

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.

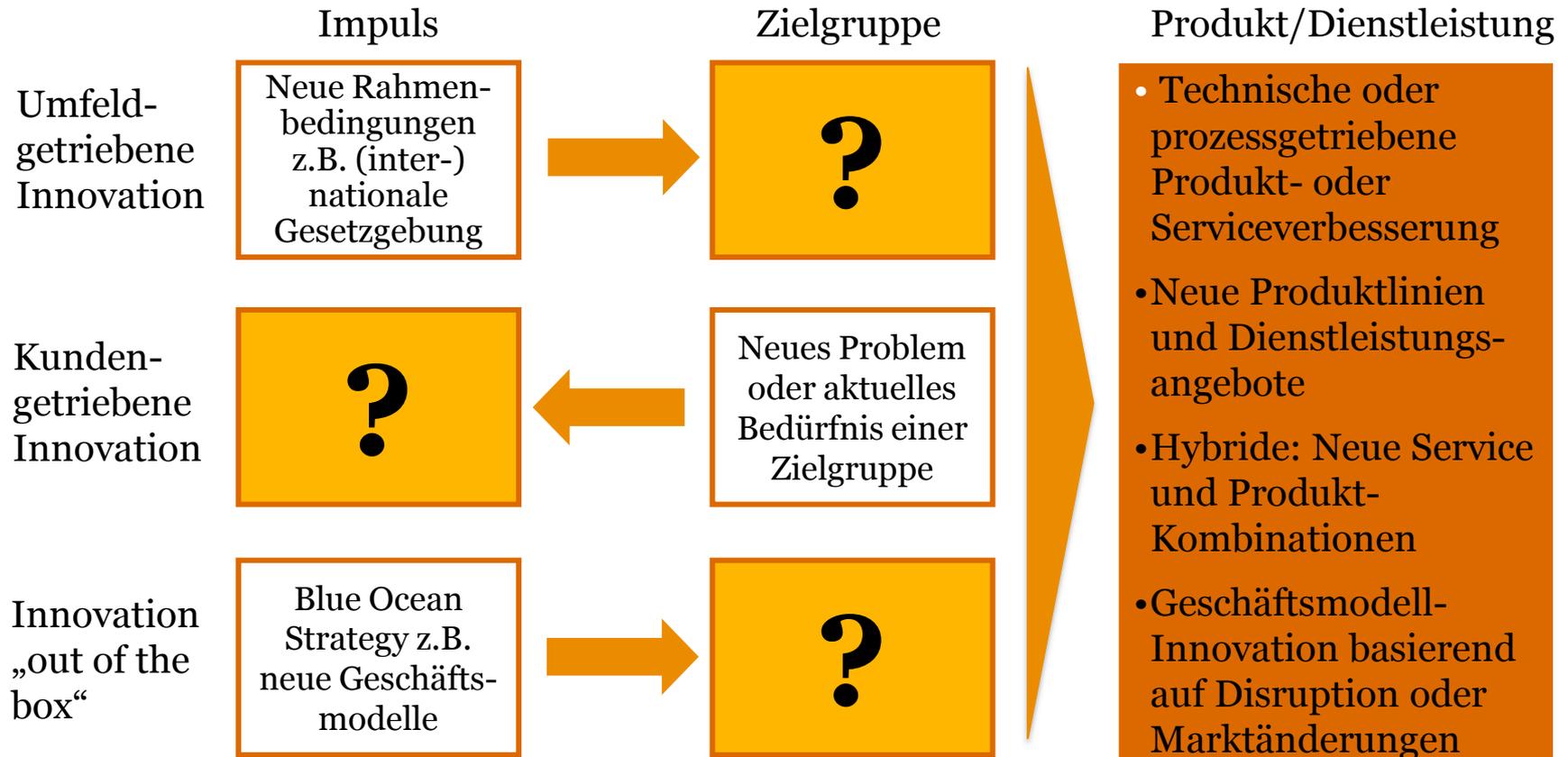
Das deutsche Bildungssystem ist unterfinanziert und ineffizient und führt zu einem akuten Mangel an Fachkräften.

*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

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.