setzen innovative Unternehmen neben einer offenen Kommunikationspolitik auf eine direkte finanzielle

	Business-to-Business (B2B)			Business-to-Consumer (B2C)	
Case/Ergebnisdimension	ALD Vacuum Technologies GmbH	Kofler Energies AG	T-Systems International GmbH	Loewe AG	Mc Donald's Deutschland Inc.
Organisation und Wertschöpfungskette (allgemein)	unterstützende Prozessverbesserung beim Kunden vor Ort; fallweise Rückgriff auf externe Berater	gesamter Wertschöpfungsprozess wird durch eigenständige Tochtergesellschaften abgebildet	Reorganisation zur stärkeren Fokussierung des Großkundengeschäfts unterstützt die Innovation	Händlernetzwerk mit einheitlichem Markenauftritt und starkem Partnernetzwerk	analog zu übriger Franchise-Organisation; Integration neuer Zulieferer in bestehende Partnernetzwerke

Vergleichende Übersicht der Organisation und Wertschöpfungskette auf übergeordneter Ebene

Beteiligung im Erfolgsfall. Entsprechende Anreizsysteme sollten für verschiedene Mitarbeitergruppen umfassend anwendbar sein, um die Mitarbeiter als Team zu motivieren. Gleichzeitig schaffen Unternehmen dadurch Vertrauen, dass organisatorische Veränderungen sämtliche Hierarchieebenen betreffen und die Führungskräfte so eine Vorbildfunktion einnehmen.

Jenseits der internen Organisation müssen die Unternehmen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg ihr Netzwerk mit externen Partnern wie Zulieferern und Handelspartnern kontinuierlich pflegen. Nur so kann die Leistung möglichst effizient zur Verfügung gestellt werden. Für Loewe AG stellt beispielsweise die fortlaufende und intensive Händlerzusammenarbeit die Grundvoraussetzung für ein durchgängiges Markenerlebnis dar.

Die vorangegangene Tabelle veranschaulicht, wie die untersuchten Unternehmen den organisatorischen Fragestellungen bei innovativen Geschäftsmodellen begegnet sind.

### Ertragsmodell

Auch im Hinblick auf die Preisbildung ergeben sich verschiedene aktuelle Trends. Neben klassischen kosten- oder wettbewerbsorientierten Preismodellen setzen innovative Unternehmen zunehmend auf Preismodelle, die sich an dem Mehrwert orientieren, der für den Kunden geschaffen wird. Insbesondere in B2B-Märkten versuchen Unternehmen, durch die bei den Kunden eingesparten Kosten einen höheren Preis zu erzielen. Dafür müssen die Unternehmen verstärkt über gesamte Prozessketten anstelle einzelner Stufen im Wertschöpfungs- oder Geschäftsprozess nachdenken.

Innovative Preismodelle dieser Art können darüber hinaus noch einen Schritt weitergehen, indem das Unternehmen ausschließlich am erreichten Wertbeitrag beteiligt ist und dem Kunden somit kein klassischer Preis mehr in Rechnung gestellt wird. Dennoch sollte der Fokus nicht allein auf die Kostenreduktion gelegt werden. Die Kunden erwarten qualitativ hochwertige, zeitgemäße sowie kontinuierlich verbesserte und an die sich ändernden Bedürfnisse angepasste Produkte und Dienstleistungen. Das Ertragsmodell sollte in seiner Anreizstruktur diese Kundenbedürfnisse berücksichtigen – es sollte also eine Möglichkeit bieten, die Erfüllung der beschriebenen Bedürfnisse auch abrechnen zu können. Sofern der einzige Anreiz des Ertragsmodells die kurzfristige Kostenreduktion für den Kunden ist, werden Investitionen gescheut und dadurch Weiterentwicklungen limitiert.

In B2C-Märkten nutzen innovative Unternehmen ebenfalls kundenwertorientierte Modelle. Hier koppeln sie den Preis an das gesteigerte Konsumerlebnis als Wertbeitrag für den Kunden. Dahinter steht die Erfahrung dieser Unternehmen, dass die Endkunden durchaus bereit sind, für einen konkreten Mehrwert auch mehr zu bezahlen. Dies gilt auch bei Unternehmen, die sich auf niedrigpreisige Produkte spezialisiert haben, so wie es bei McDonald's im Fast-Food-Bereich der Fall ist.

