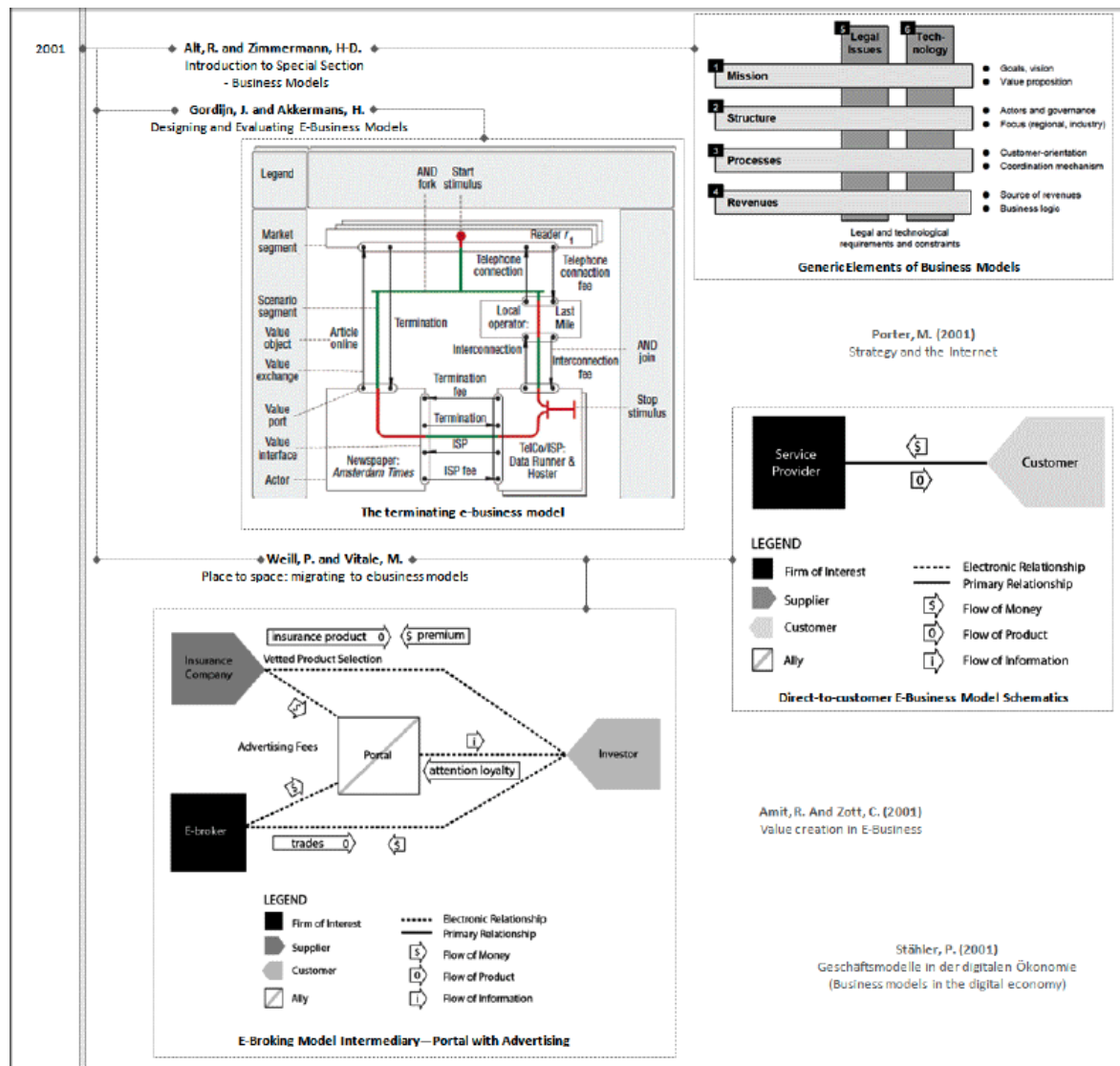


Appendix

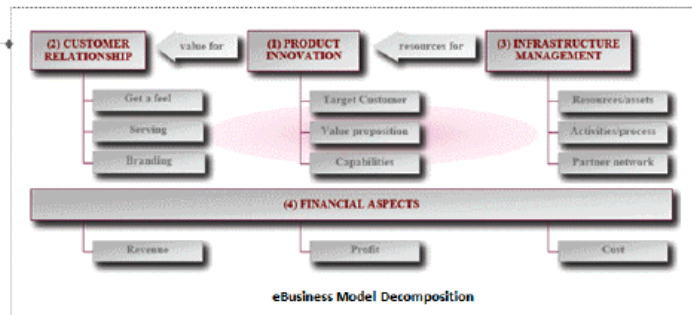
To access the book's appendices, please visit www.springer.com and search for the author's name.

Appendix I.....	271
Appendix II	281
Appendix III.....	333
Appendix IV	419



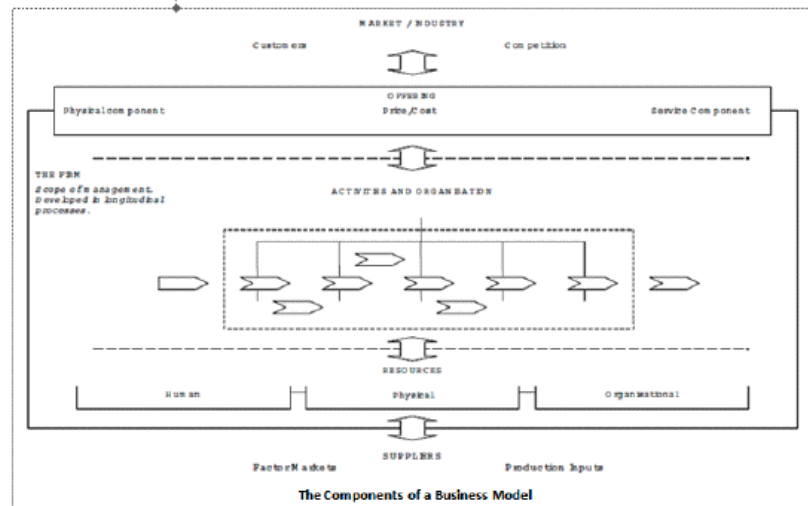
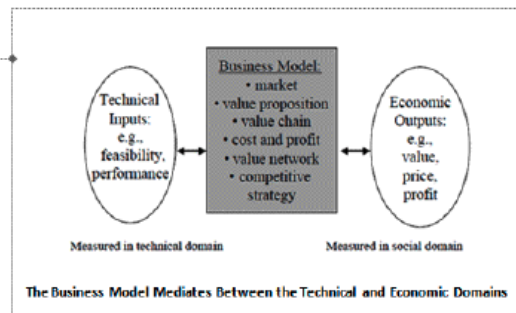
2002 ♦ Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A. and Pigneur, Y.
eBusiness Model Design,
Classification and Measurements

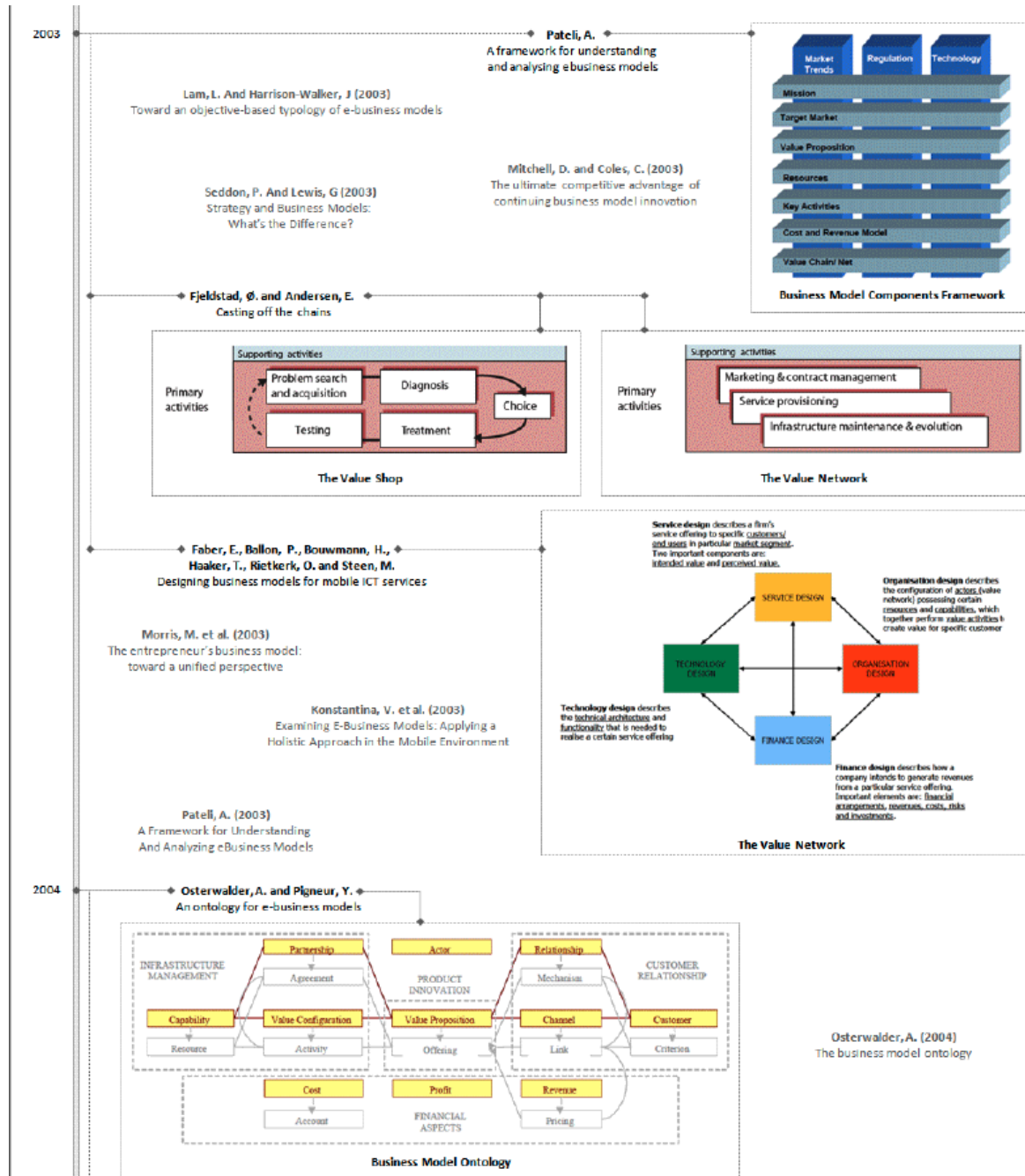
Magretta, J. (2002)
Why Business Models Matter

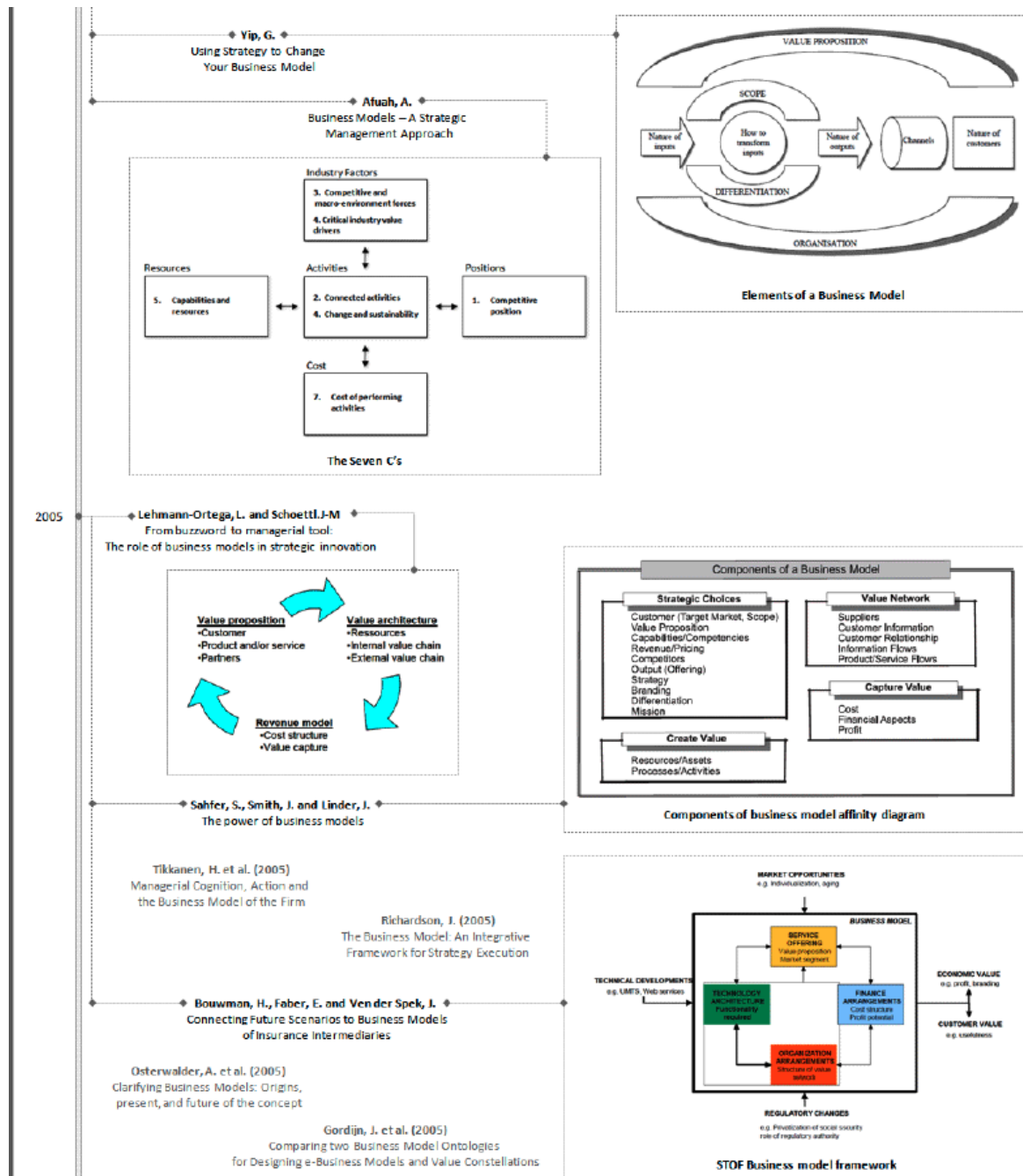


♦ Chesbrough, H. and Rosenbloom, R.
The Role of the Business Model in
Capturing Value from Innovation:
Evidence from Xerox Corporation's
Technology Spinoff Companies

♦ Hedman, J. and Kalling, T.
The Business Model: A means
to comprehend the management
and business context of information
and communication technology

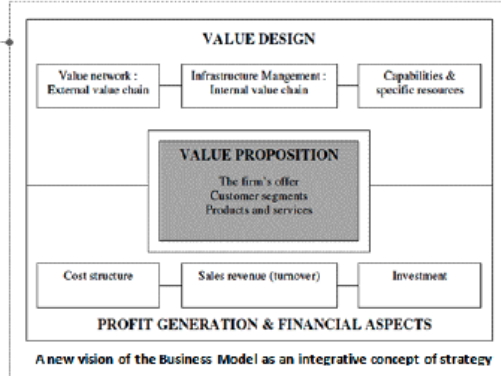






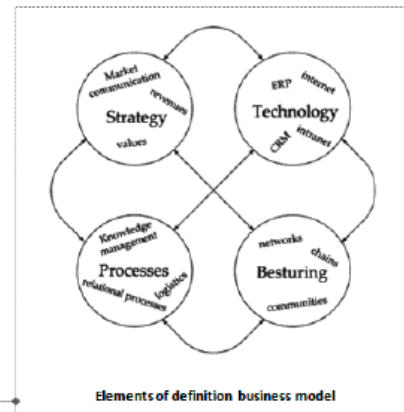
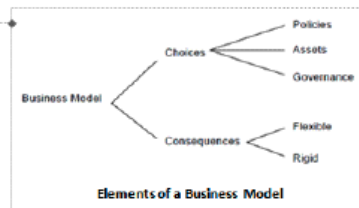
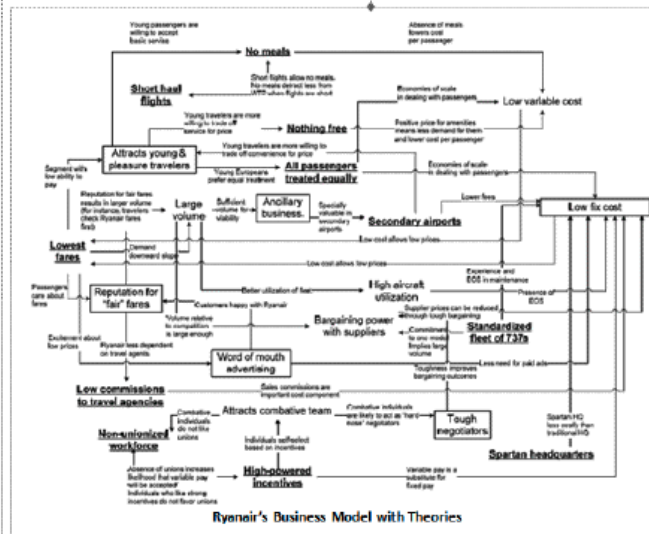
2006

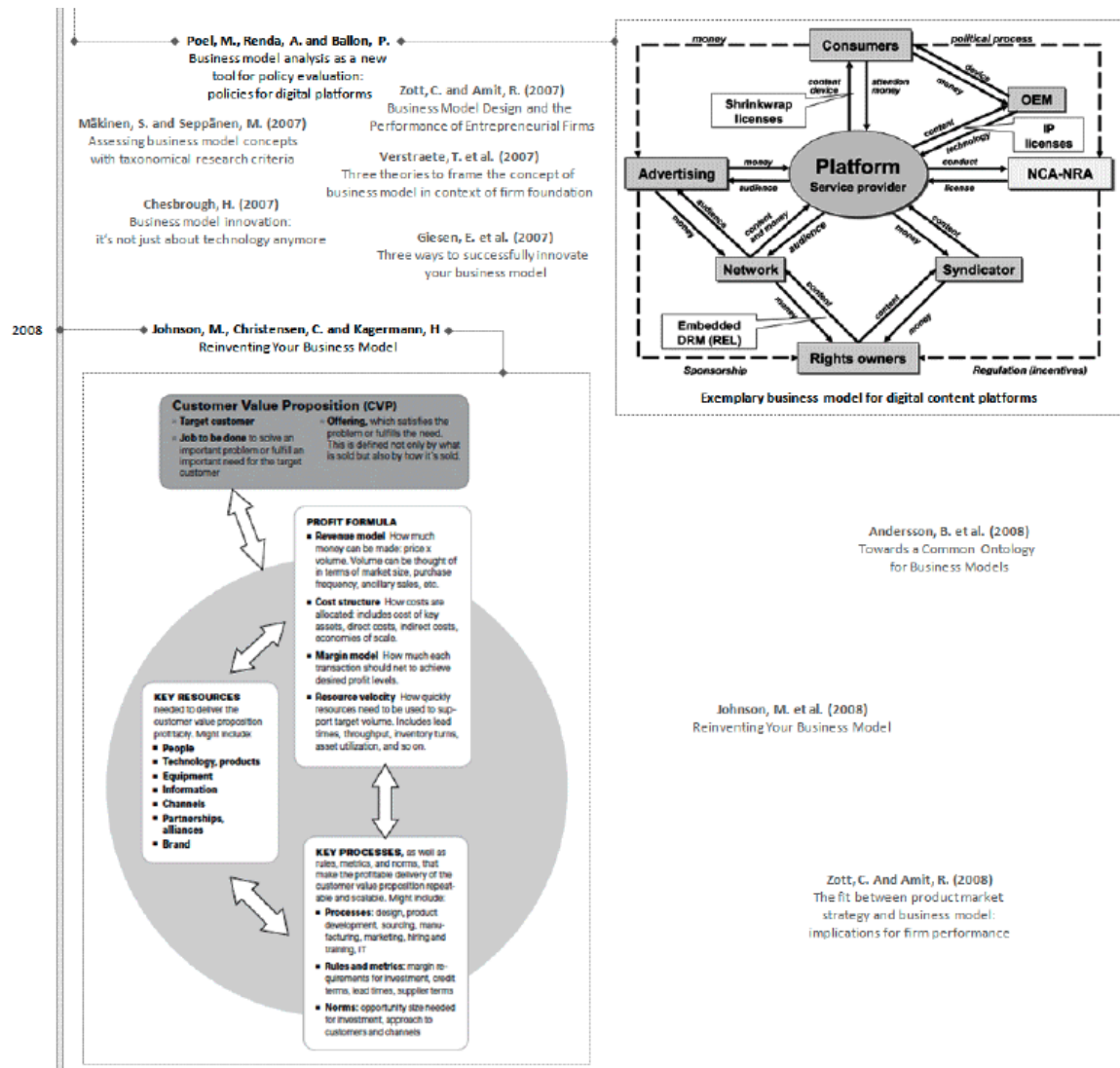
- ♦ Ammar, O. ♦
**Strategy and Business Models:
 Between Confusion and Complementaries**
- Pohle, G. and Chapman, M. (2006)
 IBM's global CEO report 2006:
 Business model innovation matters
- Chesbrough, H. (2006)
 OPEN Business Models
- Lambert, S. (2006)
 Do We Need a "Real" Taxonomy
 of E-Business Models?
- Malone, T. et al. (2006)
 Do Some Business Models
 Perform Better than Others?

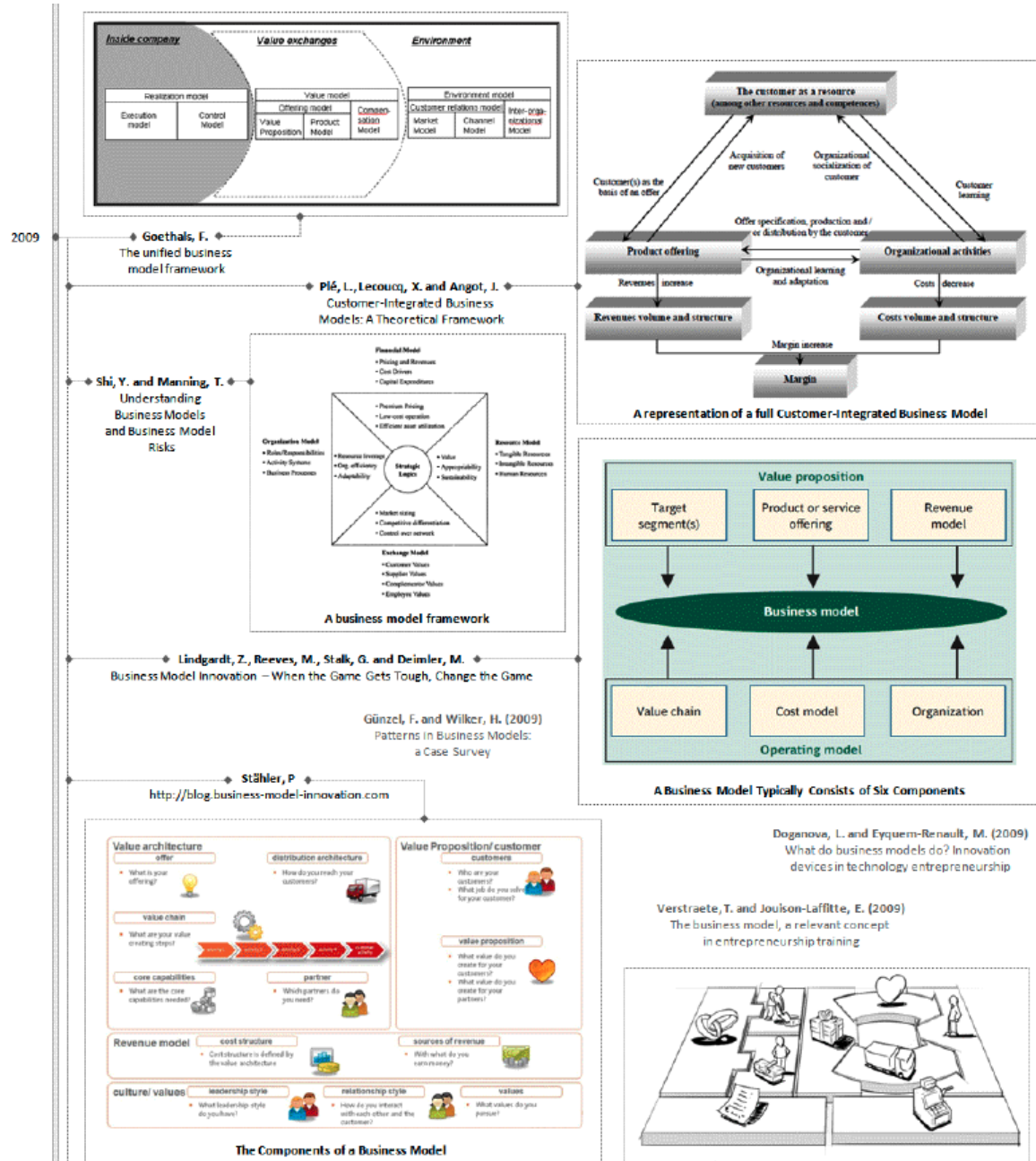


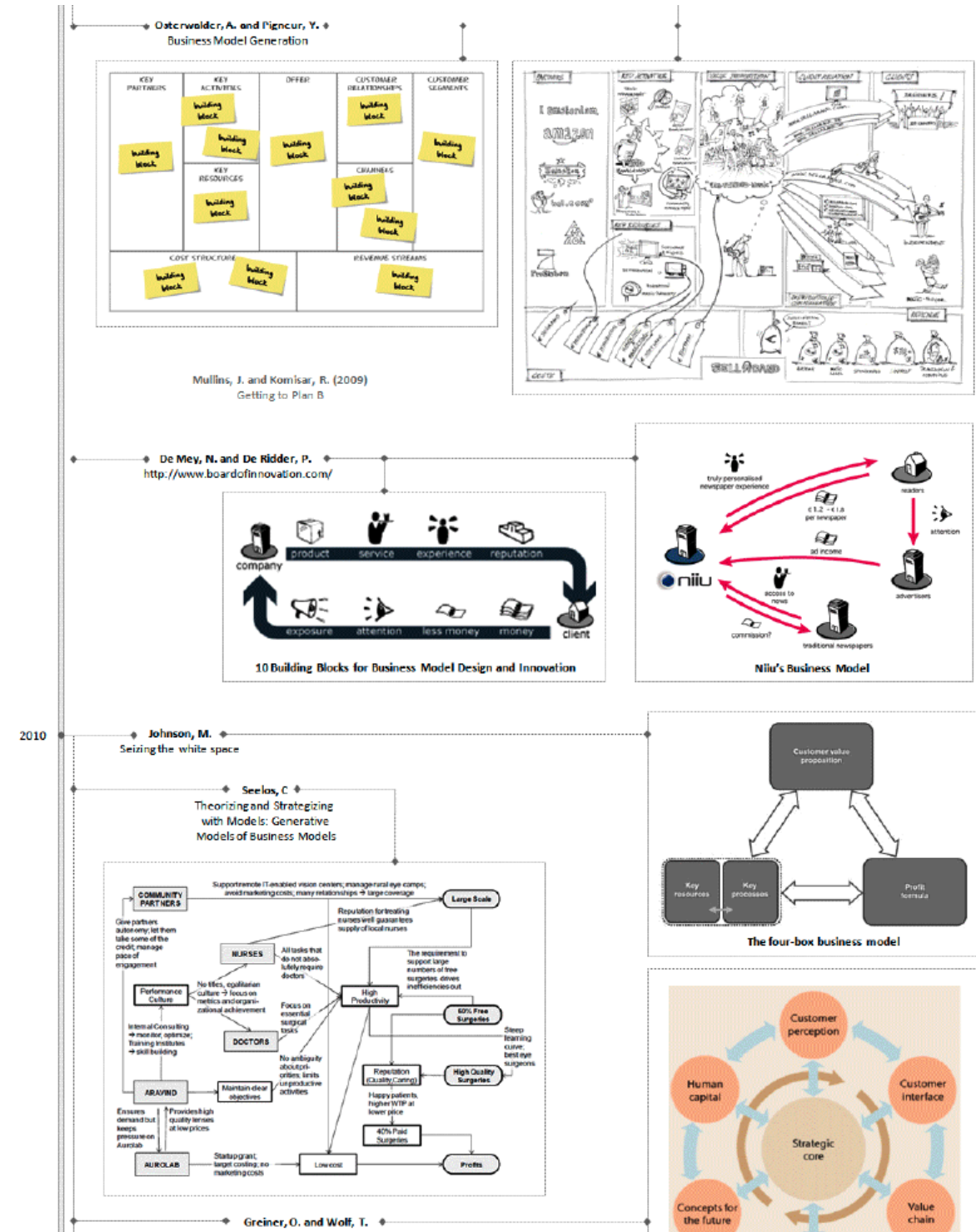
2007

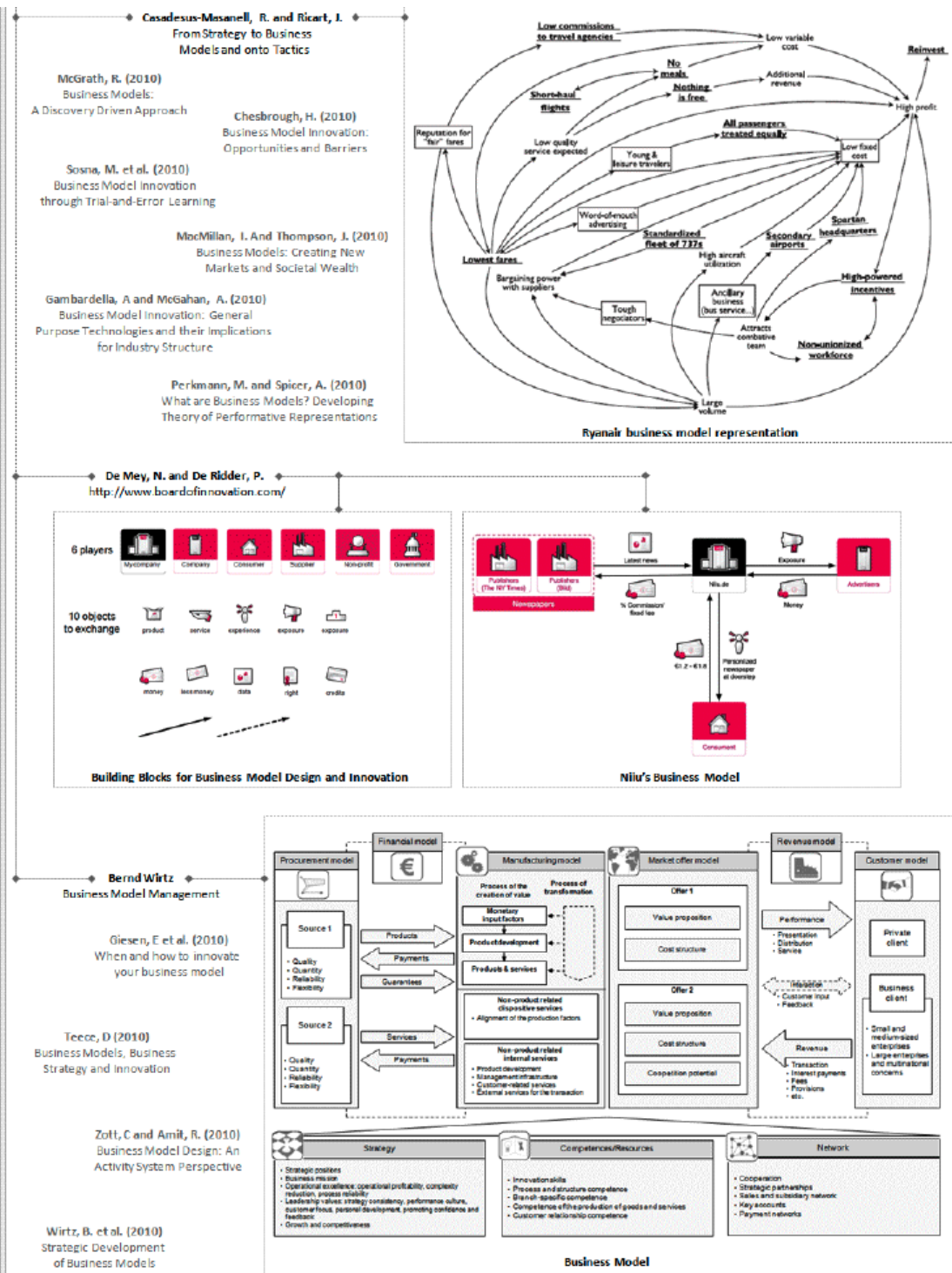
- ♦ Casadesu-Masanell, R. and Ricart, J. ♦
Competing through Business Models
- Jansen, W., Steenbakkers, W. and Jägers, H. ♦
New Business Models for the Knowledge Economy











Appendix II

Empirical Investigation I: Company A

Interview Data

Interview Referencing Code used in Chapter 4.2:

(*Interviewpartner*|*Line number in transcript*)

Interviews were conducted in German in August 2012. Full interview transcripts (written interviews) are provided below. Interview transcripts with referenced line numbers are available from the author upon request.

Written Interview with Interview Partner 1 (Managing Director, Company A)

1. Die Entscheidung zur Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells

- a) Was machte die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells erforderlich?
Es waren zum einen Kundenwünsche, ein Modell zu haben, das sonst (noch) niemand hat. Zum anderen war es die kontinuierliche Entwicklung vom Produkt- zum Dienstleistungsanbieter.
- b) Wer traf die Entscheidung, mit der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells zu beginnen?
Die Geschäftsführung mit zwei "Kundenpionieren".
- c) Wie bewusst war es Ihnen, dass Sie ein *neues* Geschäftsmodell entwickeln (werden)?
Es war uns sehr bewusst. Es war das erklärte interne Ziel.
- d) Wie hoch würden Sie das mit der Geschäftsmodellinnovation verbundene Risiko für Company A einstufen (aus damaliger Sicht)?
Aus damaliger Sicht ein mittleres Risiko, denn Kunden waren mit bestehenden Produkten und Dienstleistungen auch "zufrieden".
- e) Sofern es ein Risiko gab, worin bestand dieses Risiko?
Das technologische Risiko war in einer funktionierenden semantischen Datenbank im Hintergrund. Weiters bestand das Risiko, dass sich das in Entwicklung befindliche Geschäftsmodell herumredet, die Kunden darauf warten und weniger kaufen (Umsatzrisiko).
- f) Welche Auswirkungen hätte ein Scheitern des Geschäftsmodellinnovations-Projektes auf Company A gehabt?

Die Auswirkungen wären gewesen: Verlust von Leadership, nicht mehr an der Spitze von Innovationen zu sein, Umsatzrückgänge, fehlende Marktdurchdringung.

- g) Als wie "neu" für Company A würden Sie das Geschäftsmodell einstufen, das Company A hier entwickelt hat?

Es ist etwas GANZ Neues! Es gibt Individualität & Kostenreduktion beim Kunden; die Aufbereitung (Abdeckung) ganzer Marktsegmente wurde möglich.

- h) Wie wichtig war diese Geschäftsmodellinnovation für Company A (aus heutiger Sicht)? Das neue Geschäftsmodell ist die langfristige Basis für Umsatz und Deckungsbeitrag 3 mit ca. 15% des Gesamtumsatzes. Heute ist diese Modell unverzichtbar und technologisch nach wie vor ein Alleinstellungsmerkmal.

2. Verhältnis von bestehendem zu neuem Geschäftsmodell

- a) Gibt es eine gegenseitige Beeinflussung der beiden Geschäftsmodelle?

Ja. Kannibalisierungseffekte zu alten Modellen, insbesondere zum (einfachen) Kauf von "Standards".

- b) Gibt es Vor-/Nachteile durch den parallelen Betrieb beider Geschäftsmodelle? Wenn ja, welche?

Beides. Das neue GM deckt nur einen Teil des bestehenden Modells ab und es kann nicht das alte vollständig ersetzen. Bei größeren Unternehmen und insbesondere bei exportorientierten Unternehmen brauchen wir weiterhin andere GM.

- c) Welchen Umsatz erwirtschaften Sie derzeit mit dem neuen Geschäftsmodell?

ca. 15%

- d) Wie hat sich dieser Umsatz seit der Implementierung des Geschäftsmodells entwickelt?

Ziemlich kontinuierlich gut. Hat sich in drei Jahren vervierfacht.

3. Design des neuen Geschäftsmodells

- a) Woher kamen die Ideen/Anregungen für das neue Geschäftsmodell?

Von Geschäftsführung, Kunden und IT. Vorhandene Technologien beeinflussten das Design insofern, als sie *conditio sine qua non* für die Realisierung des neuen GM waren.

- b) Woran orientierten Sie sich bei der Entwicklung des neuen Geschäftsmodells, sprich was waren ihre Ressourcen für Informationen (z.B. Markt, Kunden, andere Branchen, Trends, etc.)?

Kundenkontakte und das Wissen, was Kunden dringend brauchen könnten; Interessenvertretungen.

- c) Kann man davon sprechen, dass unterschiedliche (neue) Modelle parallel entwickelt wurden oder war es eher *ein* Prototyp, an dem kontinuierlich gearbeitet wurde?

Entwicklung zweier Prototypen (keine fertigen Modelle).

d) Falls Prototypen: Wie viele Prototypen, schätzen Sie, wurden entwickelt? Wann hat sich abgezeichnet, wie das neue Geschäftsmodell aussehen wird?
Zwei Prototypen. Nach einer IT- Machbarkeitsanalyse war der Weg frei für das neue Modell.

e) Welche Personen waren alle involviert (in Funktionen)?
Geschäftsführung, Geschäftsführungsstellvertreter, CIO, Repräsentanten von Interessenvertretungen.

4. Ablauf des Geschäftsmodellinnovationsprozesses

a) Welche Vorgaben gab es seitens der *Geschäftsführung* in Bezug auf das Geschäftsmodellinnovationsprojekt (sei es qualitativer oder quantitativer Natur)?
Mussten gewissen Kennzahlen erfüllt werden?
Ja, mehr Deckungsbeitrag 3 als bisher und die Möglichkeit kontinuierlicher Marktdurchdringung.

b) Welche Vorgaben gab es seitens des *Aufsichtsorgans* (Aufsichtsrat, Präsidium, etc.) in Bezug auf das Geschäftsmodellinnovationsprojekt?
Keine.

c) Wie hoch war das relevante Budget? Wurde überhaupt dezidiert budgetiert?
Es gab kein "Budget". Externe Kosten sind kaum angefallen.

d) Wie wurde finanziert?
siehe oben: kaum externe Kosten.

e) Wie lange hat der Prozess der Geschäftsmodellinnovation insgesamt gedauert?
Ca. 1,5 Jahre bis zu den ersten beiden Vertragsabschlüssen.

f) In welche Phasen würden Sie den Prozess der Geschäftsmodellinnovation einteilen?
Bedürfnisanalyse, Ideenfindung, Lösungsphase, Umsetzungsphase

g) Wie laufen diese Phasen ab (parallel, sequentiell)?
Teilweise überlappend.

h) Gab es eine "Testphase" für das neue Modell?
Ja.

f) Hat die Geschäftsmodellinnovation zu Veränderungen in der Unternehmenskultur bzw. in der Organisationsstruktur geführt? Wenn ja, welche?
Ja. Noch mehr Kundennähe. Schaffung eines eigenen Beauftragten für dieses Geschäftsmodell im Bereich Key-Account-Management.

- g) Welche Veränderungen im Bereich Personal gab es (z.B. neue Mitarbeiter, Ausbildung notwendig)?
Kein neuer Mitarbeiter. Einschulungen auf Modell und Umsetzung in IT und im internen Verkaufsbereich.
- h) Wie sehen Sie die Rolle des Geschäftsführers/des Bereichsleiters in einem Geschäftsmodellinnovationsprojekt?
Er/Sie ist der-/diejenige der/die immer an das Machbare glaubt (Motivation, Innovation) und auf das Geld schaut.
- i) Welche Rolle hat das Aufsichtsorgan von Company A gespielt?
Keine, aber nach Einführung sehr unterstützend.
- j) Welche Rolle haben externe Partner bei der Entwicklung des Geschäftsmodells gespielt? Welche Gruppe war hier die wichtigste?
Repräsentanten der beiden von Beginn an involvierten Interessensvertretungen waren wichtige mitgestaltenden Kräfte.
- k) Welche Funktionen im Unternehmen haben das Geschäftsmodellinnovations-Projekt besonders vorangetrieben?
Geschäftsführung und IT.
- l) Wie würden Sie im konkreten Fall den Zusammenhang zwischen Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovation aus Ihrer Sicht beschreiben?
Diese Frage verstehe ich nicht.

5. Treiber & Hemmnisse bei der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen

- a) Was waren die größten Einschränkungen für Company A bei der Entwicklung des neuen Geschäftsmodells?
Zunächst Technologie und die nicht umsetzbaren Ideen der beiden Kunderepräsentanten.
- b) Was *hemmte* die Entwicklung des neuen Geschäftsmodells, sowohl unternehmensintern, als auch unternehmensextern?
Die üblichen "Besitzstandswahrer", Fortschrittsverweigerer und Bedenkenträger. Der Neid unter den Kunden: Jene, die den Kunden-Pionieren den Erfolg neideten.
- c) Was *förderte* die Entwicklung des neuen Geschäftsmodells, sowohl unternehmensintern, als auch unternehmensextern?
Der Wille, ein Modell zu entwickeln, das niemand sonst hat. Der Wunsch hier Pionier zu sein.
- d) Wie sieht aus Ihrer Sicht die optimale Organisationsstruktur und -kultur aus, um ein Unternehmen bereit für Geschäftsmodellinnovation zu machen?

Kultur muss man leben: System lebensfähiger Systeme. Offenheit für Neues. Leben mit Ungewissem. Von der Struktur zum systemischen Ansatz (organisches System, fließen von Informationen, dynamisches Zusammenarbeiten, keine starren formellen Strukturen).

- e) Wie gelingt es der Organisation Company A, die Offenheit gegenüber Neuem zu bewahren?

Indem generell die Chancen und Möglichkeiten im Vordergrund stehen und man Risiken einzugehen weiß. Das bedingt auch eine bestimmte Geisteshaltung der Mitarbeiter.

- f) Reihen Sie bitte die 4 folgenden Punkte danach, wie schwierig sie zu bewältigen waren (in Bezug auf die Geschäftsmodellinnovation) – von 1 (am schwierigsten) bis 4 (am wenigsten schwierig):

- __2__ Technologische Entwicklung
- __4__ Organisationale Veränderung / -Anpassung
- __3__ Überzeugungsarbeit beim Kunden
- __1__ Entwicklung des passenden Geschäftsmodells

6. Learnings

- a) In wie weit sind strategische Prozesse bzw. Prozesse zur Geschäftsmodellinnovation bei Company A *formalisiert* und *dokumentiert*?

Keine detaillierte Dokumentation.

- b) Hat sich durch den durchlaufenen Geschäftsmodellinnovations-Prozess eine Art formalisierter Best Practice Case entwickelt?

Nein.

- c) Müssten Sie noch einmal ein Geschäftsmodellinnovations-Projekt durchführen, was würden Sie anders machen?

Das kommt auf das Projekt an.

7. Zukunft

Gibt es in näherer Zukunft wieder ein Geschäftsmodellinnovations-Projekt bei Company A?

Ja, im Kopf vorhanden und teilweise schon auf Papier.

8. Gibt es Ihrerseits noch Punkte, die Sie gerne ergänzen würden?

Wenn man dem Hund die Wurst vor die Nase hängt, läuft er. Besser dran ist der Hund, der von der Gegenseite kommt.

Written Interview with Interview Partner 2 (Vice Director, Company A)**1. Die Entscheidung zur Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells**

- a) Was machte die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells erforderlich?
Zwei Kunden (ein Repräsentant der Kammer der Architekten- und Ingenieurkonsulenten und ein Innungsmeister Bau) traten an uns heran mit folgenden Überlegungen: AS macht einen Betrag X Umsatz mit Baunormen; wenn man diesen Betrag über alle Pflichtmitglieder der beiden Kammer (ArchIng und WKÖ Bundesinnung Bau) verteilt, dann 1) entfällt das (vorgeschützte) Argument „Normen sind zu teuer“ und 2) AS hat trotzdem jenen Umsatz, den es für die Finanzierung der Normung braucht. Somit: sowohl Druck auf Preis als auch innovative Idee von Kunden
- b) Wer traf die Entscheidung, mit der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells zu beginnen?
Die Geschäftsführung.
- c) Wie bewusst war es Ihnen, dass Sie ein neues Geschäftsmodell entwickeln (werden)?
Am Anfang gar nicht, denn da versuchten wir noch Lösungen im Rahmen bestehender Geschäftsmodelle. Erst als diese zu keiner „viablen Lösung“ führten, begannen wir, ganz neue Wege zu gehen (auch dank neuer technologischer Möglichkeiten).
- d) Wie hoch würden Sie das mit der Geschäftsmodellinnovation verbundene Risiko für Company A einstufen (aus damaliger Sicht)?
Wir haben das Geschäftsmodell vorab auf die beiden Pilotfälle eingeschränkt und haben auch näherungsweise die Umsätze dieser Kundengruppen im „Altmodell“ erhoben, sodass wir ersehen konnten, dass wir zumindest „pari“ aussteigen. Aus Deckungsbeitragsicht war das neue Geschäftsmodell aber jedenfalls überlegen.
- e) Sofern es ein Risiko gab, worin bestand dieses Risiko?
Das Risiko bestand darin, dass die Umsätze, die wir verlieren (Einzelverkauf von Normen, Updatedienste) höher sind als die Umsätze mit MeinNormenPaket.
- f) Welche Auswirkungen hätte ein Scheitern des Geschäftsmodellinnovations-Projektes auf Company A gehabt?
Sowohl finanzielle als auch imagemäßige: Wir hätten wesentliche Umsätze mit neuen Kunden nicht erzielt (siehe unten), weiter wären wir als „sture Monopolisten“ gebrandmarkt worden bzw. hätten wir nicht den umfassenden good-will als lösungsorientierte, flexibler Partner erzielt.
- g) Als wie "neu" für Company A würden Sie das Geschäftsmodell einstufen, das Company A hier entwickelt hat?
Ganz neu, denn neu ist sowohl die Vertragspartnerkonstruktion als auch das Leasingmodell, weiter die Vertragslaufzeit (Zugang zu Normen statt Einzelerwerb).

