

pwc.de

*Wie wird und bleibt  
Ihr Geschäftsmodell  
einzigartig?*

---

# *Agenda*

1. Herausforderungen und Rahmenbedingungen für die Innovationsaktivitäten von Unternehmen
2. Klassische und neue Wege, um Angebote zu kreieren
3. Neue Geschäftsmodelle als Antwort auf Veränderung
4. Praktische Beispiele im deutschen Marktumfeld
5. Kontakt

---

*Herausforderungen und  
Rahmenbedingungen für die  
Innovationsaktivitäten von  
Unternehmen*

**1**

# *Innovationsaktivitäten von Unternehmen stehen vor neuen Herausforderungen!*

Intelligente Energien

Digitale Zukunft

Gesundes Leben

Dienstleistungen

Individuelle Mobilität



# *Wie sind die Rahmenbedingungen für Innovationen in Deutschland?*

Innovationsprozesse erbringen qualitativ hochwertige Arbeit, werden jedoch oft als zu komplex und zu aufwendig wahrgenommen.

Angelsächsisch geprägte Innovationskonzepte sind meist pragmatischer, schneller umsetzbar bzw. vermarktbar als deutsche Konzepte.

Das Thema Risikokapital ist in Deutschland wenig ausgeprägt. Unternehmen haben Probleme, an neues Kapital zu gelangen.

Insbesondere die Hersteller von Hochtechnologien sind hervorragend auf den Weltmärkten aufgestellt und gehören zur weltweiten Innovationselite.

Traditionell bedingt sind eher Produkt- und Serviceweiterentwicklungen vorhanden, da die Unternehmenskultur zu wenig auf Denken in neuen Geschäftsmodellen ausgerichtet ist.

Das deutsche Bildungssystem ist unterfinanziert und ineffizient und führt zu einem akuten Mangel an Fachkräften.