Im Hinblick auf eigene Kostenvorteile profitieren innovative Unternehmen neben klassischen Einkaufsvorteilen bzw. Skaleneffekten zunehmend von Lernkurveneffekten. Hierbei dient innovativen Unternehmen wie beispielsweise T-Systems ihr Mitarbeiterstamm als Wettbewerbsvorteil, da dieser durch ein speziell auf das Geschäftsmodell ausgerichtetes Wissen eine geringere Einarbeitungszeit benötigt.



	Business-to-Business (B2B)			Business-to-Consumer (B2C)	
Case/Ergebnisdimension	ALD Vacuum Technologies GmbH	Kofler Energies AG	T-Systems International GmbH	Loewe AG	Mc Donald's Deutschland Inc.
Ertragsmodell (allgemein)	Preisauflschlag durch bessere Technologie	Ingenieure als Ertragsgeneratoren des Geschäftsmodells	Ausbau des Angebotportfolios durch Rückgriff auf Mutterkonzern	hohe Kundenbereitschaft, für geschaffenen Mehrwert zu bezahlen	erlebbarer Kundenbereitschaft, für das Erlebnis mehr zu bezahlen
Preisfindung	3 Faktoren: eigene Kosten, Wettbewerb, geschaffener Mehrwert	Beteiligung an der erreichten Einsparung beim Kunden	verschiedene Preismodelle flexibel an die jeweilige Situation anpassbar	Preiskopplung an Wert der Marke; Preis als Kostendeterminante	Preis spiegelt Zubereitungsaufwand, Präsentation und geschaffenen Mehrwert wider
Kundenvorteil	bessere Technologie führt zu höherer Qualität	kontinuierliche Kundenbetreuung; Energiekostensenkung	Pay-per-Use: bedarfsbasierte Abrechnung wird zunehmend bedeutender	hochqualitative Produkte; technologisch perfektioniert	günstiger als vergleichbare Konkurrenzprodukte
Unternehmensvorteil	Skalen- und Lernkurveneffekte	zeitweilige Einkaufsvorteile, Lernkurveneffekte	Skalen- und Lernkurveneffekte sowie verbesserte Mitarbeiterauslastung	stabiles Preisniveau aufgrund der Premiummarkenstrategie	verbesserte Auslastung der Standorte im Gastronomiegeschäft

#### Vergleichende Übersicht des Ertragsmodells auf übergeordneter Ebene

Die unterschiedlichen Wege der Preisfindung und wie auch Kunden von diesen innovativen Geschäftsmodellen profitieren können, zeigt die vorangegangene Tabelle.

# Glossar

## Barista

Italienische Bezeichnung für Barkeeper; der Barista ist der Spezialist am Halbautomaten („Kaffeekünstler“), der ein großes Wissen rund um Kaffee und dessen Zubereitung besitzt.

## Cloud Computing

Modell zur kosteneffizienten Miete von Applikationen, die Unternehmen – ähnlich wie Strom und Wasser – rein nach Bedarf nutzen und dementsprechend in Rechnung gestellt bekommen. Unternehmen müssen somit die Ressourcen für seltene Lastspitzen nicht dauerhaft auf Maximallast vorhalten, sondern synchronisieren die notwendigen Kapazitäten exakt mit ihrem Geschäftsverlauf.

## Dienstleistung

Im Unterschied zur Sachleistung unterscheidet sich die Dienstleistung durch folgende Kriterien: Sie ist nicht lagerbar, selten übertragbar (Immaterialität der Dienstleistung) und benötigt einen externen Faktor (z. B. Objekt, Kunde). Die Erzeugung und der Verbrauch der Dienstleistung fallen meist zeitlich zusammen.