- h) Wie wichtig war diese Geschäftsmodellinnovation für Company A (aus heutiger Sicht)?
Sehr wichtig (siehe auch f)): Umsatz, Image, Deckungsbeitrag, erster Schritt in neue Geschäftsmodelle

2. Verhältnis von bestehendem zu neuem Geschäftsmodell

- a) Gibt es eine gegenseitige Beeinflussung der beiden Geschäftsmodelle?
Ja, das MeinNormenPaket ersetzt den Umsatz aus dem „Altmodell“ in den definierten Kundengruppen.
- b) Gibt es Vor-/Nachteile durch den parallelen Betrieb beider Geschäftsmodelle? Wenn ja, welche?
Nachteil: bei einzelnen Kunden Verwechslung des alten Modells (Webshop) mit dem Interface des neuen Modells
Vorteil: Kunden-Segmentierung möglich
- c) Welchen Umsatz erwirtschaften Sie derzeit mit dem neuen Geschäftsmodell?
Siehe Infoblatt Geschäftsmodell alt und neu
- d) Wie hat sich dieser Umsatz seit der Implementierung des Geschäftsmodells entwickelt?
Siehe Infoblatt Geschäftsmodell alt und neu

3. Design des neuen Geschäftsmodells

- a) Woher kamen die Ideen/Anregungen für das neue Geschäftsmodell?
Kunde + Geschäftsführung + Sales + CIO
- b) Woran orientierten Sie sich bei der Entwicklung des neuen Geschäftsmodells, sprich was waren ihre Ressourcen für Informationen (z.B. Markt, Kunden, andere Branchen, Trends, etc.)?
Lösungen aus anderen Branchen, Mitgliederstatistiken, Umsatzzahlen
- c) Kann man davon sprechen, dass unterschiedliche (neue) Modelle parallel entwickelt wurden oder war es eher ein Prototyp, an dem kontinuierlich gearbeitet wurde?
Ein Prototyp, der (fast) für jeden Kundenkreis adaptiert werden musste (kontinuierliche Weiterentwicklung des Modells, Standardangebot nicht möglich).
- d) Falls Prototypen: Wie viele Prototypen, schätzen Sie, wurden entwickelt? Wann hat sich abgezeichnet, wie das neue Geschäftsmodell aussehen wird?
Siehe oben c)
- e) Welche Personen waren alle involviert (in Funktionen)?
Geschäftsführung (2), CIO (1), Marketing (1), Publishing (2)

4. Ablauf des Geschäftsmodellinnovationsprozesses

- a) Welche Vorgaben gab es seitens der Geschäftsführung in Bezug auf das Geschäftsmodellinnovationsprojekt (sei es qualitativer oder quantitativer Natur)?
Mussten gewissen Kennzahlen erfüllt werden?
Vorgabe von der Geschäftsführung an sich selbst: wir MÜSSEN eine Lösung designen können (gibt's nicht geht nicht); weiter musste der zu erzielende Deckungsbeitrag zumindest leicht über dem des alten Modells liegen
- b) Welche Vorgaben gab es seitens des Aufsichtsorgans (Aufsichtsrat, Präsidium, etc.) in Bezug auf das Geschäftsmodellinnovationsprojekt?
keine
- c) Wie hoch war das relevante Budget? Wurde überhaupt dezidiert budgetiert?
Es wurde nicht dezidiert budgetiert (es gab aber auch nur geringe Entwicklungskosten im Bereich IT, sonst intensiver Personaleinsatz der Geschäftsführung)
- d) Wie wurde finanziert?

- e) Wie lange hat der Prozess der Geschäftsmodellinnovation insgesamt gedauert?
Bis zum ersten Anwendungsfall: 1,5 Jahre, aber danach gab es bei fast jedem weiteren Anwendungsfall Weiterentwicklungen
- f) In welche Phasen würden Sie den Prozess der Geschäftsmodellinnovation einteilen?
- Auslöser bis Klarstellung, dass Neues entwickelt wird und wer dabei mitwirkt
 - Phase der verschiedenen Lösungsansätze bis Entscheidung zu neuem Geschäftsmodell und dessen Umsetzung (mit den beiden Pilotkunden)
 - Umsetzung Geschäftsmodell mit weiteren Kunden in jeweils adaptierter Form
- g) Wie laufen diese Phasen ab (parallel, sequentiell)?
sequentiell
- h) Gab es eine "Testphase" für das neue Modell?
nein
- i) Hat die Geschäftsmodellinnovation zu Veränderungen in der Unternehmenskultur bzw. in der Organisationsstruktur geführt? Wenn ja, welche?
Kultur: nun selbstbewusster und offener für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle (nach „Erstfall“), wandlungsresistente Mitarbeiter haben sich als solche deutlich „geoutet“;
Struktur: abteilungsübergreifende projektartige Struktur war erforderlich, eigene Verantwortung für das Geschäftsmodell bei Key Account Management gegründet, neuer Prozess aufgesetzt

- j) Welche Veränderungen im Bereich Personal gab es (z.B. neue Mitarbeiter, Ausbildung notwendig)?
eigene Verantwortung für das Geschäftsmodell bei Key Account Management gegründet; die Notwendigkeit, Mitarbeiter zu haben, die mit Neuem leben können, wurde noch deutlicher;
- k) Wie sehen Sie die Rolle des Geschäftsführers/des Bereichsleiters in einem Geschäftsmodellinnovationsprojekt?
In unserem Fall: die Schlüsselrolle, weil nur die Geschäftsführung die Entscheidung treffen konnte, ganz neue Wege zu gehen, die „Revolution“ anzupacken und „dranzubleiben“ bis zur Lösung
- l) Welche Rolle hat das Aufsichtsorgan von Company A gespielt?
Es wurde regelmäßig informiert
- m) Welche Rolle haben externe Partner bei der Entwicklung des Geschäftsmodells gespielt? Welche Gruppe war hierbei die wichtigste?
Eine sehr große Rolle, da die „Pilotkunden“ (Repräsentanten der ArchIng und der Innung Bau) die Auslöser waren und das Modell auf Grund ihrer Entscheidungen erst denkbar gemacht haben (sie erhielten dafür auch eine offizielle Auszeichnung von Company A). Auch in weiteren Fällen waren Pioniere aus den jeweiligen Berufsgruppen unerlässlich, um ihre Kollegen von der innovativen Lösung zu überzeugen.
Andere externe Partner (aus den generellen Geschäftsbeziehungen von Company A) haben mit „Eifersucht“ und Blockaden reagiert.
- n) Welche Funktionen im Unternehmen haben das Geschäftsmodellinnovations-Projekt besonders vorangetrieben?
Geschäftsführung und CIO.
- o) Wie würden Sie im konkreten Fall den Zusammenhang zwischen Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovation aus Ihrer Sicht beschreiben?
Produktinnovation war für die Lösung nicht genug, damit war Geschäftsmodellinnovation erforderlich und die führte zu Prozessinnovation.

5. Treiber & Hemmnisse bei der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen

- a) Was waren die größten Einschränkungen für Company A bei der Entwicklung des neuen Geschäftsmodells?
Die Notwendigkeit, „Gleiches gleich und Ungleiches ungleich“ zu behandeln – keine situativ unterschiedliche Vereinbarung nach den Möglichkeiten der jeweiligen Kundengruppe möglich
- b) Was hemmte die Entwicklung des neuen Geschäftsmodells, sowohl unternehmensintern, als auch unternehmensextern?
Intern: zuerst die fehlende Technologie, dann die mentalen Resistenzen aus dem „klassischen“ Verkauf und Marketing

Extern: Eifersucht auf jene, die auf Kundenseite Pioniere einer neuen Lösung waren (das ließ die anderen „alt aussehen“ und da schlugen sie zurück....)

- c) Was förderte die Entwicklung des neuen Geschäftsmodells, sowohl unternehmensintern, als auch unternehmensextern?

Intern: das commitment der Geschäftsführung, dass es eine Lösung geben wird

Extern: das persönliche commitment der Pilot-Partner für eine bahnbrechend neue Lösung

- d) Wie sieht aus Ihrer Sicht die optimale Organisationsstruktur und -kultur aus, um ein Unternehmen bereit für Geschäftsmodellinnovation zu machen?

Ständiger Fühler am Kunden, ständig rundum über die Branche hinaus Geschäftsmodelle erfassen und reflektieren, kreatives entschiedenes Zusammenarbeiten aus unterschiedlichen Bereichen

- e) Wie gelingt es der Organisation Company A die Offenheit gegenüber Neuem zu bewahren?

Erfolg des ersten neuen Geschäftsmodelles beflügelt, Mitarbeiter mit neuen Geschäftsmodellen anderer Branchen sensibilisieren

- f) Reihen Sie bitte die 4 folgenden Punkte danach, wie schwierig sie zu bewältigen waren (in Bezug auf die Geschäftsmodellinnovation) – von 1 (am schwierigsten) bis 4 (am wenigsten schwierig):

- 2 Technologische Entwicklung
- 4 Organisationale Veränderung / -Anpassung
- 3 Überzeugungsarbeit beim Kunden
- 1 Entwicklung des passenden Geschäftsmodells

6. Learnings

- a) In wie weit sind strategische Prozesse bzw. Prozesse zur Geschäftsmodellinnovation bei Company A formalisiert und dokumentiert?

Strategische Prozesse ja (Qualitätsmanagementhandbuch), Prozesse zur Geschäftsmodellinnovation – NOCH – nicht, ist aber geplant.

- b) Hat sich durch den durchlaufenen Geschäftsmodellinnovations-Prozess eine Art formalisierter Best Practice Case entwickelt?

Nein, aber viele goodpractices in Teilbereichen

- c) Müssten Sie noch einmal ein Geschäftsmodellinnovations-Projekt durchführen, was würden Sie anders machen?

Es systematisch bewusst als Geschäftsmodellinnovation angehen und somit strukturiert daran arbeiten; früher und breiter nach Modellen in anderen Branchen umschaun; von Anfang an ein breiteres Team mit klaren Rollen zusammenstellen

7. Zukunft

Gibt es in näherer Zukunft wieder ein Geschäftsmodellinnovations-Projekt bei Company A?

Ja, für die übrigen Kundensegmente, spätestens 2013

8. Gibt es Ihrerseits noch Punkte, die Sie gerne ergänzen würden?

keine

Written Interview with Interview Partner 3 (CIO, Company A)**1. Die Entscheidung zur Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells****a) Was machte die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells erforderlich?**

Beschwerden von Kunden über zu hohe Einzelpreise im Normenverkauf führten dazu, dass darüber intensiv nachgedacht wurde, wie Kunden Normen kostengünstig beziehen können, ohne dass es dadurch zu massiven Einnahmenausfällen beim Normenverkauf kommt.

b) Wer traf die Entscheidung, mit der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells zu beginnen?

Die Geschäftsführung

c) Wie bewusst war es Ihnen, dass Sie ein *neues* Geschäftsmodell entwickeln (werden)?

Sehr bewusst, denn einer der Arbeitstitel des neuen Modells war "Flat Rate". Was ist nun das Neue am neuen Geschäftsmodell. Im bestehenden Modell gab es nur die Möglichkeit, Normdokumente aus dem Shop einzeln herunter zu laden, oder per Fax, E-Mail oder telefonisch zu bestellen und auf der anderen Seite die Effect Services in verschiedenen Ausprägungen als Abonnement Struktur zu nutzen und vierzehntägig die neuen Normen eines gewünschten Fachgebietes zu erhalten, oder nur aufgelistet zu bekommen.

Das neue Modell erlaubt mittels Einzelplatzlösung in einem Internetportal (Normenpaket) jedem Kunden eine bestimmte Anzahl von Dokumenten für sich frei zuschalten und dafür einen jährlichen Festpreis zu entrichten (dieser wird zentral durch eine Interessensvertretung für deren Mitglieder eingehoben und von dieser mit Company A abgerechnet).

Alle künftigen Updates dieser Dokumente sind dabei inkludiert.

d) Wie hoch würden Sie das mit der Geschäftsmodellinnovation verbundene Risiko für Company A einstufen (aus damaliger Sicht)?

Gering bis Mittel

e) Sofern es ein Risiko gab, worin bestand dieses Risiko?

Substituierung der bestehenden Geschäftsmodelle, doch da das neue Geschäftsmodell nicht auf Einzelverkauf zugeschnitten ist, sondern auf spezifische Gruppen in ihrer

Gesamtheit (d.h. z.B. auf alle Mitglieder eines Fachverbandes), war das Risiko nicht so groß, da es sich bei diesen Gruppen (KMUs) primär um Neukunden und nicht um Bestandskunden gehandelt hat.

- f) Welche Auswirkungen hätte ein Scheitern des Geschäftsmodellinnovations-Projektes auf Company A gehabt?

Es wären nur die bestehenden Geschäftsmodelle zum Tragen gekommen, die stark von der Herausgeberate von neuen Dokumenten abhängig sind. Sinkt diese, käme es daher zu Einnahmenausfällen, die jetzt durch das neue Geschäftsmodell kompensiert werden können.

- g) Als wie "neu" für Company A würden Sie das Geschäftsmodell einstufen, das Company A hier entwickelt hat?

Als sehr neu, da es ein vergleichbares Modell der "Flat Rate" in der Vergangenheit nicht gegeben hat.

- h) Wie wichtig war diese Geschäftsmodellinnovation für Company A (aus heutiger Sicht)?

Sehr wichtig, da dieses Modell langfristige Vertragsbindungen mit Partnern (den Interessensvertretungen) vorsieht, und so eine WIN/WIN Situation entstanden ist. Die Interessensvertretungen (Fachverbände) ermöglichen ihren Mitgliedern mittels dieses Modells einen kostengünstigen Bezug der Normen, die sie benötigen und Company A erhält entsprechend der Anzahl der Mitglieder einer Vertretung das jährlich vereinbarte Entgelt.

2. Verhältnis von bestehendem zu neuem Geschäftsmodell

- a) Gibt es eine gegenseitige Beeinflussung der beiden Geschäftsmodelle?

Die gegenseitige Beeinflussung ist gering, da es sich um jeweils andere Kundengruppen handelt (Beim Normenpaket handelt es sich primär um KMUs, die vor der Einführung des Normenpaketes wenig bis gar keine Normen bei AS+ bezogen hatten und beim bestehenden Modell sind die Kunden Mittel- und Großbetriebe, sowie Konzerne, die an den Normenbezug viel höhere Anforderungen haben (müssen)).

- b) Gibt es Vor-/Nachteile durch den parallelen Betrieb beider Geschäftsmodelle? Wenn ja, welche?

Vorteil ist, dass Kunden "auf den Geschmack" kommen, und vom Normenpaket ausgehend, weitere Dienste in Anspruch nehmen wollen (z.B. Effect Services), so dass wir hier eine Schnittstelle und ein Upgrade Produkt zwischen den beiden Modellen geschaffen haben, so dass Kunden ihr Portfolio auch über das Normenpaket (das ist das Einstiegsmodell) hinaus erweitern können.

Nachteil ist, dass es einen gewissen Erklärungsbedarf gegenüber großen Bestandskunden gibt, da diesen nicht immer bewusst ist, weshalb das Normenpaket alleine für sie nicht ausreichend sein kann.

- c) Welchen Umsatz erwirtschaften Sie derzeit mit dem neuen Geschäftsmodell?
- siehe Auswertungen, die bereits von Kolleginnen übermittelt worden sind
- d) Wie hat sich dieser Umsatz seit der Implementierung des Geschäftsmodells entwickelt?
- siehe Auswertungen, die bereits von Kolleginnen übermittelt worden sind

3. Design des neuen Geschäftsmodells

- a) Woher kamen die Ideen/Anregungen für das neue Geschäftsmodell?
Die Ideen und Anregungen kamen von verschiedensten Seiten, die wichtigsten waren:
 - Geschäftsführung
 - Kunden und Partner
 - CIO
 - Komitee Manager
 - Verkäufer von AS+
- b) Woran orientierten Sie sich bei der Entwicklung des neuen Geschäftsmodells, sprich was waren ihre Ressourcen für Informationen (z.B. Markt, Kunden, andere Branchen, Trends, etc.)?
 - Auswertung aus den bestehenden Datenbanken von Company A (Ist-Kundenstruktur)
 - Anzahl der Mitglieder in den jeweiligen Kammerorganisationen
 - Ermittlung des Bedarfs mittels Kundengesprächen, Gesprächen mit Vertretern der Interessensorganisationen
- c) Kann man davon sprechen, dass unterschiedliche (neue) Modelle parallel entwickelt wurden oder war es eher *ein* Prototyp, an dem kontinuierlich gearbeitet wurde?
Es wurde an einem Modell gearbeitet, das immer wieder verändert wurde (je nach Stand der Berechnungen und der Gespräche)
- d) Falls Prototypen: Wie viele Prototypen, schätzen Sie, wurden entwickelt? Wann hat sich abgezeichnet, wie das neue Geschäftsmodell aussehen wird?
Die (technische) Prototypentwicklung begann erst, als das Modell in der Theorie und mit den nötigen Kosten- und Entgeltrechnungen fertig entwickelt war, und als die ersten beiden Vertragsentwürfe soweit verfügbar waren, dass klar war, wie das Modell zu realisieren war.
Dann wurde ein Prototype entwickelt, der von den involvierten Partnern getestet wurde und deren Verbesserungsvorschläge in das finale Tool eingearbeitet worden sind.
- e) Welche Personen waren alle involviert (in Funktionen)?
 - Geschäftsführung
 - Zwei externe Partner (Kunden) mit Funktionen im Kammersystem
 - CIO und IT Entwicklung
 - Komitee Manager betreffend Überlegungen zum Dokumentenportfolio
Erst bei der Einführung des Modells

- Marketing (bei der Produkteinführung)
- KAM (Key Account Management) bei der Einführung und jetzt bei der laufenden Betreuung

4. Ablauf des Geschäftsmodellinnovationsprozesses

- a) Welche Vorgaben gab es seitens der *Geschäftsführung* in Bezug auf das Geschäftsmodellinnovationsprojekt (sei es qualitativer oder quantitativer Natur)?
Mussten gewissen Kennzahlen erfüllt werden?
Vorgabe war die Erzielbarkeit eines bestimmten Jahresumsatzes mit diesem Modell
- b) Welche Vorgaben gab es seitens des *Aufsichtsorgans* (Aufsichtsrat, Präsidium, etc.) in Bezug auf das Geschäftsmodellinnovationsprojekt?
Die grundlegende Zustimmung, so etwas zu entwickeln, aber keine Detailvorgaben
- c) Wie hoch war das relevante Budget? Wurde überhaupt dezidiert budgetiert?
- siehe Auswertungen, die bereits von Kolleginnen übermittelt worden sind
- d) Wie wurde finanziert?
Das Projekt konnte aus dem laufenden Jahresbudget finanziert werden.
- e) Wie lange hat der Prozess der Geschäftsmodellinnovation insgesamt gedauert?
Etwas mehr als ein Jahr
- f) In welche Phasen würden Sie den Prozess der Geschäftsmodellinnovation einteilen?
- Vorbereitungsphase (Gewinnen der Erkenntnis, dass ein Modell nötig ist)
 - Vorplanungsphase (die verschiedensten Ideen verfolgen und bewerten)
 - Detailplanungsphase (eine Idee ist geboren, aber die Details müssen noch definiert werden)
 - Umsetzungsphase
 - Einführungsphase
 - Betriebsphase und damit Übergabe in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess nach ISO 9001.
- g) Wie laufen diese Phasen ab (parallel, sequentiell)?
Grundsätzlich sind die Phasen sequentiell abgelaufen, zwischen Vorplanungs- und Detailplanungsphase gab es mehrere Zyklen, da das Modell mehrmals geändert werden musste.
- h) Gab es eine "Testphase" für das neue Modell?
Ja, einige Monate wurde mit ausgewählten Kunden und Anwendern das System getestet und danach nach deren Anregungen verbessert.

- i) Hat die Geschäftsmodellinnovation zu Veränderungen in der Unternehmenskultur bzw. in der Organisationsstruktur geführt? Wenn ja, welche?
Nein
- j) Welche Veränderungen im Bereich Personal gab es (z.B. neue Mitarbeiter, Ausbildung notwendig)?
Das neue Modell musste erst in allen Köpfen des Vertriebs ankommen, was gewisse Schulungsmaßnahmen erfordert hat, da es vorher ja noch keine Flat Rate gegeben hatte.
- k) Wie sehen Sie die Rolle des Geschäftsführers/des Bereichsleiters in einem Geschäftsmodellinnovationsprojekt?
Als Enabler, der die Innovation so vorantreibt, dass von den involvierten Stellen die besten Ideen hervorgebracht werden können, die dann bewertet werden (im Team) und zusammengefasst das neue Modell ergeben.
- l) Welche Rolle hat das Aufsichtsorgan von Company A gespielt?
Ist mir nicht bekannt.
- m) Welche Rolle haben externe Partner bei der Entwicklung des Geschäftsmodells gespielt? Welche Gruppe war hierbei die wichtigste?
Die externen Partner haben in diesem Fall eine wichtige Rolle gespielt, da sie die Bedürfnisse formuliert und Lösungsansätze eingebracht haben.
Zwei Mitglieder (Firmen) von Kammerorganisationen, die gemeinsam mit ASI das Modell entwickelt und vorangetrieben haben.
- n) Welche Funktionen im Unternehmen haben das Geschäftsmodellinnovations-Projekt besonders vorangetrieben?
Geschäftsleitung, CIO, Leitung AS+Publishing
- o) Wie würden Sie im konkreten Fall den Zusammenhang zwischen Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovation aus Ihrer Sicht beschreiben?
Nachdem das Geschäftsmodell weitestgehend fertig definiert war, wurde recht rasch und einfach das Produktmodell daraus abgeleitet und dieses in der technischen Umsetzung als ein erster Prototyp realisiert. Die Geschäftsprozesse anzupassen war einfach, da es nur um wenige Fakturen pro Jahr geht. Die Herausforderung war die Anpassung der technischen Prozesse, da hier ein neues organisations- und serverübergreifendes Berechtigungsmodell gemeinsam mit zwei verschiedenen Kammerorganisationen und den beteiligten IT-Providern entwickelt werden musste. Ein Anwender musste sowohl von Seite der Kammerorganisation, als auch von Seite ASI die nötigen Rechte besitzen, bzw. zugewiesen bekommen, um das Produkt nutzen zu können.

5. Treiber & Hemmnisse bei der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen

- a) Was waren die größten Einschränkungen für Company A bei der Entwicklung des neuen Geschäftsmodells?

Am Anfang stand das Problem, dass jeder Kunde individuell andere Normen benötigte, und die Innovation zuerst in Richtung Normenpaket mit fixen Inhalten gelaufen ist. Als diese Hürde genommen war, lag die Einschränkung nur mehr in der Akzeptanz des neuen Modells (Schwierigkeit, es allen leicht verständlich zu erklären, siehe auch nächsten Punkt b)).

- b) Was *hemmte* die Entwicklung des neuen Geschäftsmodells, sowohl unternehmensintern, als auch unternehmensextern?

Das Modell wurde am Anfang intern als Konkurrenz zum bestehenden Modell gesehen und es wurde ein Umsatzeinbruch bei Bestandskunden befürchtet, der dann so nicht eingetreten ist. Die Befürchtungen konnten durch die Tatsachen (der Umsatzstatistik) widerlegt werden.

Extern konnten oder wollten sich Organe von Kammerorganisationen mit dem Modell nicht recht anfreunden, doch die Mehrheit der Mitglieder konnte sich letztendlich für die Einführung durchsetzen (es hat Umfragen dazu gegeben).

- c) Was *förderte* die Entwicklung des neuen Geschäftsmodells, sowohl unternehmensintern, als auch unternehmensextern?

Extern das massive Engagement einzelner Kammermitglieder, die sich massiv für diese Lösung eingesetzt haben.

Intern war maßgeblich, dass die Geschäftsleitung das Projekt voll unterstützt und hoch priorisiert hat, und dass CIO/IT von Anfang an eingebunden war, so dass parallel immer auch eine technische Lösung geplant und mit dem finalen Modell dann auch rasch umgesetzt werden konnte.

- d) Wie sieht aus Ihrer Sicht die optimale Organisationsstruktur und -kultur aus, um ein Unternehmen bereit für Geschäftsmodellinnovation zu machen?

Es muss eine aufeinander eingespielte Gruppe (Team) aus allen betroffenen Bereichen (Geschäftsleitung, Leiter von Produktentwicklung, CIO, Verkauf, Marketing, Controlling, ...) geben, von dem jeder Teamteilnehmer sowohl Stärken und Schwächen der bestehenden Modelle gut kennt, als auch darüber Bescheid weiß, welche Neuerungen einerseits grundsätzlich möglich sind, und andererseits eine Vorstellung von deren Marktakzeptanz haben. Diese Gruppe muss offen für Neuerungen sein und bereit sein, Bestehendes zu hinterfragen, wobei in der Anfangsphase von neuen Modellen ein paralleles Bestehen zwischen "Alt" und "Neu" von Vorteil bzw. notwendig sein wird. Diese Gruppe arbeitet in enger Vernetzung mit ihrer Umwelt (intern und extern) und ist somit in der Lage, einen Innovationsvorschlag bestmöglich zu bewerten bzw. selbst neue Vorschläge zu erarbeiten, oder von Dritten erarbeiten zu lassen.

- e) Wie gelingt es der Organisation Company A die Offenheit gegenüber Neuem zu bewahren?
- Durch Motivation der Beteiligten, ihr Wissen einzubringen
 - durch Information der Beteiligten, welche Änderungen warum erforderlich sind.
 - Und danach durch Zusammenarbeit der Beteiligten um eine umsetzbare Lösung zu finden.
- f) Reihen Sie bitte die 4 folgenden Punkte danach, wie schwierig sie zu bewältigen waren (in Bezug auf die Geschäftsmodellinnovation) – von 1 (am schwierigsten) bis 4 (am wenigsten schwierig):
- __3__ Technologische Entwicklung
 - __4__ Organisationale Veränderung / -Anpassung
 - __2__ Überzeugungsarbeit beim Kunden
 - __1__ Entwicklung des passenden Geschäftsmodells

6. Learnings

- a) In wie weit sind strategische Prozesse bzw. Prozesse zur Geschäftsmodellinnovation bei Company A *formalisiert* und *dokumentiert*?
- Es gibt einen Prozess zur Produktentwicklung innerhalb der ISO 9001 Prozesslandschaft, der Geschäftsmodelle im Sinne der Produktentwicklung berücksichtigt.
- b) Hat sich durch den durchlaufenen Geschäftsmodellinnovations-Prozess eine Art formalisierter Best Practice Case entwickelt?
- Bisher nur in der Theorie, da es noch keinen zweiten Entwicklungsfall für ein ähnliches Geschäftsmodell in jüngerer Zeit gegeben hat.
- c) Müssten Sie noch einmal ein Geschäftsmodellinnovations-Projekt durchführen, was würden Sie anders machen?
- Zu einem früheren Zeitpunkt alle Beteiligten an einen Tisch bringen. Das erleichtert den Informationsaustausch.

7. Zukunft

Gibt es in näherer Zukunft wieder ein Geschäftsmodellinnovations-Projekt bei Company A?

Voraussichtlich JA

8. Gibt es Ihrerseits noch Punkte, die Sie gerne ergänzen würden?

Die Erfahrung zeigt, dass ein innovatives Klima einen offenen und vertrauensvollen Meinungsaustausch über Systemgrenzen (Abteilungsgrenzen) hinweg benötigt.

Written Interview with Interview Partner 4 (Key Account Manager, Company A)

1. Die Entscheidung zur Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells

a) Was machte die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells erforderlich?

Betreffend der „Mein NormenPaket“ Lösung für Mitglieder von Innungen und Kammern, war aus meiner Sicht der subjektiv hohe Preis für Normen und die damit verbundene „populistische“ Forderung nach „Gratisnormen“ für die „Zwangsmitglieder“ der Interessensvertretungen ausschlaggebend.

Hintergrund: Normen sind der „Stand der Technik“ und werden insbesondere in Gesetzen, Verordnungen und Richtlinien zur fachlichen Definition verwendet und somit als „verbindlich/gesetzlich notwendig“ gesehen. Dies führte zu der (langjährigen) Forderung, dass Normen (wie Gesetze u.ä.) kostenfrei verfügbar sein sollen (müssen).

Das Verständnis für die aktuelle Finanzierung der Normungsarbeit über „Normenverkauf“ fehlt trotz folgender Punkte die intensiv und laufend von Company A kommuniziert werden:

- Erhöhte Wertschöpfung und Förderung der Wirtschaft durch gemeinsame Standards (Austausch von Waren und Services national, in Europa und global, Kompatibilität, einheitliche Spezifikationen und Prüfungen usw.).
- Mehr Sicherheit durch Standards und einheitliche Prüfmethode (in dem Zusammenhang ist eine Aussage der AUVA anzumerken, die den Rückgang von Arbeitsunfällen auch im Zusammenhang mit den relevanten ÖNORMEN verbindet)
- Unabhängige und neutrale Normungsarbeit wird durch einen hohen Eigenfinanzierungsgrad gewährleistet (negative Beispiele in Amerika durch von einzelnen Unternehmen bzw. Gruppen bezahlte Standards)

b) Wer traf die Entscheidung, mit der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells zu beginnen?

Ich war wie oben erwähnt nicht in der Startphase im Unternehmen und es scheint, dass der Anstoß durch folgende Beteiligte erfolgte 1. uns „wohlgesonnene“ Vertreter der WKO bzw. Kammer 2. IT-Leitung von AS 3. die Geschäftsführung von AS. Das bestehende AS Produktmanagement wurde nach meinem Eindruck nicht eingebunden und im Nachhinein in Kenntnis gesetzt.

c) Wie bewusst war es Ihnen, dass Sie ein *neues* Geschäftsmodell entwickeln (werden)?

Kann ich nicht beurteilen.

d) Wie hoch würden Sie das mit der Geschäftsmodellinnovation verbundene Risiko für Company A einstufen (aus damaliger Sicht)?

Das Risiko war aus meiner Sicht relativ hoch.

e) Sofern es ein Risiko gab, worin bestand dieses Risiko?

Insbesondere die Mitglieder der ersten Interessenvertretungen (Bau Wien und Architektenkammer W/N/Bgld.) mit einer Normenpaket-Lösung waren sehr gute Käufer von ÖNORMEN und entsprechend hohe Umsätze waren durch das neue Geschäftsmodell zu kompensieren. Durch den günstigen (teilweise durch die Bezahlung über die Zwangsumlage als kostenlos empfundenen Zugang zu Normen) entfällt praktisch die Möglichkeit ÖNORMEN zu Standardpreisen in diesen Bereichen zu verkaufen. Durch Beobachtungen und Auswertungen konnte „im laufenden Betrieb“ eine Gesamtumsatzsteigerung in den abgedeckten Bereichen beobachtet werden.

Ob mögliche Wechselwirkungen mit Kundensegmenten oder Produkten bewertet wurden ist mir nicht bekannt.

Als mögliches Risiko des Modells ist eine Versorgung von nicht berechtigten Nutzern (befreundete Unternehmen) mit ÖNORMEN bzw. die Versorgung von Großunternehmen zu nennen. Das Modell sieht eine Einzelplatznutzung nur für berechtigte Mitglieder der jeweiligen Vertragspartner (Kammer/Innung) vor und zielt auf Kleinunternehmen ab.

Andere Modelle wie z.B. Dokumentenschutzsysteme, neue Vertriebskanäle, alternative Lösungen mit Interessensvertretungen (Rabatt für KMUs, Bundles etc.), Vorgehen gegen Copyright Verletzungen u.ä. wurden aus meiner Sicht nicht gegenübergestellt. Durch obere Punkte ist die beobachtete positive Entwicklung des Umsatzes im Segment der Nutzer von „Mein Normenpaket“ eventuell nicht ausreichend, da in anderen Bereichen Wechselwirkungen bzw. Umsatzverluste im oberen Sinn entstehen können.

f) Welche Auswirkungen hätte ein Scheitern des Geschäftsmodellinnovations-Projektes auf Company A gehabt?

In dem Zusammenhang wäre „Scheitern“ zu definieren. Als mögliche Auswirkung dieses Geschäftsmodells wäre ein langfristiges stagnieren der Umsätze mit ÖNORMEN in den „versorgten“ und „mitversorgten“ Bereichen zu nennen. Weitere Details zum „Scheitern“ siehe oberen Punkt „Risiko“.

g) Als wie "neu" für Company A würden Sie das Geschäftsmodell einstufen, das Company A hier entwickelt hat?

Sehr neu/innovativ aufgrund folgender Punkte: Pauschalvereinbarung, 10 Jahre Laufzeit, Jahrespauschale statt Kaufpreis pro Norm, Nutzungs- bzw. „Mietmodell“, Paketgröße (Anzahl der auszuwählende ÖNORMEN) auf Mitglieder der Interessensvertretung abgestimmt, Auswahlmöglichkeit für Nutzer aus gesamten ÖNORM-Portfolio

h) Wie wichtig war diese Geschäftsmodellinnovation für Company A (aus heutiger Sicht)?

Sehr wichtig – Stärkung der Positionierung als konstruktiver innovativer Partner der Wirtschaft/Interessensvertretungen; langfristige Absicherung eines möglichst hohen fixen jährlichen Umsatzes (gegen den anhaltenden Trend weniger Norm-Neuveröffentlichungen pro Jahr produzieren zu können; Gegenargument für Forderung nach „Gratisnormen“ durch sehr kostengünstigen Zugang insbesondere von KMUs über Interessensvertretung;

Gewinnung von neuen Kunden (die sich vorher sichtlich über andere (rechtlich nicht korrekte) Quellen versorgt haben und Potential für Up- und Cross-Selling bieten.

2. Verhältnis von bestehendem zu neuem Geschäftsmodell

a) Gibt es eine gegenseitige Beeinflussung der beiden Geschäftsmodelle?

Ja - insbesondere durch den Entfall von Normkäufen/Umsätzen aus alten Geschäftsmodell und weitere Punkte siehe Punkt „Risiko“

b) Gibt es Vor-/Nachteile durch den parallelen Betrieb beider Geschäftsmodelle? Wenn ja, welche?

Für die Beantwortung der Frage, gehe ich von den Modellen „Verkauf von Einzelnormen“ mit „Mein NormenPaket Lösung“ als Vergleichsbasis aus.

Vorteile – neue Kunden (bisher „nicht offiziell“ mit Normen versorgt) mit weiteren Potentialen für Produkte/Dienstleistungen von AS; die Mitglieder der Interessensvertretung können sich den hohen Kostenvorteil (Einzelpreis gegenüber Jahrespauschale) selbst ausrechnen und erhalten ein nachvollziehbares Service ihrer Interessensvertretung; erwähnter Imagegewinn für AS; Entfall von vielen Einzelrechnung und dadurch Entlastung in der Verwaltung (bei Company A und Nutzern von „Mein NormenPaket“)

Nachteile – Kunden ohne „Mein NormenPaket“ Lösung hören von dem Modell und möchten auch „Gratisnormen“; durch fehlendes Dokumentenschutzsystem ist davon auszugehen, dass weitere Teile von potentiellen oder bestehenden Kunden ohne günstigen Normenzugang „mitversorgt“ werden; Kunden mit umsatzstarken Lösungen beschäftigen sich aufgrund der gebotenen Möglichkeit mit dem Thema Normen im Unternehmen und versuchen möglichst maximale Kostenreduktion zu erreichen (teilweise werden eigentlich von der Normenpaket-Lösung unabhängige Vereinbarungen gekündigt z.B. Mehrfachnutzungslizenz für unternehmensweite Verwendung von Normen, Mitgliedschaft bei Company A Institute, individuelle Normenmanagement-Lösungen).

c) Welchen Umsatz erwirtschaften Sie derzeit mit dem neuen Geschäftsmodell?

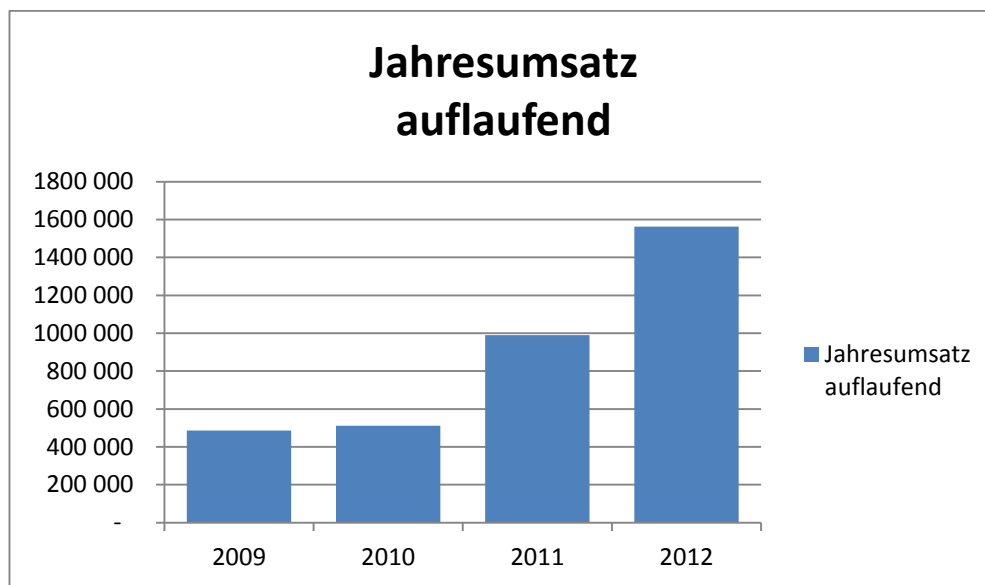
Aktuell sind Vereinbarungen mit einer Gesamt- Jahrespauschale von 1.562.262 € (exkl. USt) abgeschlossen. Folgend eine Detailsaufstellung:

[confidential data removed from transcript]

d) Wie hat sich dieser Umsatz seit der Implementierung des Geschäftsmodells entwickelt? Es ist anzumerken, dass Umsatz und zur Nutzung berechnete Mitglieder der Vertragspartner von Company A beobachtet werden. Durch verschiedene Paketgrößen (30 Normen bis 200 Normen) sind die beobachteten Werte bzw. Entwicklungen nicht kongruent.

Umsatzentwicklung (auflaufen)

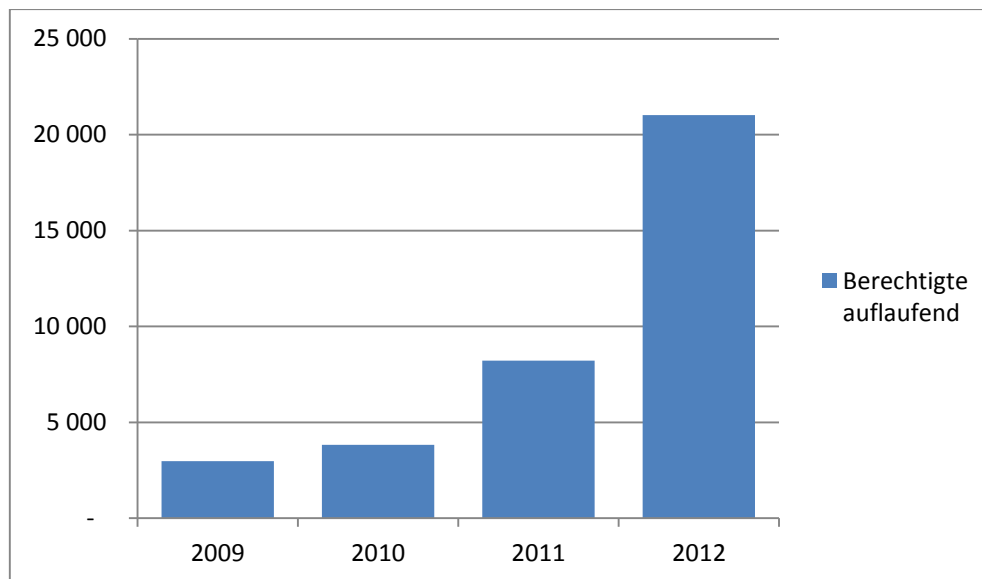
Abschlussjahr	Jahresumsatz neu	Jahresumsatz auflaufend
2009	485.360	485.360
2010	26.032	511.392
2011	479.050	990.442
2012	571.820	1.562.262



Company A Stand 17.7.2012

Anzahl Berechtigter (auflaufend)

Abschlussjahr	Berechtigte neu	Berechtigte auflaufen
2009	2.974	2.974
2010	860	3.834
2011	4.388	8.222
2012	12.803	21.025



Company A Stand 17.7.2012

3. Design des neuen Geschäftsmodells

a) Woher kamen die Ideen/Anregungen für das neue Geschäftsmodell?

Aus Gesprächen von leitenden Personen der Interessensvertretungen mit der IT-Leitung und Geschäftsführung von Company A. Ein „Flatrate“ Modell für DIN Normen war bekannt.

b) Woran orientierten Sie sich bei der Entwicklung des neuen Geschäftsmodells, sprich was waren ihre Ressourcen für Informationen (z.B. Markt, Kunden, andere Branchen, Trends, etc.)?

Ansprechpartner der Interessensvertretung; Analyse von Company A betreffend der historischen Umsatzzahlen und -entwicklungen in den Produkt- und Zielgruppen; „Flatrate“ Modell der DIN (bzw. der Vertriebstochter Beuth) waren der Geschäftsführung bekannt; Abnehmende Neuerscheinungen von Normen (und somit voraussichtlicher Umsatzrückgang)

c) Kann man davon sprechen, dass unterschiedliche (neue) Modelle parallel entwickelt wurden oder war es eher *ein* Prototyp, an dem kontinuierlich gearbeitet wurde?

Ich verstehe die Frage so, dass es ein Prototyp war. Es wurden keine alternativen Modelle für den spezifischen Bedarf bzw. die Anforderungen entwickelt.

- d) Falls Prototypen: Wie viele Prototypen, schätzen Sie, wurden entwickelt? Wann hat sich abgezeichnet, wie das neue Geschäftsmodell aussehen wird?

Aus meiner Sicht wurde ein Prototyp entwickelt (mit technischer Testphase). Der Prototyp wurde mit den ersten Vertragspartnern (Architektenkammer W/N/B und Bauinnung Wien) abgestimmt und mit einem Praxiseinsatz (Vertrag und technische Umsetzung) weiter entwickelt. Das Modell hat sich anschließend aufgrund von speziellen Anforderungen (finanzielle Möglichkeiten, Spezialwünsche, politische Rahmenbedingungen der Interessensvertretung u.ä.) in der Praxis flexibilisiert. Im Vergleich zum Basismodell wurden die Gruppen/Anzahl der Mitglieder einer Interessensvertretung angepasst (im Gegensatz zum vorgesehenen Abschluss immer für alle Mitglieder wurden teilweise Berufsgruppen nicht inkludiert, die keinen Bedarf an Normen haben; die Mindestgröße der Pakete wurde reduziert – bei Start sollte die Paketgröße mindestens 100 Normen umfassen; aufgrund des Wunsches die Pakete individuell an Mitglieder durch die Interessenvertretung verkaufen zu können wurden als Start für Interessensvertretungen kleine Teilpakete vereinbart, die erst bei erfolgreichen Verkauf erweitert werden.

Es sind mir keine umfangreichen Modellkonzepte für den Prototyp bekannt.

Anmerkung: Es gab mehrere Projekte / Modellentwicklungen für andere Services gleichzeitig z.B. wurde auch ein Geschäftsmodell für den Normenzugang in der Ausbildung für Schüler/Studenten mit Leseberechtigung zu ausgewählten österreichischen Normen über das Produkt „Lesesaal“ entwickelt.

- e) Welche Personen waren alle involviert (in Funktionen)?

Company A:

IT Leitung (1 Person)

Geschäftsführung (2 Personen)

Controlling für Datenanalyse (1 Person)

Externe IT Dienstleister für technische Lösung/Schnittstelle (1-2 Personen)

Extern:

Architektenkammer W/N/B (1 Person)

Bauinnung Wien Landesinnungsmeister Bau (1 Person)

WKO Inhouse (IT Dienstleister der WKO) (1 Person)

Architektenkammer W/N/B – Leitung (1 Person)

Anmerkung – die oberen Personen werden durch Mitarbeiter bzw. Assistenz organisatorisch / technisch unterstützt

4. Ablauf des Geschäftsmodellinnovationsprozesses

- a) Welche Vorgaben gab es seitens der *Geschäftsführung* in Bezug auf das Geschäftsmodellinnovationsprojekt (sei es qualitativer oder quantitativer Natur)? Mussten gewissen Kennzahlen erfüllt werden?

Vorgabe und Anforderung der Interessensvertretung/AS Geschäftsführung war im Zuge einer „Qualitätsoffensive Normung“ alle Mitglieder der jeweiligen Interessensvertretung und Vertragspartnern einen einfachen, kostengünstigen Zugang zu immer aktuellen ÖNORMEN zu gewährleisten.

Konkrete quantitative Ziele ausgenommen Zielpreis und „kein Umsatzverlust“ sind mir nicht bekannt. Es wurde das Potential als hoch eingeschätzt und eine mögliche Dynamik erwartet, die in der Praxis eintrat („die andere Interessenvertretung ermöglicht einen günstigen Normenzugang – wir brauchen das auch...“).

b) Welche Vorgaben gab es seitens des *Aufsichtsorgans* (Aufsichtsrat, Präsidium, etc.) in Bezug auf das Geschäftsmodellinnovationsprojekt?

Es sind mir keine bekannt.

c) Wie hoch war das relevante Budget? Wurde überhaupt dezidiert budgetiert?

Ein dezidiertes Budget ist mir nicht bekannt.

Die Finanzierung wurde bei Company A intern durch Auslastung der Fixkosten (vorhandenes Personal) abgedeckt – Opportunitätskosten durch Verschiebung anderer IT Projekte u.ä. sind möglich, aber mir nicht bekannt. Externe Kosten traten für Dienstleistungen (Programmierung von Schnittstellen u.ä.) auf – Investitionen in IT Infrastruktur aufgrund des Modells sind mir nicht bekannt.

d) Wie wurde finanziert?

Eigenfinanzierung

e) Wie lange hat der Prozess der Geschäftsmodellinnovation insgesamt gedauert?

Der Zeitpunkt des Prozessbeginns ist mir nicht bekannt. Das Ende ist abhängig von der Definition und kann sich von „Modell fertig“ bis „Start des dritten Vertragspartner“ (nach Prototyp für die ersten zwei Vertragspartner) dehnen.

f) In welche Phasen würden Sie den Prozess der Geschäftsmodellinnovation einteilen?

- Identifikation des Bedarfs ohne sofortiger Einleitung konkreter Geschäftsmodellinnovation
- Konkretisierung des Bedarfs und Ausarbeitung der Rahmenbedingungen für eine mögliche Lösung mit Bedarfsträger (IT und GF AS Info)
- technische Abstimmung zwischen IT AS und IT der WKO
- Abstimmung Details bzw. (Vertrags-)Verhandlung zwischen Interessensvertretung und GF AS
- Freigabe durch GF AS
- Freigabe nach Genehmigungsprozess durch Interessensvertretung
- Vertragsunterfertigung und Auftrag zur Umsetzung
- Einrichtung und Testbetriebs/Prototypen

- Umsetzung notwendiger Anpassungen
- Start laufender Betrieb und Weiterentwicklung (inkl. QM Verfahrensanweisung)

g) Wie laufen diese Phasen ab (parallel, sequentiell)?

Großteils sequentiell und teilweise parallel (im Zuge des Genehmigungsprozesses wurde das Modell bzw. der Vertrag laufend angepasst...)

h) Gab es eine "Testphase" für das neue Modell?

Wenn man davon ausgeht, dass in der Testphase schon ein Vertrag mit bzw. ein Auftrag von einer Interessensvertretung vorlag, eher nein. Sollte rein die technische Lösung (Schnittstelle u.ä.) gemeint sein, gab es einen Testbetrieb.

i) Hat die Geschäftsmodellinnovation zu Veränderungen in der Unternehmenskultur bzw. in der Organisationsstruktur geführt? Wenn ja, welche?

Ich kann keine konkrete Veränderung erkennen, die durch das Geschäftsmodell verursacht wurden.

Mögliche Ausnahme – direkte Verhandlungen und Verkaufsabwicklung durch die GF von AS.

j) Welche Veränderungen im Bereich Personal gab es (z.B. neue Mitarbeiter, Ausbildung notwendig)?

Nach meiner Meinung sind keine der obigen Veränderungen eingetreten – Ausnahme: Meine bestehende Tätigkeit als Key Account Manager wurde um die Rollen „operativer Ansprechpartner“ für „Mein Normenpaket“ Vertragspartner und allgemeiner Ansprechpartner für Interessensvertretungen erweitert.

k) Wie sehen Sie die Rolle des Geschäftsführers/des Bereichsleiters in einem Geschäftsmodellinnovationsprojekt?

Rolle: Die Geschäftsführung ist Projekt-Auftraggeber und somit letztverantwortlich für die Ergebnisse und den Projekterfolg. Die Geschäftsführung stellt ausreichende Ressourcen bereit und trifft Entscheidungen auf ausreichenden Grundlagen. Die Geschäftsführung konzentriert sich sachlich und neutral auf wesentliche Punkte und leitet alle am Projekt beteiligten in diese Richtung. Rollen und Aufgaben von Projektbeteiligten werden eindeutig vergeben und es wird eingegriffen, wenn diese verletzt oder nicht wahrgenommen werden. Das Projekt wird durch ein dem Umfang entsprechendes Controlling durch die Geschäftsführung gesteuert. Die Geschäftsführung ist gegenüber sachlicher Kritik offen und nutzt diese aktiv.