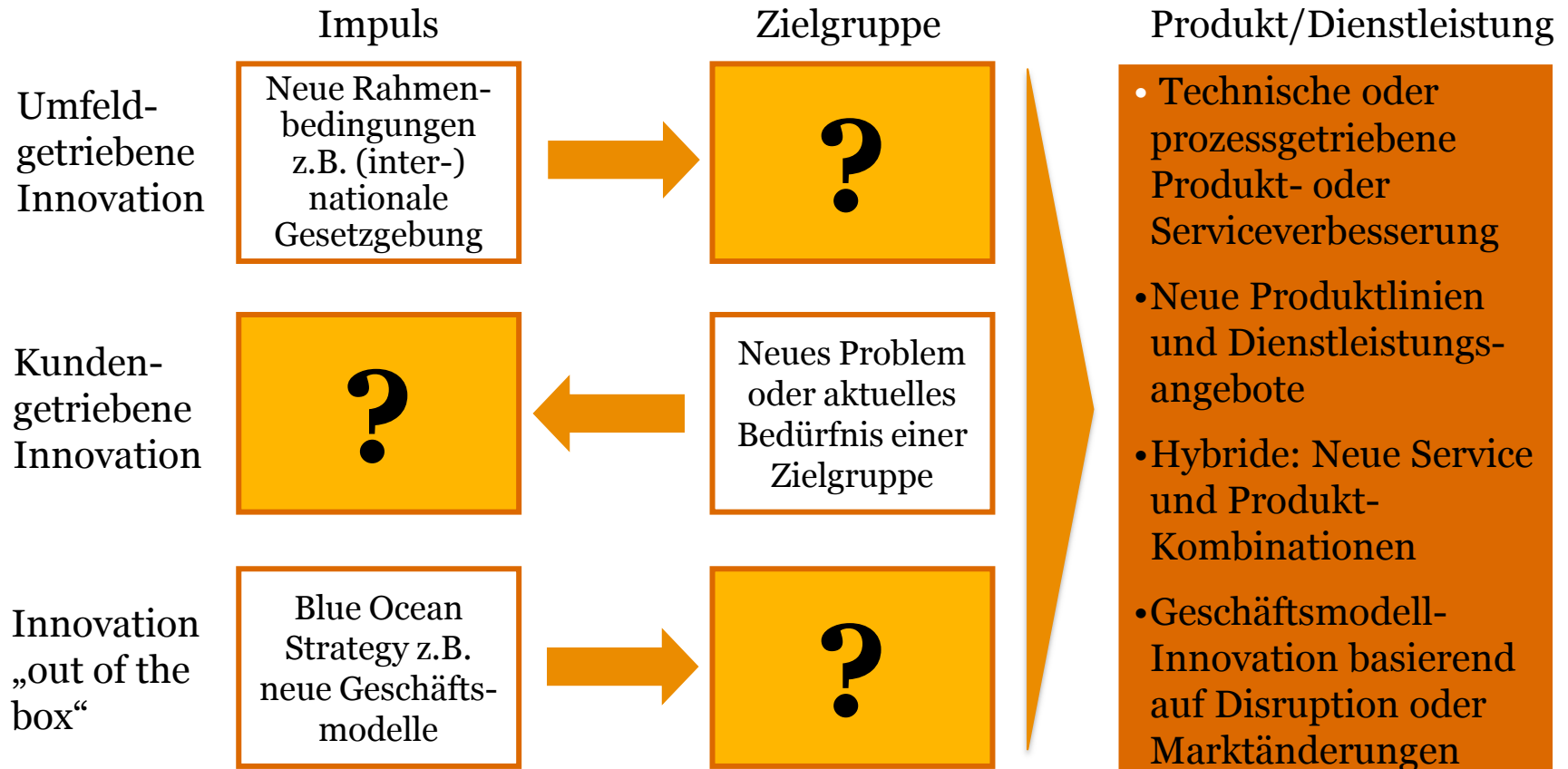
---

*Klassische und neue Wege, um  
Angebote zu kreieren*

2

# *Innovation hat viele Gesichter*

## Arten von Innovationen



# ProduktHersteller entdecken Dienstleistungsmärkte

## Treiber

Produktdifferenzierung zur Vermeidung  
von Commodity-Märkten mit geringer  
Marge

Ergänzung der  
Wertschöpfungskette

## Beispiele

### **Bauindustrie:**

- Facility Management
- Betreibermodelle (Krankenhäuser, Flughäfen)

### **Informationstechnologie:**

- Hardware → Software → Implementierung (=Consulting)
- Communication → Entertainment

### **Automobilindustrie:**

- Vermietung, Versicherung, Finanzierung
- Lifestyle

### **Medical Care:**

- Heil- und Pflegeprodukte, Hospital Care
- Heil- und Pflegeservices



---

# *Wer sich nicht neu erfindet, verschwindet*

## **Vorhandenes überprüfen, Neues zulassen**

- Traditionelle Modelle und Wachstumsstrategien basieren auf Produktinnovationen, -weiterentwicklungen und -verbesserungen
- Die letzte Dekade war gekennzeichnet durch Verkürzung von Produktlebenszyklen, eine Vielzahl neuer Angebote und sinkenden Margen („mehr, schneller, billiger“)
- Es gab ein branchenübliches Geschäftsmodell
- Heute ist es schwieriger, ein einzigartiges, überlegenes Produkt zu kreieren und darauf basierend Wettbewerbsvorteile zu erzielen
- Gleichzeitig bieten sich neue Chancen durch veränderte Kundenbedürfnisse, neue Technologien (z.B. Internet) oder Wertschöpfungspartner

---

*Neue Geschäftsmodelle als Antwort  
auf Veränderung*

3

# ***Vier Dimensionen beschreiben das Geschäftsmodell***

Welchen Nutzen haben die Kunden (oder auch Wertschöpfungspartner)?

Womit wird Geld verdient?

Wertbeitrag

Ertragsmodell

Ressourcen & Technologien

Organisation & Wertschöpfungskette

Mit welchen Ressourcen wird die Leistung erstellt?

Wie wird die Leistung erstellt?

# ***Geschäftsmodell + Innovation = Geschäftsmodell- innovation***

## **Definition Geschäftsmodell**

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

- Welcher Nutzen wird generiert? (Wertbeitrag)
- Welche Ressourcen und Technologien werden benötigt? (Ressourcen & Technologien)
- Wie wird die Leistung erstellt? (Organisation & Wertschöpfungskette)
- Wie wird Geld verdient? (Ertragsmodell)

## **Definition Innovation**

Unter Innovationen versteht man neue Angebote am Markt, die sich auf Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, organisatorische Neuerungen oder das gesamte Geschäft beziehen können.