## Dynamic Services

Dynamic Services sind ein Angebot zur variablen Bereitstellung von ICT-Ressourcen und Leistungen von T-Systemen. Dies umfasst beispielsweise Rechenkapazität, Datenservices samt Speicherkapazität oder die Bereitstellung einer Anwendung wie SAP inklusive der notwendigen Managed Services. Die Bereitstellung erfolgt angepasst an den Bedarf des Kunden und kann variabel justiert werden. IT-Leistungen können somit ideal dem Geschäftsverlauf angepasst werden.

## Information and Communication Technology (ICT)

Unter dem Begriff Informations- und Kommunikationstechnologie werden Technologien (Techniken) im Bereich der Information und Kommunikation vereint. Die Zusammenfassung der beiden Begriffe entstand

in den 1980er-Jahren, um das Zusammenwachsen der Informations- und Kommunikationstechnik zu verdeutlichen.

## Internal Rate of Return (IRR)

Englische Bezeichnung für den internen Zinsfuß, welcher die Rendite einer Investition, zu dem sich das in einem Investitionsobjekt noch jeweils gebundene Kapital verzinst, ermittelt. Mittels dieser Kennzahl kann bei Investitionen, bei welchen unregelmäßige und schwankende Erträge anfallen, eine (theoretische) mittlere jährliche Rendite errechnet werden.

## Outsourcing

Abgabe von Unternehmensaufgaben und -strukturen an Drittunternehmen. Bei dieser speziellen Form des Fremdbezugs von bisher intern erbrachten Leistungen müssen Verträge die Dauer sowie den Gegenstand der Leistung beschreiben und fixieren. Dadurch wird Outsourcing von sonstigen (strategischen) Partnerschaften abgegrenzt.

## Pay-per-Use

Form der bedarfsbasierten Abrechnung, bei der ausschließlich bestellte Leistungen bezahlt werden müssen.

## Preisgleitklausel

Vereinbarung zwischen Hersteller und Abnehmer, bei welcher der Verkaufspreis von der Entwicklung einer Leitgröße zwischen Basis- und Korrekturtag abhängig gemacht wird. Dies ermöglicht dem Hersteller, gestiegene Kosten über Preisanpassungen weiterzugeben. Leitgrößen können beispielsweise ein Preisindex, der aktuelle Marktpreis oder auch (gestiegene) Beschaffungskosten von Produktionsfaktoren sein.

### Return on Capital Employed (ROCE)

Betriebswirtschaftliche Kennzahl, welche die Rendite für das betriebsnotwendige Kapital ermittelt. Dadurch kann dargestellt werden, wie effektiv und profitabel ein Unternehmen mit seinem eingesetzten Kapital umgeht. Der ROCE stellt eine weiterentwickelte Form der Gesamtkapitalrentabilität dar.

### Service-Level-Agreement (SLA)

Vertrag oder Schnittstelle zwischen Auftraggeber und Dienstleister für wiederkehrende Dienstleistungen. Um die Kontrollmöglichkeiten für den Auftraggeber transparent zu gestalten, werden die Leistungs-komponenten des Vertrags wie etwa Leistungsumfang, Reaktionszeit und Schnelligkeit der Bearbeitung genau beschrieben. Ein wichtiger Bestandteil ist hierbei die Dienstgüte (Service Level), durch welche die vereinbarte Leistungsqualität beschrieben wird.

### Shop-in-Shop-Konzept

Konzept, bei dem in einen bestehenden Laden (Shop) ein weiteres Ladenkonzept (Shop) integriert wird, das seine Eigenständigkeit mittels eines differenzierten Auftretens (Designs) unterstreicht und sich hinsichtlich seiner Produktauswahl von den im anderen Teil des Ladens verfügbaren Produkten abgrenzt. Ziel ist hierbei die Profilierung der eigenen Marke.

### Sintertechnik

Die Sintertechnik ist ein urformendes Fertigungsverfahren für Formteile. Das zugrunde liegende Pulver wird bei Temperaturen zum Glühen gebracht, die unterhalb seines Schmelzpunkts liegen. Hierbei vollziehen sich Diffusionsvorgänge zwischen den sich berührenden Pulverteilchen, die zu einer Festigkeitssteigerung führen. Bei der Serienproduktion von metallischen Komponenten für den Maschinen- und Anlagenbau, für Gebrauchsgüter, die Sanitärindustrie und den Automotive-Bereich bietet das Sinterverfahren durch Präzision, hohe Reproduzierbarkeit und Entfallen von Nachbearbeitungsprozessen Vorteile gegenüber anderen Formgebungsverfahren.