Details:

Klarer Projektauftrag inkl. Rahmenbedingungen und Verantwortlichkeiten (laufendes Controlling und flexible Anpassung bei konkretem Bedarf)

- Förderung der Kreativität/Innovationskraft im gesamten Projekt (Fehler sind erlaubt und auch spontane Ideen/Lösungsvorschläge der Geschäftsführung müssen nicht unbedingt immer die beste Variante sein...
- Einfordern von „ganzheitlichen“ Analysen und qualitativ ausreichenden Grundlagen (Businessplan) als Entscheidungsgrundlagen
- Vorgabe von verbindlichen Zielen, Zeitplan und Rahmenbedingungen + konsequente Nachverfolgung bzw. „Learnings“
- Lenkung und Mediation bei Problemen in der Zusammenarbeit – Sachlichkeit und Konzentration auf wesentliche Punkte sicherstellen
- Die GF lebt Sachlichkeit, Neutralität und Verbindlichkeit vor
- Strukturierte Endabnahme wird sichergestellt
- Anerkennung von und Info über Umsetzung /Erfolge an alle Stakeholder

l) Welche Rolle hat das Aufsichtsorgan von Company A gespielt?

Die Rolle des Aufsichtsorgans bei der Geschäftsmodellinnovation ist mir nicht bekannt.

m) Welche Rolle haben externe Partner bei der Entwicklung des Geschäftsmodells gespielt?
Welche Gruppe war hierbei die wichtigste?

Externe Partner - Wichtigkeit:

1. Vertreter Interessensvertretung
2. Externer IT Dienstleister von Company A
3. IT Dienstleister WKO

n) Welche Funktionen im Unternehmen haben das Geschäftsmodellinnovations-Projekt besonders vorangetrieben?

IT Leitung von Company A

o) Wie würden Sie im konkreten Fall den Zusammenhang zwischen Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovation aus Ihrer Sicht beschreiben?

In der Theorie sind in diesem konkreten Fall aus meiner Sicht in allen Bereichen Innovationen notwendig. In der Praxis waren Geschäftsmodell- und Produktinnovation vorhanden. Betreffend Prozessinnovation wurden aus meiner Sicht die bestehenden Strukturen und Abläufe verwendet (ergänzt durch direkten Verkauf durch GF). Zur Dokumentation der Praxis (nach Prototyp) wurde ein Prozess über Verkauf, Start und laufende Betreuung im QM Handbuch ergänzt.

5. Treiber & Hemmnisse bei der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen

a) Was waren die größten Einschränkungen für Company A bei der Entwicklung des neuen Geschäftsmodells?

Die Loslösung aus historischen und gewohnten Modellen (wie oben erwähnt waren die Anforderungen bzw. der spezielle Bedarf schon länger bekannt) in Kombination mit den „Monopol“ im Bereich ÖNORMEN.

Einen kooperativen und aktiven Ansprechpartner seitens der Interessensvertretung zu finden.

- b) Was *hemmte* die Entwicklung des neuen Geschäftsmodells, sowohl unternehmensintern, als auch unternehmensextern?

Extern: politische und rechtliche Fragen innerhalb Interessensvertretungen

Intern: Veränderung bei wichtigstem Geschäftsmodell „Einzelverkauf von ÖNORMEN“

- c) Was *förderte* die Entwicklung des neuen Geschäftsmodells, sowohl unternehmensintern, als auch unternehmensextern?

Aus meiner Teilsicht gab es wahrscheinlich untere entwicklungsfördernde Faktoren.

Extern:

Interessensvertretungen müssen Ihren Zwangsmitgliedern (insbesondere vor der nächsten politischen Wahl) Erfolge präsentieren können. Im Sinn von „für Sie erreicht - unschlagbar günstiger (gratis) Zugang zu Normen...“

Intern:

GF Maßnahme gegen hohen (politischen) Druck auf aktuelles Geschäftsmodell („teure Normen“); Absicherung einer fixen Grundfinanzierung und Imagegewinn (Kooperationspartner, Innovator, KMU Förderung u.ä.);

IT-Leitung konnte durch gemeinsam mit Vertretern der Interessensvertretung entwickelten und GF AS präsentierten Lösungsansatz seine Position im Haus weiter stärken bzw. festigen. Dies wurde zusätzlich unterstützt von einer „zentralen Abwicklung“ durch IT-Leitung AS ohne Einbindung anderer Abteilungen bzw. Bereichen von AS.

- d) Wie sieht aus Ihrer Sicht die optimale Organisationsstruktur und -kultur aus, um ein Unternehmen bereit für Geschäftsmodellinnovation zu machen?

Struktur

Innovationen entstehen aus Trends, Veränderungen des Umfelds, technische Entwicklungen und der Praxis aller Unternehmensbereiche. Eine zentrale Stelle (häufig Businessdevelopment) mit Unterstützung des Produktmanagements und einer Arbeitsgruppe „dynamischer“ und kreativer Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen sollte (direkt der Geschäftsführung unterstellt) die Themen Innovation und Optimierung managen. Eine wichtige Rolle spielen insbesondere alle Bereiche mit direktem Kontakt zu Kunden und anderen Stakeholder. Die Arbeitsgruppe wird mit Informationen (Market Intelligence) und internen Inputs unterstützt. Externe Stellen (Berater, Experten u.ä.) unterstützen bei Bedarf (damit man nicht das Rad neu erfindet). Kreativität wird gefördert und strukturiert genutzt. Ideen, Vorschläge und Potentiale werden strukturiert untersucht, aufbereitet (bis zu Businessplan) regelmäßig als Entscheidungsgrundlage der erweiterten Geschäftsleitung präsentiert. Diese entscheidet über weitere Schritte und nutzt die Arbeitsgruppe auch zur Evaluierung eigener Ideen oder potentielle Optimierungsmöglichkeiten. Es gibt eine Übersicht über den Stand von Ideen und Innovationen samt Prioritäten (aufgrund sachlicher Grundlagen).

Alle Vorgesetzten fördern Innovation im ihrem direkten Umfeld. Formal kann Innovation (Ideen und Verbesserungsvorschläge) in das Mitarbeiterjahresgespräch oder die Arbeitsplatzbeschreibung aufgenommen werden. Wichtiger ist die gelebte Praxis. Das Unternehmen stellt ausreichend Ressourcen und Freiräume für mögliche Innovationen und die Optimierung von Geschäftsmodellen bereit.

Kultur – (grundsätzlich entsprechend KVP Unternehmenskulturen) Die besondere Herausforderung für eine innovationsfreudige Unternehmenskultur ist nach meiner Beobachtung (als ehemaliger QM Manager und immer reger Ideengeber) den Mitarbeitern die Angst/Befürchtung vor Risiko und Mehrarbeit zu nehmen. Anregungen und Ideen sollen als wertvoller Beitrag gesehen und nicht als (persönliche) Kritik betrachtet werden. Unternehmerisches Denken fördern – im Sinne von „nehmen wir an Company A wäre Ihr Unternehmen, was würden sie anders machen...“.

Durch Interesse für, Förderung von und Offenheit gegenüber Ideen und Anregungen auf allen Ebenen fördert die Unternehmenskultur Innovation. Es müssen Mittel und Wege gefunden werden, die österreichische „reflexartige negative Herangehensweise“ im Sinne von „das geht ja doch nicht, weil 1. 2. 3...“ in positive und konstruktive Formen im Sinne „das ist eine gute Idee, lass uns das genauer besprechen...“ umzuwandeln. Dies kann insbesondere durch folgende Maßnahmen unterstützt werden: aktives Zuhören der Vorgesetzten im Team, persönliche offene Kommunikation, zeitnahe Aktionen und Rückmeldungen, tatkräftige Unterstützung des Ideengebers beim Konkretisieren bzw. Aufbereiten von Ideen/Verbesserungsvorschlägen u.ä. (also nach meinem Verständnis das Gegenteil eines „anonymen Ideenbriefkastens“ oder einer komplexen QM Verfahrensanweisung mit Formular).

Der Ideengeber wird laufend über den Stand des Projektes bei Umsetzung (soweit keine Mitarbeit stattfindet) bzw. über genaue sachliche Gründe für eine Ablehnung informiert.

Anerkennung für den Ideengeber (konkretes Lob) und Kommunikation gemeinsamer Erfolge bzw. positiver Beispiele inklusive Aufforderung selbst beizutragen, stärken die Unternehmenskultur und erhöhen die Motivation laufend. Finanzielle oder andere Benefits können nach Projekt und Einsatz individuell gewährt werden, sind aber nicht Hauptmotivation.

e) Wie gelingt es der Organisation Company A die Offenheit gegenüber Neuem zu bewahren?

Grundsätzlich habe ich den Eindruck, dass die Geschäftsführung von AS Neuem gegenüber offen ist. Schon bei meinem Aufnahmegespräch mit der Geschäftsführung AS habe ich klare Aussagen erhalten, dass Ideen, Anregungen und Verbesserungsvorschläge bei Company A sehr gewünscht sind bzw. eingefordert werden. In meiner Praxis konnte ich aus eigener Initiative mit einem ausreichend sachlichen Input (und etwas unbefangener Hartnäckigkeit) Innovationen oder Optimierungen anstoßen bzw. einleiten und eine anschließende Entwicklung/Umsetzung unterstützen. Durch meine berufliche Erfahrung und Ausbildung konnte ich die Entscheidungsgrundlagen für Ideen/Vorschläge entsprechend aufbereiten. Aufgefallen ist mir in dem Zusammenhang, dass teilweise Themen/Ideen mit hohem

Potential über Jahre häufiger umfangreich besprochen wurden bzw. bekannt sind, aber in weiterer Folge nicht nachhaltig gelöst bzw. umgesetzt wurden.

Bei der letzten Informationsveranstaltung für alle Mitarbeiter, wurde seitens der Geschäftsführung der Bedarf an Neuerungen/Ideen und laufender Anpassungen/Veränderungen (insbesondere der Organisation) kommuniziert. Zusätzlich wurde ein internationales Beispiel als Anregung erwähnt, das ich als „kreative Werkstätte mit Fehlererlaubnis“ verstanden habe. Kernaussage – auch bei Company A sind Fehler erlaubt und Passivität wird kritisch gesehen (dann wird man selbst verändert...).

Eine gezielte Marktbeobachtung des kürzlich gegründeten Teams „Market-Intelligence“ fördert und unterstützt den Zugang zu Neuem.

Zukunftsorientiert haben die stärkere Berücksichtigung der Antwort unter Frage 5 d) oder ähnliche Ansätze aus meiner Sicht hohes Potential für die Organisation und die Unternehmenskultur.

f) Reihen Sie bitte die 4 folgenden Punkte danach, wie schwierig sie zu bewältigen waren (in Bezug auf die Geschäftsmodellinnovation) – von 1 (am schwierigsten) bis 4 (am wenigsten schwierig):

- __3__ Technologische Entwicklung
- __4__ Organisationale Veränderung / -Anpassung
- __1__ Überzeugungsarbeit beim Kunden
- __2__ Entwicklung des passenden Geschäftsmodells

6. Learnings

a) In wie weit sind strategische Prozesse bzw. Prozesse zur Geschäftsmodellinnovation bei Company A *formalisiert* und *dokumentiert*?

Es gibt einen Prozess für Projekte (insbesondere einen klaren Projektauftrag), der durch ein externes Unternehmen in unserem Haus vorgestellt und von AS übernommen wurde. Ein konkreter Prozess für Geschäftsmodellinnovationen ist mir nicht bekannt.

b) Hat sich durch den durchlaufenen Geschäftsmodellinnovations-Prozess eine Art formalisierter Best Practice Case entwickelt?

Aus meiner Sicht nein.

c) Müssten Sie noch einmal ein Geschäftsmodellinnovations-Projekt durchführen, was würden Sie anders machen?

Aus meinen bisherigen Erfahrungen, Beobachtungen und Informationen leite ich untere Punkte ab.

- Ganzheitliche Analyse und Vorbereitung von sachlichen Entscheidungsgrundlagen
- Abhängig vom Umfang der Innovation (des Projekts) die Ausarbeitung eines Businessplans oder der wesentlichen Teile
- Teamarbeit - Nutzung der vorhandenen Organisation bzw. Ressourcen (z.B. Produktmanagement) und Stärkung der Zusammenarbeit. IT sollte sich als

Ideengeber (im Sinne der Antwort auf Frage 5 d) sehen und als interner Dienstleister technisch beraten.

7. Zukunft

Gibt es in näherer Zukunft wieder ein Geschäftsmodellinnovations-Projekt bei Company A? Das hängt von der Definition bzw. Abgrenzung von Produkt- oder Service-Innovation zu Businessmodellinnovation ab. Ich gehe davon aus, dass es immer mehr Geschäftsmodellinnovationen geben wird und wir einige entsprechende Projekte aktuell in Bearbeitung haben. Ein wesentliches Projekt kann z.B. die Einführung eines Dokumentschutzsystems (DRM) für ÖNORMEN u.ä. sein.

8. Gibt es Ihrerseits noch Punkte, die Sie gerne ergänzen würden?

Spannendes Thema – ich wünsche viel Erfolg ;) Wie in Einleitung festgehalten, alles meine subjektive Sicht...

Written Interview with Interview Partner 5 (Head of Publishing, Company A)

1. Die Entscheidung zur Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells

- a) Was machte die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells erforderlich?
 - Ungenügende Marktabdeckung mit bestehenden Modellen(Preis/Nutzungsverhalten)
 - Zunehmende illegale Nutzung
 - Geringe KMU Akzeptanz
- b) Wer traf die Entscheidung, mit der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells zu beginnen?
 - CEO /GF
- c) Wie bewusst war es Ihnen, dass Sie ein neues Geschäftsmodell entwickeln (werden)?
 - CEO/GF -> ja!
- d) Wie hoch würden Sie das mit der Geschäftsmodellinnovation verbundene Risiko für Company A einstufen (aus damaliger Sicht)?
 - Kritisch- langfristig und unmittelbar ca. 30% des Jahresbudgets betroffen
- e) Sofern es ein Risiko gab, worin bestand dieses Risiko?
 - Verwechslungsgefahr (Substitution) mit bestehenden Modellen, d.h Verluste in bestehenden Modelvarianten ohne Kompensation durch Neues Model
- f) Welche Auswirkungen hätte ein Scheitern des Geschäftsmodellinnovations-Projektes auf Company A gehabt?

- Bei ungenügender Umsetzung (Akzeptanz) Verlust der Segmente und Abdeckung durch Wettbewerb, Verlust (politischer) v. Akzeptanz und Dialoggrundlagen bei Meinungsbildenden Gremien (Kammern, Länder, Aufsichtsbehörden)
- g) Als wie "neu" für Company A würden Sie das Geschäftsmodell einstufen, das Company A hier entwickelt hat?
 - 90% Neu (Grundidee des Modells vor Jahren mit Partner f. Industriesegment entwickelt, Vertrieb ähnlich OEM)
- h) Wie wichtig war diese Geschäftsmodellinnovation für Company A (aus heutiger Sicht)?
 - Wesentlich für langfristig stabile „Sockelfinanzanteile“

2. Verhältnis von bestehendem zu neuem Geschäftsmodell

- a) Gibt es eine gegenseitige Beeinflussung der beiden Geschäftsmodelle?
 - ja!
- b) Gibt es Vor-/Nachteile durch den parallelen Betrieb beider Geschäftsmodelle? Wenn ja, welche?
 - Vorteile: Umfassendere Marktabdeckung = „Kundendaten“ (Kenntnis, Zugang, Verhalten), Grundlagen für cross-selling
 - Vor- und Nachteil: Abwicklung bei AS+ mit bestehenden Ressourcen und Strukturen
 - Nachteil: Konflikte bei Überschneidungen der Modelle (intern wie externe)
- c) Welchen Umsatz erwirtschaften Sie derzeit mit dem neuen Geschäftsmodell?
 - ca. 15% des relevanten Jahresbudgets
- d) Wie hat sich dieser Umsatz seit der Implementierung des Geschäftsmodells entwickelt?
 - Unter Plan, bedingt durch (komplexe, auch polit.) Entscheidungsprozesse bei Kunden

3. Design des neuen Geschäftsmodells

- a) Woher kamen die Ideen/Anregungen für das neue Geschäftsmodell?
 - CEO/GF
- b) Woran orientierten Sie sich bei der Entwicklung des neuen Geschäftsmodells, sprich was waren ihre Ressourcen für Informationen (z.B. Markt, Kunden, andere Branchen, Trends, etc.)? Bspl., u.a.
 - Markt/Trends zu Leasing/Nutzungsbasierten Modellen (Bspl. „Kopiergeräte“)
 - Kundenanforderungen – Fixpreismodelle(Pauschalen)
- c) Kann man davon sprechen, dass unterschiedliche (neue) Modelle parallel entwickelt wurden oder war es eher ein Prototyp, an dem kontinuierlich gearbeitet wurde?
 - Ein Prototyp (mainframe), der mit potentiellen Kunden „verfeinert“ wurde;
 - o Kommerzielles Modell als Grundlage unverändert, Produktdetails mit Kunden kontinuierlich hinterfragt und final Anders dargestellt.

- d) Falls Prototypen: Wie viele Prototypen, schätzen Sie, wurden entwickelt? Wann hat sich abgezeichnet, wie das neue Geschäftsmodell aussehen wird?
- Als Dienstleistung nicht mit klass. Prototyping vergleichbar. „Prototyping“ im Rahmen der Kundendialoge erfolgt (nach Sicherstellung der IT Machbarkeit) ->3 „Prototypen“ (1 IT, 2 Dienstleistungsparameter)
- e) Welche Personen waren alle involviert (in Funktionen)?
- Zeitl Abfolge
- Beginn: GF/CEO und IT/CIO
 - 1. Umsetzungen: Erweiterung mit PR, Verkauf Leitung, Marketing Leitung, Controlling
 - Implementierung: Erweiterung/Information an/ mit Verkauf Außen- Innendienst, BackOffice, betroffene Stabstellen

4. Ablauf des Geschäftsmodellinnovationsprozesses

- a) Welche Vorgaben gab es seitens der Geschäftsführung in Bezug auf das Geschäftsmodellinnovationsprojekt (sei es qualitativer oder quantitativer Natur)? Mussten gewissen Kennzahlen erfüllt werden?
- Produktdefinition (Vermeidung „Piratisierungseffekt“/Verwechslungsgefahr)inkl . Kommunikationsgrundlagen
 - Budgetgrundlagen /Marktabdeckungsanteil
- b) Welche Vorgaben gab es seitens des Aufsichtsorgans (Aufsichtsrat, Präsidium, etc.) in Bezug auf das Geschäftsmodellinnovationsprojekt?
- ->? GF
- c) Wie hoch war das relevante Budget? Wurde überhaupt dezidiert budgetiert?
- Modell klar budgetiert, Schwerpunkt Verkaufsbudget, IT Budget im Vorfeld klar gestellt
- d) Wie wurde finanziert?
- Eigenmittel, primär Personalressourcen betroffen
- e) Wie lange hat der Prozess der Geschäftsmodellinnovation insgesamt gedauert?
- Ca. 1 Jahr
- f) In welche Phasen würden Sie den Prozess der Geschäftsmodellinnovation einteilen?
- Idee, Zielgruppendefinition
 - IT Prozess- / Machbarkeit / Kosten
 - Meinungsbildung Zielgruppen, Definition der Meinungsbilder und deren Adressierung
 - „Begleitung“ der Entscheidungsfindung bei Zielgruppe / Company A Entwicklung detaillierte Argumente

- Adaptierung der Rahmenbedingungen (Vertragsdetails) zum Geschäftsmodell
 - Company A Interne Meinungsbildung (da Budgetkritisch!)
- g) Wie laufen diese Phasen ab (parallel, sequentiell)?
- Bis zur Machbarkeit sequentiell, danach folgend parallel
- h) Gab es eine "Testphase" für das neue Modell?
- Ja, mit einer „ausgewählten“ Zielgruppe (Branchensegment)
- i) Hat die Geschäftsmodellinnovation zu Veränderungen in der Unternehmenskultur bzw. in der Organisationsstruktur geführt? Wenn ja, welche?
- Ja, - vom konsensbasierten Prozess zur Bearbeitung eines Dissens im Rahmen der GF Vorgabe
- j) Welche Veränderungen im Bereich Personal gab es (z.B. neue Mitarbeiter, Ausbildung notwendig)?
- „rebranding“ Aufwand bestehender MA
- k) Wie sehen Sie die Rolle des Geschäftsführers/des Bereichsleiters in einem Geschäftsmodellinnovationsprojekt?
- „Originator“ ist mit entsprechender Motivationskompetenz ausgerüstet. Innovationen mit Budgetkritischen Komponenten erfordern entsprechende positive Verstärker.
- l) Welche Rolle hat das Aufsichtsorgan von Company A gespielt?
- Keine Antwort*
- m) Welche Rolle haben externe Partner bei der Entwicklung des Geschäftsmodells gespielt? Welche Gruppe war hier die wichtigste?
- Entscheider der Zielgruppen haben wesentliche Beispielwirkung (Erfolgsstory,..). Da das Modell auf langfristige Zusammenarbeit ausgerichtet ist (10 Jahre) , muss die Vorteilsargumentation sowohl kurz- und mittelfristige (polit. Perioden- Entscheider) wie auch langfristige (gesamte Kunden- branchenentwicklung) Elemente beinhalten
- n) Welche Funktionen im Unternehmen haben das Geschäftsmodellinnovations-Projekt besonders vorangetrieben?
- GF
- o) Wie würden Sie im konkreten Fall den Zusammenhang zwischen Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovation aus Ihrer Sicht beschreiben?
- Modell mit/unter Nutzung bestehender Infrastruktur und Produktionsprozessen mit geringem Adaptionaufwand. Verlagerung des Beschaffungsprozesses (Auswahl, Bestellung, Anstoß der Lieferung) zum Kunden.

5.Treiber & Hemmnisse bei der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen

- a) Was waren die größten Einschränkungen für Company A bei der Entwicklung des neuen Geschäftsmodells?
 - Vor allem der politische „Wille“ und die Entscheidungsstrukturen im Zielsegment
- b) Was hemmte die Entwicklung des neuen Geschäftsmodells, sowohl unternehmensintern, als auch unternehmensextern?
 - Interne Interessenskonflikte
 - Die Dauer der Entscheidungsprozesse im Zielsegment
- c) Was förderte die Entwicklung des neuen Geschäftsmodells, sowohl unternehmensintern, als auch unternehmensextern?
 - Motivations- , Bewusstseinsbildung; Verstärker „Wettbewerbsvorteil“ und Alleinstellungsmerkmale
- d) Wie sieht aus Ihrer Sicht die optimale Organisationsstruktur und -kultur aus, um ein Unternehmen bereit für Geschäftsmodellinnovation zu machen?
Prozessorientiert, Entscheidungsfreudig,
- e) Wie gelingt es der Organisation Company A die Offenheit gegenüber Neuem zu bewahren?
Siehe AS Unternehmenskultur, AS Unternehmenspolitik,
u.a. Kundendialog und –Anforderungen (Marktkennntnisse), Globale Mitbewerbsbeobachtung, - Netzwerk; passende MA Profile.
- f) Reihen Sie bitte die 4 folgenden Punkte danach, wie schwierig sie zu bewältigen waren (in Bezug auf die Geschäftsmodellinnovation) – von 1 (am schwierigsten) bis 4 (am wenigsten schwierig):
 - 4 Technologische Entwicklung
 - 3 Organisationale Veränderung / -Anpassung
 - 1 Überzeugungsarbeit beim Kunden
 - 2 Entwicklung des passenden Geschäftsmodells

6. Learnings

- a) In wie weit sind strategische Prozesse bzw. Prozesse zur Geschäftsmodellinnovation bei Company A formalisiert und dokumentiert?
➔ QMH / Prozessorientiert
- b) Hat sich durch den durchlaufenen Geschäftsmodellinnovations-Prozess eine Art formalisierter Best Practice Case entwickelt?
➔ In QMH / Prozessorientiert implementiert
- c) Müssten Sie noch einmal ein Geschäftsmodellinnovations-Projekt durchführen, was würden Sie anders machen?
Strukturierte interne Kommunikation- und Prozesse priorisieren

7. Zukunft

Gibt es in näherer Zukunft wieder ein Geschäftsmodellinnovations-Projekt bei Company A?
Ja, kontinuierliche Weiterentwicklung nach Kunden- und Marktentwicklung und damit bestehenden Anforderungen (z. Bspl. Von „Seitenorientierten“ Medien zu „Contentorientierter DL“)

8. Gibt es Ihrerseits noch Punkte, die Sie gerne ergänzen würden?

„Neue“ Geschäftsmodelle ändern zunehmend die Erwartungshaltung und Konsumverhalten- wie Vorratshaltung versus ad hoc Beschaffung (Produkte wie Dienstleistungen) – und haben damit essentielle Auswirkungen auf beinahe alle Geschäftsbereiche und Ressourcengrundlagen.

Von Interesse scheint mir die „Natur“ und Auswirkung Neuer Modelle- wie z.Bspl.: Ist das Neue Geschäftsmodell geeignet, eine nachhaltige Änderung in einer Entwicklung- in unserem Fall vom Produktlieferanten zum Content-basierenden Dienstleister einzuleiten, zu unterstützen , ggf. nachhaltig zu beeinflussen ? – und last, but not least die Marktreaktion – ist ein kompletter Wechsel möglich oder sind neue Geschäftsmodelle „nur“ auf eine Generation anwendbar- damit eine weitere Segmentierung ohne unmittelbare Ablöse eines anderen „Auslaufmodells“ (Kompensation versus Erweiterung) –es wird Beides möglich sein.

Level I & II Coding – Company A

1. Die Entscheidung zur Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells

Was machte die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells erforderlich?

Content	Source
Wunsch des Kunden	A 36
Kontinuierliche Ausrichtung des Unternehmens vom Produkt- zum Dienstleistungsanbieter	A 37
Sowohl Druck auf Preis als auch innovative Idee von Kunden.	B 41
Beschwerden von Kunden über zu hohe Einzelpreise im Normenverkauf führten dazu, dass darüber intensiv nachgedacht wurde, wie Kunden Normen kostengünstig beziehen können, ohne dass es dadurch zu massiven Einnahmenausfällen beim Normenverkauf kommt.	C 36
Betreffend der „Mein NormenPaket“ Lösung für Mitglieder von Innungen und Kammern, war aus meiner Sicht der subjektiv hohe Preis für Normen und die damit verbundene „populistische“ Forderung nach „Gratisnormen“ für die „Zwangsmitglieder“ der Interessensvertretungen ausschlaggebend. Hintergrund: Normen sind der „Stand der Technik“ und werden insbesondere in Gesetzen, Verordnungen und Richtlinien zur fachlichen Definition verwendet und somit als „verbindlich/gesetzlich notwendig“ gesehen. Dies führte zu der (langjährigen) Forderung, dass Normen (wie Gesetze u.ä.) kostenfrei verfügbar sein sollen (müssen).	D 5
Ungenügende Marktabdeckung mit bestehenden Modellen(Preis/Nutzungsverhalten) Zunehmende illegale Nutzung Geringe KMU Akzeptanz	E 36

Wer traf die Entscheidung, mit der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells zu beginnen?

Content	Source
Geschäftsführung + 2 Kundenpioniere	A 42
Geschäftsführung	B 46
Die Geschäftsführung	C 42
Ich war wie erwähnt nicht in der Startphase im Unternehmen und es scheint, dass der Anstoß durch folgende Beteiligte erfolgte 1. uns „wohlgesonnene“ Vertreter der WKO bzw. Kammer 2. IT-Leitung von AS 3. die Geschäftsführung von AS. Das bestehende AS Produktmanagement wurde nach meinem Eindruck nicht eingebunden und im Nachhinein in Kenntnis gesetzt.	D 31
Geschäftsführung	E 41

Wie bewusst war es Ihnen, dass Sie ein *neues* Geschäftsmodell entwickeln (werden)?

Content	Source
Sehr bewusst. Es war das erklärte interne Ziel.	A 45
Am Anfang gar nicht, denn da versuchten wir noch Lösungen im Rahmen bestehender Geschäftsmodelle. Erst als diese zu keiner „viable solution“ führten, begannen wir, ganz neue Wege zu gehen (auch dank neuer technologischer Möglichkeiten).	B 49
Sehr bewusst, denn einer der Arbeitstitel des neuen Modells war "Flat Rate".	C 42
Kann ich nicht beurteilen.	D 39
Geschäftsführung sehr bewusst! Mir sehr bewusst!	E 43

Wie hoch würden Sie das mit der Geschäftsmodellinnovation verbundene Risiko für Company A einstufen (aus damaliger Sicht)?

Content	Source
Mittleres Risiko. Kunden waren mit bestehenden Produkten & Dienstleistungen auch zufrieden.	A 45
Wir haben das Geschäftsmodell vorab auf die beiden Pilotfälle eingeschränkt und haben auch näherungsweise die Umsätze dieser Kundengruppen im „Altmodell“ erhoben, sodass wir ersehen konnten, dass wir zumindest „pari“ aussteigen. Aus Deckungsbeitragssicht war das neue Geschäftsmodell aber jedenfalls überlegen.	B 55
Gering bis Mittel	C 60
Das Risiko war aus meiner Sicht relativ hoch.	D 44
Kritisch- langfristig und unmittelbar ca. 30% des Jahresbudgets betroffen.	E 46

Sofern es ein Risiko gab, worin bestand dieses Risiko?

Content	Source
Das technologische Risiko war in einer funktionierenden semantischen Datenbank im Hintergrund.	A 53
Weiters bestand das Risiko, dass sich das in Entwicklung befindliche Geschäftsmodell herumredet, die Kunden darauf warten und weniger kaufen (Umsatzrisiko).	A 54
Das Risiko bestand darin, dass die Umsätze, die wir verlieren (Einzelkauf Standards, Updatedienste) höher sind als die Umsätze, die durch das neue GM generiert werden.	B 61
Substituierung der bestehenden Geschäftsmodelle, doch da das neue Geschäftsmodell nicht auf Einzelverkauf zugeschnitten ist, sondern auf spezifische Gruppen in ihrer Gesamtheit (d.h. z.B. auf alle Mitglieder eines Fachverbandes), war das Risiko nicht so groß, da es sich bei diesen Gruppen (KMUs) primär um Neukunden und nicht um Bestandskunden gehandelt hat.	C 63
Insbesondere die Mitglieder der ersten Interessenvertretungen (Bau Wien und Architektenkammer W/N/Bgld.) mit einer Normenpaket-Lösung waren sehr gute Käufer von ÖNORMEN und entsprechend hohe Umsätze waren durch das neue Geschäftsmodell zu kompensieren. Durch den günstigen (teilweise durch die Bezahlung über die Zwangsumlage als kostenlos empfundenen Zugang zu Normen) entfällt praktisch die Möglichkeit ÖNORMEN zu Standardpreisen in diesen Bereichen zu verkaufen. Durch Beobachtungen und Auswertungen konnte „im laufenden Betrieb“ eine Gesamtumsatzsteigerung in den abgedeckten Bereichen beobachtet werden. Als mögliches Risiko des Modells ist eine Versorgung von nicht berechtigten Nutzern (befeundete Unternehmen) mit ÖNORMEN bzw. die Versorgung von Großunternehmen zu nennen. Das Modell sieht eine Einzelplatznutzung nur für berechtigte Mitglieder der jeweiligen Vertragspartner (Kammer/Innung) vor und zielt auf Kleinunternehmen ab. Andere Modelle wie z.B. Dokumentenschutzsysteme, neue Vertriebskanäle, alternative Lösungen mit Interessensvertretungen (Rabatt für KMUs, Bundles etc.), Vorgehen gegen Copyright Verletzungen u.ä. wurden aus meiner Sicht nicht gegenübergestellt. Durch obere Punkte ist die beobachtete positive Entwicklung des Umsatzes im Segment der Nutzer von „Mein Normenpaket“ eventuell nicht ausreichend, da in anderen Bereichen Wechselwirkungen bzw. Umsatzverluste im oberen Sinn entstehen können.	D 62
Verwechslungsgefahr (Substitution) mit bestehenden Modellen, d.h. Verluste in bestehenden Modelvarianten ohne Kompensation durch neues Model.	E 48

Welche Auswirkungen hätte ein Scheitern des Geschäftsmodellinnovations-Projektes auf Company A gehabt?

Content	Source
Verlust von Leadership, nicht mehr an der Spitze von Innovationen zu sein, Umsatzrückgänge, fehlende Marktdurchdringung	A 58
Finanziell als auch imagemäßige: Wir hätten wesentliche Umsätze mit neuen Kunden nicht erzielt, weiter wären wir als „sture Monopolisten“ gebrandmarkt worden bzw. hätten wir nicht den umfassenden good-will als lösungsorientierte, flexibler Partner erzielt.	B 66
Es wären nur die bestehenden Geschäftsmodelle zum Tragen gekommen, die stark von der Herausgeberate von neuen Dokumenten abhängig sind. Sinkt diese, käme es daher zu Einnahmenausfällen, die jetzt durch das neue Geschäftsmodell kompensiert werden können.	C 71
In dem Zusammenhang wäre „Scheitern“ zu definieren. Als mögliche Auswirkung dieses Geschäftsmodells wäre ein langfristiges stagnieren der Umsätze mit ÖNORMEN in den „versorgten“ und „mitversorgten“ Bereichen zu nennen. Weitere Details zum „Scheitern“ siehe oben zu „Risiko“.	D 76
Bei ungenügender Umsetzung (Akzeptanz) Verlust der Segmente und Abdeckung durch Wettbewerb, Verlust (politischer) v. Akzeptanz und Dialoggrundlagen bei Meinungsbildenden Gremien (Kammern, Länder, Aufsichtsbehörden)	E 53

Als wie "neu" für Company A würden Sie das Geschäftsmodell einstufen, dass Company A hier entwickelt hat?

Content	Source
Es ist etwas GANZ Neues! Es gibt Individualität & Kostenreduktion beim Kunden; die Aufbereitung (Abdeckung) ganzer Marktsegmente wurde möglich.	A 63

Ganz neu, denn neu ist sowohl die Vertragspartnerkonstruktion als auch das Leasingmodell, weiter die Vertragslaufzeit (Zugang zu Normen statt Einzelerwerb).	B 73
Als sehr neu, da es ein vergleichbares Modell der "Flat Rate" in der Vergangenheit nicht gegeben hat.	C 78
Sehr neu/innovativ aufgrund folgender Punkte: Pauschalvereinbarung, 10 Jahre Laufzeit, Jahrespauschale statt Kaufpreis pro Norm, Nutzungs- bzw. „Mietmodell“, Paketgröße (Anzahl der auszuwählende ÖNORMEN) auf Mitglieder der Interessensvertretung abgestimmt, Auswahlmöglichkeit für Nutzer aus gesamten ÖNORM-Portfolio.	D 84
90% Neu (Grundidee des Models vor Jahren mit Partner f. Industriesegment entwickelt, Vertrieb ähnlich OEM)	E 58

Wie wichtig war diese Geschäftsmodellinnovation für Company A (aus heutiger Sicht)?

Content	Source
Das neue Geschäftsmodell ist die langfristige Basis für Umsatz und Deckungsbeitrag 3 mit ca. 15% des Gesamtumsatzes. Heute ist diese Modell unverzichtbar und technologisch nach wie vor ein Alleinstellungsmerkmal	A 68
Sehr wichtig: Umsatz, Image, Deckungsbeitrag, erster Schritt in neue Geschäftsmodelle	B 78
Sehr wichtig, da dieses Modell langfristige Vertragsbindungen mit Partnern (den Interessensvertretungen) vorsieht, und so eine WIN/WIN Situation entstanden ist. Die Interessensvertretungen (Fachverbände) ermöglichen ihren Mitgliedern mittels dieses Modells einen kostengünstigen Bezug der Normen, die sie benötigen und Company A erhält entsprechend der Anzahl der Mitglieder einer Vertretung das jährlich vereinbarte Entgelt.	C 83
Sehr wichtig – Stärkung der Positionierung als konstruktiver innovativer Partner der Wirtschaft/Interessensvertretungen; langfristige Absicherung eines möglichst hohen fixen jährlichen Umsatzes (gegen den anhaltenden Trend weniger Norm-Neuveröffentlichungen pro Jahr produzieren zu können; Gegenargument für Forderung nach „Gratisnormen“ durch sehr kostengünstigen Zugang insbesondere von KMUs über Interessensvertretung; Gewinnung von neuen Kunden (die sich vorher sichtlich über andere (rechtlich nicht korrekte) Quellen versorgt haben und Potential für Up- und Cross-Selling bieten.	D 95
Wesentlich für langfristig stabile „Sockelfinanzanteile“	E 62

2. Verhältnis von bestehendem zu neuem Geschäftsmodell

Gibt es eine gegenseitige Beeinflussung der beiden Geschäftsmodelle?

Content	Source
Ja. Kannibalisierungseffekte zu alten Modellen, insbesondere zum (einfachen) Kauf von "Standards".	A 75
Ja, das neue Modell ersetzt den Umsatz aus dem „Altmodell“ in den definierten Kundengruppen.	B 84
Die gegenseitige Beeinflussung ist gering, da es sich um jeweils andere Kundengruppen handelt (Beim Normenpaket handelt es sich primär um KMUs, die vor der Einführung des Normenpaketes wenig bis gar keine Normen bei AS+ bezogen hatten und beim bestehenden Modell sind die Kunden Mittel- und Großbetriebe, sowie Konzerne, die an den Normenbezug viel höhere Anforderungen haben (müssen).	C 93
Ja - insbesondere durch den Entfall von Normkäufen/Umsätzen aus alten Geschäftsmodell und weitere Punkte siehe Punkt „Risiko“ .	D 108
Ja	E 67

Gibt es Vor-/Nachteile durch den parallelen Betrieb beider Geschäftsmodelle? Wenn ja, welche?

Content	Source
Das neue GM deckt nur einen Teil des bestehenden Modells ab und es kann nicht das alte vollständig ersetzen. Bei größeren Unternehmen und insbesondere bei exportorientierten Unternehmen brauchen wir weiterhin andere GM.	A 80
Nachteil: bei einzelnen Kunden Verwechslung des alten Modells (Webshop) mit dem Interface des neuen Modells Vorteil: Kunden-Segmentierung möglich	B 89
Vorteil ist, dass Kunden "auf den Geschmack" kommen, und vom Normenpaket ausgehend, weitere Dienste in Anspruch nehmen wollen (z.B. Effect Services), so dass wir hier eine Schnittstelle und ein Upgrade Produkt zwischen den beiden Modellen geschaffen haben, so	C 101

dass Kunden ihr Portfolio auch über das Normenpaket (das ist das Einstiegsmodell) hinaus erweitern können.	
Nachteil ist, dass es einen gewissen Erklärungsbedarf gegenüber großen Bestandskunden gibt, da diesen nicht immer bewusst ist, weshalb das Normenpaket alleine für sie nicht ausreichend sein kann.	
Für die Beantwortung der Frage, gehe ich von den Modellen „Verkauf von Einzelnormen“ mit „Mein NormenPaket Lösung“ als Vergleichsbasis aus.	D 114
Vorteile – neue Kunden (bisher „nicht offiziell“ mit Normen versorgt) mit weiteren Potentialen für Produkte/Dienstleistungen von AS; die Mitglieder der Interessensvertretung können sich den hohen Kostenvorteil (Einzelpreis gegenüber Jahrespauschale) selbst ausrechnen und erhalten ein nachvollziehbares Service ihrer Interessensvertretung; erwähnter Imagegewinn für AS; Entfall von vielen Einzelrechnung und dadurch Entlastung in der Verwaltung (bei Company A und Nutzern von „Mein NormenPaket“)	
Nachteile – Kunden ohne „Mein NormenPaket“ Lösung hören von dem Modell und möchten auch „Gratisnormen“; durch fehlendes Dokumentenschutzsystem ist davon auszugehen, dass weitere Teile von potentiellen oder bestehenden Kunden ohne günstigen Normenzugang „mitversorgt“ werden; Kunden mit umsatzstarken Lösungen beschäftigen sich aufgrund der gebotenen Möglichkeit mit dem Thema Normen im Unternehmen und versuchen möglichst maximale Kostenreduktion zu erreichen (teilweise werden eigentlich von der Normenpaket-Lösung unabhängige Vereinbarungen gekündigt z.B. Mehrfachnutzungslizenz für unternehmensweite Verwendung von Normen, Mitgliedschaft bei Company A, individuelle Normenmanagement-Lösungen).	
Aktuell sind Vereinbarungen mit einer Gesamt- Jahrespauschale von 1.562.262 € (exkl. USt) abgeschlossen.	D 137
Vorteile: Umfassendere Marktabdeckung = „Kundendaten“ (Kenntnis, Zugang, Verhalten), Grundlagen für cross-selling	E 70
Vor- und Nachteil: Abwicklung bei AS+ mit bestehenden Ressourcen und Strukturen	
Nachteil: Konflikte bei Überschneidungen der Modelle (intern wie externe)	

Welchen Umsatz erwirtschaften Sie derzeit mit dem neuen Geschäftsmodell?

Content	Source
Ca. 15%	A 85
Siehe Infoblatt Geschäftsmodell alt und neu	B 94
Siehe Auswertungen, die bereits von Kolleginnen übermittelt worden sind	C 112
Es ist anzumerken, dass Umsatz und zur Nutzung berechnete Mitglieder der Vertragspartner von Company A beobachtet werden. Durch verschiedene Paketgrößen (30 Normen bis 200 Normen) sind die beobachteten Werte bzw. Entwicklungen nicht kongruent.	D 146

Abschlussjahr	Jahresumsatz neu	Jahresumsatz auflaufend
2009	485.360	485.360
2010	26.032	511.392
2011	479.050	990.442
2012	571.820	1.562.262

Abschlussjahr	Berechtigte neu	Berechtigte auflaufen
2009	2.974	2.974
2010	860	3.834
2011	4.388	8.222

	2012	12.803	21.025		
ca. 15% des relevanten Jahresbudgets					E 76

Wie hat sich dieser Umsatz seit der Implementierung des Geschäftsmodells entwickelt?

Content	Source
Ziemlich kontinuierlich gut. Hat sich in drei Jahren vervierfacht.	A 88
Siehe Infoblatt Geschäftsmodell alt und neu	B 97
Siehe Auswertungen, die bereits von Kolleginnen übermittelt worden sind	C 115
Siehe oben bei Frage 2c)	D 145
Zeitweise unter Plan [Ende 2012 aber wieder im Plan], bedingt durch (komplexe, auch polit.) Entscheidungsprozesse bei Kunden	E 78

3. Design des neuen Geschäftsmodells

Woher kamen die Ideen/Anregungen für das neue Geschäftsmodell?

Content	Source
Von Geschäftsführung, Kunden und IT. Vorhandene Technologien beeinflussten das Design insofern, als sie <i>conditio sine qua non</i> für die Realisierung des neuen GM waren.	A 93
Kunde + Geschäftsführung + Sales + CIO	B 100
Die Ideen und Anregungen kamen von verschiedensten Seiten, die wichtigsten waren: Geschäftsführung Kunden und Partner CIO Komitee Manager Verkäufer von AS+	C 121
Aus Gesprächen von leitenden Personen der Interessensvertretungen mit der IT-Leitung und Geschäftsführung von Company A. Ein „Flatrate“ Modell für DIN Normen war bekannt.	D 170
Geschäftsführung	E 84

Woran orientierten Sie sich bei der Entwicklung des neuen Geschäftsmodells, sprich was waren ihre Ressourcen für Informationen (z.B. Markt, Kunden, andere Branchen, Trends, etc.)?

Content	Source
Kundenkontakte und das Wissen, was Kunden dringend brauchen könnten; Interessensvertretungen.	A 99
Lösungen aus anderen Branchen, Mitgliederstatistiken, Umsatzzahlen	B 105
- Auswertung aus den bestehenden Datenbanken von AS (Istkundenstruktur) - Anzahl der Mitglieder in den jeweiligen Kammerorganisationen - Ermittlung des Bedarfs mittels Kundengesprächen, Gesprächen mit Vertretern der Interessensorganisationen	C 131
Ansprechpartner der Interessensvertretung; Analyse von Company A betreffend der historischen Umsatzzahlen und -entwicklungen in den Produkt- und Zielgruppen; „Flatrate“ Modell der DIN (bzw. der Vertriebstochter Beuth) waren der Geschäftsführung bekannt; Abnehmende Neuerscheinungen von Normen (und somit voraussichtlicher Umsatzrückgang)	D 178
Markt/Trends zu Leasing/Nutzungsbasierten Modellen (Bspl. „Kopiergeräte“) Kundenanforderungen – Fixpreismodelle(Pauschalen)	E 88

Kann man davon sprechen, dass unterschiedliche (neue) Modelle parallel entwickelt wurden oder war es eher ein Prototyp, an dem kontinuierlich gearbeitet wurde?

Content	Source
Entwicklung zweier Prototypen (keine fertigen Modelle).	A 104
Ein Prototyp, der (fast) für jeden Kundenkreis adaptiert werden musste (kontinuierliche Weiterentwicklung des Modells, Standardangebot nicht möglich).	B 109
Es wurde an einem Modell gearbeitet, das immer wieder verändert wurde (je nach Stand der Berechnungen und der Gespräche)	C 138
Ich verstehe die Frage so, dass es ein Prototyp war. Es wurden keine alternativen Modelle für den spezifischen Bedarf bzw. die Anforderungen entwickelt.	D 189

Ein Prototyp (mainframe) , der mit potentiellen Kunden „verfeinert“ wurde; Kommerzielles Modell als Grundlage unverändert, Produktdetails mit Kunden kontinuierlich hinterfragt und final anders dargestellt.	E 92
---	--------

Falls Prototypen: Wie viele Prototypen, schätzen Sie, wurden entwickelt? Wann hat sich abgezeichnet, wie das neue Geschäftsmodell aussehen wird?

Content	Source
Zwei Prototypen. Nach einer IT- Machbarkeitsanalyse war der Weg frei für das neue Modell.	A 108
Siehe Frage c.) [Ein Prototyp, der (fast) für jeden Kundenkreis adaptiert werden musste (kontinuierliche Weiterentwicklung des Modells, Standardangebot nicht möglich)]	B 114
Die (technische) Prototypentwicklung begann erst, als das Modell in der Theorie und mit den nötigen Kosten- und Entgeltrechnungen fertig entwickelt war, und als die ersten beiden Vertragsentwürfe soweit verfügbar waren, dass klar war, wie das Modell zu realisieren war. Dann wurde ein Prototype entwickelt, der von den involvierten Partnern getestet wurde und deren Verbesserungsvorschläge in das finale Tool eingearbeitet worden sind.	C 143
Aus meiner Sicht wurde ein Prototyp entwickelt (mit technischer Testphase). Der Prototyp wurde mit den ersten Vertragspartnern (Architektenkammer W/N/B und Bauinnung Wien) abgestimmt und mit einem Praxiseinsatz (Vertrag und technische Umsetzung) weiter entwickelt. Das Modell hat sich anschließend aufgrund von speziellen Anforderungen (finanzielle Möglichkeiten, Spezialwünsche, politische Rahmenbedingungen der Interessensvertretung u.ä.) in der Praxis flexibilisiert. Im Vergleich zum Basismodell wurden die Gruppen/Anzahl der Mitglieder einer Interessensvertretung angepasst (im Gegensatz zum vorgesehenen Abschluss immer für alle Mitglieder wurden teilweise Berufsgruppen nicht inkludiert, die keinen Bedarf an Normen haben; die Mindestgröße der Pakete wurde reduziert – bei Start sollte die Paketgröße mindestens 100 Normen umfassen; aufgrund des Wunsches die Pakete individuell an Mitglieder durch die Interessenvertretung verkaufen zu können wurden als Start für Interessensvertretungen kleine Teilpakete vereinbart, die erst bei erfolgreichen Verkauf erweitert werden. Es sind mir keine umfangreichen Modellkonzepte für den Prototyp bekannt. Anmerkung: Es gab mehrere Projekte / Modellentwicklungen für andere Services gleichzeitig z.B. wurde auch ein Geschäftsmodell für den Normenzugang in der Ausbildung für Schüler/Studenten mit Leseberechtigung zu ausgewählten österreichischen Normen über das Produkt „Lesesaal“ entwickelt.	D 195
Als Dienstleistung nicht mit klass. Prototyping vergleichbar. „Prototyping“ im Rahmen der Kundendialoge erfolgt (nach Sicherstellung der IT Machbarkeit) ->3 „Prototypen“ (1 IT, 2 Dienstleistungsparameter)	E 97

Welche Personen waren alle involviert (in Funktionen)?