## **Definition Geschäftsmodellinnovation**

Eine Geschäftsmodellinnovation ist eine signifikante Veränderung mindestens einer der vier Stellschrauben des Geschäftsmodells (Wertbeitrag, Ressourcen & Technologie, Organisation & Wertschöpfungskette und Ertragsmodell)

# *Internationale Erfolgsbeispiele*

*Mit neuen Geschäftsmodellen Kunden gewinnen*



---

*Praktische Beispiele im deutschen  
Marktumfeld*

**4**

# *Praktische Beispiele aus verschiedenen Branchen*

## *PwC-Studie 2010*

### Fallstudien zu folgenden Kernfragen:

- Was macht ein erfolgreiches innovatives Geschäftsmodell aus?
- Welche Faktoren tragen dazu bei?

Dimension	ALD Vacuum Technologies GmbH	Kofler Energies AG	T-Systems International GmbH	Loewe AG	McDonald's Deutschland Inc.
Wertbeitrag	X	X	X	X	X
Ressourcen				X	
Organisation und Wertschöpfungskette	X				X
Ertragsmodell		X	X		

# Fallstudie 1: ALD Vacuum Technologies GmbH

## Neues Wertschöpfungsmodell (B2B):



- Führender Anbieter von Anlagen und Dienstleistungen auf dem Gebiet der Vakuumprozesstechnik
- Kernkompetenzen: Entwicklung von Verfahren und Anlagen im Bereich Vakuum-Metallurgie, Wärmebehandlung und Sintertechnik

### **Own & Operate**

Betrieb eigener Anlagen als Dienstleistung für Kunden ohne spezielle Prozesstechnologie. Unterstützung von Kunden in deren Produktentwicklung bzw. -optimierung.

- Wandel vom Anlagenbauer zum Dienstleister
- Profitabilität wird durch die Festlegung von Mindestumfängen pro Auftrag sichergestellt
- Geschäftsmodell trägt dem Trend zur Bildung langfristiger, nachhaltiger Kooperationen (mit dem Kunden) Rechnung



# Fallstudie 2: Loewe AG

## Neuer Wertbeitrag (B2C):

**LOEWE.**

- Seit 1948 im Bereich Unterhaltungselektronik „Made in Germany“
- 2005: Wandel zum führenden Premium-Flachbildfernseher-Anbieter

### Schärfung des Markenprofils

Konsequentes und kontinuierliches Investment in  
Produkte, Kommunikation und Vertrieb.  
Konzentration auf drei wesentliche Markenwerte:  
Innovative Technologie, exzellentes Design und  
höchste Qualität

- Wertbeitrag für den Kunden koppelt sich stark an die Marke Loewe AG
- Mitarbeiter und Händler als Markenbotschafter: „Mensch als zentrale Ressource“, umfangreiches Personalentwicklungsprogramm und Trainings
- Distribution ausschließlich über (Fach-)Handel am POS, kein Internet
- Preisstrategie orientiert sich an der Kostenoptimierung (target costing)

# Fallstudie 3: Kofler Energies AG

## Neues Ertragsmodell (B2B):



- Einer der führenden unabhängigen Energiedienstleister in Deutschland
- Spezialisierung auf professionelles Energiesparen im industriellen Maßstab

### Energy Saving Contracting

Energiesparmodell mit Erfolgsgarantie.  
Wertschaffung durch Reduktion von Energiekosten  
und Steigerung von Energieeffizienz für die Kunden

- Fokus Mitarbeiter: Beschäftigung von Ingenieuren mit Dienstleistungsfokus, Kooperation mit Universitäten im Bereich Recruiting
- Wertschöpfungsprozess: Energielieferung, Energiemanagement, Energetische Beratung
- Ertragsmodell als Prozentsatz der gesenkten Energiekosten

# Fallstudie 4: McDonald's Deutschland Inc.

## Neues Wertschöpfungsmodell (B2C):



- Weltweiter Marktführer in der Systemgastronomie
- In Deutschland mehr als 60.000 Mitarbeiter in 1.362 Restaurants