### Time-and-Material-Vertrag

Diese Vertragsart ist dadurch gekennzeichnet, dass der Auftragnehmer exakt die Zeit und Materialien in Rechnung stellt, die er faktisch gearbeitet und verwendet hat. Der Kunde hat zwar die Möglichkeit, den Umfang jederzeit entsprechend seinen Bedürfnissen anzupassen. Nachteil dieses Modells ist, dass das Risiko auf den Kunden übertragen wird, da es seitens des ausführenden Unternehmens wenig Motivation für eine zeiteffiziente Arbeitserledigung gibt.

### Total Contract Value (TCV)

Der Begriff Total Contract Value steht im hier gebrauchten Kontext für den Gesamtwert des zugrunde liegenden Vertrags.

### Transformational Outsourcing

Diese weiterentwickelte Form des Outsourcings soll es Unternehmen ermöglichen, bei gleichzeitiger Kostensenkung ihre ICT-Landschaft zu modernisieren und ihre Geschäftsprozesse zu verbessern. Dies schließt nicht nur die reinen IT-, sondern auch die Prozesskosten mit ein.

### Wertschöpfungskette

Bezeichnung für den gesamten Weg des Produkts bzw. der Dienstleistung vom Lieferanten über den Hersteller bis zum Endkunden, bei der in jeder Stufe der geschaffene Mehrwert nachvollzogen werden kann.

## Kontakt

### PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Dr. Diane Robers**

Head of Innovation Competence Center  
PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Olof-Palme-Straße 35  
60439 Frankfurt am Main  
Tel: +49 69 9585-5510  
diane.robers@de.pwc.com

**PricewaterhouseCoopers. Die Vorausdenker.**

PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist in Deutschland mit fast 9.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einem Umsatzvolumen von rund 1,37 Milliarden Euro eine der führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften. An 29 Standorten arbeiten Experten für nationale und internationale Mandanten jeder Größe. PricewaterhouseCoopers bietet Dienstleistungen an in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahe Dienstleistungen (Assurance), Steuerberatung (Tax) sowie Deals und Consulting (Advisory). Eine hohe Qualitätsorientierung sowie vorausschauendes Denken und Handeln kennzeichnen die Aktivitäten des Unternehmens.

### Strascheg Institute for Innovation & Entrepreneurship

**Prof. Dr. Ronald Gleich**

Vorsitzender der Institutsleitung Strascheg Institute for Innovation & Entrepreneurship  
Head of Department of Innovation Management and Entrepreneurship (IME)  
Geschäftsführer EBS Executive Education GmbH  
European Business School (EBS)  
International University Schloss Reichartshausen  
Markt 8  
65375 Oestrich-Winkel  
Tel: +49 6723 8888 310  
ronald.gleich@ebs-siie.de

Das Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der European Business School (EBS) International University als älteste staatlich anerkannte private wissenschaftliche Hochschule für Betriebswirtschaftslehre in Deutschland betreibt praxisorientierte Forschung, Lehre und Weiterbildung in den Kernthemenfeldern Innovationsmanagement, Entrepreneurship, Aviation und Industrial Management sowie im Projektmanagement und Controlling & Performance Measurement.

Im Vordergrund steht die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch die kontinuierliche Erhöhung der Innovationskraft, ein zielgerichtetes Wachstumsmanagement, die systematische Unternehmenssteuerung und Erfolgskontrolle, ein effizientes und effektives Management sowie die Weiterbildung von Fach- und Führungskräften. Hierbei bildet die Grundlagenforschung das wissenschaftliche Fundament der verschiedenen Arbeiten am SIIE. Unter der Leitung von Prof. Dr. Ronald Gleich zeichnen über 15 Professorinnen und Professoren, Direktorinnen und Direktoren sowie mehr als 30 wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Forschungsaktivitäten, die Ausbildung von Studierenden im Erststudium und Professionals in der Executive Education verantwortlich.