Content	Source
Geschäftsführung, Geschäftsführungsstellvertreter, CIO, Repräsentanten von Interessenvertretungen.	A 111
Geschäftsführung (2), CIO (1), Marketing (1), Publishing (2)	B 117
Geschäftsführung Zwei externe Partner (Kunden) mit Funktionen im Kammersystem CIO und IT Entwicklung Komitee Manager betreffend Überlegungen zum Dokumentenportfolio Erst bei der Einführung des Modells Marketing (bei der Produkteinführung) KAM (Key Account Management) bei der Einführung und jetzt bei der laufenden Betreuung	C 150
Company A: – IT Leitung (1 Person) – Geschäftsführung (2 Personen) – Controlling für Datenanalyse (1 Person) – Externe IT Dienstleister für technische Lösung/Schnittstelle (1-2 Personen) Extern:	D 219

<ul style="list-style-type: none"> – Architektenkammer W/N/B (1 Person) – Bauinnung Wien Landesinnungsmeister Bau (1 Person) – WKO Inhouse (IT Dienstleister der WKO) (1 Person) – Architektenkammer W/N/B – Leitung (1 Person) 	
Anmerkung – die oberen Personen werden durch Mitarbeiter bzw. Assistenz organisatorisch / technisch unterstützt	
Zeitl. Abfolge Beginn: GF/CEO und IT/CIO Umsetzungen: Erweiterung mit PR, Verkauf Leitung, Marketing Leitung, Controlling Implementierung: Erweiterung/Information an/ mit Verkauf Außen- Innendienst, BackOffice, betroffene Stabstellen	E 103

4. Ablauf des Geschäftsmodellinnovationsprozesses

Welche Vorgaben gab es seitens der *Geschäftsführung* in Bezug auf das Geschäftsmodellinnovationsprojekt (sei es qualitativer oder quantitativer Natur)? Mußten gewissen Kennzahlen erfüllt werden?

Content	Source
Ja, mehr Deckungsbeitrag 3 als bisher und die Möglichkeit kontinuierlicher Marktdurchdringung.	A 119
Vorgabe von der Geschäftsführung an sich selbst: wir MÜSSEN eine Lösung designen können (gibt's nicht geht nicht); weiter musste der zu erzielende Deckungsbeitrag zumindest leicht über dem des alten Modells liegen.	B 124
Vorgabe war die Erzielbarkeit eines bestimmten Jahresumsatzes mit diesem Modell	C 164
Vorgabe und Anforderung der Interessensvertretung/AS Geschäftsführung war im Zuge einer „Qualitätsoffensive Normung“ alle Mitglieder der jeweiligen Interessensvertretung und Vertragspartnern einen einfachen, kostengünstigen Zugang zu immer aktuellen ÖNORMEN zu gewährleisten.	D 236
Konkrete quantitative Ziele ausgenommen Zielpreis und „kein Umsatzverlust“ sind mir nicht bekannt. Es wurde das Potential als hoch eingeschätzt und eine mögliche Dynamik erwartet, die in der Praxis eintrat („die andere Interessenvertretung ermöglicht einen günstigen Normenzugang – wir brauchen das auch...“).	
Produktdefinition (Vermeidung „Piratisierungseffekt“ / Verwechslungsgefahr) inkl . Kommunikationsgrundlagen; Budgetgrundlagen / Marktabdeckungsanteil	E 113

Welche Vorgaben gab es seitens des *Aufsichtsorgans* (Aufsichtsrat, Präsidium, etc.) in Bezug auf das Geschäftsmodellinnovationsprojekt?

Content	Source
Keine	A 124
Keine	B 130
Die grundlegende Zustimmung, so etwas zu entwickeln, aber keine Detailvorgaben	C 168
Es sind mir keine bekannt.	D 253
Keine bekannt.	E 119

Wie hoch war das relevante Budget? Wurde überhaupt dezidiert budgetiert?

Content	Source
Es gab kein "Budget". Externe Kosten sind kaum angefallen.	A 127
Es wurde nicht dezidiert budgetiert (es gab aber auch nur geringe Entwicklungskosten im Bereich IT, sonst intensiver Personaleinsatz der Geschäftsführung).	B 133
siehe Auswertungen, die bereits von Kolleginnen übermittelt worden sind	C 171
Ein dezidiertes Budget ist mir nicht bekannt.	D 257
Die Finanzierung wurde bei Company A intern durch Auslastung der Fixkosten (vorhandenes Personal) abgedeckt – Opportunitätskosten durch Verschiebung anderer IT Projekte u.ä. sind möglich, aber mir nicht bekannt. Externe Kosten traten für Dienstleistungen (Programmierung von Schnittstellen u.ä.) auf – Investitionen in IT Infrastruktur aufgrund des Modells sind mir nicht bekannt.	

Modell klar budgetiert, Schwerpunkt Verkaufsbudget, IT Budget im Vorfeld klar gestellt [Aussage in Follow-up Gespräch abgeklärt: nicht richtig. Es gab kein Budget]	E 122
--	---------

Wie wurde finanziert?

Content	Source
Kaum externe Kosten.	A 130
----	B 137
Das Projekt konnte aus dem laufenden Jahresbudget finanziert werden.	C 174
Eigenfinanzierung	D 267
Eigenmittel, primär Personalressourcen betroffen	E 125

Wie lange hat der Prozess der Geschäftsmodellinnovation insgesamt gedauert?

Content	Source
Ca. 1,5 Jahre bis zu den ersten beiden Vertragsabschlüssen.	A 133
Bis zum ersten Anwendungsfall: 1,5 Jahre, aber danach gab es bei fast jedem weiteren Anwendungsfall Weiterentwicklungen.	B 140
Etwas mehr als ein Jahr	C 177
Der Zeitpunkt des Prozessbeginns ist mir nicht bekannt. Das Ende ist abhängig von der Definition und kann sich von „Modell fertig“ bis „Start des dritten Vertragspartner“ (nach Prototyp für die ersten zwei Vertragspartner) dehnen.	D 271
Ca. 1 Jahr.	E 128

In welche Phasen würden Sie den Prozess der Geschäftsmodellinnovation einteilen?

Content	Source
Bedürfnisanalyse, Ideenfindung, Lösungsphase, Umsetzungsphase.	A 136
Auslöser bis Klarstellung, dass Neues entwickelt wird und wer dabei mitwirkt Phase der verschiedenen Lösungsansätze bis Entscheidung zu neuem Geschäftsmodell und dessen Umsetzung (mit den beiden Pilotkunden) Umsetzung Geschäftsmodell mit weiteren Kunden in jeweils adaptierter Form	B 144
Vorbereitungsphase (Gewinnen der Erkenntnis, dass ein Modell nötig ist) Vorplanungsphase (die verschiedensten Ideen verfolgen und bewerten) Detailplanungsphase (eine Idee ist geboren, aber die Details müssen noch definiert werden) Umsetzungsphase Einführungsphase Betriebsphase und damit Übergabe in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess nach ISO 9001.	C 179
Identifikation des Bedarfs ohne sofortiger Einleitung konkreter Geschäftsmodell-innovation Konkretisierung des Bedarfs und Ausarbeitung der Rahmenbedingungen für eine mögliche Lösung mit Bedarfsträger (IT und GF AS Info) technische Abstimmung zwischen IT AS und IT der WKO Abstimmung Details bzw. (Vertrags-)Verhandlung zwischen Interessensvertretung und GF AS Freigabe durch GF AS Freigabe nach Genehmigungsprozess durch Interessensvertretung Vertragsunterfertigung und Auftrag zur Umsetzung Einrichtung und Testbetriebs/Prototypen Umsetzung notwendiger Anpassungen Start laufender Betrieb und Weiterentwicklung (inkl. QM Verfahrensanweisung)	D 279
– Idee, Zielgruppendefinition – IT Prozess- / Machbarkeit / Kosten – Meinungsbildung Zielgruppen, Definition der Meinungsbilder und deren Adressierung – „Begleitung“ der Entscheidungsfindung bei Zielgruppe / Company A Entwicklung detaillierte Argumente – Adaptierung der Rahmenbedingungen (Vertragsdetails) zum Geschäftsmodell – Company A interne Meinungsbildung (da Budgetkritisch!) [Abklärung im Follow-up Gespräch: Prototyp zuerst mit zwei Erstkunden getestet. Vor Roll-out wurde interne Diskussion geführt („interne Meinungsbildung“) über Potential (aus finanzieller Sicht) & Gefahren (finanziell) des Geschäftsmodells; „Wo bringt es was, wo kannibalisiert uns das Modell etwas“]	E 131

Wie laufen diese Phasen ab (parallel, sequentiell)?

Content	Source
Teilweise überlappend.	A 139
Sequentiell	B 150
Grundsätzlich sind die Phasen sequentiell abgelaufen, zwischen Vorplanungs- und Detailplanungsphase gab es mehrere Zyklen, da das Modell mehrmals geändert werden musste.	C 190
Großteils sequentiell und teilweise parallel (im Zuge des Genehmigungsprozesses wurde das Modell bzw. der Vertrag laufend angepasst...)	D 295
Bis zur Machbarkeit sequentiell, danach folgend parallel	E 140

Gab es eine "Testphase" für das neue Modell?

Content	Source
Ja.	A 142
Nein. [Abklärung im Follow-up Gespräch: Kein Testbetrieb vor Vertragsabschluss, erster Test erfolgte nach Vertragsabschluss mit den zwei Erstkunden]	B 153
Ja, einige Monate wurde mit ausgewählten Kunden und Anwendern das System getestet und danach nach deren Anregungen verbessert.	C 195
Wenn man davon ausgeht, dass in der Testphase schon ein Vertrag mit bzw. ein Auftrag von einer Interessensvertretung vorlag, eher nein. Sollte rein die technische Lösung (Schnittstelle u.ä.) gemeint sein, gab es einen Testbetrieb.	D 300
Ja, mit einer „ausgewählten“ Zielgruppe (Branchensegment)	E 143

Hat die Geschäftsmodellinnovation zu Veränderungen in der Unternehmenskultur bzw. in der Organisationsstruktur geführt? Wenn ja, welche?

Content	Source
Ja. Noch mehr Kundennähe. Schaffung eines eigenen Beauftragten für dieses Geschäftsmodell im Bereich Key-Account-Management.	A 146
Kultur: nun selbstbewusster und offener für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle (nach „Erstfall“), wandlungsresistente Mitarbeiter haben sich als solche deutlich „geoutet“ [Abklärung im Follow-up Gespräch: diese MA haben starken internen Widerstand gegen das neue Modell gebildet]	B 157
Struktur: abteilungsübergreifende projektartige Struktur war erforderlich, eigene Verantwortung für das Geschäftsmodell bei Key Account Management gegründet, neuer Prozess aufgesetzt.	
Nein	C 200
Ich kann keine konkrete Veränderung erkennen, die durch das Geschäftsmodell verursacht wurden. Mögliche Ausnahme – direkte Verhandlungen und Verkaufsabwicklung durch die GF von AS [Abklärung im Follow-up Gespräch: direkte Verhandlungen und Verkaufsabwicklungen sind sonst nicht GF-Angelegenheit]	D 307
Ja, - vom konsensbasierten Prozess zur Bearbeitung eines Dissens im Rahmen der GF Vorgabe [Abklärung im Follow-up Gespräch: direkte Verhandlungen und Verkaufsabwicklungen sind sonst nicht GF-Angelegenheit. Jene, die das Geschäftsmodell vor allem abwickeln (Verkauf) haben nicht daran geglaubt, „not invented here-Syndrom“, Angst um Arbeitsplätze → Also auch interner Dissens musste von GF überwunden werden]	E 147

Welche Veränderungen im Bereich Personal gab es (z.B. neue Mitarbeiter, Ausbildung notwendig)?

Content	Source
Kein neuer Mitarbeiter. Einschulungen auf Modell und Umsetzung in IT und im internen Verkaufsbereich.	A 150
eigene Verantwortung für das Geschäftsmodell bei Key Account Management gegründet; die Notwendigkeit, Mitarbeiter zu haben, die mit Neuem leben können, wurde noch deutlicher;	B 165

Das neue Modell musste erst in allen Köpfen des Vertriebs ankommen, was gewisse Schulungsmaßnahmen erfordert hat, da es vorher ja noch keine Flat Rate gegeben hatte.	C 204
Nach meiner Meinung sind keine Veränderungen eingetreten – Ausnahme: Meine bestehende Tätigkeit als Key Account Manager wurde um die Rollen „operativer Ansprechpartner“ für „Mein Normenpaket“ Vertragspartner und allgemeiner Ansprechpartner für Interessensvertretungen erweitert.	D 315
„Rebranding“ Aufwand bestehender MA	E 151

Wie sehen Sie die Rolle des Geschäftsführers/des Bereichsleiters in einem Geschäftsmodellinnovationsprojekt?

Content	Source
Er/Sie ist der-/diejenige der/die immer an das Machbare glaubt (Motivation, Innovation) und auf das Geld schaut.	A 155
In unserem Fall: die Schlüsselrolle, weil nur die Geschäftsführung die Entscheidung treffen konnte, ganz neue Wege zu gehen, die „Revolution“ anzupacken und „dranzubleiben“ bis zur Lösung.	B 171
Als Enabler, der die Innovation so vorantreibt, dass von den involvierten Stellen die besten Ideen hervorgebracht werden können, die dann bewertet werden (im Team) und zusammengefasst das neue Modell ergeben.	C 209
Rolle: Die Geschäftsführung ist Projekt-Auftraggeber und somit letztverantwortlich für die Ergebnisse und den Projekterfolg. Die Geschäftsführung stellt ausreichende Ressourcen bereit und trifft Entscheidungen auf ausreichenden Grundlagen. Die Geschäftsführung konzentriert sich sachlich und neutral auf wesentliche Punkte und leitet alle am Projekt beteiligten in diese Richtung. Rollen und Aufgaben von Projektbeteiligten werden eindeutig vergeben und es wird eingegriffen, wenn diese verletzt oder nicht wahrgenommen werden. Das Projekt wird durch ein dem Umfang entsprechendes Controlling durch die Geschäftsführung gesteuert. Die Geschäftsführung ist gegenüber sachlicher Kritik offen und nutzt diese aktiv. Details: <ul style="list-style-type: none"> – Klarer Projektauftrag inkl. Rahmenbedingungen und Verantwortlichkeiten (laufendes Controlling und flexible Anpassung bei konkretem Bedarf) – Förderung der Kreativität/Innovationskraft im gesamten Projekt (Fehler sind erlaubt und auch spontane Ideen/Lösungsvorschläge der Geschäftsführung müssen nicht unbedingt immer die beste Variante sein...) – Einfordern von „ganzheitlichen“ Analysen und qualitativ ausreichenden Grundlagen (Businessplan) als Entscheidungsgrundlagen – Vorgabe von verbindlichen Zielen, Zeitplan und Rahmenbedingungen + konsequente Nachverfolgung bzw. „Learnings“ – Lenkung und Mediation bei Problemen in der Zusammenarbeit – Sachlichkeit und Konzentration auf wesentliche Punkte sicherstellen – Die GF lebt Sachlichkeit, Neutralität und Verbindlichkeit vor – Strukturierte Endabnahme wird sichergestellt – Anerkennung von und Info über Umsetzung /Erfolge an alle Stakeholder 	D 325
„Originator“ ist mit entsprechender Motivationskompetenz ausgerüstet. Innovationen mit budgetkritischen Komponenten erfordern entsprechende positive Verstärker.	E 155

Welche Rolle hat das Aufsichtsorgan von Company A gespielt?

Content	Source
Keine, aber nach Einführung sehr unterstützend.	A 159
Es wurde regelmäßig informiert.	B 176
Ist mir nicht bekannt.	C 214
Die Rolle des Aufsichtsorgans bei der Geschäftsmodellinnovation ist mir nicht bekannt.	D 353
[keine Antwort]	

Welche Rolle haben externe Partner bei der Entwicklung des Geschäftsmodells gespielt? Welche Gruppe war hierbei die wichtigste?

Content	Source
Repräsentanten der beiden von Beginn an involvierten Interessensvertretungen waren wichtige mitgestaltenden Kräfte.	A 163
Eine sehr große Rolle, da die „Pilotkunden“ (Repräsentanten der ArchIng und der Innung Bau) die Auslöser waren und das Modell auf Grund ihrer Entscheidungen erst denkbar gemacht habe. Auch in weiteren Fällen waren Pioniere aus den jeweiligen Berufsgruppen unerlässlich, um ihre Kollegen von der innovativen Lösung zu überzeugen. Andere externe Partner (aus den generellen Geschäftsbeziehungen von Company A) haben mit „Eifersucht“ und Blockaden reagiert.	B 180
Die externen Partner haben in diesem Fall eine wichtige Rolle gespielt, da sie die Bedürfnisse formuliert und Lösungsansätze eingebracht haben. Zwei Mitglieder (Firmen) von Kammerorganisationen, die gemeinsam mit ASI das Modell entwickelt und vorangetrieben haben.	C 218
Externe Partner - Wichtigkeit: Vertreter Interessensvertretung Externer IT Dienstleister von Company A IT Dienstleister WKO	D 358
Entscheider der Zielgruppen haben wesentliche Beispielwirkung (Erfolgsstory,...). Da das Modell auf langfristige Zusammenarbeit ausgerichtet ist (10 Jahre) , muss die Vorteilsargumentation sowohl kurz- und mittelfristige (polit. Perioden- Entscheider) wie auch langfristige (gesamte Kunden- branchenentwicklung) Elemente beinhalten	E 163

Welche Funktionen im Unternehmen haben das Geschäftsmodellinnovations-Projekt besonders vorangetrieben?

Content	Source
Geschäftsführung und IT.	A 168
Geschäftsführung und CIO.	B 190
Geschäftsleitung, CIO, Leitung AS+Publishing	C 225
IT, Leitung von Company A	D 369
Geschäftsführung	E 170

Wie würden Sie im konkreten Fall den Zusammenhang zwischen Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovation aus Ihrer Sicht beschreiben?

Content	Source
Diese Frage verstehe ich nicht.	A 172
Produktinnovation war für die Lösung nicht genug, damit war Geschäftsmodellinnovation erforderlich und die führte zu Prozessinnovation.	B 194
Nachdem das Geschäftsmodell weitestgehend fertig definiert war, wurde recht rasch und einfach das Produktmodell daraus abgeleitet und dieses in der technischen Umsetzung als ein erster Prototyp realisiert. Die Geschäftsprozesse anzupassen war einfach, da es nur um wenige Faktoren pro Jahr geht. Die Herausforderung war die Anpassung der technischen Prozesse, da hier ein neues organisations- und serverübergreifendes Berechtigungsmodell gemeinsam mit zwei verschiedenen Kammerorganisationen und den beteiligten IT-Providern entwickelt werden musste. Ein Anwender musste sowohl von Seite der Kammerorganisation, als auch von Seite ASI die nötigen Rechte besitzen, bzw. zugewiesen bekommen, um das Produkt nutzen zu können.	C 229
In der Theorie sind in diesem konkreten Fall aus meiner Sicht in allen Bereichen Innovationen notwendig. In der Praxis waren Geschäftsmodell- und Produktinnovation vorhanden. Betreffend Prozessinnovation wurden aus meiner Sicht die bestehenden Strukturen und Abläufe verwendet (ergänzt durch direkten Verkauf durch GF). Zur Dokumentation der Praxis (nach Prototyp) wurde ein Prozess über Verkauf, Start und laufende Betreuung im QM Handbuch ergänzt.	D 374
Modell mit/unter Nutzung bestehender Infrastruktur und Produktionsprozessen mit geringem Adaptionaufwand. Verlagerung des Beschaffungsprozesses (Auswahl, Bestellung, Anstoß der Lieferung) zum Kunden.	E 174

5. Treiber & Hemmnisse bei der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen

Was waren die größten Einschränkungen für Company A bei der Entwicklung des neuen Geschäftsmodells?

Content	Source
Zunächst Technologie und die nicht umsetzbaren Ideen der beiden Kunderepräsentanten.	A 177
Die Notwendigkeit, „Gleiches gleich und Ungleiches ungleich“ zu behandeln – keine situativ unterschiedliche Vereinbarung nach den Möglichkeiten der jeweiligen Kundengruppe möglich.	B 200
Am Anfang stand das Problem, dass jeder Kunde individuell andere Normen benötigte, und die Innovation zuerst in Richtung Normenpaket mit fixen Inhalten gelaufen ist. Als diese Hürde genommen war, lag die Einschränkung nur mehr in der Akzeptanz des neuen Modells (Schwierigkeit, es allen leicht verständlich zu erklären).	C 242
Die Loslösung aus historischen und gewohnten Modellen (wie oben erwähnt waren die Anforderungen bzw. der spezielle Bedarf schon länger bekannt) in Kombination mit den „Monopol“ im Bereich ÖNORMEN. Einen kooperativen und aktiven Ansprechpartner seitens der Interessensvertretung zu finden.	D 385
Vor allem der politische „Wille“ und die Entscheidungsstrukturen im Zielsegment	E 180

Was *hemmte* die Entwicklung des neuen Geschäftsmodells, sowohl unternehmensintern, als auch unternehmensextern?

Content	Source
Die üblichen "Besitzstandswahrer", Fortschrittsverweigerer und Bedenkenträger. Der Neid unter den Kunden: Jene, die den Kunden-Pionieren den Erfolg neideten.	A 181
Intern: zuerst die fehlende Technologie, dann die mentalen Resistenzen aus dem „klassischen“ Verkauf und Marketing Extern: Eifersucht auf jene, die auf Kundenseite Pioniere einer neuen Lösung waren (das ließ die anderen „alt aussehen“ und da schlugen sie zurück....)	B 209
Das Modell wurde am Anfang intern als Konkurrenz zum bestehenden Modell gesehen und es wurde ein Umsatzeinbruch bei Bestandskunden befürchtet, der dann so nicht eingetreten ist. Die Befürchtungen konnten durch die Tatsachen (der Umsatzstatistik) widerlegt werden. Extern konnten oder wollten sich Organe von Kammerorganisationen mit dem Modell nicht recht anfreunden, doch die Mehrheit der Mitglieder konnte sich letztendlich für die Einführung durchsetzen (es hat Umfragen dazu gegeben).	C 250
Extern: politische und rechtliche Fragen innerhalb Interessensvertretungen Intern: Veränderung bei wichtigstem Geschäftsmodell „Einzelverkauf von ÖNORMEN“	D 394
- Interne Interessenskonflikte - Die Dauer der Entscheidungsprozesse im Zielsegment	E 184

Was *förderte* die Entwicklung des neuen Geschäftsmodells, sowohl unternehmensintern, als auch unternehmensextern?

Content	Source
Der Wille, ein Modell zu entwickeln, das niemand sonst hat. Der Wunsch hier Pionier zu sein.	A 186
Intern: das commitment der Geschäftsführung, dass es eine Lösung geben wird Extern: das persönliche commitment der Pilot-Partner für eine bahnbrechend neue Lösung	B 213
Extern das massive Engagement einzelner Kammermitglieder, die sich massiv für diese Lösung eingesetzt haben. Intern war maßgeblich, dass die Geschäftsleitung das Projekt voll unterstützt und hoch priorisiert hat, und dass CIO/IT von Anfang an eingebunden war, so dass parallel immer auch eine technische Lösung geplant und mit dem finalen Modell dann auch rasch umgesetzt werden konnte.	C 259
Aus meiner Teilsicht gab es wahrscheinlich folgende entwicklungsfördernde Faktoren: Extern: Interessensvertretungen müssen Ihren Zwangsmitgliedern (insbesondere vor der nächsten politischen Wahl) Erfolge präsentieren können. Im Sinn von „für Sie erreicht - unschlagbar günstiger (gratis) Zugang zu Normen...“ Intern:	D 402

GF Maßnahme gegen hohen (politischen) Druck auf aktuelles Geschäftsmodell („teure Normen“); Absicherung einer fixen Grundfinanzierung und Imagegewinn (Kooperationspartner, Innovator, KMU Förderung u.ä.); IT-Leitung konnte durch gemeinsam mit Vertretern der Interessensvertretung entwickelten und GF AS präsentierten Lösungsansatz seine Position im Haus weiter stärken bzw. festigen. Dies wurde zusätzlich unterstützt von einer „zentralen Abwicklung“ durch IT-Leitung AS ohne Einbindung anderer Abteilungen bzw. Bereichen von AS.	
Motivations-, Bewusstseinsbildung; Verstärker „Wettbewerbsvorteil“ und Alleinstellungsmerkmale	E 189

Wie sieht aus Ihrer Sicht die optimale Organisationsstruktur und -kultur aus, um ein Unternehmen bereit für Geschäftsmodellinnovation zu machen?

Content	Source
Kultur muss man leben: System lebensfähiger Systeme. Offenheit für Neues. Leben mit Ungewissem. Von der Struktur zum systemischen Ansatz (organisches System, fließen von Informationen, dynamisches Zusammenarbeiten, keine starren formellen Strukturen).	A 191
Ständiger Fühler am Kunden, ständig rundum über die Branche hinaus Geschäftsmodelle erfassen und reflektieren, kreatives entschiedenes Zusammenarbeiten aus unterschiedlichen Bereichen	B 218
Es muss eine aufeinander eingespielte Gruppe (Team) aus allen betroffenen Bereichen (Geschäftsleitung, Leiter von Produktentwicklung, CIO, Verkauf, Marketing, Controlling, ...) geben, von dem jeder Teamteilnehmer sowohl Stärken und Schwächen der bestehenden Modelle gut kennt, als auch darüber Bescheid weiß, welche Neuerungen einerseits grundsätzlich möglich sind, und andererseits eine Vorstellung von deren Marktakzeptanz haben. Diese Gruppe muss offen für Neuerungen sein und bereit sein, Bestehendes zu hinterfragen, wobei in der Anfangsphase von neuen Modellen ein paralleles Bestehen zwischen "Alt" und "Neu" von Vorteil bzw. notwendig sein wird. Diese Gruppe arbeitet in enger Vernetzung mit ihrer Umwelt (intern und extern) und ist somit in der Lage, einen Innovationsvorschlag bestmöglich zu bewerten bzw. selbst neue Vorschläge zu erarbeiten, oder von Dritten erarbeiten zu lassen.	C 268
<p><u>Struktur</u></p> <p>Innovationen entstehen aus Trends, Veränderungen des Umfelds, technische Entwicklungen und der Praxis aller Unternehmensbereiche. Eine zentrale Stelle (häufig Business Development) mit Unterstützung des Produktmanagements und einer Arbeitsgruppe „dynamischer“ und kreativer Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen sollte (direkt der Geschäftsführung unterstellt) die Themen Innovation und Optimierung managen. Eine wichtige Rolle spielen insbesondere alle Bereiche mit direktem Kontakt zu Kunden und anderen Stakeholder. Die Arbeitsgruppe wird mit Informationen (Market Intelligence) und internen Inputs unterstützt. Externe Stellen (Berater, Experten u.ä.) unterstützen bei Bedarf (damit man nicht das Rad neu erfindet). Kreativität wird gefördert und strukturiert genutzt. Ideen, Vorschläge und Potentiale werden strukturiert untersucht, aufbereitet (bis zu Businessplan) regelmäßig als Entscheidungsgrundlage der erweiterten Geschäftsleitung präsentiert. Diese entscheidet über weitere Schritte und nutzt die Arbeitsgruppe auch zur Evaluierung eigener Ideen oder potentielle Optimierungsmöglichkeiten. Es gibt eine Übersicht über den Stand von Ideen und Innovationen samt Prioritäten (aufgrund sachlicher Grundlagen).</p> <p>Alle Vorgesetzten fördern Innovation im ihrem direkten Umfeld. Formal kann Innovation (Ideen und Verbesserungsvorschläge) in das Mitarbeiterjahresgespräch oder die Arbeitsplatzbeschreibung aufgenommen werden. Wichtiger ist die gelebte Praxis. Das Unternehmen stellt ausreichend Ressourcen und Freiräume für mögliche Innovationen und die Optimierung von Geschäftsmodellen bereit.</p> <p><u>Kultur</u> – (grundsätzlich entsprechend KVP Unternehmenskulturen) Die besondere Herausforderung für eine innovationsfreudige Unternehmenskultur ist nach meiner Beobachtung (als ehemaliger QM Manager und immer reger Ideengeber) den Mitarbeitern die Angst/Befürchtung vor Risiko und Mehrarbeit zu nehmen. Anregungen und Ideen sollen als wertvoller Beitrag gesehen und nicht als (persönliche) Kritik betrachtet werden.</p>	D 422

<p>Unternehmerisches Denken fördern – im Sinne von „nehmen wir an Company A wäre Ihr Unternehmen, was würden sie anders machen...“.</p> <p>Durch Interesse für, Förderung von und Offenheit gegenüber Ideen und Anregungen auf allen Ebenen fördert die Unternehmenskultur Innovation. Es müssen Mittel und Wege gefunden werden, die österreichische „reflexartige negative Herangehensweise“ im Sinne von „das geht ja doch nicht, weil 1. 2. 3...“ in positive und konstruktive Formen im Sinne „das ist eine gute Idee, lass uns das genauer besprechen...“ umzuwandeln. Dies kann insbesondere durch folgende Maßnahmen unterstützt werden: aktives Zuhören der Vorgesetzten im Team, persönliche offene Kommunikation, zeitnahe Aktionen und Rückmeldungen, tatkräftige Unterstützung des Ideengebers beim Konkretisieren bzw. Aufbereiten von Ideen/Verbesserungsvorschlägen u.ä. (also nach meinem Verständnis das Gegenteil eines „anonymen Ideenbriefkastens“ oder einer komplexen QM Verfahrensanweisung mit Formular).</p> <p>Der Ideengeber wird laufend über den Stand des Projektes bei Umsetzung (soweit keine Mitarbeit stattfindet) bzw. über genaue sachliche Gründe für eine Ablehnung informiert.</p> <p>Anerkennung für den Ideengeber (konkretes Lob) und Kommunikation gemeinsamer Erfolge bzw. positiver Beispiele inklusive Aufforderung selbst beizutragen, stärken die Unternehmenskultur und erhöhen die Motivation laufend. Finanzielle oder andere Benefits können nach Projekt und Einsatz individuell gewährt werden, sind aber nicht Hauptmotivation.</p>	
Prozessorientiert, entscheidungsfreudig	E 193

Wie gelingt es Ihrer Organisation die Offenheit gegenüber Neuem zu bewahren?

Content	Source
Indem generell die Chancen und Möglichkeiten im Vordergrund stehen und man Risiken einzugehen weiß. Das bedingt auch eine bestimmte Geisteshaltung der Mitarbeiter.	A 197
Erfolg des ersten neuen Geschäftsmodell beflügelt, Mitarbeiter mit neuen Geschäftsmodellen anderer Branchen sensibilisieren.	B 225
<ul style="list-style-type: none"> – Durch Motivation der Beteiligten, ihr Wissen einzubringen – durch Information der Beteiligten, welche Änderungen warum erforderlich sind. – Und danach durch Zusammenarbeit der Beteiligten um eine umsetzbare Lösung zu finden. 	C 283
<p>Grundsätzlich habe ich den Eindruck, dass die Geschäftsführung von AS Neuem gegenüber offen ist. Schon bei meinem Aufnahmegespräch mit der Geschäftsführung AS habe ich klare Aussagen erhalten, dass Ideen, Anregungen und Verbesserungsvorschläge bei Company A sehr gewünscht sind bzw. eingefordert werden. In meiner Praxis konnte ich aus eigener Initiative mit einem ausreichend sachlichen Input (und etwas unbefangener Hartnäckigkeit) Innovationen oder Optimierungen anstoßen bzw. einleiten und eine anschließende Entwicklung/Umsetzung unterstützen. Durch meine berufliche Erfahrung und Ausbildung konnte ich die Entscheidungsgrundlagen für Ideen/Vorschläge entsprechend aufbereiten. Aufgefallen ist mir in dem Zusammenhang, dass teilweise Themen/Ideen mit hohem Potential über Jahre häufiger umfangreich besprochen wurden bzw. bekannt sind, aber in weiterer Folge nicht nachhaltig gelöst bzw. umgesetzt wurden.</p> <p>Bei der letzten Informationsveranstaltung für alle Mitarbeiter, wurde seitens der Geschäftsführung der Bedarf an Neuerungen/Ideen und laufender Anpassungen/Veränderungen (insbesondere der Organisation) kommuniziert. Zusätzlich wurde ein internationales Beispiel als Anregung erwähnt, das ich als „kreative Werkstätte mit Fehlererlaubnis“ verstanden habe. Kernaussage – auch bei Company A sind Fehler erlaubt und Passivität wird kritisch gesehen (dann wird man selbst verändert...).</p> <p>Eine gezielte Marktbeobachtung des kürzlich gegründeten Teams „Market-Intelligence“ fördert und unterstützt den Zugang zu Neuem.</p>	D 473
Siehe Ausführungen zu Unternehmenskultur, Unternehmenspolitik, u.a. Kundendialog und – Anforderungen (Marktkenntnisse), Globale Wettbewerbsbeobachtung, Netzwerk, passende MA Profile.	E 197

Reihen Sie bitte die 4 folgenden Punkte danach, wie schwierig sie zu bewältigen waren (in Bezug auf die Geschäftsmodellinnovation) – von 1 (am schwierigsten) bis 4 (am wenigsten schwierig):

- ☐ Technologische Entwicklung
☐ Organisationale Veränderung / -Anpassung
☐ Überzeugungsarbeit beim Kunden
☐ Entwicklung des passenden Geschäftsmodells

Content	Source
<input type="checkbox"/> 2 Technologische Entwicklung <input type="checkbox"/> 4 Organisationale Veränderung / -Anpassung <input type="checkbox"/> 3 Überzeugungsarbeit beim Kunden <input type="checkbox"/> 1 Entwicklung des passenden Geschäftsmodells	A 203
<input type="checkbox"/> 2 Technologische Entwicklung <input type="checkbox"/> 4 Organisationale Veränderung / -Anpassung <input type="checkbox"/> 3 Überzeugungsarbeit beim Kunden <input type="checkbox"/> 1 Entwicklung des passenden Geschäftsmodells	B 230
<input type="checkbox"/> 3 Technologische Entwicklung <input type="checkbox"/> 4 Organisationale Veränderung / -Anpassung <input type="checkbox"/> 2 Überzeugungsarbeit beim Kunden <input type="checkbox"/> 1 Entwicklung des passenden Geschäftsmodells	C 291
<input type="checkbox"/> 3 Technologische Entwicklung <input type="checkbox"/> 4 Organisationale Veränderung / -Anpassung <input type="checkbox"/> 1 Überzeugungsarbeit beim Kunden <input type="checkbox"/> 2 Entwicklung des passenden Geschäftsmodells	D 500
<input type="checkbox"/> 4 Technologische Entwicklung <input type="checkbox"/> 3 Organisationale Veränderung / -Anpassung <input type="checkbox"/> 1 Überzeugungsarbeit beim Kunden <input type="checkbox"/> 2 Entwicklung des passenden Geschäftsmodells	E 203

6. Learnings

In wie weit sind strategische Prozesse bzw. Prozesse zur Geschäftsmodellinnovation bei Company A *formalisiert* und *dokumentiert*?

Content	Source
Keine detaillierte Dokumentation.	A 212
Strategische Prozesse ja (Qualitätsmanagementhandbuch), Prozesse zur Geschäftsmodellinnovation – NOCH – nicht, ist aber geplant	B 239
Es gibt einen Prozess zur Produktentwicklung innerhalb der ISO 9001 Prozesslandschaft, der Geschäftsmodelle im Sinne der Produktentwicklung berücksichtigt.	C 300
Es gibt einen Prozess für Projekte (insbesondere einen klaren Projektauftrag), der durch ein externes Unternehmen in unserem Haus vorgestellt und von AS übernommen wurde. Ein konkreter Prozess für Geschäftsmodellinnovationen ist mir nicht bekannt.	D 512
Qualitätsmanagement-Handbuch aufgenommen (Prozess für die Abwicklung des neuen Geschäftsmodells)	E 211

Hat sich durch den durchlaufenen Geschäftsmodellinnovations-Prozess eine Art formalisierter Best Practice Case entwickelt?

Content	Source
Nein.	A 216
Nein, aber viele good practices in Teilbereichen.	B 246
Bisher nur in der Theorie, da es noch keinen zweiten Entwicklungsfall für ein ähnliches Geschäftsmodell in jüngerer Zeit gegeben hat.	C 305
Aus meiner Sicht nein.	D 524
In QMH / Prozessorientiert implementiert [Abklärung aus Follow-up Gespräch: Prozess für die Abwicklung des neuen Geschäftsmodells wurde ins Qualitätsmanagement-Handbuch aufgenommen]	E 215

Müssten Sie noch einmal ein Geschäftsmodellinnovations-Projekt durchführen, was würden Sie anders machen?

Content	Source
Das kommt auf das Projekt an.	A 220

Es systematisch bewusst als Geschäftsmodellinnovation angehen und somit strukturiert daran arbeiten; früher und breiter nach Modellen in anderen Branchen umschauen; von Anfang an ein breiteres Team mit klaren Rollen zusammenstellen.	B 248
Zu einem früheren Zeitpunkt alle Beteiligten an einen Tisch bringen. Das erleichtert den Informationsaustausch.	C 310
Aus meinen bisherigen Erfahrungen, Beobachtungen und Informationen leite ich untere Punkte ab. <ul style="list-style-type: none"> – Ganzheitliche Analyse und Vorbereitung von sachlichen Entscheidungsgrundlagen – Abhängig vom Umfang der Innovation (des Projekts) die Ausarbeitung eines Businessplans oder der wesentlichen Teile – Teamarbeit - Nutzung der vorhandenen Organisation bzw. Ressourcen (z.B. Produktmanagement) und Stärkung der Zusammenarbeit. IT sollte sich als Ideengeber (im Sinne der Antwort auf Frage 5 d) sehen und als interner Dienstleister technisch beraten. 	D 524
Strukturierte interne Kommunikation- und Prozesse priorisieren [Abklärung aus Follow-up Gespräch: „Wer was wissen sollte, war ziemlich durcheinander. Es mussten erst neue Kommunikationsstrukturen definiert.“ Es musste festgelegt werden, wer welche Information erhalten muss. Das ist vor allem für die Abwicklung für den Betrieb Geschäftsmodells besonders wichtig. Weiterentwicklungen des Geschäftsmodells wurden von einigen MA nicht „mitbekommen“ bzw. schien es, als hätten sie die essentiellen Funktionsweisen des neuen Geschäftsmodells nicht vollkommen verstanden]	E 219

7. Zukunft

Gibt es in näherer Zukunft wieder ein Geschäftsmodellinnovations-Projekt bei Company A?

Content	Source
Ja, im Kopf vorhanden und teilweise schon auf Papier.	A 225
Ja, für die übrigen Kundensegmente, spätestens 2013	B 253
Voraussichtlich JA	C 316
Das hängt von der Definition bzw. Abgrenzung von Produkt- oder Service-Innovation zu Geschäftsmodellinnovation ab. Ich gehe davon aus, dass es immer mehr Geschäftsmodellinnovationen geben wird und wir einige entsprechende Projekte aktuell in Bearbeitung haben. Ein wesentliches Projekt kann z.B. die Einführung eines Dokumentschutzsystems (DRM) für ÖNORMEN u.ä. sein.	D 538
Ja, kontinuierliche Weiterentwicklung nach Kunden- und Marktentwicklung und damit bestehenden Anforderungen (z. Bspl. Von „Seitenorientierten“ Medien zu „Contentorientierter DL“)	E 224

5. Gibt es Ihrerseits noch Punkte, die Sie gerne ergänzen würden?

Content	Source
Wenn man dem Hund die Wurst vor die Nase hängt, läuft er. Besser dran ist der Hund, der von der Gegenseite kommt.	A 228
Die Erfahrung zeigt, dass ein innovatives Klima einen offenen und vertrauensvollen Meinungsaustausch über Systemgrenzen (Abteilungsgrenzen) hinweg benötigt.	C 319
„Neue“ Geschäftsmodelle ändern zunehmend die Erwartungshaltung und Konsumverhalten wie Vorratshaltung versus ad hoc Beschaffung (Produkte wie Dienstleistungen) – und haben damit essentielle Auswirkungen auf beinahe alle Geschäftsbereiche und Ressourcengrundlagen. Von Interesse scheint mir die „Natur“ und Auswirkung neuer Modelle- wie z.B.: Ist das neue Geschäftsmodell geeignet, eine nachhaltige Änderung in einer Entwicklung- in unserem Fall vom Produktlieferanten zum Content-basierenden Dienstleister einzuleiten, zu unterstützen, ggf. nachhaltig zu beeinflussen? – und last, but not least die Marktreaktion – ist ein kompletter Wechsel möglich oder sind neue Geschäftsmodelle „nur“ auf eine Generation anwendbar - damit eine weitere Segmentierung ohne unmittelbare Ablöse eines anderen „Auslaufmodells“ (Kompensation versus Erweiterung) –es wird Beides möglich sein.	E 228

Appendix III

Empirical Investigation II: Company B

Interview Guide

Interviews were held in German.

1. Vorstellung (KURZ HALTEN)

Vorstellung Georg Stampfl

Vorstellung des Forschungsprojektes

- *Wann und warum hat sich das Unternehmen entschieden, ein neues Geschäftsmodell zu entwickeln?*
- *Wie ist der Prozess der Geschäftsmodellinnovation im Unternehmen abgelaufen?*
- *Lässt sich der Geschäftsmodellinnovationsprozess in Phasen einteilen? Wenn ja, in welche?*
- *Anhand welcher Kriterien wurden Entscheidungen in Bezug auf die Gestaltung des Geschäftsmodells getroffen?*
- *Was waren sind größten Hindernisse, was die stärksten fördernden Kräfte für die erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation?*

Gibt es Fragen des Interviewpartners?

Bitte um Vorstellung des Interviewpartners (Background: Ausbildung, Erfahrung, Eintritt in das Unternehmen)

2. Vertraulichkeit

Keine Veröffentlichung ohne Rücksprache, Vertraulichkeitserklärung unterzeichnen

3. Aufzeichnung des Interviews und anschließende Transkription + Notizen

4. Weitere Unterlagen? (COMPANY B-interne Papiere, Präsentationen, Protokolle)

WIEVIEL ZEIT STEHT UNS ZUR VERFÜGUNG?

INTERVIEW AUFNEHMEN und UHRZEIT NOTIEREN!

1. Altes Geschäftsmodell definieren

- BM Canvas erklären, BM Filter
- Gibt es im Unternehmen eine abweichende Darstellung bzw. Definition des Begriffs Geschäftsmodell?

2. BME- zu dem Zeitpunkt, als GM-Entwicklung gestartet wurde

- Vor allem jene Punkte beleuchten, die Sie als wichtig in Bezug auf die Geschäftsmodellinnovation sehen
- Jene Punkte, wo die meiste Veränderung im Vergleich zu heute da war

3a. Neues Geschäftsmodell (Systemanbieter)

- Eher auf Maxflow konzentrieren? Habe ich richtig verstanden, dass Maxflow die 2. GMI war (1. GMI Architektur, 3. GMI Systemanbieter in Architektur)

3b. Gab es Änderungen am Geschäftsmodell für Filter

- a) Gibt es eine gegenseitige Beeinflussung der beiden Geschäftsmodelle? Verhältnis der beiden Geschäftsmodelle zu einander?
 - *Konflikt und Kannibalisierung des bestehenden GM ?*
 - *Bestehendes Distributionsnetzwerk könnte zerstört werden (z.B. bei Eingriffen in die Wertschöpfungskette)?*
 - *Man wird Konkurrent von existierenden Kunden (die bisher Filter gekauft haben)*
- b) Gibt es Schwierigkeiten (Vor- und Nachteile) durch den parallelen Betrieb beider Geschäftsmodelle? Wenn ja, welche?
- c) Aufteilung des Umsatzes und Beitrag zum Gesamtergebnis der beiden Bereiche ?
- d) Finanzielle Entwicklung der Capital Equipment Sparte?
- e) Umsatzentwicklung seit 2004 (nur Zahlen aus 2010: 67,8 Mio (-21%) und 2009: 86,2 Mio)

4.1. Entscheidung zur Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells

- a) Was machte die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells erforderlich?
(Nachfrage der Kunden nach billigen Filtern (Flies) und gleichzeitig andere Kunden die Komplettlösung haben wollten (v.a. ihr Abfallproblem beseitigt haben wollten)
- b) Wer traf die Entscheidung, mit der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells zu beginnen?

- c) Wie bewusst war es Ihnen, dass Sie ein neues Geschäftsmodell entwickeln (werden)?
- d) Wie hoch würden Sie das mit der Geschäftsmodellinnovation verbundene Risiko für COMPANY B einstufen (aus damaliger Sicht)?
- e) Wie hoch war das Risiko im GMI Projekt, sprich welche Auswirkungen hätte ein Scheitern des GMI-Projekts auf COMPANY B gehabt?
- f) Als wie "neu" für COMPANY B würden Sie den Geschäftsbereich einstufen, in den sich COMPANY B mit der Entwicklung zum Dienstleister gewagt hat?
- g) Wie wichtig war diese Geschäftsmodellinnovation für COMPANY B (aus heutiger Sicht)?

4.2. Design des neuen Geschäftsmodells

- a) Woher kamen die Ideen/Anregungen für das neue Geschäftsmodell?
Kunden haben nachgefragt, ob nicht ein Filtersystem entwickelt werden kann
- b) Woran orientierten Sie sich bei der Entwicklung des neuen GM, sprich was waren ihre Ressourcen für Informationen (z.B. Markt, Kunden, andere Branchen, Trends, etc.)?
- c) Kann man davon sprechen, dass unterschiedliche Modelle parallel entwickelt wurden oder war es eher ein Prototyp, an dem kontinuierlich gearbeitet wurde?
- d) Falls Prototypen: Wie viele Prototypen, schätzen Sie, wurden entwickelt? Wann hat sich abgezeichnet, wie das neue Geschäftsmodell aussehen wird?
- e) Welche Personen waren alle involviert (in Funktionen)?

4.3. Ablauf des Geschäftsmodellinnovationsprozesses

- a) Welche Vorgaben gab es seitens des Vorstandes in Bezug auf das Geschäftsmodellinnovationsprojekt (sei es qualitativer oder quantitativer Natur)? Mussten gewissen Kennzahlen erfüllt werden?
- b) Wie hoch war das relevante Budget? Wurde überhaupt dezitiert budgetiert?
- c) Wie wurde finanziert?
- d) Wie lange hat der Prozess insgesamt gedauert?
- e) In welche Phasen würden Sie den Prozess der Geschäftsmodellinnovation einteilen?
- f) Wie laufen diese Phasen ab (parallel, sequentiell)?
- g) Gab es eine "Testphase"?
- h) Hat die Geschäftsmodellinnovation zu Veränderungen in der Unternehmenskultur bzw. in der Organisationsstruktur geführt? Wenn ja, welche?
- i) Welche Veränderungen im Bereich Personal gab es (z.B. neue Mitarbeiter, Ausbildung notwendig)?
- j) Wie sehen Sie die Rolle des Vorstandes/des Bereichsleiters in einem Geschäftsmodellinnovationsprojekt?
- k) Welche Rolle hat der Aufsichtsrat der COMPANY B gespielt? Wie ist er besetzt?
- l) Wie beurteilt man etwas, das man nicht kennt?