*McCafé*

Das McCafé-Konzept kombiniert attraktive Atmosphäre mit günstigen Preisen. Wertschaffung erfolgt durch Nutzung bestehender Infrastrukturen und Erschließung neuer Kundenkreise

- Präsenz der neuen Marke durch Nutzung der bestehenden Örtlichkeiten
- Erlebnisorientierung mit Add-ons (z.B. WLAN-Netze)
- Günstigere Preisgestaltung als Wettbewerb
- Kostenvorteile durch Nutzung bestehender Lieferstrukturen

# Fallstudie 5: T-Systems International GmbH

## Neuer Wertbeitrag (B2B):

T-Systems

- Betrieb, Integration und Transformation der ICT für multinationale Konzerne und öffentliche Institutionen
- Kerngeschäft: Integrierte Lösungen für die vernetzte Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft

### Transformational Outsourcing (TO):

Nächste Generation von ICT Outsourcing.  
TO verbessert Betriebsabläufe und modernisiert  
gleichzeitig die Infrastruktur

- Ganzheitlicher Ansatz zur konstanten Optimierung der ICT-Systeme und Geschäftsprozesse
- Kenntnis der Prozesse der Kunden und Netzkompetenz
- Langfristige Betreuung von Kunden
- Skaleneffekte durch Zugehörigkeit zur DTAG
- Innovative Preismodelle (SLA, Plan-/Build-/Run-Bausteine, Pay per use)

# *Erkenntnisse und Hinweise für die Umsetzung*

## Wertbeitrag

- Intensive Auseinandersetzung mit Kunden
- Dienstleistung als Geschäftsmodellkern
- Übernahme von Wertschöpfungsstufen

## Ressourcen

- Nutzung von Mitarbeitern und ihrem Wissen als zentrale Ressource
- Frühzeitige Gewinnung junger Mitarbeiter
- Prägung einer Dienstleistungskultur

## Organisation & Wertschöpfung

- Verbreiterung des Angebots – alles aus einer Hand
- Reduzierung der Schnittstellen des Kunden
- Pflege eines kontinuierlichen Kundendialogs
- Aufbau & Management von Netzwerken

## Ertragsmodell

- Nutzungsorientierte Abrechnung
- Bepreisung des Wertbeitrags
- Anpassung der Kostenstruktur auf durchsetzbare Preise

---

*Kontakt*

5

# ***Ansprechpartner***



Rolf-Peter Stockmeyer leitet die Niederlassung Erfurt von PwC und macht das Expertennetzwerk der PwC Für Sie nutzbar

***Rolf-Peter Stockmeyer***

**Partner**

0361 5586 115

[rolfpeter.stockmeyer@de.pwc.com](mailto:rolfpeter.stockmeyer@de.pwc.com)

# PricewaterhouseCoopers Deutschland

**8.673**

Mitarbeiter

**426**

Partner

**1,33**

Mrd. Euro  
Umsatz



## 29 Standorte

Berlin	Köln
Bielefeld	Leipzig
Bremen	Magdeburg
Dresden	Mainz
Düsseldorf	Mannheim
Erfurt	München
Essen	Nürnberg
Frankfurt am Main	Oldenburg
Freiburg	Osnabrück
Hamburg	Potsdam
Hannover	Recklinghausen
Karlsruhe	Saarbrücken
Kassel	Schwerin
Kiel	Siegen
	Stuttgart

Alle Werte zum 30.06.2010



---

# *Dienstleistungsinnovation bei PwC*

Ziel: Marktführerschaft für innovative Professional Services

## **Innovationsbeispiele:**

- Prüfung: Accounting of the Future
- Steuerberatung: Cash Tax Saver, WebTool Tax
- Bewertung: Innovation Value Tracking
- Prozessual: Outsourcing Reporting
- Technologisch: Cloud Computing, Apps
- Übergreifend: Nachhaltigkeit, Risk Management

---

***Veränderung braucht vor allem Mut,  
Leidenschaft und eine klare Richtung.***

© Juni 2011

PricewaterhouseCoopers bezeichnet die PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und die anderen selbstständigen und rechtlich unabhängigen Mitgliedsfirmen der PricewaterhouseCoopers International Limited.