- m) Welche Rolle haben externe Partner bei der Entwicklung des Geschäftsmodells gespielt? Welche Gruppe war hier die wichtigste?
- n) Welche Funktionen haben das GMI Projekt besonders vorangetrieben?
Promotoren: Fach-, Macht-, Prozesspromotoren
- o) Wie würden Sie den Zusammenhang zwischen Produkt-, Prozess- und GM-Innovation aus Ihrer Sicht beschreiben?

4.4. Treiber & Hemmnisse bei der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen

- a) Was waren die größten Einschränkungen für COMPANY B bei der Entwicklung des neuen Geschäftsmodells?
- b) Was hemmte die Entwicklung des neuen Geschäftsmodells, sowohl unternehmensintern, als auch unternehmensextern?
- c) Was förderte die Entwicklung des neuen Geschäftsmodells, sowohl unternehmensintern, als auch unternehmensextern?
- d) Wie sieht aus Ihrer Sicht die optimale Organisationsstruktur und -kultur aus, um ein Unternehmen bereit für Geschäftsmodellinnovation zu machen?
Runde Tische, "hierarchielose Gespräche", ausgeprägte Fehlerkultur
- e) Wie gelingt es der Organisation COMPANY B die Offenheit gegenüber neuem zu bewahren?
- f) Was war am schwierigsten von den 4 folgenden Punkten zu bewältigen (in Bezug auf die Geschäftsmodellinnovation):
 - Technologische Entwicklung
 - Organisationale Veränderung / -Anpassung
 - Überzeugungsarbeit beim Kunden
 - Entwicklung des passenden Geschäftsmodells

4.5. Learnings

- a) In wie weit sind strategische Prozesse bzw. Prozesse zur GMI in Ihrem Unternehmen FORMALISIERT und DOKUMENTIERT?
- b) Hat sich durch den durchlaufenen Prozess eine Art formalisierter Best Practice Case entwickelt?
- c) Müssten Sie noch einmal ein GMI-Projekt durchführen, was würden Sie anders machen?
- d) Kurz: die spezielle Stellung von Familienunternehmen bei GMI?
Nachhaltige Unternehmensentwicklung, Verantwortung übernehmen durch langfristige Bindung an das Unternehmen, rasche Entscheidungen zu treffen, Selbstverantwortung der Mitarbeiter

4.6 Zukunft

- a) Gibt es in näherer Zukunft wieder ein GMI-Projekt bei COMPANY B?
- b) Wäre die Entwicklung hin zu einem vollkommenen Serviceangebot (z.B. Verleasen der Maschine) denkbar?

- c) Oder Gebühr für die Erreichung von R&D Zielen basierend auf dem Wert den es dem Kunden zur Lösung technischer Probleme bringt?
- d) Lizenzgebühr für das Nutzen des COMPANY B Know-Hows basierend auf Output des Kunden?

5. Gibt es Ihrerseits noch Punkte, die Sie noch gerne ergänzen würden?

6. Weitere Fragen & Rückfragen im Zuge der Auswertung

Interview Data

Interview Referencing Code used in Chapter 4.3:

(Interviewee-Interview | Line number in transcript)

Interview Partners:

Interview Partner 1:	Mr. K.	(CEO and Owner)
Interview Partner 2:	Mr. W.	(General Manager of Business Unit 1)
Interview Partner 3:	Mr. E.	(General Manager of Business Unit 2)
Interview Partner 4:	Mr. S.	(Senior Sales Manager Business Unit 2)

Interviews were held and transcribed in German. Interviews were recorded on March 5th and March 6th 2012.⁵⁹ Full interview transcripts are provided below. Interview transcripts with referenced line numbers are available from the author upon request.

PART I: INTERVIEW WITH MR. K. AND MR. W.

Welcome followed by a short presentation of the doctoral research project by the author

Introduction by Mr. K. Subsequently Mr. K. begins to talk about Business Model Innovation at Company B.

K.: Also das Überthema, dass ich mich vom Produktanbieter zum Anbieter von Lösungen und Dienstleistungen, das ist ein Thema wo es bei uns, ich sag mal 10-12 repräsentative Beispiele gibt. Wobei man da ganz klar dazu sagen muss, das ist eine eindeutig identifizierte Strategie von G., die aber natürlich nicht sowohl bezogen auf die Größe, bezogen auf den Markt, bezogen auf die Reife, ein Geschäftsmodell A, ein Geschäftsmodell B darstellt. Wir haben allerdings ein Beispiel wo wir wirklich eine komplett durch deklinierte Geschäftsmodellmodellierung gemacht haben. Das ist als wir uns vor Jahren, das war ungefähr 2004, 2005, gesagt haben: "Wir wollen gar nicht mehr Anbieter von irgendwelchen gewebten Medien und Produkten sein, sondern wir wollen fertige Filterlösungen anbieten." Daraus ist ein, aus einem Bereich A, ein Teilsegment des damaligen, ich sag' mal Gewebeherstellers G., der sich auch S.W. nannte und sich mit Filtration und Separation beschäftigte, durch die Identifikation von Teilsegmenten, die eben dazu geeignet sind sich wirklich mit dem Kunden und seiner Filtrationsproblematik zu beschäftigen und dass wir damals schon erkannt haben, in unserer Strategie heraus, mehr Value zum Produkt und mehr Value zum Kunden zu bringen, zu sagen: "Es wäre zwar schön, wenn wir schon alles beurteilen könnten was der Kunde so macht und wie das komplette Filtrationsproblem aussieht. Aber wir haben dazu einfach nicht das Knowledge." End of Story. Und daraus wurde eben, jetzt kann der Herr W. dazu besser sagen, zuerst mal aus dem Gedanken heraus sich eben mit der Filtration zu beschäftigen, das Gebiet der Filtration auch für uns zu entwickeln mit Investitionen aller Art. Das ist das, was ich eben gesagt habe: Infrastrukturen schaffen, um überhaupt ein Lösungsanbieter zu werden. Das ist nämlich ganz wichtig. Wenn man das nicht macht, ist man beim Kunden schneller wieder draußen, als man wieder reinkommt. Und daraus

⁵⁹ Interview data from January 2011 (conducted by a second scholar) is available upon request due to space limitations.

dann bis hin zu eine Fraktalisierung dieser Aktivitäten, bis hin zu einer Fraktalisierung auch der einzelnen Prozesse im Unternehmen, bis hin zu völlig neuen Strukturen, die man braucht, wenn man irgendwann dann ein paar Jahre später fertige Filter [gemeint sind Filteranlagen] am Markt anbietet, dann muss man sich über Ersatzteilversorgung unterhalten, dann muss man über Teilverwaltung und dann muss man im ERP komplett neue Stücklistenstruktur für Maschinen und Anlagen entwickeln. Da muss man 3D-CAD für haben. Da muss man Simulationen für haben und da muss man Leute für haben. Das hat also bei uns bis hin zu Investitionen in Human Skills, sag ich mal, ist das alles einhergegangen von einer Entwicklung am Markt und der permanenten Aufgabe, sich dieser Entwicklung so zu stellen, dass man intern diese Unternehmensstrukturen macht. Und da kann ja er [Herr W.] jetzt mal bisschen was zu sagen. #00:03:02-4#

Interviewer: Darf ich davor noch eine Frage des Verständnisses stellen? War damals die Entwicklung oder die Entscheidung Gewebe anzubieten als Filterlösungen und dann jetzt auch in die Architektur zu gehen, war das jetzt bereits die erste Geschäftsmodellinnovation, weil Architektur war ja ein komplett anderer Markt mit anderen Gesetzen, mit anderen Ansprechpartnern, anderem Knowledge. War das bereits die erste Geschäftsmodellinnovation von G.? #00:03:28-7#

K.: Jetzt sind Sie noch ein paar Jahre davor. Jetzt sind wir ungefähr bei 1992 herum. Das sollte vielleicht nochmal zum Anlass genommen werden nochmal diese zwei Geschäftsinnovationen bis heute nochmal, also das tue ich nämlich gerne bei meinem Vortrag, diese beiden nochmal miteinander zu nehmen, weil sie sich in völlig unterschiedlichen Märkten, mit völlig unterschiedlichem Aufgabenstellungen, aber mit der selben Problematik beschäftigen. 1991, 92, oftmals geschehen solche Innovationen auch aus Leidensdruck heraus. Das war bei uns auch so. Wir waren in einer ziemlich schwierigen Situation sag ich mal und zwar deshalb, weil wir in unserer alten Unternehmensstruktur zu dem damaligen Zeitpunkt etwa plus-minus ein Drittel unseres gesamten Umsatzes und unseres gesamten Leistungsspektrums mit dem ehemaligen Ostblock gemacht haben. Und der ist ja uns ja 91, 92 mit dem Zusammenbruch der Sowjetunion und allem drum und dran total zusammengebrochen und wir haben alle netten kleinen Nettigkeiten erlebt, die man bei so einem Zusammenbruch braucht: Forderungen, die nicht beglichen werden, Lagerbestände die da sind und nicht abfließen, eine totale Veränderung des Produktionsprogramms. Man hatte wunderbar schön kontinuierliche Aufträge, die immer zu den selben Ostblockkunden liefen, man hatte mit großen Einkaufsorganisationen zu tun, man kümmerte sich das ganze Jahr nur ums produzieren und es war alles wunderschön. Also das heißt betriebswirtschaftlich gesehen und auch produktionstechnisch gesehen viel das ganze Spiel wie ein Kartenhaus zusammen. Und da fragst du dich schon: "Was machst du jetzt?!" Dann musst du eben hingehen und andere Dinge machen und daraus ist eigentlich der gesamte Gedanke entstanden, das Unternehmen umzubauen, eben weg von diesen Strukturen mit großen Händlern, große Umsätze und was auch immer zu machen, sondern hin zu einer ganz anderen Kultur, die dann zu einem Business Re-Engineering geführt hat, die später zur Fraktalisierung geführt hat, die später zu den heutigen Geschäftsbereichen geführt hat, die für sich betrachtet Unternehmen im Unternehmen sind. Das war eigentlich der Auslöser. Und zu diesem Zeitpunkt gab es eben schon - jetzt sind wir beim Thema Innovation und dabei, dass wir schon damals Freude daran hatten, neue Dinge zu entdecken. Da ist nun sicherlich, vielleicht ein bisschen das Glück des Tüchtigen, vielleicht auch wechselseitig die Suche und der Suchende kamen da zusammen. Und wir haben da einfach gesehen, dass damals der Trend aufkam, dass rein technische Produkt

Metallgewebe eben auch für rein dekorative Anwendungen in der Architektur zu verwenden. Der damalige Pate oder Initiator dieses Themas war ein französischer Stararchitekt, der bis heute noch ein großer Kunde von uns ist, ein großer Fan ist, der für sich in Anspruch nimmt, in der Architektur Metallgewebe für die Architektur entwickelt zu haben. Denn dessen Leidspruch war immer "So wie ich eine schöne Frau in nette Kleider hüllen kann, kann ich auch ein ästhetisches Gebäude in schönes Gewebe einhüllen!". Das war sozusagen dessen Thema. Aber jetzt bleiben wir paar Minuten bei der Architektur. Daraus hat sich schon frühzeitig der permanente Wille, der damals neu war, relativ neu war, entwickelt, diesem Produkt relativ schnell immer wieder neuen Mehrwert zu geben. Wir haben schon relativ schnell erkannt, dass es gar nicht nur ein schönes Produkt ist, es ist ein teures und schönes Produkt. Am Anfang war das wunderbar, jeder wollte das haben und so weiter. Aber sehr schnell merkte man, das alleine hat vielleicht einen Lebenszyklus, das ist so schnell wieder aus der Mode raus, wie es reingekommen ist. Man muss diesem Produkt schnell technische Merkmale, technische Vorteile beibringen, die weit über das ästhetische Maß hinaus gehen. Und das führte dann dazu, dass wir schon zwei Jahre später Expertise hatten, wenn man bei einer großen Fassade turbulente Luft, Wind und so weiter, dieses Gewebe dafür sorgt, dass die Luft sich laminarisiert, dass sie gleichmäßig wird. Das hat dann dazu geführt, dass die bis heute existierenden Parkhäuser am Flughafen in Köln-Bonn, dass die aus Metallgewebe-Fassaden bestehen, weil damals der damalige Architekt zu der damaligen Zeit das größte Parkhaus Europas bauen wollte mit 6000 Stellplätzen und dabei das Problem hatte, dass es in dem Parkhaus immer zieht. Und dass die Leute immer mit einem Schnupfen am Terminal ankamen. Er wollte ein offen strukturiertes Parkhaus bauen und es gab damals noch kein Baumedium wo man das in der Form, in der Größe, in der Abmessung, in den Vorteilen, flächig zu denken, in Teilen zu denken und so weiter und so fort. Daraus war eigentlich im Grunde genommen ein Fassadengewebe entstanden, ein Gewebe entstanden, das sich außerordentlich gut für Fassaden eignet. Danach kam der nächste Schritt, wo man sagte ok, wenn ich das ganze Thema im Innenbereich sehe, es hat akustische Eigenschaften so ein Gewebe, das kannte man schon bei Sennheiser, der auch Gewebe irgendwo innen drin hat und so, um eine lange Story bisschen kürzer zu machen, ging es eigentlich mit technischen Merkmalen dazu. Und dann kam es in dieser, ich sag mal Geschäftsfeldinnovation, wo wir schon anfangen Lösungen anzubieten, komplette Montagen anzubieten, Infrastruktur dafür auch aufzubauen, Supervision anzubieten, den Kunden also so rudimentäre Anfänge eines Rundumsorglos-Paketes zu machen, kam dann in, sag ich mal 2005, 2006 das Thema Farben ins Spiel. Wir sahen eben auch, dass sich diese Gewebe sehr schön dazu eignen angestrahlt zu werden, beleuchtet zu werden, Farben anzunehmen. Man identifizierte so eine schöne Parkhausfassade, die im Morgenlicht rot ist und im Abendrot anders rot ist und sich gerade mit Metall, mit Edelstahl, mit diesen Dingen, also gerade der farblichen Seite etwas tut. #00:09:25-9#

Interviewer: Von wem kam die Idee, das zu machen? Von G. oder vom Architekten?

K.: Das kam von beiden Seiten! Wir identifizieren schnell die Performance unserer Produkte und kommen dann zu diesem "enable and follows", also ein wechselseitiges Thema. Was aber immer ein Regelkreis ist, weil wir da nicht mit der Stirn runzeln, wenn ein Architekt kommt und sagt Farbe will er oder sowas, sondern dass wir dann eben schon bereits Farben auf dem Fokus haben. Dann können wir dem Architekten sagen, da wollen wir letztendlich irgendwo auch hin. Und dann kam irgendwann das Thema, warum kann man die Gewebe nicht irgendwie selbst strahlen lassen? Also nicht nur angestrahlt zu werden, sondern selbst strahlen zu lassen. Auslöser war dafür eigentlich, dass wir ein Projekt hatten, das war damals das Santiago Bernabéu Stadion von Real Madrid. Die

haben auch ne tolle Gewebehülle bekommen und die wollten von dieser Gewebehülle aber Werbung mit riesen Beamern machen. War alles wunderschön. So ein Beamer kostet eine halbe Million Euro. Also das ist unglaublich. Das Problem war nun mit dem ganzen Thema, wer Madrid kennt, weiß, dass etwa 250 Tage im Jahr Nebel ist. Mit Beamern ist das dann etwas blöd. Aber das hat uns dann nicht mehr still gelassen zu überlegen, wie man da in dieser Thematik weiterkommt. Mit dem Ergebnis, dass es eben heute dieses Produkt M.m. gibt und wo wir - da ist natürlich noch viel dazwischen bis zum Produktlaunch. Aber wir können heute mit diesem Produkt große Flächen medialisieren. Und wir sind jetzt gerade erst am Anfang daraus jetzt ein wirklich neues Geschäftsmodell zu machen. Weil sich das nur mit ganz anderen Mechanismen auch verkaufen lässt, als ein Architekturgewebe oder ein normales Gewebe. Sie sprechen plötzlich nicht mehr mit Architekten, sondern sie sprechen mit Medienfirmen, sie sprechen mit Werbeagenturen, sie sprechen mit Betreibermodellen, sie sprechen mit allem Pi-Pa-Po. Sie verkaufen nachher gar nicht mehr die Fassade, sondern Stunden reibungslosen Contents. Und das auch noch in unterschiedlichen Regionen. In Europa ist dieses Thema relativ schlecht entwickelt, weil unsere Gesetzgebung auch noch nicht zulässt. Wir sind viel zu früh und viel zu weit für unsere öffentlichen Themen. Also zum Beispiel in Miami gibt es eine Medienfassade, die direkt an einem achtspurigen Boulevard ist. Das würde hier zum Chaos führen. Stellen Sie sich vor in Wien an einer großen Hauptstraße kriegen Sie 400qm² Fernsehbildschirme, aber mit Movie-Content. Also das ist völlig ausgeschlossen. Aber das führt dazu, dass - und das sage ich deshalb, weil ich es übertragen haben möchte auch auf die anderen Entwicklungen, die wir gemacht haben - dass dann die Veränderungen, die dann zu einem Geschäftsmodell führen, bei uns von Anfang an global sind. Das heißt, wir haben eine Unternehmensgruppe von sieben Firmen und es wird immer wieder neu diskutiert und auch entschieden, wer macht welche Dinge in der Arbeitsteilung. Beispielsweise bei M.m. jetzt: der amerikanische Markt ist vor dem arabischen Markt zunächst einmal unser größter Markt. Das heißt, diese ganz bewusst entwickelte Kernkompetenz zu diesem Geschäftsmodell in den USA, dort sitzen die Medienarchitekten, dort sitzen die Leute, die die Design-??? machen, dort sitzen die Leute, die uns unterstützen das zu machen. Wir haben zwar auch Kompetenz hier, aber nicht die Kompetenz im Vorfeld, die Elektronik Leute. Wir haben unsere Zulieferer für die LED-Technologie, Animation usw.. Schöne Renderings, wie man das heute so schön nett, also dem Kunden Simulationen zu machen, haben wir in Dubai. In Dubai haben wir nämlich unsere Architektur, G. Dubai. Da sitzen clevere Inder, die da sowas viel besser können als wir. Die da nicht nur für die Architektur, sondern auch für ihn [Herrn W.] zum Beispiel Simulationen machen. Im Dienstleistungsbereich, also Lösungen herantragen, wo nicht alles in D. sein muss, sondern da wo es eigentlich sinnvoll ist es zu machen. Und so entwickelt sich dann etwas, wo man heute sagen kann, jetzt sind wir an einem Punkt angelangt, dass wir hier eine Medienfirma oder ein Mediengeschäftsfeld innerhalb der G. haben, wo ich immer noch als Trägergewebe Metallgewebe webe, aber wo ich in der Wertschöpfungsstruktur bei Metall - in dem ganzen Ding macht weben gerade noch zehn Prozent aus. Der Rest ist alles andere Wertschöpfung. Und genau diese Entwicklung, die kann man jetzt speziell in seinem Bereich [Herr W., Filtration] auch als Thema sehen. Da haben wir plötzlich entdeckt, wir sind super im Weben. Auch von den tollsten Geweben für Filtration. Alles kann man weben, Öffnungen usw. Rudimentär wussten wir noch die Eigenschaften von dem Gewebe. Aber das war schon eher rudimentär. Und immer kam der Kunde zu uns und wir haben ihm Musterbücher gezeigt, wir haben ihm Gewebe zur Verfügung gestellt und wir können das auch noch bisschen feiner, bisschen gröber machen und so weiter und so fort. Heute, der Kunde will unserem Gewebe gerade mal in einem zweiten Satz noch was wissen. Der schickt uns seine Brühe. Wir machen hier

zuerst mal Filtration. Wir analysieren, wir simulieren, wir machen usw. Und überlegen uns mit welchen Möglichkeiten an Fluidmanagement und welchen Möglichkeiten von Medien können wir die Filtration machen. Und genau da [M.m.] war das selbe. Erstmal Farbe entdeckt, jetzt Filtration entdeckt. Dann haben wir Lösungen dafür bekommen und wir haben auch Lösungen entwickelt. Dann heißt es die Voraussetzungen dafür schaffen. Wir haben hunderttausende Euro in Labortechnik investiert, wo wir früher Webstühle gekauft hätten. Wir haben in Computersimulationstechnik investiert. Wir haben in Leute investiert, in kluge Köpfe von den Hochschulen, um auch in diesem Thema mehr Kompetenz zu haben. Wir haben unsere Expertise, nämlich die Expertise uns in diese Richtung hinzustrukturieren, verwendet. Wir haben Commitment gezeigt und haben dann angefangen ein schönes, nettes, kleines Filter zu machen. Dann haben wir natürlich dann in diesem Geschäftsmodell unseren Markt angeguckt. Wo wir können wir Erfolg haben, wo können wir nicht Erfolg haben. Er [Herr W.] hat sich auch schon blutige Nasen geholt, wenn ein Filter nicht funktioniert hat. Und es ist auch manchmal schwierig in den neuen Markt reinzukommen. Es ist auch manchmal leichter in den neuen Markt reinzukommen. Aber der Trend war ganz klar aus einem kleinen Unternehmen A, einfach nur weben von Medien, ein anderes Unternehmen B zu machen wo ich dann von der Stückliste angefangen, bis zu den Leuten, bis zur Beratungskompetenz, bis zum Service, bis zur Servicehotline, bis zur 800er Nummer habe. Also ich sage mal alles zu bauen, was dafür notwendig ist, dass der Kunde - ich sage das immer etwas provokativ: es hindert uns überhaupt keiner daran irgendwann mal über ein Betreibermodell nachzudenken - dass der Kunde sich überhaupt gar nicht mehr um seine Feststoffe im Öl kümmert. Eine Kernkompetenz dieses Bereiches ist Kühlschmiermittelfiltration. Das wird ja immer mehr High-Tech, immer mehr Oberflächen, immer mehr Ansprüche an die Medien, immer höhere Ansprüche an die Kühlschmiermittel und da fühlen wir uns wohl. Und so identifizieren wir dann wieder artverwandte Themen. Vielleicht noch ein Überbegriff von dem Ganzen. Der Erfolg einer solchen Innovationsmodell-Modellierung, wenn ich es einfach so mal nennen kann, liegt immer daran, dass ich im Prinzip fast täglich Lösungen irgendwelcher Art generiere. Diese Lösungen mussten zu einem Lösungsbaukasten werden. Der kann völlig Geschäftsbereich übergreifend sein. Eine Lösung im Bereich Filtration kann auch eine Lösung im Bereich Architektur sein, die uns wieder dazu bringt, im Innovationsmanagement auch ein Lösungsmanagement zu haben. Stichwort: das Rad nicht neu erfinden, Informationspolitik machen usw. Also Lösungen, sozusagen als Schritt zur Nächsten zu sehen. Und aus diesem Lösungsbaukasten immer wieder am Markt ein neues Problem zu hören, wo ich dann in aller Regel aus dem Lösungsbaukasten zumindest schon den Ansatz für eine FolgeLösung habe. Ich habe noch nicht die Lösung aus dem Lösungsbaukasten. Aber ich generiere permanent Erfahrung aus gemachten Lösungen. Und auch daraus kann ich einen Baukasten machen und wenn ich dann eben, sagen wir mal strategisch bestimmt und in allen Ebenen gewollt einfach Mehrwert zur Lösung bringen will, dann kriegen Sie heute den Filter und morgen kriegen Sie ein M.m. und übermorgen beschäftigen sie sich im Prozessbandbereich mit Komplettanbieterschaft für Innenleben von einer Vakuumbandfilteranlage. Ich kann auch irgendwann dem Kunden nicht nur sagen: "Du kannst das Band bei mir kaufen", sondern "ich berate dich, dass man das Band besser reinigen kann, dass man das Band besser betreiben kann". Vielleicht kommt auch noch ein Steuerungssystem dran, und, und und. Das ist also alles aus der selben Denke heraus. #00:19:28-9#

Interviewer: Mir fällt diesbezüglich ein Beispiel ein. Es gibt die Fluglinie easyJet. Kennen Sie die? #00:19:45-0#

K.: Ja klar! #00:19:45-0#

Interviewer: Also eine Billigflugline. Das Unternehmen hat dann eigentlich nichts anderes gemacht, als zu erkennen, dass das Geschäftsmodell, das sie haben, ihre Kernkompetenz ist. Das heißt sie können ein Yield-Management machen, also für das gleiche Produkt unterschiedliche Preise verlangen. Wenn ich früher buche ist es billiger, später teurer. Sie haben immer ein no-frills Konzept, also in dem Fall bei easyJet immer ein leistungsreduziertes, günstiges Angebot. Und sie haben dann erkannt, dass sie dieses Geschäftsmodell in unterschiedlichste Bereiche reintragen können. Sie bieten Internetshops an, sie bieten Carsharing an. Alles mit dem gleichen Geschäftsmodell wie bei easyJet. Wäre das mit G. vergleichbar? Habe ich das richtig verstanden, dass die Kernkompetenz eigentlich mittlerweile ist, ich kenne das Geschäftsmodell eines Lösungsanbieters? Ich habe mir da so viel Erfahrung erarbeitet und das übertrage ich jetzt einerseits in den Medienbereich hinein, andererseits in Filterbereiche hinein, dass sozusagen das Know-how, das Sie sich erarbeitet haben zum Thema Lösungsanbieter, wo ich weiß, was ich alles brauche, jetzt der Kern eines Geschäftsmodells ist. #00:20:47-0#

K.: Absolut! Die Art dieses Modells, zu einer spezifischen Lösung zu kommen, was dann eben nicht nur das Gewebe ist, sondern die Umgebung usw. Heute nennen wir das Kompaktfiltration für Schmiermittel, morgen nennen wir das S.c.-Business, also Ölplattformenfiltration von Sand, das ist ein ganz großes Kernkompetenzfeld von uns, wo wir vor drei Jahren noch nicht mal wussten wie man das schreibt. Wir bedienen uns permanent sehr ähnlicher Varianten von Problemlösungsansätzen. #00:21:36-9#

Herr K. muss den Raum verlassen. Das Interview wird direkt mit Herrn W.(Leiter der Business Unit C.F.) fortgesetzt. #00:21:36-9#

W.: Wenn Sie also jetzt nicht nur horizontal sondern auch vertikal denken, dann treten Sie permanent in neue Umgebungen ein. Also das ist ähnlich wie die Evolution beim Menschen, man lernt ja täglich etwas dazu, wenn man aufwächst und so kann man sich das auch im Geschäftsleben vorstellen. Für uns war es wichtig, dass wir heute wissen, egal ob ich eine M.m. AG gründe oder eine C.F. AG gründe oder eine andere AG, die Problemstellung, die Umsetzung, die Widerstände - der Werkzeugkasten ist immer der gleiche. Wenn wir zusammensitzen und ich unterhalte mich mit dem Kollegen auf der Medienseite über Markteintritt, was gibt es Neues, bestehender Wettbewerb, Umsetzung von Problemen, Gefahren, die damit einher kommen, neue Lieferanten, Sprache des Marktes sprechen lernen und so weiter, das ist das genau das Gleiche was ich auf der anderen Seite [C.F.] auch und ich könnte jetzt da arbeiten und mal dort arbeiten. Wenn man den Baukasten erlernt hat, spielt das keine Rolle mehr. #00:23:11-0#

Interviewer: Ich verstehe. Sie haben sich das für Geschäftsmodellinnovationen relevante Kern-Know-How erarbeitet und können es jetzt in die unterschiedlichsten Bereiche übertragen.

#00:24:49-4#

Diskussion des Business Model Canvas für G. als Produktanbieter (im Jahr 2004) und G. als Systemanbieter.

Zum Nutzenversprechen

W.: Wir glaubten den Nutzen zu kennen, den der Kunde hat. Aber, das funktioniert so lange, so lange der Markt nach diesen Regeln auch arbeitet. Jetzt haben wir im Gespräch davor erwähnt, jetzt gibt es das Internet beispielsweise. Das war so eine Veränderung für uns. Da kam auf einmal schnelles Wissen in den Markt. Die Marktbegleiter hatten auf einmal so das Thema Wettbewerb im Internet erkannt. Es waren über Nacht 500 chinesische Webereien in diesem Kontext da. Man hatte keine Antwort auf das Thema wie verschieben sich Angebote und was ist der Nutzen wirklich wert. Wenn man den Nutzen aus Sicht des Verkäufers sieht, ist der ja immer groß für den Kunden. Aber der Nutzen relativiert sich ja dann, wenn das Angebot günstiger wird. Dann kommt auf der anderen Seite jemand der sagt, dass er ihm bei 50% Unterschied der Nutzen jetzt doch nicht mehr so viel wert ist. Damit kommt das ganze in eine Schieflage. Es funktioniert wirklich nur so weit, als das Versprechen des Nutzens sich mit dem Angebot ausbalanciert. Das haben auch Unternehmen gelernt, die jetzt sich mit eBay auseinandersetzen mussten in dieser Zeit. Das heißt es gab dann plötzlich für jedermann z.B. über Amazon damals eine Waschmaschine zu kaufen die wurde frei Haus geliefert und der Nutzen, den der lokale Elektrofachhandel in einem Ort für sich erkannt hat, war plötzlich verschwunden. Die Nutzenunterschiede waren so gering, dass man sich dann einfach für den Preis als Kriterium entschieden hat. Auf so eine Situation muss man natürlich reagieren. Man kann das auf den Einsatzzweck abstimmen. Das passierte dann auch. Man sagt: "Ok, ich habe hier ein Problem erkannt, dass ich vom von der Palette, die ich zur Verfügung habe zwar den Nutzen des Endanwenders kenne, aber mein Angebot passt nicht mehr zu diesem Nutzen." #00:27:26-1#

Zur Kundenbeziehung

W.: Kundenbeziehung ist natürlich das, was den Wert der Unternehmung darstellt. Man geht hin und sagt: "Ok, ich möchte den Kunden natürlich nicht verlieren. Jetzt muss ich also mein Geschäftsmodell überdenken." Den Preis reduzieren kann ich am Standort D. in Deutschland so ohne weiteres nicht um 30% reduzieren. Aber ich muss dem Kunden ja irgendwas bieten, wo der sagt: "Ich hab zwar lieber dein Produkt, aber mit dem Angebot, was ich hier auf dem Tisch habe, bin ich auch gerne bereit den Weg des Anderen zu gehen." Dann muss man manche ziehen lassen. Die müssen die Erfahrung eben machen um den Nutzen nochmal neu zu entdecken. Da sind noch viele, die dann wieder zurückgekommen sind nach einem Jahr. Aber es sind auch einige dauerhaft weggeblieben. Und wenn man dann in so einer Situation ist, dann fängt man an zu überlegen: Was braucht der Kunde überhaupt? Der Kunde, der kauft ein Filtermedium. Der möchte aber eigentlich ein Produkt produzieren und seine Ruhe dabei haben. Der möchte jetzt gar nicht unbedingt Experte fürs Filtern werden. Das ist für den ja eigentlich nur ein Mittel zum Zweck und nicht mehr und nicht weniger. Also geht man hin und sagt: "Ok, was machst du da?" Wir liefern unsere Produkte bis dato sowohl an Anlagenbauer als auch an Endkunden und hatten natürlich vom Anlagenbau ein gewisses Know-How wie die Maschine aussieht und hatten vom Endkunden ein direktes Feedback wie die Anwendung aussieht. Aber die beiden selber haben selten miteinander gesprochen, weil der Endkunde, der so eine Maschine kauft eigentlich so eine Weiterentwicklung nicht seinem OEM mitteilen wollte damit sein Wettbewerb nicht die gleiche Technik in kürzerer Zeit bekommt. In diesem Spannungsfeld bewegen wir uns seit alters her, so bisschen von beiden Seiten zu hören. Dann war für uns natürlich der Weg zum Anbieter dann auch da. Aber man betritt dann im Prinzip auch einen anderen Raum. Also man muss sich das wirklich so vorstellen, man ist nicht mehr der Anbieter vom Verbrauchsgut, sondern vom Investitionsgut. Man spricht nicht mehr mit dem Kollegen bei der B., den sie schon 50 Jahre kennen, sondern auf einmal ist das eine andere Abteilung. Damit fängt

das an. Wenn ich ein Verbrauchsgut verkaufe, dann sagt der technisch in Ordnung, hat die Eigenschaften, Gewährleistung gesetzlich, fertig. Wenn ich eine Investitionsgut verkaufe, dann kommt dann einer auf einmal und sagt: "Hör mal, ich brauche aber eine Sicherheit, dass ich 24 Stunden produzieren kann, dass ich keine Ausfälle habe, dass Ersatzteilversorgung..." und so weiter. Ich kann also Verbrauchsgut für dreieinhalb tausend Euro verkaufen, dann gebe ich ein oder zwei Prozent Rabatt. Das verkaufe ich jedes Jahr. Verkaufe ich an die gleiche Firma ein Investitionsgut, dann ist die Entscheidungsschleife dreimal länger und die Erwartung auf die Preisreduktion ist zehnmal größer. Also so sind eigentlich die Unterschiede. Und das war damals auch wie wir mit der Architektur angefangen haben, haben wir ja in den Anfängen natürlich auch alles damit verkauft. Dann merkten wir auch, der Architekt, der versteht gar nicht meine Sprache. So jetzt fängt man an zu überlegen: "Ja was machst du jetzt? Lernst du die Sprache?" Also neben Englisch und anderen Sprachen musst du ja auch die Sprache des Kunden lernen! Auf der anderen Seite aber auch genauso die Lieferantensprache. Wir haben Lieferantenbeziehungen, die sind so alt wie das Unternehmen. Aber wenn ich jetzt Zylinder einkaufe von der Firma F., habe ich das früher für eine Webmaschine im kleinen Umfang gemacht. Für eine Filteranlage brauche ich pro Filteranlage definiert drei oder vier Zylinder, fünf Ventile - ich habe noch nie Ventile eingekauft. Mit wem muss ich sprechen? Wer ist Marktführer in dem Produkt? Kaufe ich jetzt ein Produkt ein über den Preis und baue denen meine Anlage ein, dann sagen die: "Guck mal da, der hat da so eine Pumpe oder ein Ventil eingebaut, das ist schon Schrott!" Weil diese Firma, die ich ausgesucht habe, unwissentlich, weil sie vielleicht hier schon Lieferant war, einfach im Markt keinen Namen hat in dieser Anwendung. Das sind alles so Dinge, wo sie lernen müssen, über die Zeit, wie sie das machen. Und da ist in meinen Augen immer das Thema, das man kann lesen oder auch nicht - Sie sagen selbst, es gibt da keine Literatur zu - oder man muss es machen. Und wenn man sowas macht, dann braucht man ein Stück weit Vertrauen in sich selber, in die Mannschaft und man muss natürlich ein Stück weit in der Lage sein, Korrekturen vorzunehmen. Schnell vorzunehmen. Oder halt Chancen schneller aufzunehmen in dem Moment. Also die Reaktionszeit auf alle Dinge, die da kommen und das Umsetzen daraus, muss relativ schnell passieren. Und man muss letztendlich auch Dinge machen, wo man sagt: "Ja gut, da sind uns im Moment die Schuhe drei Nummern zu groß, aber wir müssen ein Stück weit darin laufen, damit wir überhaupt dahin kommen können." #00:32:41-5#

Interviewer: Wenn wir vielleicht noch einmal einen Blick auf den Canvas werfen, dann könnten wir generell die Unterschiede herausarbeiten - Sie haben ja schon einige angesprochen - zwischen dem Produktverkauf und dem Systemverkauf. Zum Beispiel bei den Erlösströmen. Beim Produktverkauf geht es um kleineres Volumen, mit anderen Anforderungen, anderen Ansprechpartnern, das Verkaufspersonal muss womöglich ein anderes sein. Während ich jetzt beim Verkauf von Anlagen wenige, aber dafür große Erlösströme habe. Wie schaut es jetzt bei der Kostenstruktur aus? Aus den mir vorliegenden Daten war ersichtlich, dass beim Anlagenverkauf ein höherer rechtlicher Aufwand entsteht, weil diese Verfügbarkeitsthemen und das Vertragswesen generell eine viel größere Rolle spielt. Es geht ja um ganz andere Investitionssummen. Wie würde im Vergleich dazu die Kostenstruktur beim Produktverkauf aussehen? #00:33:36-2#

W.: Wenn ich den Produktverkauf sehe und wir haben uns alle drei, vier Jahre mal unsere Verkaufs- und Einkaufsbedingungen angeschaut, die wir so verbreiten und das wars im wesentlichen. Es gab hie und da mal Beratungsbedarf an Rechtsanwälten, an externen Dingen, wenn es mal eine Reklamation gab, die nicht ganz eindeutig war. Aber im Grunde

genommen bewegen wir uns auf diesem Bereich auf sicherem Terrain. Bei diesen Anlagen oder bei M.m. oder bei diesen neuen Aktivitäten ist das Vertragswesen - das müssen wir neu lernen! Und da ist es natürlich so, das ist auch wichtig, da auch da die meisten - ich sag mal Fallen - sind, dass man sich kompetent beraten lässt. Das sollte man im Werkzeugkasten haben, weil im Anfang ist es ja so, da ist eine große Chance. Man macht das. Man ist motiviert dann auch den Erfolg zu haben und blendet natürlich diese Themen gerne aus, weil die könnten ja erfolgsbehindernd sein. So, und diese erfolgsbehindernden Themen, die muss man natürlich auf dem Fokus haben der Erfahrung nach. Weil die holen einen in drei Jahren ein, wenn es dann heißt die Performance war nicht so, wie sie es versprochen haben. Sie haben mir ja eine 90 prozentige... So und dann fangen Sie an Dinge abzubauen. #00:35:13-3#

Interviewer: Da hätte ich eine Zwischenfrage: Gibt es hier auch so etwas wie Pönalen? #00:35:13-3#

W.: Ja, klar! Das ist überall gleich. Also die Dinge laufen da gleich. #00:35:18-9#

Interviewer: Sind die Pönalen dann auch ein relevantes Thema bei den Kosten? #00:35:20-1#

W.: Eigentlich nicht. Das sind Dinge, wo man sagt, die kann man kalkulatorisch erfassen. Also wenn jetzt jemand sagt, ich brauche eine Pönale auf einen Festtermin, dann haben wir das vorher natürlich irgendwo kalkulatorisch berücksichtigt. #00:35:37-9#

Interviewer: Ok, das betrifft die Pönalen auf die Fertigstellungstermine. Und wie sieht es mit den Pönalen für Ausfälle, also bei Verfehlung des Servicelevels, aus? Ist das in Bezug auf die Kosten ein Thema? #00:35:37-9#

W.: Ja, das ist schon so, dass Leute die in Maschinen oder gerade in dem Bereich investieren, sich versuchen, sich so eine Hintertür offen zu lassen, wenn sowas nicht gut funktioniert. Oder einfach die restlichen zehn Prozent vom Kaufpreis einbehalten. Das gibt es am Bau. Das kennt eigentlich jeder aus dem Privatleben auch. Wenn man so große Gewerke hat, dann hat man so eine Restsumme und auch wenn man zu 100% zufrieden war kommt einer um die Ecke und sagt: "Ach hör mal, da hast du jetzt noch 20.000 Euro zu bezahlen. Sollen wir da nicht doch noch mal gucken?" und dann geht die Haarspalterei ja dann los. Im Investitionsgüterbereich hat man ja vielfach mit Leuten zu tun, die Sie vielleicht ein- oder zweimal im Leben sehen. Und auf der Verbrauchsgüterebene sehen Sie ja Ihren Kunden, so lange er das Verbrauchsgut benötigt. Das kann unter Umständen 30 Jahre sein. Das heißt also, wenn Sie jetzt sagen, ich möchte mich als Marke etablieren, dann müssen Sie natürlich ganz anders mit dem Kunden umgehen. Denke Sie an Ihre Wasser-Aktivitäten. Braucht der einen Brunnen, dann kann ich den nur einmal für den bohren und den Kunden sehe ich nie mehr wieder. Da geht es mit anderen Bandagen zu. Da ist auch manchmal so die Zurückhaltung auf beiden Seiten nicht so da. Das ist auch ein Stück weit Vertragsgestaltung. Weil auf der einen Seite ist man so ein bisschen abhängig und auf der anderen Seite ist das so ein Einmal-Erlebnis. Das kennt man ja auch privat. Sie heiraten, Sie müssen täglich Rücksicht aufeinander nehmen sonst kann es nicht funktionieren. Und wenn Sie dann irgendwann mal jung waren und mal auf eine Party gehen, da tanzen Sie auch mal auf dem Tisch weil im Grunde genommen war es einmal und fertig. #00:37:53-2#

Interviewer: Das ist sehr interessant! Ich hätte eigentlich genau das Gegenteil erwartet. Es überrascht mich, dass der Produktverkauf eine längerfristige Beziehung ist, weil man immer wieder die Produkte kauft und trotz des großen Volumens beim Systemverkauf diese Beziehung zum Kunden nicht so intensiv und eher eine "Einmal-Beziehung" ist. Das ist sehr spannend! #00:38:12-7#

W.: Der Kreis bei den Anlagen schließt sich dann immer danach. Da muss man eine Serviceabteilung haben. Weil die haben dann wieder diesen direkten Ersatzteilbedarf, Kontakt usw. Der für die Firmen natürlich immens interessant ist, weil man heute vielfach nicht mehr von einer Anlage lebt, sondern von dem, was danach ist. #00:38:30-2#

Interviewer: Das sieht man ja klassisch im Aufzugsbereich, wo Aufzüge zu sehr niedrigen Preisen verkauft werden, um danach ein Servicegeschäft zu lukrieren. #00:38:36-8#

W.: Das ist bei den Filteranlagen heute auch so. Es werden heute Filteranlagen auch konzeptionell erstellt, wo man - ähnlich wie beim Printer-Geschäft - ein Wegwerfprodukt als Filterkartusche hat. Man stellt den Leuten ein Gehäuse hin und das Modell ist, dass der einmal im Jahr alles austauschen muss. Der Austausch kostet dann mehr als die Installation. Das muss man dann 20 Jahre machen. #00:39:03-2#

Interviewer: Genau diesen Punkt habe ich im Vorfeld als Auslöser dafür identifiziert, dass Sie begonnen haben, diese Anlagen zu entwickeln. Weil Sie einerseits gesehen haben, dass die Kunden nach billigeren Filtern suchen, z.B. Vlies- oder Papierfilter, und damit die hochwertigen Gewebefilter nicht mehr so gefragt waren. Und aber andererseits die Kunden zum Ausdruck gebracht haben, dass sie gerne eine Komplettlösung hätten. Also das dominante Geschäftsmodell im Markt, ich verdiene das Geld nicht mit der Maschine, sondern ich verdiene das Geld jetzt mit dem Wegwerfprodukt, so wie Sie jetzt die Drucker erwähnt haben, hat den Kunden nicht mehr so richtig gepasst. Sie wollten eigentlich eine längerfristige Lösung haben. #00:39:43-6#

W.: Es gibt da zwei Ströme, auch in Firmen. Da gibt es einmal die Leute, die beschaffen eine Anlage. Und die können sehr gut leben und durch die Firma laufen, wenn sie sagen, ich habe jetzt dem Kollegen in der Produktion eine Filteranlage angeschafft, die kostet die Hälfte vom nächsten Anbieter. Und damit ist er der Mann! So, jetzt kommt der Anwender, der das jeden Tag braucht. Das ist aber wieder eine andere Beschaffung, weil Beschaffung von Verbrauchsgütern und Investitionsgütern sind zwei verschiedene Kanäle. Und der sagt jetzt: Pass mal auf, ich brauche jetzt jedes Jahr für diesen Filter für 12.000 Euro Vliesrollen. Und dann kauft er die. Dann kommt der Nächste, das ist der Entsorger. Der sagt: Das willst du mir alles hier in den Container werfen? Vlies mit Ölen vermischt, mit Abfällen. Das ist Sondermüll! Da kostet dich die Tonne 3000 Euro. Das läuft jetzt drei Jahre problemlos. Dann sagt einer: "Mensch, Entsorgungskosten sind so gestiegen." Der Nächste sagt: "Ja, meine Verbrauchsmaterialien...! Wir haben früher für 100.000 Euro Verbrauchsmaterialien gekauft. Wir brauchen eine Unternehmensberater, wir haben 500.000 Euro an Verbrauchsmaterial gebraucht." Das ist ja dann kein Wunder, wenn so etwas angeschafft wird, dann endet das so! Aber die Leute, die da arbeiten im Verbrauchseinkauf, das sind die, die gerade aus der Ausbildung kommen. Die fangen mal mit dem Toilettenpapier an. Die haben ja keine Stimme in so einem Unternehmen. Der, der das Investitionsgut kauft, der da sich seine Position sichert in dem Moment, der ist 30 Jahre im Geschäft und wird da hochgehalten. Nicht der kleine Mann. Der Entsorger hat ja nun das Problem der Entsorgung. Und dann hat man auf einmal große Zahlen, die aus

dem Controlling kommen. Aber die muss man ja dann wieder zusammenbringen. Und dann müssen die Leute den Mut haben zu sagen: "Hör mal, wenn man nicht die Komplettkosten einer Investition betrachtet, also Lebenszeitkosten, dann brauchen wir da gar nicht weiter zu diskutieren über Entsorgung und Verbrauchsmaterial." Das war unser Ansatz damals! #00:42:12-7#

Interviewer: Was waren damals die Schlüsselressourcen um das zu entwickeln? Also die wichtigsten Ressourcen im Unternehmen einerseits für die Filteranlagen, andererseits für die Verbrauchsprodukte. Gibt es da Unterschiede zwischen den beiden Geschäftsmodellen? #00:42:28-8#

W.: Wir hatten also was die Anlagen betrifft kein Know-How. Wir hatten natürlich Lieferanten und eine fertige Idee. Wir haben uns dann natürlich Lieferanten gesucht als Schlüsselpartner für den Know-How-Aufbau. Die Filtermedien und die Filtration, die waren natürlich auf unserer Seite stärker als beim Lieferanten beispielsweise. Weil der kam aus dem Maschinenbau. Der hatte die Ideen, wie man so eine Maschine konzipiert, aber der Erfolg war beim ihm auch nicht da, weil er nicht die richtigen Filtermedien hatte oder das richtige Filterverfahren ausgewählt hatte. Und da war unser Beitrag. Wir haben natürlich eine Flut von verschiedenen Filtermedien, verschiedenen Materialien. Das ist dann der Vorteil, wenn man mal das, mal das, mal das probieren kann oder man kann auch etwas Neues kreieren. Also in dem Moment hatten wir dann auch ein spezielles Gewebe entwickelt, das wir da vorrangig eingesetzt haben. Das war natürlich etwas teurer, als ein Papierband. Auf der anderen Seite hält das auch 5 Jahre und verursacht in dieser Zeit keine Kosten. Aber das ist natürlich immer schwierig, das an den Mann zu bringen. Und das machen wir auch intern mittlerweile - das ist auch wieder die Lernkurve aus unserem Geschäft - dass wir, wenn wir neue Lieferanten für unsere Webdrähte hier ins Haus holen, sagen, der Preis ist nur ein Faktor von dem Ganzen. Aber die Overall-Performance, die ist entscheidend. Und die kann unter Umständen besser sein bei einem Lieferanten, der hier vor der Tür ist - auch wenn es moderner ist, sowas in Asien zu kaufen. Einfach weil Aufmachung, Leistung der Webmaschine, Ausfallzeiten, Produktausfall wegen Materialfehlern und so weiter weniger ist am Ende des Tages. So treffen wir eigentlich immer nur Aussagen, wenn wir sagen ok, wir weben jetzt mal 20 Tonnen - eine Containerladung - und dann machen wir erst mal einen Strich darunter und zählen, was haben wir weggeworfen, was wird nicht verarbeitet, wie waren die Verarbeitungszeiten usw. Da gibt es also einen Einkaufspreis und einen Prozesspreis dazu. Da ist die Industrie gerade erst am Anfang. Viele haben das gelernt und die sitzen jetzt natürlich alle auf ihren Investitionen von vor 10-15 Jahren. Da will natürlich keiner sagen: "Da haben wir uns schwer vergriffen. Wir müssen das alles abbauen!" Das ist natürlich das Dilemma. Das Dilemma ist immer in solchen Firmen - und das war ja ihr Eingangsstatement, dass Sie gesagt habe, dass die blind oder träge sind. Das hat eigentlich damit zu tun, dass ja jeder, der im Leben irgendwo eine Entscheidung trifft, auch irgendwann mal dafür einstehen muss. Wenn jetzt die Entscheidung falsch ist - oder es gibt ja eigentlich keine falsche Entscheidung. Es gibt eine Lösung, die an dem Tag passt, aber die kann ja in zehn Jahren anders aussehen. Man muss aber dazu stehen, dass man sich dem Wandel stellt. Auch als Person. Das heißt man muss auch sagen können: "Ok, da habe ich mal ins Klo gegriffen! Das war aus der damaligen Sicht ein top Ding. Es hat aber nichts gegeben." Ich werde ja nicht müde zu sagen, ich habe noch zehn andere Ideen. Und wenn eine von zehn greift fürs Unternehmen für die nächsten 20 Jahre, dann haben wir doch alles richtig gemacht! Aber wie viele werden nach der ersten oder zweiten Idee durch die Gasse getrieben?! Die machen nie mehr irgendwas, weil sie dann sagen: "Wenn

ich etwas richtig mache, dann konnte das sowieso jeder. Wenn ich was falsch mache, weiß es jeder besser!" Das ist die Kultur, in der wir leben. Wenn man jetzt mal erfolgreiche Modelle sieht, ich sage jetzt mal Apple oder Facebook, das sind alles Leute, die hatten eine Idee. Die hatten eine Vision und die hatten in der Garage alle angefangen. #00:46:59-6#

Interviewer: Das ist ein sehr spannendes Thema! Da kommen wir gleich noch dazu. Lassen Sie uns das hier vorher noch kurz abschließen, weil dann gehen wir genau in den Punkt rein: Organisationskultur etc. Das heißt also, wenn ich es richtig verstehe, waren bei den Filteranlagen vor allem Lieferanten sehr wichtig, weil man durch diese Know-How im Bereich des Anlagenbaus aufgebaut hat. Wen würden Sie im normalen Produktverkauf als Schlüsselpartner sehen? #00:47:22-6#

W.: Beim Produktverkauf ist es im Prinzip ja so, dass das Nutzenversprechen im Vordergrund steht für uns. Und der Nutzen heißt ja gerade im Produktverkauf - das ist ja die Marke G. - Zuverlässigkeit, hohe Wertigkeit, Funktionalität usw. Das ist ja im Produktverkauf das, was die Leute sehen wollen. Die wollen ja nicht den Aha-Effekt haben wie jetzt in der Architektur wenn wir ein schönes Gebäude haben und alle kommen zur Einweihung und sagen: "Super!". Wenn man dann in zehn Jahren wiederkommt, ist dieser Aha-Effekt nicht mehr da, weil das einfach vorbei ist. Aber bei allen Themen geht es ja eigentlich darum, dass man so eine Art Begeisterungsqualität schafft. Diese Begeisterungsqualität heißt ja letztendlich, dass für mich der höchste Nutzen ist, wenn der Kunde seinen Geschäftspartner sagt: "Hör mal, geht mal zu G.! Da bist du auf der sicheren Seite. Da hast du nicht nur einen guten Preis, sondern hast auch eine gute Leistung dazu!" Das ist eigentlich so das Thema, wo man sagt, die Leute müssen begeistert sein - nicht nur der Kunde, sondern auch wir. Wir müssen ja diese Begeisterung da hineinbringen. Und auch unsere Lieferanten müssen begeistert sein und sagen: "Oh, da ruft G. an! Jetzt machen wir was zusammen!" Wenn Sie jetzt einen haben der sagt: "Nichts Neues machen!" - so etwas gibt es ja auch. Wir haben auch Lieferanten, wenn man da mal nachfragt, dann sagen die: "Wie? Neue Materialien? Da haben wir nichts!" Dann frage ich immer, ob das noch eine Lieferant, ein Umfeld ist, das zu uns passt. Das ist immer das Thema. Wenn wir wieder bei Apple sind: Der lebt ja auch davon, dass seine Lieferanten da mitmachen. Der hat zwar die Idee, aber ein sehr gutes Netzwerk nachher zur Umsetzung. Da ist dann das Thema, wie man sich so einen Lieferanten ansieht. Der Lieferant sagt im positiven Fall: "Ich hab' da gehört, es gibt da ein neues Material! Habt ihr davon schon gehört? Ich hab' mir da mal ein paar Gedanken dazu gemacht." Das bringt mich als Kunde weiter. Das versuchen wir auch unseren Kunden und deren Kunden mittlerweile mitzugeben. Wir sind ja heute schon so weit, dass wir den Kunden unserer Kunden Spezifikationen erstellen. Also eine Qualitätsstufe weiter. #00:50:33-8#

Interviewer: Das gilt jetzt immer noch für den Produktverkauf? #00:50:33-8#

W.: Wir erarbeiten eine Lösung. Und Kundenbeziehung, Kundenservice heißt ja für uns - in einem Markt haben wir ja auch mit Entscheidern zu tun. Entscheider kann der Einkäufer sein, bei der Firma, bei der ich verkaufe. Aber es kann auch ein Kunde vom Kunden ein Entscheider sein. Der im Prinzip entscheidet, dass die Firma G. als Lieferant da reinkommt. Das habe ich jetzt zweimal sehr erfolgreich gemacht. Einmal im Bereich für die Firma XXXX haben wir ein Produkt entwickelt mit denen für die neue Motorentechnik, die jetzt kommt. Also EURO 6 und EURO 7 im Dieselmotorbereich. Der Lieferant von XXXX, der das Produkt jetzt baut, muss bei uns kaufen. Wir sind

vorgeschriebener Techniklieferant geworden. Das gleich haben wir mit der Firma S. in Norwegen gemacht. Da gibt es auch einen riesen großen Bedarf bei Ölfeldern in der Nordsee. Das haben wir einspezifiziert. Wir sind dort gewesen, der Kunde ist mit seinem Kunden bei uns gewesen. Wir sind dann auch noch beim Endkunden gewesen. Wir haben dann die Spezifikationen geschrieben und der hat das dann an all seine Lieferanten verteilt. Die haben dann alle brav bei uns angefragt. Wir haben also den ganzen Standard gesetzt und nach oben gehoben. Den Kunden also einmal informiert, was neutral machbar ist. Weil die Kunden vom Kunden haben ja nicht alle unbedingt - der eine sagt: "Wenn ich dem zu viel erzähle, dann schränke ich mich so sehr bezüglich meiner möglichen Lieferanten ein." Aber was das Beste für ihn [den Kunden des Kunden] wäre, das wird er vielleicht gar nie erfahren. Also muss man diese Entscheider auf neutraler Ebene irgendwo erreichen können. Das ist nicht unbedingt der Kunde selber, sondern das kann deren Kunde sein. Das ist meine Erfahrung. Das aufzubauen, das ging ganz stark einher mit dieser C.F. Geschichte wo wir uns das Know-How erarbeitet haben mit Universitäten. Also Know-How über Filtration so zu sprechen, dass die Leute erkennen: "Oh, da ist ein Fachmann am Tisch!". Wenn Sie diesen Schlüssel haben, dann schließen Sie den Markt auf der Produktseite erst richtig auf. Derjenige hat eine Maschine gekauft oder er hat ein Problem. Er hat sich beraten lassen und auf einmal spricht er mit einem Lieferanten, der ihm vielleicht noch ein Stück weit mehr erzählen kann, als er vorher gehört hat. Dann sagt er: "Ja, das stimmt! Und wie machen wir das jetzt?" Und dann fangen wir an ihm das Ganze auszulegen. Wir haben jetzt zwei, drei mal aktuell wieder so ein Thema gehabt. Wir haben eine Filterfirma gekauft. Eine großer Firma in Kanada. Die sind an einem riesen Projekt dran: Ein 20 Milliarden Projekt in der Filtration. Da gibt es eine neue Gesetzgebung. Es geht um diese Ballastwasserthemen in den Schiffen. Da muss jetzt viel Öl gefiltert werden. Das kommt jetzt in zwei Jahren. Da sind weltweit fünf, sechs große Filterfirmen unterwegs. Da haben wir jetzt Erfahrung sammeln können in der Aufbereitung von Wasser. Die können wir dann da einsetzen. Aber in der Verbindung mit Simulation, in Verbindung mit unserem Labor, in Verbindung mit neuester Analysetechnik, die wir angeschafft haben. Was der Vorteil jetzt da ist, ist einfach, dass wir schneller sind. Bei der Gas- und Öl-Geschichte zum Beispiel, da sitzen wir jetzt in einer Taskgroup in Houston im Normenausschuss und diskutieren jetzt die Norm für diese Produkte wie wir sie herstellen für die Industrie - also was in den nächsten 15 Jahren da passieren wird. Als einzige Weberei in der Welt! Das sind also alles so Dinge, wo wir dann nicht mehr mit Firmen wie H. oder ???, sondern wir reden mit BP, Chevron, Exxon, Mobil, Statoil usw. #00:55:18-2#

Interviewer: Das heißt, die Kanäle sind dann ganz andere wie man an den Kunden heran kommt - vom Produktverkauf im Vergleich um "Big Boys Game" der Ölindustrie. Also so wie Sie es jetzt ausgeführt haben wird deutlich, dass sich die Schlüsselkanäle im Anlagenbau sehr stark von jenen im Produktverkauf der Filtermedien unterscheiden. #00:55:22-4#

W.: Auf der Entscheider-Ebene muss man sich immer die Frage stellen, ist der Entscheider in der Firma? Für das Produkt mit Sicherheit. Aber für die Technologie oder für das Thema selber kann der Entscheider auch sehr oft in einer Firma sein, die man gar nicht kennt. Wir machen das jetzt mittlerweile so - das machen wir auch im Automobilbereich - wir reden mit Leuten, die so etwas herstellen. Aber wir reden sofort auch mit deren Kunden. Mittlerweile kommen unsere Kunden und sagen: "Pass mal auf, ich hab' jetzt einen Termin bei Ford. Neues Projekt, aber andere Anwendung. Kannst du mir Simulationen machen? Ich muss da in 14 Tagen hin. Kannst du mir etwas

aufbereiten?" Das machen wir dann. Also wir können das noch beeinflussen. Wir können das moderieren. Aber wir schlagen auch vor: "Nimm uns mit zum Kunden." Das ist dann einfacher. Du bist kompetenter, weil du einen Partner hast, der kompetent ist. Das ist das Thema hier [zeigt auf den Building Block "Partner" des Business Model Canvas], die Partner, die man hat. Ob das jetzt eine Universität ist, ein Lieferant ist, ein Berater ist. Man kann ja auch oft in einem Markt kompetent sein, wenn man sich mit kompetenten Leuten umgibt - ohne dass man es selbst wirklich ist. #00:57:18-9#

Interviewer: Hoch spannend! Wir sehen da [zeigt auf die beiden Business Model Canvas zum Produktverkauf und zum Systemanbieter] jetzt schon starke Unterschiede zwischen den beiden Geschäftsmodellen, wo sich ja wirklich viel geändert hat in Ihrem Unternehmen. Stehen diese beiden Geschäftsmodelle bis zu einem gewissen Punkt in Konkurrenz zu einander? #00:57:39-2#

W.: Wir hatten, wo wir begonnen hatten die Filteranlagen zu verkaufen, sofort einen extra Bereich gegründet. Also aus Mitarbeitern, die vorhin im anderen Bereich waren. Wir haben die aber komplettiert mit anderen Lieferanten, mit anderen Mitarbeitern, die eben 3D konstruieren und so weiter. Da war so ein Konkurrenzdenken, was auch sehr ungesund war. Da muss man immer ein Stück weit darauf achten, wenn man so ein Start-up macht in einer bestehenden Unternehmung und die machen was ganz anderes, dann ist man natürlich immer im Blickfeld. Die Zahl, die kann ja nicht passen, weil die kleine Zahl erst mal da steht. Auf der anderen Seite ist die große Zahl dann. "Boah, der bekommt hier einen 3D-Arbeitsplatz! Ich hab' da schon fünf mal nachgefragt! Ich bekomme den nicht!" Und so etwas geht damit einher. Das hat uns eigentlich dazu motiviert irgendwann zu sagen: "Es wird nur noch über die Zahlen diskutiert und nicht über das, was da an Mehrwert kommt für alle." Wir haben Strömungssimulationen gemacht. Wir haben angefangen, überhaupt über Strömungssimulationssysteme nachzudenken, weil wir das mussten in dem Moment. Wir haben unsere Kompetenz im Labor ausgebaut, und, und, und. Wer heute davon am meisten profitiert, das sind die hier oben [deutet nach oben]. Die sagen dann zu den anderen: "Pass mal auf, kannst du mal mitfahren? Ich hab' hier einen Filter, da muss ich neue Filtermedien verkaufen." Aber eine Filteranlage verkaufen hat ja mit Auslegung der Rohrleitung, mit Pumpen usw. zu tun. Das sind ja alles Themen, da haben wir uns nie mit beschäftigt. Wenn man im Verfahren schon was falsch macht - oder nicht falsch, aber wenn man was Neues als Filtermedium einsetzt, dann muss man ja immer an kleineren Stellschrauben in dem Umfeld arbeiten. Und wenn man das nicht macht, dann ist der gut gemeinte Ratschlag ein Schuss in den Ofen. Also muss man dem Kunden auch sagen: "Pass mal auf, ich verkaufe dir hier eine höhere Performance auf dem Filtermedium. Du hast Einsparpotential an Dingen. Aber du musst vielleicht eine andere Rohrleitung haben, eine andere Pumpenkennlinie fahren, und, und, und. Wenn du die Beratung in dem Moment nicht machst, dann bist du inkompetent. Der muss wissen, das ist nicht nur A gegen B austauschen. Sondern du musst auch selber was dafür tun. Und das war im Produktverkauf oft die Hürde, wo man das sich eigentlich nicht so umfassend anschauen konnte. Was wir heute aber können. Wir haben dann irgendwann, damit dieser interne Wettbewerb, der irgendwann schädlich wird, aufhört, den Bereich jetzt im S.W. wieder zusammengefasst, damit die miteinander arbeiten. Die Leute, die im Bereich Filteranlagen arbeiteten, die machen heute mehr Beratung für die Kollegen auf der anderen Seite wie alles andere. Da muss ich manchmal schon den Finger heben und sagen: "Passt mal auf Leute, wir verkaufen auch noch Filtermaschinen!" #01:01:11-6#

Interviewer: Sehr spannend zu hören, wie es unternehmensintern zu Konkurrenzproblemen gegeben hat, die Sie durch das Zusammenfassen dann wieder gelöst haben. Wir sah es aus der Sicht zu Ihren Kunden hin aus? War es ein Problem für Sie, dass Sie als Zulieferer für Filteranlagenhersteller gleichzeitig in Konkurrenz zu genau diesen Kunden getreten sind, weil Sie jetzt selbst Filteranlagen begonnen haben zu verkaufen? War das ein Thema? #01:01:32-1#

W.: Das war ein Thema. Wir haben das auch im Bereich der Filterbänder gehabt. Auch da mussten wir lernen. Wir haben natürlich zuerst mal unsere Filter verkauft. Das haben wir dann von klein nach groß designt. Aber es gibt auch Kunden, die brauchen so eine Einstiegstechnik. Da haben wir gelernt so einen Kunden zu akquirieren, zu überzeugen. Mit all den Versuchen - das muss man ja irgendwo auch als Wert betrachten. Sie fahren da hin, Sie machen da versuche, Sie sprechen mit den Leuten und jetzt machen Sie Ihr Angebot. Dann stehen dann da 50.000 Euro. Wo Sie sagen, für die Technik, die Sie anbieten eigentlich der beste Preis den man bekommen kann. Dann sagt der andere: "Ja, das ist zwar korrekt. Wenn ich vergleichbare Technik vom Nächsten kaufe, dann kostet mich die 70.000 Euro. Aber ich habe im Moment nur 20.000 zur Verfügung." Was macht der dann? Der geht dann hin und kauft sich für 12.000 Euro einen Bandfilter mit einem Papier drauf und wurschtelt dann die nächsten zehn Jahre so weiter, weil das Investitionsklima in der Firma schlecht ist. Nach dem Motto: "Wir machen dieses Jahr nichts. Wir müssen sparen!". Also heißt das für alle in die Low-Key-Technik einsteigen. Da verlieren wir dann die Akquise und den Kontakt, weil wir keine Berührungspunkte mehr haben. Und eigentlich nur noch anfragen: "Wie sieht es denn diese Jahr aus beim Investitionsklima?" So, und da haben wir uns überlegt, dass wir auch noch ein Einstiegsmodell brauchen. Aber nicht ein Einstiegsmodell, das von unserer Philosophie abweicht, sondern ein Einstiegsmodell, das auch ein Metallband hat und kein Papierband hat. Also auch kein Wegwerfprodukt ist. Da haben wir auch einen Partner gefunden, der sowas macht. Und das bieten wir jetzt mit an. Da sind wir natürlich im Wettbewerb zu anderen, die auch gleichzeitig unsere Kunden sind. Aber in der Filtration ist es so, dass es kaum Firmen gibt, die weltweit alle Themen der Filtration als eine Firma abdecken. Das sind immer Nischen. Da gibt es immer Platzhirsche, aber immer nur für kleine Nischen. Wenn man die kennt, dann weiß man, ob man in einen Konflikt kommt oder nicht. Also ich habe jetzt eine Filterfirma hier in der Nähe. Die machen sehr viel im Bereich Schiffe. Also mit Filtration von Ölen aus den Motoren. Die machen aber auch einen kleinen Teil von Aufbereitung bei Dreh- und Fräsmaschinen. Da sind wir sofort direkte Wettbewerber. Auf der anderen Seite braucht er für 4 Millionen Euro Gewebe von uns. Aber das ist kein Konflikt in dem Moment. Das ist ein Konflikt mit einem kleinen Teil, den er macht. Manchmal sagt er auch: "Ich kann ja mal einen kleinen Filter bei euch kaufen. Ich muss ja nicht immer alles selber machen." So lange man sich also nicht neben den Kunden stellt - wenn man das dann macht, dann muss man das natürlich auch durchziehen. Dann muss man weiterkommen. Aber sonst ist das für den eigentlich kein großes Thema. Das ist genauso, wenn Sie zu 100% immer alles bei uns kaufen, dann können wir darüber reden, dass wir in dem Markt nicht agieren. Aber Sie kaufen ja auch bei vier verschiedenen Lieferanten. Also von daher gesehen ist das ja Fairplay auf allen Seiten. #01:05:01-0#

Interviewer: Also stehen diese Geschäftsmodelle eigentlich gar nicht so in Konkurrenz, wie man auf den ersten Blick meinen sollte. #01:05:05-1#

W.: Ja, die Gefahr ist immer da. Ich sag mal, man bewegt sich in einem neuen Raum ja auch etwas vorsichtiger, als normal. Wenn man da nicht so rein poltert, dann denke ich, kann das auch funktionieren. #01:05:50-1#

Interviewer: Damit haben wir jetzt schon einen großen Teil des ersten Blocks, den ich mit Ihnen diskutieren wollte, abgehakt. Wir haben jetzt die Ausgangssituation besprochen und Sie haben auch schon sehr viel zu dem Punkt erzählt, wie es eigentlich zu dieser Geschäftsmodellinnovation gekommen ist. Wie es damals los gegangen ist, also wie die Entscheidung getroffen wurde in den Bereich der Filtersystem zu gehen, was ja - wie wir eben gehört haben - ein ganz anderes Geschäftsmodell darstellt, war Ihnen da damals bewusst, dass Sie da in ein komplett neues Geschäftsmodell reingehen? War dieses Bewusstsein da? Oder hat sich das erst sukzessive ergeben, dass es ein neues Geschäftsmodell werden wird? #01:06:13-9#

W.: Das ist wieder Evolution. Das hat sich meiner Meinung nach ergeben aus den Veränderungen, die von außen oder auch von innen - das sind ja manchmal Mitarbeiter die sagen: "Das wollen wir!", das kann aber auch der Markt sein, das hat sich alles irgendwie verdreht. So eine Basis für Veränderung schafft ja irgendwo was Neues, was nicht unbedingt immer sofort besser ist, als das Alte, sondern erstmal nur anders. Man kann das nicht zu 100% zu Ende denken. Das ist so ein Weg, den man einschlägt. Das kann auch mal eine Sackgasse sein. Es ist aber nie eine Einbahnstraße! Da haben wir eben darüber gesprochen. Sie haben das "Comfort Level" der etablierten Firmen angesprochen. Das Problem sehe ich so: Das sind Trampelpfade in Unternehmen, die sind so eingelaufen, dass das eine Einbahnstraße wird. Diese Pfade sind so eingelaufen, dass selbst wenn Sie mal den Kopf heben und mal rechts und mal links gucken wollen, Sie gar nicht mehr über den Straßenrand rausgucken können. So tief sind diese Pfade eingelaufen. Da raus zukommen ist schwer oder beinahe unmöglich. #01:07:48-3#

Interviewer: Was hat jetzt G. gemacht um dieses Problem der ausgelaufenen Trampelpfade in etablierten, bis dato erfolgreichen Unternehmen zu vermeiden bzw. um aus diesen Trampelpfaden rauszukommen? #01:07:56-3#

W.: Wir haben das eigentlich so gemacht, dass wir - da war ein Leidensdruck, der ist immer da. Der hat das Ganze initiiert. Aber wir haben das erstmal fraktalisiert. Also das große Ganze in kleinere Pakete gepackt, damit es übersichtlicher wird. Das hat auch ein Stück weit damit zu tun, dass man, wenn man so komplex arbeiten muss, dass man dann auch unsicher wird. Sie können nicht zu 100% alles zu Ende denken. Das schaffen sie nicht. So und jeder, der mal ein Haus gebaut hat, oder was gemacht hat, wenn der am Anfang der Unternehmung gewusst hätte, was alles an Problem auf ihn zukommt über die Zeit, der hätte lieber gesagt: "Komm' lass mal lieber." Da ist es manchmal gut, dass man einfach nur neugierig ist, also Neugier mitbringt. Da muss man anpacken können. Das ist einfach so. Und wenn man diese Vision hat und dafür einsteht. Und wenn Sie davon drei oder vier haben in der Firma, dann ist das schon gut. Und wenn man dann auch noch eine Kultur schafft, wo "das Machen" mehr gefördert wird als "das Unterlassen", dann sind Sie auf dem richtigen Weg. #01:09:21-5#

Interviewer: Wie hoch war damals das Risiko für G. in dieses Projekt reinzugehen? Was wäre aus Ihrer Sicht passiert, wenn die Entwicklung hin zum Anlagenbauer gescheitert wäre? #01:09:31-0#

W.: Erstmal gar nichts. Ich sage mal formell wäre es uns vielleicht sogar besser gegangen, weil wir unsere Anlaufverluste nicht gehabt hätten. Aber auf Frist gesehen nimmt man uns als Firma im Markt anders war. Das heißt also man steigert den Unternehmenswert mit der Kompetenz die mit dieser Geschäftsmodellinnovation einher gekommen ist. Was man natürlich auch schlecht messen kann. Wir sitzen mit unseren Marktbegleitern regelmäßig zusammen ein- bis zweimal im Jahr. Die haben uns jetzt im Herbst gesagt, unangefochten und ohne jegliche Situation sind wir anerkanntermaßen, was die Filtration betrifft, die Firma in der Welt wenn es um diese Produkte geht. Das sagt unser Wettbewerb von uns. Der Wettbewerb hat andere Stärken, ohne Zweifel, die wir auch anerkennen. Aber in dem Bereich sind wir die Nummer eins. Wenn ein Kunde ein Problem hat und zu G. kommt, dann hören die schon auf zu arbeiten, weil sie wissen - ja das sagen die uns! Das ist so! Und das ist Unternehmensmehrwert! Wir haben hier Leute sitzen, die kommen hier her geflogen und diskutieren den ganzen Tag über Themen und die bedanken sich auch noch dreimal, dass sie uns getroffen haben. Und die laden uns dann auch ein und machen und tun. Das ist natürlich eine Sache, wo wir ein Stück weit auch stolz darauf sind. Ganz klar! Aber das ist auch eine Sache, die uns motiviert da nicht loszulassen. Es ist natürlich auf der anderen Seite so, dass Innovation auch irgendwann Erfolg bringen muss. Das ist ja kein Selbstzweck. Auf der anderen Seite ist es natürlich so, dass man das Risiko, wenn man es fraktalisiert, einfach auch überschaubarer lässt. Also man riskiert nicht sofort die ganze Firma, wie das der Fall wäre, wenn man sofort die ganze Firma verändert. Man hat vielmehr so eine Evolution in einem kleinen Bereich, den man fördert. Und wenn man sieht, dass das funktioniert und das zur Unternehmung beiträgt, dann hat man einen Mehrwert in der Unternehmung. Man darf jetzt nur nicht den Fehler machen, das Kind zu früh zu ertränken. Das wird ja immer gemacht, weil dann kommen die Experten von weit weg, die dann nur den Nutzen dieser Keimzelle sehen und nicht das Ganze. Da gibt es ja Leute in der Industrie, in der Wirtschaft, die denken allen Ernstes, wenn sie einen Apfelbäumchen setzen, dass im nächsten Jahr schon mit der Presse an den Baum fahren können und da den Most machen können. Das erwartet doch kein normaler Mensch. Nach drei Jahren stehen die da und sagen: "So, und wie sieht das denn hier jetzt aus?" So ein Apfelbaum der braucht halt zehn oder 15 Jahre. Aber er trägt ja dann auch 80 oder 90 Jahre, wenn man es gut macht und wenn man sich um ihn kümmert. #01:12:48-6#

Interviewer: Sie sagen, dass dieses Projekt damals mit sehr viel Geduld angegangen wurde. Gab es damals seitens der Unternehmens- bzw. seitens der Projektleitung Vorgaben, die erreicht werden mussten? Gab es Kennzahlen, die erfüllt werden mussten? #01:13:00-7#

W.: Ja sicher. Wir hatten eine Unternehmensberatung, die uns ein Geschäftsmodell ausgearbeitet hat. Die hat auch viel Arbeit da reingesteckt und wir haben das ein Stück weit auch alles geglaubt. Damals war das auch unsere Entscheidungsgrundlage: Kaufen der Lieferantenfirma, wo wir mitentwickelt haben, Aufbau eines Geschäftsbereiches usw. Was aber im Nachhinein einfach falsch war. Man hätte da mehr einfach auf seine innere Stimme hören müssen und sagen müssen, wenn man sich den Markt der Filtration mal betrachtet, hab ich noch keine Firma gefunden die weltumspannend alle Themen der Filtration von A bis Z abdeckt. Das war natürlich ein Modell, was das alles abdeckte. Wir haben dann am Anfang auch alle ungelösten Probleme der Industrie als Fall bekommen. Sie kommen neu irgendwo rein und alle gucken sich an und sagen: "Haha, da kommt wieder einer!" So und dann sagt der: "Junge, zeig' mal was du kannst!" Und dann wird da eine Übung gemacht wo jeder, der da sitzt seit 30 Jahren weiß, das funktioniert nicht.

Aber Sie fangen dann hochmotiviert an, bis Sie dann irgendwann mal realisieren, dass sie nicht alle Fälle der letzten 100 Jahre aufarbeiten können und sich da nur verzetteln. Also fangen Sie an sich zu fokussieren. Das kann ein Glücksfall sein, dass Sie irgendwo mal Erfolg haben mit irgendeinem dieser blinden Hühner und dass Sie dann anfangen, sich in diesem Markt, in diesem Segment sich einen Namen aufzubauen. Das ist ein langer Weg bis zur Marke. #01:14:54-6#

Interviewer: Wenn ich Sie jetzt richtig verstanden habe, heißt das, dass Sie Ihr Geschäftsmodell immer wieder angepasst haben. Das Ausgangsmodell war ja der Komplettanbieter für alle jeglichen Filtrationslösungen und dann hat man gelernt, das geht so nicht. So wie Sie es gerade geschildert haben: Man kann nicht alle Probleme, wo andere schon 30 Jahre damit kämpfen, plötzlich alle lösen. Könnten Sie ungefähr beziffern, wie viele Entwicklungsschritte es da beim Geschäftsmodell gegeben hat? Kann man sich das so vorstellen, dass man unterschiedliche Geschäftsmodell-Prototypen hat. Einmal der Komplettanbieter, einmal die Beschränkung auf einen kleineren Problembereich. Oder wurde das neue Geschäftsmodell sukzessive angepasst durch das Lernen darüber, was nicht funktioniert hat? #01:15:30-9#

W.: Es war also learning-by-doing ein großes Stück weit. Erstmal haben wir unsere Produktpalette anpassen müssen. Weil nur mit einem Produkt in einem so komplexen Markt ist viel Akquise einfach auch leer gelaufen, weil man die Bedürfnisse der Kunden nicht so erfassen konnte. Das war auch so ein Thema, meiner Meinung nach, wo so eine Beratung einfach ins Leere gelaufen ist. Sie können sich das so vorstellen - ich nehme jetzt wieder das Beispiel Apple. Hätten die jetzt nur ein Telefon, dann wäre der zu 100% austauschbar zu Nokia. Aber der hat ein iPad, der hat ein Notebook, der hat all diese Instrumente von A bis Z. So, das heißt, diese Leute, die sagen, wenn ein Kind 8 Jahre ist, dann fangen wir mit der Musik an mit unserem Produkt. Wenn der 18 ist, hat der ein Macbook Pro auf dem Tisch stehen von uns. Und diese Philosophie, das zu erlernen, dass man einfach sagt: "Du musst jetzt nicht warten bis du 18 bist, bis du so ein Ding bekommst, sondern du fängst schon früher mit uns an!", das ist, was wir erlernen mussten. #01:16:44-7#

Interviewer: Also hat man es sozusagen sukzessive von dem großen Ziel des Großanbieters, das vom Berater vorgeschlagen wurde, runtergebrochen und gesagt: "Ok, wir fangen mal klein an und bieten dann sukzessive immer mehr Leistung an und bauen das dann so auf." #01:16:57-3#

W.: Genau so! Aber der große Schwung für uns war ja eigentlich der, dass wir dann in dem konventionellen Bereich so viel Beratungskompetenz dazubekommen haben, dass das, was da jetzt abgeht, entzündet hat. Das ist interessant, ja. #01:17:13-5#

Interviewer: Das heißt also, dass es hier spill-over-Effekte durch die Geschäftsmodellentwicklung im Anlagenbau im anderen Bereich gegeben hat. Und das was wir vorherschon diskutiert haben, das Verhältnis zwischen Produktverkauf und Anlagenverkauf. Der Aufbau von Letzterem hat eigentlich dem Produktverkauf auch sehr viel gebracht. #01:17:27-6#

W.:Ja! #01:17:27-6#

Interviewer: Sehr spannend! #01:17:29-3#

W.: Und das ist eigentlich so dieses - ich vergleiche das immer so: So eine horizontale Erweiterung ist ja relativ einfach. Wir setzten uns heute in einen Flieger und fliegen nach Nordamerika. Dann wissen wir, was haben wir im Koffer, welche Schuhe brauchen wir, welche Regenjacke brauchen wir. So, wenn ich jetzt nach China fliege, weiß ich das auch. Weil ich lebe auf der gleichen Ebene. Wenn ich zum Nordpol gehe oder zum Äquator fahre, sieht die Story anders aus. Also da muss ich mich anders vorbereiten. Da muss ich Erfahrungen sammeln. Das erstmal hab ich was im Koffer, was ich nie gebraucht habe und mit Sicherheit gibt es irgendwas, was ich gebraucht hätte, nicht eingepackt. Wenn ich das zehnte Mal diese Reise antrete, dann weiß das. Von dieser Erfahrung kann ich natürlich auch profitieren, wenn ich dann wieder horizontal arbeite. Weil man hat dann Erfahrungen gemacht in dem Bereich. Und das ist so eigentlich das wo ich immer sage, das hilft auch ein Stück weit zu überleben am Ende des Tages. #01:18:37-2#

Interviewer Sie haben jetzt gesagt zehn mal die Reise antreten. Kann man ungefähr sagen wie viele Iterationsschritte es gegeben hat in der Entwicklung vom Geschäftsmodellprototypen des großen Komplettanbieters für alle möglichen Filtrationsprobleme hin zu dem Geschäftsmodell wie es heute aussieht? #01:18:51-4#

W.: Das ist ein permanentes Thema! So immer dieses Ausrichten an die Dinge. Das kann mal eine Chance sein, die man ergreift, wo man sagt: "Ok, das ist eine Nische, die kann ich jetzt besetzen." Also ich denke auch, das waren so zehn bis zwölf Schritte, die wir da unternommen haben bis heute. #01:19:11-9#

Interviewer: Wird jetzt immer noch an dem Geschäftsmodell gearbeitet? #01:19:16-1#

W.: Permanent! #01:19:16-1#

Interviewer: Also permanent immer noch "fein getunt". #01:19:18-6#

W.: Ja, das immer noch so. Es hat sich beispielsweise eine Anwendung ergeben, da arbeiten wir gerade daran in Südafrika zum Beispiel. Wenn das funktioniert, hat das eine große Chance, etwas zu sein. Aber wir haben uns abstrakt sofort davon verabschiedet, dass wir sagen: "Hier ist die Maschine und wenn die nicht funktioniert, dann haben wir nichts." Sondern wir sagen: "Das ist die Anwendung, das ist das Problem. Das können wir lösen." Auch wenn wir die Maschine oder das Equipment zwar im groben im Kopf haben, aber es ist vielleicht noch viel daran zu machen. Das ist das Neue, dass wir an der Lösung arbeiten und nicht mehr nur sagen wie im Produktverkauf: "Das ist das Produkt, das ist ein Filter. Wenn du den nicht haben willst, dann hast du Pech gehabt!". Sondern wir arbeiten jetzt vielmehr an der Lösung. Ob du das jetzt der Filter von G. ist oder in Kombination mit drei anderen Filterstufen, die wir vielleicht auch noch über unser Netzwerk - Netzwerk ist auch so ein wichtiges Thema dann in dem Bereich - wieder bekommen, das ist dann eigentlich für uns egal. Aber wir haben die Anlaufphase überstanden, wir haben den Kunden begeistert. Wir haben ihn eine Lösung vorgeschlagen. Ob die Lösung dann zwangsläufig mit einem G.-Produkt noch gekoppelt ist und ob das dann 80 oder nur noch 20 Prozent von der G.-Leistung, sprich aus der eigenen Produktion kommt, spielt eigentlich keine Rolle mehr. Ich möchte diesen Kunden behalten und was ich dazu tun muss, muss ich dazu tun. Um diese Kompetenz aufzubauen, brauche ich ein Netzwerk von Universitäten, Lieferanten, vielleicht auch Marktbegleiter. Ich habe keine Scheu davor zu sagen: "Ok, jetzt haben wir eine Filtration

da und eine Filtration da und wenn das von uns nicht passt, dann bekommst du das von dem. Aber du hast als Vorfilter das von uns." Wir kennen uns untereinander, wir tun uns nicht weh in den Märkten. #01:21:18-8#

Interviewer: So quasi Konkurrenten, die dann aber auch doch Partner sind? #01:21:20-5#

W.: Genau! Wenn man über diese Thematik dann rauskommt, dann hat man irgendwann diese Kompetenz erarbeitet, wo der Kunde dann sagt: "Ich war begeistert von dem Service, von dem was G. für mich gemacht hat. Und wenn ich nochmal so ein Thema habe, dann werde ich mit Sicherheit da anrufen." #01:21:49-7#

Interviewer: Wenn wir diese Entwicklung, die Sie jetzt beschrieben haben, nochmal betrachten, sind es dann einzelne Phasen im Prozess, die Sie ausmachen würden bei der Geschäftsmodellentwicklung? #01:22:08-1#

W.: Es gibt immer so die Idealvorstellung, das man was entwickelt hat und jeder schreit danach und sagt: "Das will ich jetzt haben!" Aber selbst da musste auch Apple lernen, andere holen auf, andere sind dann auch da und da ist Angebot und Nutzen auf einmal nicht mehr so interessant. Also hat man so eine Phase, wo man sagt: "Das ist das Ideal." Man kommt dann in den Markt und stellt dann fest, durch irgendwelche Randbedingungen oder was auch immer, ist das Ideal nicht umzusetzen. So, und dann muss man am Ende des Tages sagen: "Was ist denn mein Ziel? Ist mein Ziel jetzt einen Filter zu bauen und der beste Filterbauer zu werden? Mein Ziel ist doch, dem Kunden mit irgendwas zu versorgen, letztendlich!" Wenn das mein Ziel ist, wenn ich das gelernt habe, dann darf ich auch nicht mehr ausschließen, dass das Produkt nicht ausschließlich nur von G. ist. Und dann fängt das an wo man sagt: "Ok, jetzt muss ich nochmal in mich gehen. Jetzt müssen wir nochmal überlegen, wie können wir da kompetenter rüberkommen? Welches Leistungsspektrum braucht der Markt? Was brauche ich dafür?" Und dann fängt man an sich über Netzwerke zu erarbeiten. Dann stellt man fest, ok jetzt auf einmal passt der Schlüssel. Dann versucht man aus dieser Position dann als nächstes zu sagen: "Ok, jetzt bin ich angekommen in dieser Gesellschaft.", und dann versucht man ja auch irgendwie eine Stellung in dieser Stellung zu bekommen, das ist ganz normal. Das heißt also, man wird gehört, man merkt, man wird respektiert und dann fängt man natürlich an ein Trendsetter zu werden. Wo man dann nicht mehr nur "me-too" ist, sondern wo man der Trendsetter wird. Das ist eigentlich so der Ablauf. #01:24:22-7#

Interviewer: Das ist sehr spannend. Das heißt also vom kompletten "Newbie", der sich mit einem Idealbild die blutige Nase geholt hat am Anfang, wo man gelernt hat, dass man Probleme zu lösen versucht hat, die der Mitbewerb seit 30 Jahren schon nicht lösen konnte. Das hat man dann nicht geschafft. Durch Anpassung mit dem Kunden über die Zusammenarbeit mit dem Netzwerk findet man dann einen Bereich, wo man zum Trendsetter wird. #01:24:45-3#

W.: Mhm, ja! #01:24:46-6#

Interviewer: Wie wurde diese Geschäftsmodellentwicklung eigentlich finanziert? Wurde das bei G. aus dem cash flow finanziert? Wurde das bewusst budgetiert? #01:24:59-5#

W.: Wir haben natürlich versucht ein Budget zu machen, haben natürlich auch über Zahlenwerk, weil wir das auch getrennt haben, einfach versucht das rauszubekommen. Aber es ist so, dass man in einer Art Wellenform arbeitet. Und letztendlich so, ich sag' mal, wir haben das eigentlich versucht alles aus dem Cash-Flow, aus dem operativen zu finanzieren. Man darf da nur nicht abdriften. Man muss dann schon auch das große Ganze sehen und sagen: "Ok, wir müssen jetzt investieren in Manpower, wir müssen da investieren in Dinge!" Was für mich da immer ein Problem ist, ist immer bei vielen Leuten, dass man so eine Erwartungshaltung schürt. Und das hat man auch in vielen Bereichen gesehen - man nennt das nachher "Luftblasen", die in sich zusammenfallen. Da war eigentlich alles falsch, was da gelaufen ist und die Erwartung war viel zu hoch. Das ist eigentlich so meiner Meinung nach der größte Fehler, der immer gemacht wird von Leuten, die nichts machen. Die, die noch nie was gemacht haben, die haben einfache eine Erwartungshaltung, die gar nicht mit der Realität übereinstimmt. Da wird in meinen Augen immer wieder der größte Fehler gemacht, wo auch Entscheidungen getroffen werden, die letztendlich, weil sie nicht mehr vertreten, abgesägt werden. #01:26:46-3#

Interviewer: Diese Entscheidungen wurden dann immer mit dem Vorstand und dem Aufsichtsrat gemeinsam getroffen für den nächsten Schritt? #01:26:55-4#

W.: Wir haben natürlich immer über die Themen, die wir haben, berichtet. Wir haben auch über Misserfolge diskutiert. Wir haben auch das Konzept des Unternehmensberaters komplett in Frage gestellt. Das heißt im Grunde genommen, Sie brauchen auch im Aufsichtsrat oder in dem Bereich jemanden, der letztendlich die Vision sieht und da auch dahinter steht. Wenn Sie den nicht haben, brauchen Sie nicht loszulegen. Das ist so! Sie müssen sich einfach vorstellen Steve Jobs in einer Firma IBM. Der wäre da nie durchgekommen mit dem Ding! Das ist so. Also müssen Sie einfach initiativ sein, aber auch als Unternehmer so initiativ sein und die Kultur schaffen. Das ist aber natürlich besonders schwierig, wenn mal der Wind von vorne bläst. Solange das erfolgreich ist, sitzen Sie auf einem Zug, wo Sie im Rückspiegel immer sehen, wie viele Leute da noch aufspringen. #01:27:58-6#

Interviewer: Gab es da auch ein Zahlenwerk, Kennzahlen, an denen man sich orientiert hat? Was für Kennzahlen hatten Sie da? #01:28:03-2#

W.: Man hat da so einen Business Case aufgestellt, wo man sagt: "Wenn wir das machen, wie viele Filter müssen wir dann verkaufen? Unter welchen Annahmen?" Man hat also Marktforschung betrieben, was kostet so ein Teil usw. Aber immer nur an dem Produkt orientiert und nicht an dem Markt selber. Das ist das Problem. Man macht dann für so ein Produkt, z.B. das von Ihnen erwähnte Wasser: Was kann so eine Flasche Wasser kosten? Aber dass es da noch fünf andere Wassersorten gibt und dass im Falle einer Krise so ein Produkt sofort vom Markt verschwindet - Sie verstehen was ich meine. Man hat einen Anlauf gemacht, man hat ein Marketing aufgebaut. Man hat alles gemacht und mit dem kleinsten Windstoß fällt alles wie ein Kartenhaus zusammen. Also muss man einfach solider bauen, indem man nicht nur das eine Produkt sieht, das man verkaufen will, sondern man muss das Kundenbedürfnis erkennen. Dann kann man sagen: "Ich hab' jetzt nicht nur die Premium-Geschichte im Portfolio, sondern ich hab' auch das Einsteigermodell." Die Marke ist nicht das Produkt, sondern ist das, was die Firma, die Unternehmung oder die Gesellschaft dem Markt als Nutzen bieten kann. Das muss nicht unbedingt dieses eine Produkt sein! Das mag so toll sein, so super sein, so sexy sein. #01:29:30-4#

Interviewer: Ich habe noch eine letzte Frage zum Design dieses Geschäftsmodells, bevor wir dann zu den Treibern und den Hemmnissen kommen. Wie würden Sie den Zusammenhang sehen zwischen einerseits der Geschäftsmodellinnovation und andererseits den Produkt- und Prozessinnovationen im Unternehmen, von denen Sie erzählt haben? #01:29:49-5#

W.: Also wir hatten das Geschäftsmodell mit einem Produkt, wo wir dann über die Realität erkannt haben, dass wir Anpassungsbedarf haben. Der Treiber war nachher im Prinzip der Markt. Oder das, was die Kollegen aus dem Ganzen dann erkannt haben. Da muss man einfach sagen: "Das Modell am Papier mag noch so schön sein, aber die Realität muss man auch akzeptieren." Dann müssen alle mal die Ärmel hochkrempeln und da müssen wir jetzt was daraus machen. Und dann kommt der lange Atem, der hier gefragt ist. Oder man sagt: "Ok, ich vergesse das." Dann kommen so Themen, wo ich immer sage - ich sag' mal die Firma Siemens hatte bis vor zwei Jahren weltweit die meisten Patente im Bereich Mobilfunk. Und nun? Alles aus gemacht! #01:30:57-8#

Interviewer: Habe ich das richtig verstanden: Es war zuerst die grobe Vision da, wie das Geschäftsmodell denn aussehen sollte und dann hat man die Produkte und die Prozesse nachgeordnet entwickelt? #01:31:10-4#

W.: Richtig, genau. #01:31:10-4#

Interviewer: Man wollte ja Anlagenbauer werden, aber es gab ja noch gar keine Anlagen oder Ähnliches, also das Produkt, im Unternehmen. #01:31:14-8#

W.: Es gab ja nur einen Filterkopf. Man hatte gar keine Idee, wie das weitergeht. Und wenn man das Modell grob umschreibt, ist das meiner Meinung nach besser auch für alle Beteiligten. Wenn man eine sehr detaillierte Analyse hat über das Thema, dann ist natürlich auf der einen Seite die Erwartungshaltung sehr hoch und auf der anderen Seite der Erwartungsdruck sehr groß und dann geht das in die Hose. Einfach weil die Realität dann anders aussieht. Wenn nämlich die Analyse zu 100% zu der Realität passt, dann hätten das andere vor uns schon lange gemacht. Sie müssen sich vorstellen, Sie sitzen heute hier und jetzt sagen wir Ihnen, wir gehen nach Westen. Wir wissen jetzt die nächsten 10.000 oder 20.000 Kilometer, da ist irgendwo Amerika. So, jetzt sagen Sie: "Meiner Meinung nach müsste man in fünf Tagen da sein." Aber das wie, wann, wo und womit wird nicht diskutiert. Und dann fangen Sie an zu schwimmen. Im Ärmelkanal sind Sie wahrscheinlich schon ertrunken. Oder Sie müssen warten und brauchen Partner. Da gibt es ein Boot, der Nächste findet einen Flieger oder was auch immer. Aber alleine werden Sie es nicht schaffen. Sie können ein Stück weit laufen, aber danach brauchen Sie irgendeinen, der Ihnen hilft. Das ist eigentlich so das grundsätzliche Thema dabei. Wenn Sie dann natürlich auf den Typen treffen, der Sie dann anruft: "Hör' mal, du bist jetzt schon fünf Tage unterwegs. Bist du immer noch nicht da?" Dann sagen Sie: "Willst du mal meine Füße sehen?" #01:33:06-6#

Interviewer: Aber das ist ja das, was G. schon gelernt hat. G. hat gelernt für die nächste Reise. Sei es, dass die 10.000 Kilometer in den Westen geht oder nach Osten, oder sei es auch in den Süden. Man hat gelernt, was wird auf einen zukommen. Das heißt, wenn man jetzt den nächsten Prozess zur Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells angeht, weiß

man schon, was wird auf einen zukommen im Bereich Produkt- und Prozessinnovation. Das ist das Know-How, das G. mittlerweile hat. #01:33:32-5#

W.: Und wenn ich über kritische Fälle in dem Bereich rede oder in dem Bereich. Wenn wir uns austauschen, ohne ein ganzes Jahr lang gesprochen zu haben, sind die zu 100 Prozent deckungsgleich. Was man da lernt, lernt man da auch. Das ist wirklich so, das ist Wahnsinn! #01:33:53-4#

Interviewer: Das heißt, man könnte eigentlich von einem richtigen Muster sprechen, mit den selben Problemen und den selben wichtigen Punkten. Wenn wir jetzt schon beim Thema Probleme sind. Was wären unternehmensintern bzw. unternehmensextern Probleme, die auf diesem Weg zu einem neuen Geschäftsmodell auf einen zukommen? Sie haben vorher schon das Konkurrenzdenken im Unternehmen, also die Eifersucht zwischen den Abteilungen, genannt. Das wäre jetzt also schon mal ein unternehmensinterner Punkt. Dann haben Sie die Trittbrettfahrer genannt, die auf den Zug aufspringen, solange er erfolgreich sind. Aber die dann auch rasch wieder weg sind, wenn es nicht so gut läuft. Was wären sonst noch unternehmensintern Probleme, die auf diesem Weg auftreten können? #01:34:32-4#

W.: Die Problematik ist einfach, dass man, wenn man Neuland betritt letztendlich unsicher ist im ersten Moment. Die Sicherheit kommt über das Vertrauen, das man gewinnen muss. Also das Vertrauen, dass man, wenn das ein Irrweg ist oder ein Scheitern mit sich bringt, wieder in die alte Welt zurück kann. Das heißt, man muss den Leuten, die da Neuland betreten - also der König von Spanien hat ja dem Kolumbus aus was versprochen, wenn er das schafft. Sonst wäre er ja nie losgesegelt. Da muss man den Leuten einfach die Möglichkeit geben zu sagen: "Ok, selbst wenn das in die Hose geht, kannst du in dein altes Umfeld zurück, ohne dass du da jetzt drei Jahre verlierst." Das soll aber auch nicht so sein, dass man einfach nur so sagt: "Ok, ich mach' das jetzt mal!" Weil dieses Neue machen, die Euphorie, die damit einher kommt, heißt ja auch letztendlich man macht mehr in der Zeit. Das ist ja immer so dieses Thema. Wenn ich also die Kollegen so beobachte in den ersten Jahren, die haben fünf, sechs, sieben, acht Messen pro Jahr gemacht. Die anderen Kollegen eine in zwei Jahren. Die haben auch mehr gemacht in der Zeit. Die haben sich da auch richtig reingesetzt und haben auch viel gelernt daraus. Die sind natürlich auch in der Wertigkeit für das Unternehmen, weil sie halt diese Erfahrung gemacht haben, da auch sehr stark hochgekommen. Das muss man natürlich auch sagen. Da kann es auch ein Vorteil sein letztendlich. Wenn man sie dann nicht ziehen lässt, weil man einen Geschäftsbereich beerdigt. Weil man hat ja auch in die Lernkurve der Mitarbeiter investiert. Das muss man ganz klar sehen. #01:36:27-1#

Interviewer: Da sorgt man also auch dafür, dass es ein Hintertürchen gibt. Also wenn das Projekt nicht klappt, dass man die Mitarbeiter trotzdem noch bei Stange hält. #01:36:32-9#

W.: Aber nicht weil man sagt: "Da kommt jetzt der Versager zurück.", sondern weil der, der das gelernt hat und diese Erfahrung machen durfte, den anderen - ich sag' mal denk' an den im Winter, der was über den warmen Sommer erzählt. So und das hilft ja allen dann, dass sie ein Stück weit nach vorne gucken. #01:36:54-8#

Interviewer: Also eine ausgeprägte Fehlerkultur. Da ist ein Fehler kein Scheitern, sondern eine Erfahrung. #01:37:01-6#

W.: Anders kann sich das Unternehmen nicht weiterentwickeln. Wenn ein Fehler ein Scheitern ist, wenn diese Kultur vorhanden ist oder überwiegen da ist, da kannst du aufhören. Da brauchst du gar nicht weiterzumachen! #01:37:16-5#

Interviewer: Wie haben Sie es geschafft, diese Kultur im Unternehmen zu etablieren? #01:37:18-3#

W.: Das ist ein Prozess, da muss man einfach sagen, das sind Mitarbeiter, die halten das aus. Das muss von oben nach unten gehen und das ist schwierig. Da weiß ich selber wovon ich spreche, weil ich oft nachhause gegangen bin und gesagt habe: "Das machst du nie mehr wieder! Das war der größte Fehler überhaupt, mal eine Idee zu haben!" Du hast Anfeindungen, du hast Neid usw. Das sind also auch Grenzerfahrungen, die auch Kollegen von mir gemacht haben, die in dem Bereich arbeiten. Die sagen: "Eigentlich brauchen wir uns das nicht anzutun!" Du hast mehr Arbeit, du hast mehr Risiko und auf der anderen Seite bekommst du nur Prügel. #01:38:06-1#

Interviewer: Warum haben Sie es dann dennoch gemacht? #01:38:07-9#
#01:38:08-0#

W.: Weil man davon überzeugt ist! Garagenfirma wieder! #01:38:13-0#

Interviewer: Sie waren eigentlich dann der klassische Unternehmer im Unternehmen um das Projekt voranzutreiben. #01:38:17-7#

W.: Ja. #01:38:17-7#

Interviewer: Spannend! Und aus unternehmensexterner Sicht, was waren da die größten Widerstände? #01:38:26-3#

W.: Also extern, ich sag' mal, das wären unsere "Filterbaukunden", die das beäugen. Da liegt ein gewisses Risiko. Ein Stück weit natürlich auch unsere Marktbegleiter, die dann natürlich - war auch interessant - gesagt haben: "Ach, guck' mal, die machen euch jetzt Wettbewerb!", die aber auch zum Teil davon profitiert haben. Mittlerweile sind aber zwei andere Marktbegleiter, die also auch Filter anbieten, sind uns nachgelaufen. Vor allem weil sie auch die Kompetenz brauchen um überhaupt noch ihre Produkte zu verkaufen. Die haben das also nachgemacht, sozusagen. Da gibt es natürlich auch viele Sachen, die also auch von extern kommen, weil sie auch zu euphorisch da reingetragen worden sind. Da kann ich auch den Externen verstehen. Der bekommt eine Zahl auf dem Papier präsentiert und dann guckt der da permanent in die Realität und dann stellen die natürlich Fragen. Wenn man ganz losgelöst ist von der Welt und nur noch Papier vor sich hat, dann kann man das nicht verstehen. Wenn man aber selber mal was gemacht hat, dann weiß man, dass Dinge einfach längere Zeit brauchen. #01:40:06-7#

Interviewer: Wie lange hat eigentlich dieser ganze Prozess dann in Summe gedauert? #01:40:13-7#

W.: Tja, wie lange dauert sowas? Das dauert im Grunde genommen - wir haben bis wir das alles strukturiert haben, das ist eigentlich immer noch alles im Fluss. Das hört auch nicht mehr auf. Man kann jetzt nicht sagen, ich habe jetzt so einen Prozess abgeschlossen, weil man ja selber auch immer dazu lernt. Also das ist ja nicht so, dass man sagt: "Jetzt

habe ich 50 Bücher gelesen und weiß Bescheid." Das hilft einem vielleicht ein Stück weit sich zu orientieren. Aber letztendlich muss man da durch. Und man muss ja mit der Konsequenz seines eigenen Handelns dann auch leben. Das ist ja auch eine Erfahrung, die man machen muss. Da ist immer die Frage letztendlich auch, wo sind Gefahren? Wo muss ich umschiffen? Wo muss ich durch, weil ich keine Wahl habe - ob ich untergehe oder nicht. Ja, das ist so. Da muss man einfach durch! Das sind immer so Punkte wo man sagt: "Ok, jetzt hilft es einem nicht, wenn man sich verdrückt." Die Gefahr hängt auch davon ab, wie offensiv oder defensiv man in Dinge reingeht. Oder wie schnell man auch lernfähig ist und fähig ist, Korrekturen vorzunehmen. Man ist ja offensiv oder defensiv ausgerichtet, aber man kann auch beides sein. Man sollte das auch haben. Das hat man auch zuhause. Wenn man sagt: "Komm', das machen wir!" und die Frau sagt: "Ach komm', halt mal den Ball flach"! Aber man muss in der Lage sein, auch Korrekturen vorzunehmen. Nicht zu früh, aber auch nicht zu spät. #01:42:11-7#

Interviewer: Das wäre ja dann schon auch gleich ein Treiber des Ganzen. Die Kompetenz, sich ständig anzupassen. Dann diese Unternehmertypen, die Sie im Unternehmen hatten, die das Projekt vorangetrieben haben. Was könnte man sonst noch sagen, hat das Projekt von unternehmensintern und von unternehmensextern vorangetrieben? #01:42:37-4#

W.: Also die Anerkennung aus der Anwendung letztendlich. Wo man - das sieht man ja auch in vielen Anwenderberichten, die wir veröffentlichen - sieht, dass diese Technologie oder eigentlich das ganze Konzept, das wir uns da ausdenken auch funktioniert. Das ist auch die Begeisterung der Kunden letztendlich, die man mitbekommt. Das motiviert. Oder auch das Lob vom Wettbewerb, das man mal kassiert. Auf der anderen Seite ist es natürlich so, dass auch das Mehr als Kompetenz, das man da erlangt, die ganze Sache vorantreibt. Das ist immer schwierig für Leute zu bewerten, die da nicht so drinstecken - selbst in der Firma selber. Ich merke, über diese Dinge, die wir da gemacht haben, wie andere Bereiche da anfangen davon zu profitieren. Die haben vor drei Jahren noch gesagt: "So Labor-Aktivitäten brauchen wir nicht!" Wenn Sie jetzt zum Beispiel den Bereich Architektur sehen, die haben weniger Laboraktivität gehabt. Wir haben auch immer gesagt: "Ok, wir müssen die Kosten mittragen." Wir wollen die ja solidarisch verteilen in dem Moment. So, jetzt haben die aber eine Medienfassade aufzubauen. Das heißt, sie kaufen hochwertige Komponenten ein. Sie müssen anders mit ihren Lieferanten arbeiten. Weil sie auch da Technologie einkaufen und nicht nur einen Draht. Auf einmal sind sie in der gleichen Welt: neue Umgebung, etc. Dann haben sie auf einmal ein Produkt, das neu ist im Markt. Jetzt sagt der Kunde: "Hält das denn auch bei dem Sturm? Hält das denn auch bei der Regenbelastung?" Also fangen wir an zu testen. Dann wird gemacht und getan und auf einmal ist Laboraktivität da hochgefragt. Das heißt auch da wieder: Aussagen untermauern, Netzwerke mit Universitäten aufbauen, ebenso mit Lieferanten weltweit. Wer kann mir da helfen? Kooperationen eingehen. Das gleiche Thema! Absolut gleich! Verträge ausarbeiten. Wer ist Entscheider? Das ist nicht mehr der, der die Fassade aufhängt, sondern der, der vielleicht die Fassade mietet um die Werbung zu verkaufen. Der entscheidet, was da reinkommt. Nicht der, der das Haus baut oder der Architekt. #01:45:05-4#

Interviewer: Das ist ja wirklich eine ganz spannende Story, die G. da geschrieben hat. Also vom Filterproduzenten jetzt hin zum Anbieter von Werbeflächen. Das macht diesen Case auch so spannend. Sie haben hier durch die mehrmalige Geschäftsmodellinnovation diesbezügliches Know-How aufgebaut. Sie wissen also schon welche Probleme kommen auf Sie zu, wenn Sie da innovieren. #01:45:28-8#

W.: Wir haben das unabhängig voneinander mal diskutiert im Management-Kreis. Wir treffen uns ja regelmäßig alle zwei Wochen und diskutieren so was, zum Beispiel was im Markt so los ist und was an Themen so ansteht. Irgendwann hat man mal auch wieder so eine Geschäftsmodelldiskussion und dann stellt man fest, dass das aber zu 100 Prozent deckungsgleich ist, wenn wir so aus dem Nähkästchen erzählen. Wenn man so die Details hört, dann muss ich sagen, ob ich da im Filterbereich arbeite oder im Bereich der Medienfassade - die Problematik, die Thematik ist immer gleich. #01:46:32-9#

Interviewer: Wenn Sie jetzt aufzählen müssten, was waren die vier schwierigsten Punkt - also ich habe hier mal vier Punkt heraus gefasst, die in der Forschung immer als Herausforderung genannt werden: die technologische Entwicklung, die organisationale Veränderung, die sie ja schon angesprochen haben, die Überzeugungsarbeit beim Kunden und die Entwicklung des passenden Geschäftsmodelles an sich. Was war sozusagen der größte "pain in the neck", wie man so schön sagt? Was war am schwierigsten? #01:47:02-0#

W.: Das Kundenkonzept zu erarbeiten, das ist ein Thema wo man da mit irgendetwas hinkommt, wo man davon überzeugt ist. Das haben Sie jetzt selber wahrscheinlich auch erfahren. Und Sie finden dann ein offenes Ohr beim Kunden. Da ist - ich sag' mal - relativ zu sehen. Wenn man aber dann anpassen muss. Also weg muss von seinem Ursprung. Mit der Veränderungen kommen ja dann die Unsicherheiten. Die kann man nicht kalkulieren, die hat man im Gefühl, die werden passieren. Aber man kann sie nicht artikulieren. Damit wir das Ganze ja wackelig in dem Moment. Aber bricht das jetzt zusammen? Wie wackelig wird das jetzt? Kann man darauf aufbauen? Das sind immer die großen Fragezeichen. Und da ist eigentlich so der interne Anpassungsbedarf. Sei es mehr Money, sei es andere Themen. Das ist, was am schwierigsten ist. #01:48:11-1#

Interviewer: Weil Sie vorhin diese Meetings angesprochen haben. Mir hat Frau XXXXX erzählt, dass es bei Ihnen früher diese runden Tische gab, wo man sich einmal wöchentlich getroffen hat. Gibt es solche Einrichtungen noch? #01:48:20-2#

W.: Ja! Also wir treffen uns jeden Tag in der Produktion, also Disziplinen übergreifend: Vertrieb, Beschaffung, Produktion, teilweise auch mit der Qualitätssicherung. Jeden Tag von 10:00 bis 11:00. Da werden also alle Themen diskutiert. #01:48:50-8#

Interviewer: Jeden Tag? #01:48:50-8#

W.: Jeden Tag! Das hilft im ersten Moment schon mal, dass die Leute ein Verständnis dafür bekommen was am Markt los ist. Das hilft auch uns dann, dass die Leute anfangen Ideen zu entwickeln und kreativ zu werden. Das ist das größte Thema, dass die Leute damit anfangen. Die erkennen, da muss eine Veränderung her und da müssen wir darüber reden. Und dann auf einmal fängt so ein kreativer Prozess an. Wenn man dann sagt, man fördert diese Kreativität, Fehler sind erlaubt - ausdrücklich erlaubt, damit wir überhaupt weiterkommen. Damit sind wir dann schon am richtigen Weg. Das machen wir heute nach wie vor. #01:49:39-0#

Interviewer: Welche Rollen spielen diese Meetings in Bezug auf die Geschäftsmodellinnovationen? #01:49:43-3#

W.: Das ist eine sehr wichtige Rolle. Da wird jeden Tag disziplinenübergreifend und hierarchielos diskutiert. Wir haben da auch so eine Art "Rules" aufgebaut, wie wir uns da rein begeben. Das heißt, wir haben da keine Hierarchien in diesen Diskussionen. Wir versuchen das immer auch auf eine Stunde zu begrenzen. Als zweites haben wir auch einen Technikkreis, wo wir uns dann übergreifend mit Betriebstechnik, aber mehr mit neuen Produkten, neuen Anwendungen beschäftigen. Aber da ist auch viel Technologietransfer in Tochtergesellschaften ein Thema. #01:50:23-1#

Interviewer: In wie weit sind da die Vorstände eingebunden? Wie ist da die Rolle des Vorstandes? #01:50:28-8#

W.: Die Rolle des Vorstandes ist die, dass wir es im Grunde genommen so haben, dass der Herr I. K. - der kommt mehr oder weniger damit dazu. Der kommt immer wieder dazu und setzt sich mit an den Tisch und hört mit zu, diskutiert mit und geht wieder. Das kann dreimal die Woche sein. Das kann fünfmal die Woche sein. Das ist auch manchmal eine Woche gar nicht. Das heißt, wir haben eine offene Tür und wer interessiert ist, wer Interesse hat, der kommt vorbei und macht mit. Wenn wir da jetzt einladen würden, dann ist das die falsche Motivation. Wenn einer Interesse hat, dann soll er kommen. Dann kann er sich an den Tisch setzen und mitreden. Wer kein Interesse hat, sag ich immer - das soll nicht ausladend wirken, aber es ist einfach schwierig dann die Leute bei der Stange zu halten. Denn die fangen dann nach drei Minuten an schon mit ihren Blackberrys unter dem Tisch zu spielen, weil sie da sitzen müssen. Das ist waste of time! Ich bin der festen Überzeugung, dass die etwas für sie selber Wichtigeres zu tun haben, sonst würden sie das ernsthafter betreiben. So, und wer dann ein richtiges Interesse hat, wer das will, der kommt freiwillig, setzt sich an den Tisch und hört zu. Wer was anderes hat, der hat für sich eine andere Priorität gesetzt. Da sind wir dann auch nicht böse. Das ist einfach so und dann ist das auch in Ordnung. #01:51:55-6#

Interviewer: Wir würden Sie die Rolle des Vorstandes bzw. auch Ihre Rolle bei diesen Geschäftsmodellinnovationen beschreiben? Welche Rolle spielen Sie in dem Projekt, welche Rolle spielt der Vorstand in dem Projekt? #01:52:04-3#

W.: Das ist so, Vor- oder Nachteil sei mal dahingestellt, dass wir eine sehr flache Hierarchie haben und wir letztendlich in dem Unternehmen diesen Prozess moderieren. Ich hoffe, dass ich mich nützlich machen kann im Unternehmen. Ob das jetzt heute das ist oder morgen das ist oder in der Sache, für den Kunden nützlich machen, egal was das umschreibt. Wenn jetzt ein Kollege ein Problem hat bei einem Kunden, dann muss ich dem helfen. Da kann ich nicht sagen: "Pass mal auf, ich sitze hier in meinem Büro und keiner kommt hier rein!" Sondern ich unterstütze die Leute, dass sie Erfolg haben. Wenn man diese unterstützende Funktion hat, dann trifft das ein Stück weit auch auf den Vorstand zu, weil die unterstützen uns auch mit Investitionen, mit Freiräumen, die sie uns lassen um erfolgreich zu sein. #01:53:13-1#

Interviewer: Sie haben die flache Hierarchie erwähnt. Vor- und Nachteile? #01:53:20-8#

W.: Ein Vorteil ist natürlich, dass man das annimmt und so modelliert, wie man das dann in der Gruppe so hat. Der Nachteil ist natürlich oft, dass es dann für andere nicht mehr das Unternehmen ist. Also das Steuern dieser Freiräume ist eine Herausforderung. Man gibt ja Freiräume, da entsteht etwas. Man muss dann auch in der Lage sein, das loszulassen. Und nicht sagen: "Ne, das ist jetzt nicht das was ich mir vorstelle" und dann

wir das wieder abgeräumt, sondern man muss das auch ein Stück weit laufen lassen. Das betrifft mich in Bezug zu meinen Kollegen, aber es betrifft auch den Vorstand zu uns letztendlich. Dass man einfach mal sagt: "Lass' die mal machen!" und dass man da einfach mehr loslässt um dann auch mehr zu erreichen. Wenn das alles strikt ist, man muss was schreiben, das wieder seinem Nächsten geben, der dann das wieder dem Nächsten gibt usw. Das kann auch funktionieren, aber es wird blind und träge. Je höher dieses Thema hochgeht - da wird dann ja nur noch politisiert. Wem nutzt das? Wem kann das von Vorteil sein? Kann mir das schaden? Aber es ist nicht mehr an der Sache orientiert. Es ist dann nur noch an der Position orientiert und daran entschieden. Wenn man sich davon frei machen kann, dann stellt man sehr schnell fest, dass man auch Leute unterstützen muss, die im Betrieb was machen, was dem Kunden hilft. Wenn man sich dem unterordnen kann, dann geht das ein Stück weit besser. Das ist schwer zu lernen. Viele definieren sich ja über die Position. Sind sie auf der Position, sind sie erstmal orientierungslos, weil sie gar nicht wissen, was sie dort eigentlich machen sollen. Wenn sie dann auf der Position arbeiten, dann ist ja das Ziel nur noch, die Position zu halten. Weil der, der über einem ist, der suggeriert: "Hier kommst du sowieso nicht hin! Halte Abstand!" Das ist eigentlich das, wo man dann sagt, ein Fehler kann einem die Position kosten. Aber der Fehler wird vielleicht die Firma weiterbringen. Also unterlässt man das. Dann hat man keine Unternehmer mehr im Unternehmen, sondern "Unterlasser". Dann ist man in der ganzen Problematik drin. Der eigene Anspruch, der dann entsteht, den man zuhause im Hobby entwickelt und überall hat, der ist überall, aber nicht mehr in der Firma. Da ist dann nur noch abtauchen gefragt und durchkommen. #01:56:39-3#

Interviewer: Die Fehlerkultur, die Sie in angesprochen haben wird hier wohl entsprechend gegensteuern. Wenn man sagt: "Mach' mal, probier mal!" und dann doch eine Fallback-Variante bietet. Da ist die flache Hierarchie dann förderlich, wenn ich Sie richtig verstanden habe. #01:56:54-5#

W.: Das ist halt einfach so: eine kleiner Struktur ist da einfach hilfreicher. Denn letztendlich, die großen Innovationen dieser Welt - ob das jetzt der Henry Ford war, der hat mit seiner Frau den Deal gemacht damals. Der hat gesagt: "Ich möchte Autos bauen" und die haben Rückschläge weggesteckt, weil sie zusammengehalten haben. Es gibt immer so eine Keimzelle und aus dieser Keimzelle entsteht was. Wenn man diese Keimzelle hegt und pflegt, dann kann auch was daraus werden. Aber wenn man da mit dem Rasenmäher darüber fährt, dann ist das schön anzusehen, kann aber nichts. Bei der nächsten Dürre ist das Ding dann auch gegessen. Wir versuchen natürlich auch das Unkraut ein bisschen zu beachten, wenn man so will. #01:57:47-1#

Interviewer: Wir haben jetzt schon sehr viel gesprochen über Treiber, Hemmnisse und Entwicklungen von Geschäftsmodellen und auch darüber, dass Sie im Unternehmen diesbezüglich schon viel gelernt haben, viel Kompetenz aufgebaut zu diesem Thema. Ist das jetzt in irgendeiner Weise dokumentiert oder formalisiert, dieser Prozess? #01:58:07-0#

W.: Leider nicht, nein. Das ist einfach das was wir nicht haben. Wir haben keinen Leitfaden. Den haben wir aufgrund unserer Erfahrung, weil wir miteinander sprechen in der Firma. So ist der vorhanden. Wenn wir jetzt morgen einem neuen Kollegen was Neues geben, dann würde der wahrscheinlich die gleichen Fehler jetzt machen, wenn er nicht mit uns spricht. Das ist auch ein Stück weit ein Familienunternehmen. Und es ist wie in einer Familie, Entscheidungen werden besprochen und dann gibt es auch Ratschläge. Der

eine will sie hören, der andere schlägt sie in den Wind. Aber er hat sie zumindest mal vernommen. Da muss man einfach sagen, da haben wir einfach so ein Gremium, wo miteinander sprechen. Und wir sprechen Themen an, die für uns wichtig sind und da kann man immer wieder Erfahrungsaustausch machen. Wenn man es jetzt niederschreibt, dann ist das immer das Problem. Wenn man es detailliert beschreibt, hat man eine Vorlage, warum es da nicht funktionieren konnte. Auf der anderen Seite, wenn man sich zu strikt auf diesen Leitfaden hält, dann kann es vielleicht gar nicht funktionieren. Da es doch eine Variante ist. Da ist einfach das Sprechen miteinander - man müsste das ein Stück weit schon nochmal zusammenfassen, klar. Aber wir kennen das auch gar nicht so. Vielleicht sind wir da auch zu nah in dem Thema drin. Für uns ist das nichts Besonderes, weil es ein gelebtes Thema ist. Für Außenstehende ist das etwas Besonderes. Ich frage mich immer: "Was ist denn daran so besonders?" Aber offensichtlich ist das so. #02:00:23-4#

Interviewer: Ich hoffe, dass vielleicht meine Case Study einen kleinen Schritt dazu beitragen kann, das ein bisschen mehr zu dokumentieren. Das wäre ein schöner Output auch meiner Arbeit, der Ihnen vielleicht auch einen kleinen Mehrwert bringt. Das würde mich sehr freuen. Jetzt hätte ich noch eine abschließende Frage: Was sehen Sie bei einem Familienunternehmen an Besonderheiten in Bezug auf Geschäftsmodellinnovationen? Gibt es Besonderheiten im Vergleich zu einer Publikumsgesellschaft? #02:00:43-9#

W.: Ich habe noch nie in einer großen Gesellschaft gearbeitet, weil ich fast ausschließlich hier unterwegs war. Wenn ich meinen Kunden-, Lieferanten-, Bekanntenkreis betrachtet, wo man sowohl als auch sieht oder wenn ich zu Kunden fahre, zu großen Konzernen, dann habe ich ja sofort einen Vergleich wie die agieren und wie wir agieren. Es ist dort doch alles träge und schwerfällig. Die Leute in den Ebenen wissen absolut was sie tun müssten, damit es anders wird. Besser, erstmal anders wird. Aber aufgrund der eigenen Position, der Position des darübers, des darunters - nach dem Motto: "Wenn ich jetzt einen Fehler mache, dann kommt der Nächste!" Oder Job-Rotation, das war ja auch mal ein Stück weit modern. Dass die Leute einfach nicht in der Lage sind, Dinge, Entscheidungen, die sie treffen - gerade im Managementbereich sehe ich das als großes Manko - eine Entscheidung auch mal auszubaden oder durchzustehen. Sondern die sind dann nach drei, vier, fünf Jahren weg weil sie müssen, weil sie ihren CV aufbauen müssen. "Ich war da, ich war da, ich war da", aber das, was sie da ins Leben gerufen haben, was sie da offensichtlich verändern wollten, da haben sie mit der Veränderung diese Lernkurve nicht mehr mitbekommen oder auch die Widerstände oder auch der Erfolg, der damit einhergeht. Dieses ganze Feedback, was rauskommt, haben die eigentlich immer nur formaltheoretisch mitbekommen. Der gute Handwerker, der muss die Performance bringen. Der bekommt ein direktes Feedback von seinem Kunden. Der ist darauf angewiesen, dass er immer die Performance liefert, weil er sonst weg vom Fenster ist. Der hat ja auch großen Wettbewerb. Da können viele Manager auch nochmal davon lernen, von ehrlicher Arbeit letztendlich. Das ist eigentlich der Punkt den ich sehe. In vielen Unternehmen, wo ich alle zwei Jahre, alle drei Jahre Umorganisationen miterlebe - wir betreuen Kunden über 15, 20 Jahre und die gehen von einer Privatunternehmung, die Garagenfirma, in einen Großkonzern über und dann sind man mal so den Unterschied. Alles wird permanent reorganisiert, umstrukturiert und es wird immer nur schlimmer. Bis dahin, dass die Identifikation mit der Firma verschwindet. Erst bei den Mitarbeitern, dann bei den Kunden und dann kommt ein ganzer Schlauer und sagt: "Das ist doch alles alter Müll! Wir werfen das alles über Bord. Wir machen was anderes!" #02:04:22-5#

Interviewer: Wie lange sind Sie jetzt schon im Unternehmen? #02:04:26-8#

W.: 28 Jahre. #02:04:31-7#

Interviewer: 28 Jahre? Wow, das ist eine lange Zeit. Das heißt, Sie haben die ganzen Entwicklungen alle miterlebt. #02:04:35-1#

W.: Ja, auch immer auf verschiedenen Positionen. Das große Glück, das ich hatte, war, dass wir viele erfahrene Mitarbeiter hatten. Die waren auch 40 Jahre im Unternehmen. Wenn man handelt, dann überlegt man auch, was hat das für Konsequenzen. Wir sind ja nicht nur allein davon abhängig, sondern auch viele Familien hier sind davon abhängig. #02:05:05-4#

Interviewer: Kommen die Mitarbeiter verstärkt aus der Region hier? #02:05:07-3#

W.: Ja. #02:05:10-2#

Interviewer: Also ist G. ein zentraler Arbeitgeber hier. #02:05:12-3#

W.: Ja, ist eigentlich so einer der Größten hier mittlerweile. Weil die großen Konzern alle downsizen, sind wir mittlerweile als Familienunternehmer einer der größten Arbeitgeber hier. #02:05:23-1#

Interviewer: Ich habe bei der Fahrt hier her ein Schild gesehen: "A. - K.". Ist das eine Kooperation? #02:05:34-5#

W.: Die Firma K. der um 17 Hundert hier angefangen hat Papiersiebe herzustellen für die Papierindustrie. 19XX ist aus diesem Betrieb der zweiälteste mit seinem Bruder, deshalb "K.", an diesen Standort gegangen und hat also von seiner Mutter eine Maschine bekommen und bisschen Land hier. Das ging also damals los mit Bergbau und mit B. L. fing alles an. Wir haben uns also nie auf der Papiermaschine getummelt. Das war das Versprechen, das von hier alles geteilt hat. Mittlerweile sind die nicht mehr verwandt. Früher waren das noch Vettern. #02:06:28-3#

Interviewer: Also das heißt "A. - K." hat mit G. dann gar nichts zu tun? #02:06:33-0#

W.: Da gab es den gleichen Namen und da ist es so, dass wir letztendlich - die Firma A. K. hatte eine Schieflage. Der hatte eine hohe Hierarchie, war Herrscher aller Häuser. Der bekam dann einen Herzinfarkt und dann hat die Unternehmung eine Schieflage gehabt. Weil der hatte alles in der Hand und hat sich dann auch noch bisschen übernommen mit verschiedenen Aktivitäten. Es gab auch Mitarbeiter im Management, die das zwar wussten, aber nichts gesagt haben. Da hat ein autoritärer Führungsstil vorgeherrscht. #02:07:23-6#

Interviewer: Das sind wir wieder bei dem Punkt, den Sie vorher angesprochen haben: wenn sich einer aufstellt, dann ist er der erste, der rasiert wird. #02:07:25-9#

W.: Ja, die sind dann alle sehenden Auges da rein geschlittert. Die Firma A. ist ja Papiermaschinenhersteller auch und die haben genau so etwas gesucht. Die haben das

dann übernommen. Der Name ist eben geblieben, aber das ist heute eine A.-Firma.
#02:07:49-7#

Interviewer: Was ist eigentlich Ihr Background? #02:07:53-0#

W.: Ich bin Kaufmann. Ich hatte aber das Glück, dass man hier nicht gesagt hat: "Der Kaufmann macht das Kaufmännische, der Techniker das Technische", sondern hier darf man wirklich - oder es ist auch gewollt, dass es Austausch gibt. Mein Beruf war nicht meine Berufung. So bin ich technisch heute eigentlich mehr unterwegs. Aber das ist heute sowieso das Ideale, wenn man von beiden Seiten eine Ahnung hat. Das ist halt das, was ich mit permanentem Lernen gemeint habe. Das Ganze funktioniert eigentlich so, dass man multifunktional in Gruppen zusammenarbeitet. Die Leidenschaft entscheidet letztendlich was man macht. Denn da ist man wirklich gut. Ich kann einem Ingenieur sagen, der muss jetzt verkaufen, weil das ist ein technisches Produkt, viel Erklärungsbedarf. Aber wenn der lieber Brücken baut, dann muss ich den nicht zwingen über Skonti und Vorauslieferungen zu diskutieren, sondern der soll das machen, wo seine Leidenschaft ist. Es gibt manche Ingenieure, die lieber in dem Bereich arbeiten, im Kontraktwesen arbeiten. Es gibt manche Kaufleute, die lieber auf der technischen Seite arbeiten, einfach weil sie das Verständnis vom Kunden in der Firma vertreten können. Da geht es nicht darum, dass ich die Lösung besser zeichnen kann, sondern die Beharrlichkeit habe, den Kundenwunsch umzusetzen. Ob der das ist oder das ist, das interessiert mich eigentlich gar nicht. Auch so stellen wir letztendlich auch Leute ein. Natürlich haben wir hier 3D-Techniker. Den würde ich jetzt nicht zum Kaufmann umschulen, weil der lieber konstruiert. Die sollen ihre Neigung ausleben. Da haben wir dann auch mehr davon. Wenn man das dann so relativ offen lässt - da gibt es z.B. im Servicebereich Filteranlagenleute, die verkaufen mehr Filter als der Verkäufer. Diese ganzen Wiederholungsaufträge kommen ja nur über die Leute. Da brauche ich keine Serviceabteilung, die einen Bericht an der Vertrieb oder den Vorstand schreibt. Die kommen rein und sagen: "Fahr' doch mal mit! Dann kannst du dir das ansehen." So haben wir auch Außen- und Innendienst abgeschafft. Weil diese Trennung für den Kunden ja wieder eine Hürde ist um ins Unternehmen zu kommen. Die Leute sollen Gesichter kennen! Manche sind am Telefon seit 20 Jahren und machen Geschäfte. Die haben sich noch nie gesehen. Es hilft immer, wenn man sich auch persönlich kennt. Es war zwar eine Zeit lang aus der Mode, aber es kommt jetzt wieder viel mehr: das Geschäft wird auf Vertrauens-, auf Personenbasis gemacht. Die Leute wollen einen sehen, die wollen wissen, mit wem habe ich es da zu tun. Da muss man ein Stückweit sich das erarbeiten. Das ist einfach so. Dann kann man auch in so einem Markt bestehen. Die unterscheiden heute schon wer da kommt und wie lange ist der in einer Unternehmung, kennt sich der aus in einem Markt, usw. Das kann man meiner Meinung nach nicht in zwei Jahren lernen. Gerade bei unseren Produkten sehe ich das oft, dass die Leute nach fünf Jahren in der Lage sind, dass sie mal eigenständig agieren können. Das ist in der Produktion so, das ist aber auch im Vertrieb oder den anderen Bereichen so. Ein Familienunternehmen und Nischenmärkte, das sind immer abgeschlossene Systeme. Da muss man sich bewegen können. Die Manieren muss man können usw. Man kann ja da viel zerstören unbewusst, wenn man sich falsch verhält. #02:13:03-5#

Interviewer: Dieser wiederkehrende Geschäftsmodellinnovation bei G. ist wirklich hochspannend! Also dieser kontinuierliche Innovationsprozess - sehr interessant! Wenn ich das jetzt mal richtig verstanden habe und einfach so weiterspinne, dann wäre es ja

durchaus denkbar, dass G. auch Systemanbieter im Bereich Architektur der nächste Schritt wäre. #02:13:14-7#

W.: Ja, ja! #02:13:17-0#

Interviewer: Also eigentlich genau das gleiche Konzept wie der Systemanbieter für Filtrationslösungen, jetzt halt eben für den Architekturbereich. #02:13:21-5#

W.: Wenn wir jetzt zu Herrn XXXXX in die USA fahren, die jetzt im Moment Kompetenzzentrum für M.m. sind oder sich herausarbeiten, weil sie die Leidenschaft dafür haben, weil sie einen Partner gefunden haben. Deren Thematik ist die gleiche wie hier auch. Das ist so. Die agieren genauso in einer kleinen Einheit, weil sie das wollen, weil sie den Dreh dazu haben und die sind nah dran. Und wenn man die dann machen lässt, dann kommt dabei dann auch was raus. Man sollte nur eine Struktur haben, dass ein Fehler nicht zweimal passiert. Fehler erlauben, das muss die Kultur sein. Aber die Struktur muss da sein um diese Lernkurve dann in die Bereiche zu bringen. Das ist die Aufgabe letztendlich. Dann hat man Wandel als Kultur im Unternehmen. Weil da tun sich ja viele schwer, weil Fehler passieren dann fünfmal hintereinander. Dann fängt man an nach Systemen zu suchen um diese Fehler zu vermeiden. Wenn sie System aufsetzen, dann neigen sie natürlich auch dazu, schwerfällig zu werden. Und wenn sie schwerfällig werden, dann werden sie langsam. Das ist heute das K.O.-Kriterium. Kann ich die Chance nutzen, so muss ich alles schnell umsetzen. Diese Chance ist sonst weg, wenn ich da ein Jahr dazu brauche. Die Geschwindigkeit bei der Umsetzung ist kriegsentscheidend am Ende des Tages. Wenn ich dann zu träge bin, dann habe ich vielleicht die bessere Lösung, aber der andere hat seine Lösung schon zig mal verkauft. Dann da reinzukommen, wird schwierig. Da ist die Evolution, die Lernkurve schon beim anderen. #02:15:29-4#

Interviewer: Durch die Erfahrungen die man gemacht hat, kann man ja auch wiederum in Zukunft seine Geschwindigkeit steigern. #02:15:53-1#

W.: Wir hatten jetzt z.B. das Thema Software vor paar Jahren. Also das Modellieren von Geweben. Früher war das so, da kam eine Firma zu uns, die brauchte eine Gewebe für diese oder jene Anwendung. Dann haben wir dem fünf Muster geschickt und haben gesagt: "Such' dir eins aus und dann guckst du mal ob das passt!" Wenn wir Glück hatten, dann hat der auch eines gefunden. Wenn wir Pech hatten, hatte der gar keine Möglichkeit das auszuprobieren und hat sich einen anderen genommen, der ihm einfach gesagt hat: "Nimm das und das, das funktioniert." Ob es funktioniert, das sei mal dahingestellt, der hat einfach so überzeugend getan und vermittelt: "Ich weiß, wovon ich spreche." Heute ist das so, der sagt: "Ich möchte einen 275my Filter." Also keinen 280 und keinen 270. "Was brauche ich dafür?" Dann simulieren wir das. Am nächsten Tag können wir dann dem die genaue Kombination, die Dicke, den Durchfluss usw. sagen. Dann geht der damit zum Kunden. Der bietet darauf 10 Millionen Dollar an, auf dieses Thema. Irgendwann sagt der: "Pass mal auf, ich hab' den Auftrag bekommen. Jetzt müssen wir doch weben." Dann erwartet der natürlich von uns, dass das Produkt, dass wir designt haben, natürlich auch der Realität nahe kommt. Das ist die Herausforderung. Daraus entsteht natürlich auch eine Selbstsicherheit in der Aussage, dass wir heute sagen: "Ok, wir brauchen das nicht mehr zu validieren. Aber wir haben dir da eine Info gegeben. Aber warte doch lieber mal sechs Wochen. Wir machen nochmal einen Versuch. Wir machen noch ein echtes Produkt." Wir sind heute so selbstsicher, dass wir sagen: "Das schaffen wir so!" Dann kommen dann Leute, die brauchen von 100 Mikron bis 500 Mikron in 25 My Stufen

verschiedene Sorten. Das dauert dann drei Tage. Das schafft kein anderer auf der Welt. Das wäre früher unmöglich gewesen das überhaupt in fünf Jahren zu schaffen. Und das ist die Geschwindigkeit heute. Der Kunde sagt dann nicht: "Bist du dir sicher, was du da machst?", sondern der sagt: "Super! Ich bin unterwegs!" Wenn Sie dann da hinkommen, dann sagen die: "Die schnelle Antwort, die Unterstützung, das ist für uns der Wert." Über den Preis reden wir irgendwann mal, aber nicht in der ersten Minute oder überhaupt nicht beim ersten Besuch. Wir reden vielmehr über den Mehrwert, den wir haben. Dann machen wir 3D-Drucke von Geweben und dann bekommt der noch ein schönes Simulations-Filmchen dazu. Simulation von Partikeln durch die Gewebestrukturen. Das gibt er dann zu seinen Kunden. Dann hat er dann eine G. Präsentation und damit fahren die herum. Damit bauen die dann selber auch wieder Kompetenz auf. Das sind alles Vorleistungen, Investitionen in Leute, in Software, in Dinge, wo man dann natürlich fragt: "Was war denn der Umsatz des letzten Jahres?" Aber auf der anderen Seite, das stetige Wachstum, die Chance, die ich mir erarbeite überhaupt in so einem Markt zu wachsen, die werden immer größer, immer größer. Dann sitzen wir dann zusammen und reden ganz abstrakt darüber, wie das Geschäftsfeld in fünf Jahren aussehen wird. Dann sagt der Kollege: "Da mach' ich 10 Millionen in dem Bereich in fünf Jahren." Heute sind das aber noch kein 500.000. Aber der sagt das aus Überzeugung. Das hat viel mehr Wert, als einen Brief zu schreiben, wo wir ein Budget gemacht haben und der dann in fünf Jahren lang erklärt, warum er das nicht geschafft hat. #02:19:58-9#

Interviewer: Das sind wir wieder bei dem Thema Vorgaben, worüber wir vorhin schon gesprochen haben. Also welche Vorgaben es seitens des Unternehmens gibt. Da gibt es ja viele Unternehmen, die haben ganz strikte Vorgaben hinsichtlich Marktwachstum und viele spannende Innovationen werden nicht weiterverfolgt, einfach weil das Marktwachstum derzeit in dem Markt noch nicht diese Kennzahl erreicht hat. #02:20:13-2#

W.: Das Problem bei diesen Wachstumsmärkten ist ja immer: Was passiert, wenn das Wachstum mal nicht mehr da ist? Was passiert, wenn eine Krise kommt in so einem Markt? Dann ist das Unternehmen weg! Wir achten schon ein Stück weit darauf, dass wir ein paar Füße mehr haben. Das haben wir auch in 2009 gesehen, wo wir natürlich Bereiche hatten, die am Boden lagen. Auch wir hatten da ein sehr schlechtes Jahr und andere haben uns da über Wasser gehalten. Wenn man da einfach so ran geht, dass das strategisch vielleicht ein Markt ist, den man nicht so betrachtet, aber das ist ein sicherer Markt. Den braucht man ja auch mal. Selbst der Hamster im Laufrad kann nicht permanent laufen, der muss auch mal schlafen. Da muss man einfach auch Märkte haben, wo man über wenig Aktivität auch Geschäft entwickeln kann, wo das dann aber auch ein sicheres Thema ist. Auch nach 2009 haben wir uns angeschaut, was denn eigentlich Wachstum ist oder überhaupt ein Markt ist, der dann in einem Jahr läuft. Dann stellt man fest, das sind die Grundbedürfnisse: Schokolade, Süßigkeiten, also das ganze Essen, Trinken. Das hat im Krisenjahr geboomt. Und wenn ich in dem Markt unterrepräsentiert bin, dann muss ich für den nächsten Sturm einfach sagen: "Ich muss in diesem Markt mehr Anteile bekommen." Auch wenn der Markt sehr konservativ ist. Auch wenn der vielleicht nicht diese Wachstumssprünge verspricht, wie ein iPad-Verkauf. #02:22:26-1#

Interviewer: Welche Verbindung gibt es jetzt zwischen G. und den Lebensmitteln? #02:22:35-7#

W.: Wir schauen uns da besonders die Industrien an. #02:22:36-9#

Interviewer: Also Industrien, die vor allem Lebensmittel verarbeiten? #02:22:41-5#

W.: Ja, das ist dann nicht immer mit solchen Wachstumsraten verbunden. Da ist auch viel Kleinarbeit zu leisten, um da reinzukommen und sich da zu etablieren. Das ist manchmal eine harte Nuss zu knacken, weil etablierte Firmen da sind. Aber auf lange Frist sichert das unsere Standfestigkeit in rauen Zeiten. Das ist auch wichtig für ein Unternehmen. Da sind viele Manager am Werk, die sagen: "Gewinnmaximierung ist ja auch Gewinnmaximierung in meiner Hosentasche." Die kümmert das nicht, ob diese Firma in zehn Jahren noch da ist und wie sie dann dasteht. Die gehen und dann kommen die Sanierer und dann kommen wie die anderen. Wenn man dann mit Leuten spricht in solchen Unternehmen: "Ne, ne, wenn ich jetzt einen Fehler mache, dann bin ich weg vom Fenster." Oder dann gibt es lauter unrealistische Ziele: der Einkauf muss 20% sparen. Denkt derjenige, der da jetzt da ist, dass das davor alles Blödmänner waren? Wo kommen solche Forderungen her? Das kann ich doch von vornherein gar nicht ernst nehmen. Das führt dann dazu, dass die Leute, die dort waren, dann zuhause in ihrem Unternehmen sagen: "Mensch, da hatte ich heute ein Gespräch. Ich glaube, mit der Firma können wir auf Frist nicht mehr rechnen." Was macht man dann? Dann schaut man, wer das Produkt denn noch anbietet. Dann wird man den Kontakt zu dem intensivieren, denn bei dem anderen, da weiß ich nicht, wo die Reise hingeht. Das heißt also auch, sofort wird meine Lieferantenbasis unwillig. Der Verkäufer hat dann auch nicht mehr so die Motivation. Das ist alles eher kontraproduktiv mit der Zeit. Da habe ich viele Beispiele davon. #02:25:05-2#

Interviewer: Sehr interessant. Also ich wäre jetzt von meiner Seite mit meinen Fragen durch. Gibt es von Ihrer Seite noch etwas, was ich nicht gefragt habe, das zum Thema Geschäftsmodellinnovation aus Ihrer Sicht wichtig ist? #02:25:13-5#

W.: Ich denke, wir haben da die wichtigsten Punkte besprochen. Sie sind ja heute und auch morgen noch bei uns, da können wir dann ja zwischendurch nochmal reden, wenn Sie noch Fragen haben. #02:26:12-5#

Interviewer: Ich würde Sie dann noch bitten, dass Sie mir die wichtigsten Kennzahlen zu der Geschäftsentwicklung seit 2004, wo das Geschäftsmodell ja sozusagen "geboren wurde", übermitteln, wenn das möglich wäre? #02:26:12-5#

W.: Ja, das mit den Zahlen wird Ihnen dann Herr K. geben, denke ich. Man muss das einfach immer so sehen. Man unterliegt da immer einem 7-Jahres-Zyklus. Das heißt, man hat eine Euphoriephase, dann kommt so nach drei bis vier Jahren eine Delle, wo man auch wieder Verluste macht. Dann orientiert man sich wieder neu und dann geht das wieder weiter. #02:26:38-9#

Interviewer: Haben Sie eine Erklärung für diese Delle? #02:26:42-4#

W.: Das ist einfach so, dass Dinge - ob das jetzt Vertragswesen ist, ob das Anforderungen aus dem Markt sind, die man nicht so erfassen konnte. So die schnelle Umsetzung. Das sieht man oft bei Startups. Die haben den gleichen Zyklus. Das ist immer so ein 7-Jahres-Thema. Da hat man so oft in der Mitte einen Ertragsverfall, wo man sich dann neu oder anders orientiert und dann geht es auch wieder weiter. Das erlebt man oft so nach der

Zeit, dass ich da so ein Zyklus einstellt. Das sehe ich auch bei den anderen Bereichen. Da ist so eine Anfangseuphorie und jeder sagt: "Oh, super!" und das wir dann gepusht. Aber man macht dann doch irgendwo Dinge, z.B. eine Referenz, die nicht so funktioniert, die das Ganze dann so bisschen abkühlt. Oder ein Partner, der ausfällt, weil er nicht performen kann. Und dann hat man auf einmal so eine Delle drin und dann fängt man da wieder an. Dann geht das immer in der Form weiter. #02:28:04-6#

Interviewer: Super, vielen Dank! Dann werde ich mich noch bezüglich der Zahlen an Herrn K. wenden. Wenn es von Ihrer Seite noch irgendetwas gibt, das wir nicht besprochen haben und wo Sie denken, dass es zum Thema wichtig wäre, dann... #02:28:16-1#

W.: Was mir am Herzen liegt, ist einfach, dass wenn man Innovation fördern möchte, muss man auch eine Kultur zu Innovation im Unternehmen haben. Das ist einfach für mich so die Voraussetzung. Und Innovation hat auch ein Stück weit damit zu tun, dass man loslassen kann auf der einen Seite und auf der anderen Seite natürlich das Vertrauen hat in den Personenkreis, der das dann letztendlich macht. Dann kommt natürlich im nächsten Schritt die Motivation, das heißt man wird dann Unternehmer, man trägt das Risiko, wenn es schief läuft. Aber man sollte auch die positiven Teile, also den Erfolg, mittragen können. #02:29:07-0#

Interviewer: Da muss ich gleich noch eine Frage dazu anhängen: Was wären für Sie die wichtigsten Faktoren, die diese Innovationskultur bei G. erzeugt? Fehlerkultur und hierarchielose Gespräche hatten wir ja schon angesprochen. #02:29:12-5#

W.: Genau. Und dass wir auch sehr nah an den Themen dran sind. Das heißt von dem Erkennen einer Chance oder einer Veränderung im Markt oder bei Lieferanten - das kann ja auch von einer anderen Seite kommen. Das man da sehr schnell dabei ist, so etwas aufzugreifen und das man eine sehr kurze Reaktionszeit dazu hat. Das ist ja nur möglich, wenn das Navigationssystem sehr gut funktioniert, wenn der Kompass gut ist. #02:29:50-8#

#02:29:50-8#

Interviewer: Spitze! Vielen herzlichen Dank für das interessante Gespräch! Das war echt spannend!

#02:29:50-8#

ENDE DES INTERVIEWS MIT HERRN W. #02:29:50-8#

Herr K. hat mittlerweile den Raum wieder betreten und nun wird das Interview mit ihm fortgesetzt.

Überleitung von Herrn Stampfl

Interviewer: Ich habe ja jetzt von Herrn W. schon wirklich sehr viel über den kontinuierlichen Geschäftsmodellinnovationsprozess bei G. gehört. Was mich da jetzt besonders interessieren würde: Hat es eigentlich einen Konflikt gegeben zwischen dem bestehenden Geschäftsmodell, dem Produktverkauf, und dem neuen Geschäftsmodell, des Anlagenbauers? Ich könnte mir vorstellen, dass Sie da teilweise in Konkurrenz getreten sind mit bestehenden Kunden und Lieferanten, weil Sie ja dem Filtermaschinenhersteller

den Filter liefern und gleichzeitig dann selber Maschinen produzieren und somit möglicherweise Konkurrent werden. #02:31:51-8#

K.: Wir haben von Anfang an dieses Spannungsverhältnis sehr wohl in Betracht gezogen. Wir haben aber gesagt, dass zunächst mal per Definition das Thema vom Produktanbieter zum Lösungsanbieter zu werden, nicht so weit in das Feld von Lösungen durch unsere Kunden hineinstößt, dass wir damit notwendigerweise in Konfliktsituationen zu unseren Kunden kommen. Sondern dass wir, wenn wir überhaupt einen Konflikt sehen, mit unseren Kunden gemeinsam auch Lösungen entwickeln. Mit dem Ergebnis zum Beispiel - wir haben das noch nicht ganz fertig, aber es sieht so aus, als ob dieses M.F.-Konzept sozusagen in eine Produktfamilie eines Kunden von uns hineinläuft, der einfach am Rande seines Produktportfolios dieses Produkt mit aufnehmen will. Zum Beispiel war es so, dass bei den Kühlschmiermittelfiltrationen es so ist, dass die Anlagenbauer in erster Linie diese Filter ja auch brauchen. Jede Schleifmaschine, jede Poliermaschine, jede Honmaschine usw. braucht das. Es gibt vier oder fünf namhafte OEMs in diesem Bereich, die dann teilweise mit Papierfiltern, teilweise mit anderen Filtertechnologien arbeiten und das hat zur Folge gehabt, dass wir uns bei deren Maschinen andocken. Mit allen Vor- und Nachteilen, die das hat. Nachteil zum Beispiel ist, dass man dann irgendwann Handlungsfähigkeit verliert, weil man wieder in der Politik der OEMs ist, die nicht unbedingt dem Kunden immer das Beste verkaufen wollen. Konkret, direkt, dass wir jetzt sagen, wir gehen in ein Feld, wo wir einem Kunden Konkurrenz machen mit diesem Produkt, mit Geweben, die der Kunde auch bekommt oder mit ähnlichen Geweben, die der Kunde auch bekommt, haben wir gar nicht. Deshalb, weil wir uns grundsätzlich immer in diesen anspruchsvollen Nischen bewegt haben, demzufolge die Kunden diese Nischen mit alternativen Produkten bisher realisiert haben, wo wir heute sagen: "Mit gewebebasierten Lösungen kannst du viel besser zurechtkommen, als mit Vlies, Papieren, mit irgendwelchen anderen Dingen usw." Und eben werden die Kunden jetzt auch dahingehend aufmerksam, dass sie mit uns zusammen irgendetwas gemeinsam machen wollen. Also dieses immer Gegeneinander ist ja heute in der Welt der globalen Arbeitsteilung ja nicht mehr so kritisch, wie das in der Vergangenheit war. Ich könnte mir vorstellen, dass es mal irgendwelche Servicekonzepte gibt, mal irgendwann, wo man dann wirklich einem Kunden auf den Fuß tritt. Aber dann muss man jetzt ganz ehrlich sagen: "Wo ist das Problem?" Ich will Ihnen ein Beispiel nennen. Das dürfen Sie also solches auch gerne in Ihre Arbeit mit aufnehmen. Ein Beispiel: Wir haben einen großen Kunden, der sehr, sehr viel Gewebe bei uns kauft, der sich in einem durchaus angrenzenden Bereich zu unserem Bereich im Bereich der Anschwemmfiltration bewegt. Wir glauben in der Anschwemmfiltration neue Möglichkeiten der Filtrationstechnik zu bekommen, wo wir, wenn wir es denn täten, dem Kunden so richtig vors Schienbein treten würden. Aber die großen Filterhersteller heute, alle die sie da sind, verlieren mehr und mehr Loyalität zu ihren Lieferanten. Also China, "cheap", einfache Lösungen, einfach, billig usw. Jedes zweite Wort ist "billig" und das Wort Innovation kommt bei denen kaum vor. Der Kunde ist in dieser Art von Denke, wenn wir uns jetzt mal als Basis einer Lieferkette ein normales 0815-Drahtgewebe vorstellen, was dann in eine Filteranlage geht, die dem Kunden sein Filterproblem vielleicht heute löst. Aber nur mit Fragezeichen. Insbesondere in Bezug auf die zukünftigen Aufgaben ist der Kunde in dieser etablierten Lieferkette eigentlich der Verlierer, weil er diese Innovation gar nicht mitbekommt. Auf der anderen Seite sind wir auch irgendwann die Verlierer, weil wir eben gegenüber unserem vermeintlich großen Kunden, der immer mehr die Loyalität - Deutschland? Warum G.? Und so weiter, und so weiter. Wenn ich jetzt an dem vorbei das Bedürfnis des Kunden suche, dann kann ich mit dieser Strategie für G. in Zukunft viel mehr

Business by Solutions machen, als das ich jetzt vorsichtig sein muss. Ich darf den Kunden nicht in die Quere kommen. Das heißt, die Frage, die Sie gestellt haben, ist berechtigt. Aber sie wird nicht mehr so eine große Aufgabe darstellen, dass wir uns darum kümmern. Da nicht nur die Unternehmen sich ändern, sondern auch etablierte Lieferkette sich ändern. Wenn man Opportunities hat, dann kriegt man die heute nicht mehr indem ich meinem existierenden Kunden noch billiger anbiete, als was ich ohnehin schon tue. Sondern indem ich mal die Frage stelle: "Sind die heutigen OEMs, die heutigen Anbieter von Anlagen, eigentlich noch diejenigen, von denen die Kunden von morgen zusammenarbeiten werden?" Jetzt mal übertrieben ausgedrückt. Aber das ist der Punkt. Und in der sorgfältigen Abwägung so einer Thematik muss man natürlich in jedem Geschäftsmodell, was man entwickelt oder in jeder Strategie, die man aufbaut, da muss man sich die Frage stellen: "Wie berührt das meine existierenden Märkte? Ist das in unserem Sinne?" Das kann auch eine Marktanalyse sein. Man muss da natürlich nicht blind nach vorne huschen und sich eine blutige Nase holen. Aber per Definition zu sagen: "Das und das kannst du nicht machen, das kannst du nicht machen, das kannst du nicht machen", nur weil es da Risiken gibt, etablierte Geschäfte irgendwo durcheinander zu bringen - das muss man abstrahieren. #02:38:18-1#

Interviewer: Und jetzt aus unternehmensinterner Sicht, gab es da Probleme? Wir hatten ja jenen Bereich, der vertraut war mit dem Produktverkauf und dann das Anlagengeschäft. Das ist ja ein ganz anderes, so wie es vorhin Herr W. geschildert hat. Da gibt es andere Ansprechpartner. Die Erlösströme sind andere, weil einfach große Anlagen verkauft werden. Also weniger Erlösströme, aber dafür größere Erlösströme. Gab es unternehmensintern Probleme durch den Aufbau eines parallelen Geschäftsmodelles? #02:38:44-5#

W.: Ja und nein. Zunächst einmal, wir haben speziell aus dem M.F.-Konzept schon gelernt und haben das beim M.m.-Konzept oder bei anderen Konzepten schon etwas weicher gemacht. Ich würde heute davon abraten - jetzt sind wir wieder ganz am Anfang bei der Kultur des lösungsorientierten Weiterentwickelns - zu schnell endgültige Strukturen versuchen finden zu wollen. Durchaus kann man mal sagen: "Was ich heute als richtig finde, kann in dem ganzen Entwicklungsprozess morgen vielleicht nicht mehr so ganz richtig sein." Ich will da jetzt Fleisch anbringen: Wir haben, als wir gesagt haben: "Wir haben einen Markt, der nennt sich Feinstfiltration viskoser Mittel, Kühlschmiermittel, Öle usw." Dann macht man es idealerweise. Wenn man dann auch noch auf Unternehmensberater hört - wo wir etwas hör-resistent sind, sag ich mal - dann heißt das sofort: ganzheitliche Betrachtungsweise. Da müssen Sie den Markt zuerst mal auf sein Potential abklopfen. Dann analysieren Sie über Monate den uns bekannten Ist-Zustand, dann machen Sie daraus ein eigenes Unternehmen. Dann entwickeln Sie daraus Fixkostenstrukturen, Synergien mit den anderen Unternehmen, Wechselwirkungen usw. und bauen sich dann ein Unternehmen auf. Dann sagen Sie diesem Unternehmen, dem setze ich ein Marktwachstum gegenüber. Am Anfang werde ich ja nicht gleich 100 Filter verkaufen. Aber ich entwickle mich. Dann habe ich Anlaufverluste. Dann habe ich irgendwann einen Break-Even Point. Dann hab ich irgendwann ein Geschäftsmodell. Also das ist ja die klassische Denke, wie man so etwas letztendlich machen würde. Und dieser ganze Erfolg dieses Geschäftsmodelles und die Rahmenbedingungen dieses Geschäftsmodelles hängt eigentlich nur davon ab, wie ich die Wechselwirkungen zwischen dem etablierten Geschäftsbereich und dem neuen Geschäftsbereich definiere. So. Mit dem Ergebnis, wenn Sie es falsch machen oder nicht ganz richtig machen, dann haben Sie da so ein nettes, kleines, leistungsfähiges Team von M.F.-Leuten, die dann

wunderbar am Markt agieren, die ihre kleine eigene Instandhaltung haben, die ihre Filter bauen, die auch noch verlängerte Werkbank sind, die Infrastruktur haben usw. Alles wird im Wechselspiel der Kräfte mit G. zusammen über innerbetriebliche Verrechnungen usw. - das macht vom Unternehmen her jetzt erstmal Verlust. Internen Verlust. Oder ich sag' mal unternehmensinternen negativen Deckungsbeitrag. Und wenn dann das Unternehmen nicht schnell auf die Beine kommt, dann heißt es: "Ach guck' mal, das ist ein Flop mit dem Ding!" Während man im Umkehrschluss, wenn man die internen Aktivitäten, zwar separiert, die Vertriebsstruktur ohnehin separat ist, aber dann innerhalb des Großen diese Aktivitäten zunächst mal bündelt, man eben nicht rechnungstechnisch abgegrenzt auf Basis von fragwürdigen Verrechnungskomponenten und was auch immer, negative oder positive Deckungsbeiträge erzeugt. Ist nicht unbedingt sehr motivierend, wenn man zwölf Monate negative Deckungsbeiträge im Markt hat. Und dann irgendwann ein schlauer Controller aus der Ecke kommt und sagt: "Guck' mal, die da! War das alles irgendwo so richtig?" Insofern sage ich auch, ein Geschäftsmodell, was sich neu entwickelt aus einer alten - alt ist vielleicht falsch - aus der historisch gewachsenen Struktur in ein neue Geschäftsmodellstruktur, würde ich heute auf jeden Fall sagen, auch wenn die Controller, die Leistungsverrechner, die Kaufleute oder wie auch immer, so schnell wie möglich jede Sekunde dieses Geschäftserfolges bezogen auf den Markt nach dem Verursachungsprinzip eins zu eins in die Deckungsbeiträge einer Geschäftsabteilung reinnehmen, sollte man das tunlichst aus verschiedenen Gründen nicht tun. Weil man damit Tendenzen auslöst, die eher auch dazukommen, dass irgendwelche Leute sage: "Das hab' ich doch gesagt! Drei-monatiger Unternehmenserfolg, hat nichts gebracht! Stampfen wir wieder ein!" Das ist genau das, was ein Mittelständler nämlich nicht tut, dass er eher die längerfristige Wirkung von so einer Thematik sieht. Und dass er vor allen Dingen auch Wechselwirkungen sieht, die der Betriebswirtschaftler als solches nicht sieht. Wenn ich z.B. hingehe und sage - das wird der Herr W. sicherlich erzählt haben - wenn wir sagen: "Ok, wenn wir Lösungsanbieter im Filterbereich werden um fertige Filter zu bauen" und ich brauche dafür Simulation, ich brauche dafür ein Labor, ich brauche dafür Infrastruktur in diesem theoretischen Bereichen, dann kann mir keiner monetarisieren, wie der Benefit für die anderen Dinge ist. Das ist ein Grund dafür, warum man einfach sagt, man kann nicht alles in zentrale Infrastrukturen, in noch fraktalisierteren Strukturen aufbauen, um dann eher noch am Reißbrett ein Innovationsmodell zu bauen, sich über komplexe Wechselwirkungen dieses Innovationsmodells mit der existierenden Infrastruktur vorstellen und daraus wie auch immer geartet - vielleicht richtige, aber vielleicht auch falsche - Abhängigkeiten zu definieren, die dann am Schluss zu positiven oder negativen Erfolgen führen. Das heißt wenn wir heute das Thema nochmal anders machen wollten, dann würden wir genau dieselben Aktivitäten im Unternehmen heute wieder machen, wie wir sie jetzt gemacht haben. Wir würden nur nicht nach innen und nach außen zu einem so frühen Stadium, in einer Entwicklungsphase, eine rechnungstechnisch komplett abgegrenzte Einheit bauen, die eine Eröffnungsbilanz hat, die sich von Stunde Null mit - natürlicherweise unterhalb des Break-Events - zu einem vielleicht auch noch berechneten Break-Even hoch arbeiten muss. Und dann daraus vielleicht ein Geschäftsmodell machen, daraus vielleicht Erfolgsfaktoren ableiten, die dazu führen, dass wir sagen: "War das richtig, was wir hier machen?" Man muss Neuland auch einfach mal betreten. Einfach mal um damit ein paar Erfahrungen damit zu sammeln und eben nicht im Vorfeld schon durch 100 Berechnungen und Analysen den Heeren von Bedenkenträgern eines jeglichen neuen Zustandes Futter zu geben zu sagen, dass man es eigentlich gar nicht machen sollte.

#02:45:52-6#

Interviewer: Das heißt also, es gab, als Sie sich dazu entschieden haben diesen Schritt zum Anlagenbauer zu tätigen, gab es in diesem Sinne keine konkreten Vorgaben "wir müssen dann und dann diesen und jenen Umsatz damit erreichen". Sondern das war einfach so: "Wir probieren das jetzt mal aus!" Also das war wirklich mal ein Ausprobieren, ohne den Druck zu haben, konkrete Zahlen erreichen zu müssen? #02:46:14-4#

W.: Richtig! Ganz ausprobieren ist falsch. Wir haben dann, weil es doch was ganz Neues war im Gegensatz zu M.m., da war das wesentlich einfacher, hatten wir zwar mittlerweile genug Erfahrung was Filtration ist. Aber in diesem Markt waren wir natürlich so auch nicht zuhause. Man kann sich dann auf dem Nischensektor in dieser Thematik darauf beschränken, dass man mal nicht so viel Ahnung hat. Aber das war uns wichtig, insbesondere meinem Bruder, der jetzt von der kaufmännischen Seite - ich bin ja von der technischen Seite - dann doch das auch eher in Analysegedanken gut verhaftet sein muss. Wir haben den Ruf gehört - im Übrigen auch unseres Aufsichtsrates - und haben einfach um auch unsere Überlegungen zu untermauern, wie das ein guter Kaufmann auch tut und wie es auch eigentlich eine Aktiengesellschaft tut und haben uns, uns befreundete, Unternehmensberater genommen, die uns angeboten haben, eine Marktanalyse zu machen. Die haben sich angesehen, wie mit unserem Filtrationsprozess, den sie verstanden haben, wie eine Markteinführungsstrategie gebaut werden könnte und wie groß das Potential ist, um darauf möglicherweise einen Geschäftserfolg auf Basis eines sich abzeichnenden Marktes zu entwickeln. Diese Unternehmensberatung lag mit allem was sie uns auf 250 Seiten Papier gegeben haben total daneben! Total!!! Jetzt muss man dazu sagen, das war kurz vor 2009. Im Maschinen- und Anlagenbau - brauch' ich Ihnen nicht zu sagen - Automobilindustrie usw., das kann selbst eine Unternehmensberatung nicht managen. Aber auch heute ist dieses Gutachten, was wir da bekommen haben von dieser Unternehmensberatung und der federführende dieses Gutachtens, der das gemacht hat, mit dem hab' ich selbst in Aachen studiert. Also das ist ein Unternehmensberater, der vor 30 Jahren mal mit mir zusammen Diplom gemacht hat. Ich habe mich mit dem oft genug an diesen Rahmenbedingungen orientiert. Ich will nicht sagen, dass dieses Gutachten das Papier nicht wert war, auf dem es geschrieben ist. Aber es hätte, wenn wir denn darauf gehört hätten, zu falschen unternehmerischen Entscheidungen hier im Hause geführt. Weil eben genau das kommt, dass man sagt: "Ich brauch' mich jetzt nicht im Moment auf eine ganz spezielle Anwendung zu kaprizieren, sondern auch in meiner Entwicklung ist eine Lösung differenziert zu sehen." Wenn ich sehe, dass ich in diesem Bereich nicht direkt so schnell weiterkomme oder mal einen Misserfolg habe oder ein Filter mal nicht funktioniert, dann habe ich mindestens schon mal was für meinen Lösungsbaukasten getan und kann das alles lernen, was da passiert. Da muss man einfach die Bereitschaft dazu haben, die wir zweifelsohne hatten, die Bereitschaft dazu, einfach mal auch einen Fehler einzugestehen. Also zu sagen, dass eine Branche, die wir auf dem Fokus hatten, hat sich als nicht sinnvoll erwiesen. Aber dafür haben wir jetzt eine Branche auf dem Fokus, die hatten wir am Anfang gar nicht gesehen. Jetzt mal übertrieben ausgedrückt. Und heute der Filter mit all seiner Performance ist bei Weitem nicht mehr das, was wir ganz am Anfang in das Pflichtenheft eines solchen Filters reingeschrieben haben. Das ist einfach so. Wenn man diese Flexibilität, diesen Wandel, einfach auch nicht das, was man glaubt - im nächsten Quartal kann ich noch da einen Filter verkaufen und da kann ich noch einen Filter verkaufen, das ist alles gut und schön. Aber am Schluss zählt nur das, wo man nachher im Lösungsbaukasten sich einfach einen Schritt weiterentwickelt hat. Das hat dann auch Auswirkungen auf die Absatzstrategie. Ich weiß nicht, in wie weit der Herr W. Ihnen das schon gesagt hat. Wir haben dann vor etwa einem

Jahr, wir haben jetzt ungefähr 100 Filter am Markt, vor einem Jahr haben wir unser nettes Geschäftsmodell einer ersten deutlichen Renovierung unterzogen. Und zwar lag die darin, dass wir in der Idee mit unseren Filtern nicht gelöste Probleme am Markt zu lösen. Merkten wir am Anfang eigentlich gar nicht, dass wir uns am Schluss nur noch mit ungelösten Problemen auseinandersetzen. Jeden Tag kam ein neues, ungelöstes Problem hinzu. Die Kunden waren eigentlich gar nicht mehr so sehr interessiert daran im ersten Schritt einen Filter zu kaufen, sondern nur noch Problemlösungen zu diskutieren. Die exotischsten Sachen wurden, wie wir im Nachhinein erfahren haben, wurden mit allen möglichen anderen Mitteln Monate lang verursacht. Und da war das: "Ah, da kommt jetzt G., die Lösungskompetenz schlechthin! Die lösen das!" Mit dem Ergebnis, dass ich immer mehr Infrastruktur brauche um mit einem Filter auf dem Hänger zu dem Kunden zu fahren, zu dem Kunden zu fahren, da einen Feldversuch zu machen, da einen Feldversuch zu machen, da im Labor was auszuprobieren usw. Also dieses Rad wurde immer schneller gedreht, aber auf der Umsatzseite ist nichts passiert. Und das Commitment der Kunden wurde dann auch immer geringer. Mit dem Ergebnis, dass wir zunächst einmal eingeführt haben - von dem einen auf den anderen Tag - der Kunde bekommt von uns zunächst einmal überhaupt keine Filter, wenn er das Filter nicht von uns least. Wenn er das Filter von uns haben will um selbst Versuche zu machen und er ist nicht bereit von Stunde Null an auch nur irgendetwas für das Filter zu bezahlen, dann ist er in der Schublade der "Ewig-Probierer". Sonst eben nicht. Mit dem Ergebnis, dass das funktioniert. Mit dem Ergebnis, dass man anschließend sagen kann: "Ok, du kriegst das Produkt. Ich schenke es dir aber nicht. Ich gebe es dir auch nicht gratis. Du musst etwas dafür zahlen. Das ist auch deine Contribution zu dem was wir machen. Wenn du nachher die Filteranlage von uns kaufst, dann sind wir gerne bereit diese Kosten miteinander zu verrechnen. Aber zuerst einmal musst du dich committen." Das funktioniert. Also eine etwas andere Modellierung des Geschäftsmodelles. Zweiter Punkt ist - das gilt im Übrigen für alle Geschäftsbereiche, die wir hier haben - es gibt einen Punkt, der jeglicher Innovationsfreudigkeit immer entgegen spricht: das ist Komplexitäts-Management. Nicht jeder braucht auf jedes Deckelchen ein Töpfchen. Und Innovation darf nicht so weit gehen, dass man auch für alles eine Lösung sucht und für alles eine Lösung findet und eben nicht den Lösungsbaukasten verwendet, nicht eine "Dekomplexitäts-Politik" da darunter betreibt. Sondern dass man da hinget und tunlichst dafür sorgt, dass man mit weniger, mit Varianten, Lösungen erzeugt und am Schluss das Ganze sinnvoll produzieren kann. Ergebnis war zum Beispiel bei der M.F.-Technologie, dass wir nur noch eine Art von Pumpen haben, nur noch eine Art von Fluidmanagement haben, dass wir standardisierte Gehäuse haben, dass wir mal mit Kühlstrecke, mal ohne Kühlstrecke, also aus einem Baukasten - da haben wir eine wunderschöne 3D-Konfiguration mittlerweile auch, wo der Kunde sich per Mausclick wie eine Küche sich seine Komponenten zusammenbauen kann usw. Das ging aus dem Gedankengut heraus, die Lösungskompetenzen zu behalten, standardisierte Realisierungen zu machen und nachher die Produktlösung als solche nur auch auf das Filtermedium zu kaprizieren. Bei dem Filtermedium kann man nämlich durchaus hingehen und kann da eine große Vielfalt lassen, weil man merkt sehr schnell, dass der Filtrationsprozess im Wesentlichen nur vom Filtermedium abhängt, aber nicht mehr so sehr von dem Drumherum. Also radikales Eindampfen von Teilen, radikales Eindampfen von Designs, nur noch standardisierte Filter mit individuellen Filtersystemen. Da sind wir noch nicht überall so. Wie haben ja jetzt eine große Messe im Sommer vor der Brust, unsere größte Messe. Da werden wir mit einem riesengroßen Messestand da sein. Da werden wir all diese Dinge als die neue M.F.-Linie weiterentwickeln. Dann haben wir noch ein zweites Ding entdeckt, das kann man auch in unserem Internet nachlesen, dass dieses Filter sehr gut fährt, wenn man es

noch mit einem Vorfilter verbringt. Mit dem Ergebnis - geht auch wieder mit unserem Produkt - also es ist jetzt schon eine kleine Familie entstanden. Also wir können den Wirkungsgrad unseres eigenen Filters mit einem Vorfilter erheblich steigern. Das ist auch wieder eine Erfahrung der Erfahrungskurve. Mit dem Ergebnis, dass der Kunde meist jetzt gar nicht unser Filter alleine kauft, sondern auch noch ein schönes Vorfilter kauft, nettes Vorfilter kauft, weil es gar nicht so teuer ist, weil das ist eigentlich nur ein umlaufendes Band, was spezielle Schmutzfrachten wegnimmt, sodass die Schmutzfracht, die dann in unsere Filter kommt etwas definierter ist und nicht so groß ist von den Korngrößen her. Aber auch - was ich im Übrigen gar nicht gedacht hätte - dass der Kunde feststellt, das ist ein bisschen zu unserem Nachteil, aber auch nicht schlecht, dass wenn man unser Vorfilter, was sehr schön funktioniert auch in deren existierenden Filtrationskreislauf einbaut, deren existierendes Filter (was nicht von G. ist) auch besser funktioniert. Das kann ja dann schon mal passieren.

Also ich will damit nur sagen, dass man diesem Modell immer wieder innerhalb von Lösungen mehr und mehr Dinge andockt. Wir haben das auch mittlerweile räumlich. Das ist ein Team, das sitzt zusammen. Die kümmern sich nur um das. Die haben 3D-CAD, die können konstruieren, die machen ein Tool, die haben ein Labor daneben usw. und sind für sich eigentlich räumlich getrennt, aber kommunizieren täglich mit dem Geschäftsbereich Sieb- und Filtertechnik, also mit dem Herrn W. und seinen Kollegen - einfach weil alle Fragestellungen am Schluss beim Gewebe sind. Deshalb ist dieser Geschäftsbereich heute - deshalb haben wir das auch rückgängig gemacht. Wir haben also dann in der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung, sehr wohl wissend was uns jedes Filter kostet, die Infrastrukturen, die wir aufgebaut haben, wieder miteinander verschmolzen. Das heißt, wenn so ein M.F.-Mann dadurch in dem anderen Bereich was Wichtiges zu tun hat, dann wird da nicht über Kapazitäten intern geredet und was bezahltst du mir für deine Stunde intern usw., sondern man kann die Leute viel wirtschaftlicher einsetzen, wenn man sie einfach grenzübergreifend einsetzt. Das heißt, das ist die Botschaft die ich Ihnen so rübergeben kann: Geschäftsmodelle, Innovationsmodelle aufbauen. Innerhalb des Unternehmens ganz klar entsprechend der Idee der Fraktalen, aber nicht daraus zu früh Businesses im Business zu machen, die dann über zu frühe Unternehmen im Unternehmen zu Fehlentwicklungen führen, wo man sagt: "Machen wir mal. Stoßen wir wieder ab." usw. Weil der mittelfristige Erfolg auch dieser Einheit, selbst wenn sie für sich betrachtet nicht kostendeckend gearbeitet hat, für das gesamte Unternehmen mit so einem Konzept alleine nicht abgebildet werden kann. Das ist einfach so. #02:59:39-3#

Interviewer: Das ist ein sehr spannendes Learning, dass Sie hier aus Ihre Geschäftsmodellinnovation gezogen haben. Wenn Sie jetzt in die Geschäftsmodellinnovation "G. als Werbeflächenanbieter" gehen, welche Learnings würden Sie da jetzt mitnehmen oder anwenden, die Sie aus der vorangegangenen Geschäftsmodellinnovation gezogen haben? #03:00:04-9#

K.: Beim M.m. ist das etwas anders. Das kann ich Ihnen auf dieser Präsentation zeigen. #03:03:58-2#

Präsentation "M.m._Anatomy_2010.01.17.ppt" wird an die Wand projiziert und Herr K. fährt mit seinen Ausführungen fort. [Ton-Aufzeichnung ab nun im nächsten MP3-File]

K.: So, hier hat sich mal unser Chef in den USA, das war im Oktober 2011 anlässlich unseres Gruppenseminars, ein paar Gedanken gemacht. Jetzt müssen Sie Folgendes wissen, da kommen Sie vielleicht später nochmal drauf zu sprechen: Innovationsmodell oder auch verschiedene Geschäftsmodelle verschiedenster Art in einem global strukturierten Unternehmen unserer Größenklasse, mit sieben Tochtergesellschaften derzeit, zentral gesteuert zwar aus D., aber mit relativ eigenständigen Geschäftsbereichen und dem dazu notwendigen Navigationssystem, das geht natürlich nur indem wir uns regelmäßig treffen. Das ist bei uns schon Tradition im Haus. Wir treffen uns einmal im Jahr, meistens im Herbst, manchmal auch im Frühjahr, wenn wir die Budgetplanung des Folgejahres fertig haben, wenn wir alle unsere Zahlen zusammenhaben, alle unsere Ziele definiert haben usw. Dann lassen wir die einfliegen, die Kameraden. Dann setzen wir uns hier drei Tage zusammen und schließen wir uns ein und diskutieren absichtlich nicht, warum wir zu welchen Zahlen gekommen sind und wie unsere Budgets aussehen. Wir unterhalten uns ausschließlich darüber, wo wir in zwei bis drei Jahren sein wollen und wo wir heute stehen, mit welchen Mitteln wollen wir das erreichen und wie können wir uns gegenseitig unterstützen, dass wir alle zusammen dieses Ziel erreichen. Das ist sehr stark moderiert. Daraus werden dann auch To-Do's generiert usw. Wir machen da eine ganze Menge Dinge. Und jeder hat so die Möglichkeit entsprechend seinem Bedürfnis auch bestimmte Erfahrungen, die er gemacht hat und die wichtig sind für die anderen dann auch zur Sprache zu bringen. Wobei das ist nicht etwas was wir dann nur bei so einem Meeting machen. Wir tauschen uns auch sonst so regelmäßig aus. Denn wir haben sowohl was die wirtschaftlichen Zahlen angeht im Quartalsberichtswesen bei uns, wir konsolidieren bereits jedes Quartal immer unsere Unternehmen. Wir haben bestimmte Informationsmechanismen, die natürlich auch gewährleisten, dass wir wechselseitigen wissen, was wer tut. Und hier geht es zum Beispiel um das Thema - wenn Sie jetzt hier dieses beiden wunderschönen Medienfassaden sehen, die Sie ja vielleicht aus unserem Web kennen. Das eine ist unser neues Highlight. Das ist die Medienfassade in N.: 750qm² feinste, mesh-basierte Gewebefassade. Die Linke ist schon ein kleines bisschen älter, aber nicht weniger attraktiv. Das ist die von M., die immer sehr schön läuft. Wenn man sich diese beiden Fassaden ansieht, dann fällt auf diesem Bild noch zwei Dinge auf: Einerseits natürlich wir, als die G.-M.-F., die G. I. und dann fällt uns da noch ein Ding auf, die mit G. eigentlich gar nicht mal soviel zu tun haben: das ist die Firma XXXX. Das ist eine amerikanische Firma. Hier sieht man schon, dass sich beim Geschäftsmodell dieser Medienfassade in der Struktur gegenüber unseren anderen Geschäftsmodellen schon etwas geändert hat. Und das wollte ich Ihnen eigentlich jetzt so ein bisschen zeigen und unser Kollege hat das als die "Anatomie des M.m." bezeichnet. Er hat eben das ganze Thema unter verschiedenen Punkten aufgegliedert. #00:04:42-7#

Wenn wir beim Kunden beraten und ein Kunde von uns etwas will in Sachen M.m., dann gehen wir mittlerweile mit ihm an Google Earth, das ist das Erste was wir machen. Und dann gucken wir mal rein und diskutieren die Umgebung, das Umfeld und entscheiden relativ schnell, ob das überhaupt was für eine Medienfassade ist, oder nicht. Das ist am Anfang sehr wichtig. Heutzutage ist das aber nicht mehr so wichtig, da die Firmen, die mit solchen Sachen arbeiten, das ja sowieso kennen. Wenn Sie sich das ansehen, dann haben Sie zunächst in einer solchen M.m.-Transaktion verschiedene Ansprechpartner. Das sind einmal die ganzen Advertising-Companies. Die Großen, die Sie vielleicht auch kennen, Clear Channel, JC Decaux, usw., also die großen Werbeleute. Für die ist im Grunde genommen die ganze Profit-Revenue-Cost Sache, das sind die Dinge, die hier für die wichtig sind. Es ist so, dass denen die Operations Cost sehr, sehr wichtig sind. Das ist für uns ein ganz wichtiges Target. Also wenn die Fassade nicht läuft, dann ist das

natürlich schlecht. Wir haben aber nicht nur mit diesen Potential Parties in der M.m.-Transaktion zu tun, sondern wir haben es natürlich auch mit dem Owner des Gebäudes zu tun. Der ist natürlich auch irgendwo daran interessiert, hocheffektive und attraktive Prime-Location zu haben. Und das insbesondere dahingehend, dass es eine "Major Landmark" wird. Wir haben es aber auch mit Agenten zu tun. Also das sind die Leute, die gerade von internationalen Unternehmen einfach angeheuert werden um eben Werbekampagnen zu machen. Das sind also die Jungs, die mit Coca-Cola oder mit wem auch immer kommunizieren. Und dann sind auch noch wir. Wir sind Designer, Manufacturer und Installer von diesen Medienfassaden. Das heißt, wir haben mit Blick auf das Geschäftsmodell eine ganz andere Interaktion mit Partnern in diesem Bereich, als wir sie bisher hatten. Im Übrigen kristallisiert sich das im Filtrationsgeschäft auch heraus, dass eben der Endkunde alleine es eigentlich gar nicht mehr ist. Man spricht dann mit Instandhaltern. Innerhalb des Kunden spricht man nicht mit Einkäufern, sondern mit Prozessleuten etc. Man spricht mit OEMs deren Filtertechnologie an deren Maschinen angedockt ist. Also auch da unterscheiden sich die Nutzerkreise ganz anders. Auch im S.c.-Bereich, also im Bereich Erdölförderung, sehen wir das. Wenn man dem Produkt Mehrwert gibt und mehr zum Lösungsanbieter wird, verändert sich, wie gesagt, der Kreis der potentiellen Ansprechpartner, die man hat. Und irgendwann auch der Kreis der Kunden, weil man früher vielleicht nur mit dem OEM gearbeitet hat, dem man ein Teil lieferte, der aus diesem Teil noch irgendwas Anderes machte, was man vielleicht nicht mal wusste. Der Endkunde an den unser Kunde mit unserem Teil lieferte, den kannten wir schon mal überhaupt nicht. So war das ja früher. So ist das ja vielfach auch heute noch so. Aber je mehr Sie sich dieser Thematik öffnen, müssen Sie bereit sein, sich auch später vielleicht mal mit einer ganz anderen Vertriebs- oder Absatzstruktur mit neuen Ansprechpartner und mit neuen Absatzstrukturen auseinanderzusetzen. #00:08:22-9#

So, der Owner bestimmt hier die Lichteffekte und im Wesentlichen auch welche Firma den Revenue macht. Der Owner gibt Impulse hinsichtlich der Promotion usw. Das heißt, der Owner ist zweifelsohne ein sehr wichtiger Ansprechpartner. Die Revenue Generator natürlich auch. Auf der Designebene, also was wird durch Weben beeinflusst, ist in der M.m.-Transaktion der Ansprechpartner der Architekt. Der Architekt spielt aber nicht mehr die große Rolle, wie es in den normalen Architektur Anwendungen der Fall ist. Der Grafikdesigner ist sicherlich auch sehr stark. Am stärksten ist aber der Lighting Consultant in diesem Thema. Selbst in unserer klassischen architekturellen Umgebung befindet sich das. #00:09:31-6#

Wenn Sie das jetzt irgendwo sehen, dann sehen Sie, dass wir hier ein Spannungsfeld haben zwischen den Einflussfaktoren, die notwendig sind, um es überhaupt zu einer Fassade werden zu lassen. Die Grafik muss stimmen. Architekturell muss die stimmen. Lichtmäßig muss die stimmen. Und unsere Marketingaktivitäten befinden sich im wesentlichen in diesem Kreis [SLIDE 12]. Also dieser Kreis des "Needs" für eine Medienfassade. Dann ist G. genau das Bindeglied zwischen diesem Regelkreis. Dieser Regelkreis ist aber ein komplett anderer. Der beschäftigt sich eigentlich nur mit dem Return on Investment. Der Owner steht also zweimal bei uns auf der Payroll. Einmal in dem Regelkreis des Graphic und Design - will ich eine G. Medienfassade und nicht ein Billboard? Und der hier [deutet auf zweiten Regelkreis, Slide 12] und der hier steht genauso mit uns in Kontakt. "Kannst du mir mit deiner Technologie das ermöglichen, dass da ein Revenue letztendlich für mich stimmt?" Dann muss man sich eben die Frage stellen, wie man das Ganze eben monetarisieren kann. Und dann weiß man eben, dass bestimmte Dinge - Advertising Companies, die wollen Obstacles, usw. Dann sind wir

hier auch wieder. Wir sind im Advertising jetzt. Unser Sales, der hat eine ganz andere Lieferkette unserer Salesinformation in Zukunft. Nämlich er geht über die Location - hier bin ich beim Developer - über die proper Location beim Owner in den Officebereich, Preis, Delivery usw. und am Schluss steht ein Deal. Der muss dann letztendlich irgendwo bearbeitet werden. Wieder mit OEM, wieder mit Agency und ganz am Schluss steht der Auftrag, der in aller Regel heute nicht vom Owner kommt, sondern der hier von den Revenue Makers kommt. #00:11:53-1#

Interviewer: Wäre es denkbar, dass G. diese Rollen, die Sie ganz am Anfang gezeigt haben - auch da so ähnlich wie es beim Anlagenbau passiert ist - hier auch einzelne dieser anderen Rollen in Zukunft übernimmt? #00:12:03-8#

K.: Völlig richtig! Also es kann durchaus sein - wir entwickeln eben im Moment auf Basis dieser Funktionalität ein Geschäftsmodell in den USA, was sich sehr nah an diesem etablierten Modell des Anlagenbauers entwickelt, wobei der dann ja hier die Firma XXXX ist und wir eine strategische Allianz machen, die dann gemeinsam mit uns, sowohl vom Design her, als auch von der Revenue Seite her, dieses Produkt vermarkten. Wir haben aber, das muss man dazusagen - diese Firma XXXX ist eine Gesellschaft, die sich im Wesentlichen als Geschäftsmodell verschrieben hat, transparente G. Medienfassaden an existierende Gebäude zu machen. Das ist wieder was anderes, wie wenn man ein komplett neues Gebäude designt, also ein Sportstadion zum Beispiel. Wir entwickeln im Moment auch in Amerika eine Überlegung nach anderen Mechanismen: Welche Rolle spielt G. denn überhaupt, wenn es darum gehen ein neues Stadium oder ein neues Bauwerk zu errichten? Aber ich gebe Ihnen auf Ihre Frage recht. Sie müssen sich in der Vermarktung und im Absatz so eine Medienfassaden neuer Instrumente bedienen, müssen demzufolge auch Ihr Geschäftsmodell überdenken und müssen auch Ihre interne Strukturen erfassen. Denn Sie sind eigentlich nicht mehr Sales in dem Sinne. Sondern Sie sind Anbieter für Lösungen für die OOHs [OOH = Out of Home Advertising Company, Slide 3], also die Location-Leute, die dann gemeinsam mit Ihnen über den Revenue usw. das ganze Thema entwickeln. Dann muss eben am Schluss auch das Marketing darauf noch aufgebaut sein, dass man eben den Kunden hat mit seinem Advertising. Und ja, dann natürlich das Branding - in diesem Fall "viral" aufgezogen. Oder auch den Revenue, wenn es um die Miami Heat bei Sportstadien geht. Sie haben einen sehr unterschiedlichen Building Owner. #00:14:31-3#

[Slide 17] Das ist eine Universität, die so etwas hat, die braucht den Revenue gar nicht. Sondern das ist einfach nur deren Corporate Design, weil die eben mit Art und Design usw. was machen als Universität. #00:14:55-2#

Interviewer: Das heißt, es gibt hier also das selbe Bestreben, genauso wie es bei der Filtration war, sich vertikal weiterzuentwickeln? #00:15:02-7#

W.: Richtig! Gleiches gilt in der Architektur. Wir sind da noch nicht so weit, dass man schon jetzt von einem Geschäftsmodell reden kann, aber es wird dazukommen. Das ist definitiv so. Wir haben entdeckt, dass wir noch viele unserer Möglichkeiten und Opportunities nicht ausschöpfen, eher im innenarchitekturellen Bereich, als im außenarchitekturellen Bereich. Wir sind toll in Fassaden und wir haben an unseren Fassaden mittlerweile alles an Mehrwert beigefügt, was wir eigentlich im Moment technisch machen können. Im innen Bereich ist das nicht der Fall. Deshalb beschäftigen wir uns im Moment ganz intensiv - im Vorfeld aber mehr mit Engineering - aus uns selbst

heraus, das muss man dazu sagen. Aber nicht reaktiv, sondern aus uns selbst heraus mit dem Thema Systemdecken. Wir haben einfach entdeckt, dass wenn Sie so eine hässliche Lochblechdecke haben, wie es sie vor 15 Jahren überall gegeben hat, dass diese Lochblechdecken ja zwar ganz nett sind, dass die aber auch einen gewissen Renovierungsprozess unterliegen. Gerade auch bei Renovierungsangelegenheiten, aber auch bei neuen Gebäuden kann eine gewebebasierte Kassettendecke, Systemdecke, usw. eigentlich eine ganz tolle Sache wäre. Jetzt reicht es dann nicht Gewebepanel zu machen. Sondern Sie müssen kombinieren, ein System. Also da gehört eine Aufhängelösung dazu, da gehört eine Revisionierlösung dazu, da gehört eine Klipplösung dazu. Wir haben da im Vorfeld schon ein paar Patente angemeldet - immer noch ohne das Ding zu vermarkten. Wir sind mit Deckenfirmlen in Kontakt, die das in ihr Programm aufnehmen wollen. Wir denken sehr stark an Refurbishment, mehr noch als an Neubauten. Und wir sammeln im Moment sehr stark technologische Eigenschaften, die unsere Systemdecken besser machen als andere Systemdecken. Also akkustische Eigenschaften, die wir ziemlich gut kennen. Kühldecken ist ein sehr interessantes Thema, weil unsere Gewebe transparent sind und von oben relativ viel durchlassen und demzufolge dekorativ zwar relativ dick aussehen, aber so offen sind, dass sie also klimatische Effekte haben. Wir planen also dann in nicht allzu ferner Zeit mit Lösungen in diesem Bereich zu kommen. Das wird dann zwar dann nicht ein ganz eigenes Geschäftsmodell werden, aber es wird innerhalb des Bereiches Architektur wieder eine Fraktalisierung geben, ein Team geben, einen eigenen Geschäftsprozess geben, der nach eigenen Abläufen ablaufen wird, wo man Verfügbarkeit regeln muss, wo ich Standardisierung habe, irgendwann auch eine Webplattform dahinter habe. Pflege und Wartung spielt natürlich auch eine große Rolle. Alle diese Dinge kommen im Moment zusammen. Wir haben einen Projektmann, der das schon alles zusammenarbeitet. Da sind wir im Moment ganz intensiv damit beschäftigt.
#00:19:05-5#

Auch ein Thema - sprich Mehrwert - sind "alternative Werkstoffe". Also das Thema "green". Wir haben da schon Produkte, wo wir in unserer Metallgewebestruktur Bambus einarbeiten, Holz einweben, Gras einweben - das haben wir auch schon gemacht. Also native Produkte - das mit dem Bambus ist am allerschönsten im Moment. Da gibt es schon ein paar Kunden, die mit wachsender Begeisterung für Sonnenschutz, Thermoverglasung und so. #00:19:40-5#

Interviewer: Da gibt es ja diese Stadt in der Nähe von Dubai, Masdar, die CO2-neutral werden soll. Da wäre das wohl sicher ein Thema sein. #00:19:53-1#

W.: Das ist ein ganz, ganz, ganz großes Thema. Auch da arbeiten wir natürlich dann mit Partnern zusammen. Auch mit der Universität hier in Aachen, die uns dann klimatische Untersuchungen machen. Also es sind alle Dinge, die aus Ihrer Sicht, Ihrer Arbeit nicht notwendigerweise zu einer Geschäftsmodellmodellierung führen, was später mal ein eigenes Geschäft im Geschäft ist, aber das sind alles dieselben Denken, die, wenn sie denn groß genug werden und wenn sie denn eigenständig genug sind, per Definition zu einem eigenen Geschäftsmodell und zu einem eigenen Geschäftsbereich führen.
#00:20:38-8#

Interviewer: Wenn Sie M.m. betrachten aus dem, was Sie beim Anlagenbau in der Filtration schon gelernt haben, was wären denn die wichtigsten Punkte, wo Sie sagen: "Ok, das wissen wir schon. Darauf müssen wir achten"?
#00:21:17-9#

K.: Sie brauchen die Bereitschaft zur Veränderung, zu einer völlig veränderten Vertriebs- und Absatzstrategie. Das brauchen Sie. Das fängt beim Verkäufer an, der eben nicht nur Preis- und Lieferzeit angibt, sondern der kommuniziert mit ganz anderen Leuten. Das setzt voraus, dass wir zum Beispiel in den USA einen eigenen Medienarchitekten haben. Wir holen also Kompetenz ins Haus. Das kann man nicht outsourcen. Also Kompetenz ins Haus holen, die uns ermöglicht, mit der von unseren Ansprechpartnern erwarteten Kompetenz mit diesen zu kommunizieren. D.h. wenn wir M.m.-Fassade verkaufen wollen, müssen wir Experten für LED-Technik im Hause haben. Wir müssen Experten für Leitungen im Hause haben. Wir müssen in der Lage sein über eine Simulation den Werbeleuten ein simuliertes Bild vorzuführen. D.h. Sie müssen Ihre Infrastruktur dahingehend verändern, dass Sie auch in Dinge investieren, die Sie befähigen Dinge zu tun, die Sie als reiner Produzierer nicht tun könnten. Ob das nun eine Laborinfrastruktur ist oder ob das eine LED-Infrastruktur ist oder ob das ein Marketingmann ist, den Sie vielleicht irgendwann mal brauchen. Also die Bereitschaft in Leute zu investieren, von denen Sie eigentlich in der Vergangenheit nicht geglaubt haben, dass Sie solche Leute mal brauchen werden. Wenn Sie mich vor 15 Jahre gefragt hätten und gesagt hätten, dass wir hier am Standort in D. mal sieben Architekten beschäftigen, da hätte ich gesagt: "Kann ich mir nicht vorstellen!" Oder dass ich mal im Bereich meiner Simulationstechnik einen Mathematiker beschäftige, der sich mit wirklich extremen Dingen beschäftigt oder dass ich mal mit einem Fraunhoferinstitut über irgendwelche Simulationsmodelle mich unterhalte - d.h. Sie sind dann irgendwann mal so weit weg von der klassischen Denke. Wir sind immer noch eine Weberei und wir wollen auch eine Weberei bleiben. Aber wir sind eben weit mehr als das. #00:23:59-6#

Interviewer: Wie schaffen Sie es dann, dass Sie sich nicht verzetteln? #00:24:02-6#

K.: Das ist genau der Punkt! Also nicht zu früh hingehen und daraus ein Profitcenter zu bauen mit allem wenn und aber. Dann sind nämlich auf der Ebene der internen Leistungsverrechnung für alles und dann sind Sie bei den Controllern. Das ist also sicherlich ein Problem. Ein zweites Problem ist eben einfach, dass Sie bereit sind in neue Strukturen auch zu investieren und auch zu denken. Dann sollten Sie nicht den Bezug dazu verlieren, dass die Basis allen Ihren Handels immer noch Weben ist. Einmal im Jahr committen wir uns auch alle wieder in dieser Richtung. In der wechselseitigen Wertschöpfung brauchen wir und profitieren wir in der Webtechnologie immer von dem, was wir woanders lernen. Wenn wir das nicht bedenken, dann könnten wir auch sagen, dass wir uns mit Mediatechnik beschäftigen, dass wir uns mit Filtrationstechnik beschäftigen, aber wo das Gewebe herbekommen ist egal. Wir sind ein multifunktionaler Solutionanbieter und sourcen alles aus. Das ist natürlich nicht der Fall! Sie dürfen Ihre Strategie nicht beschädigen. All das was Sie machen basiert darauf, dass ein Großteil Ihrer Alleinstellungsmerkmale, die Sie haben um später das zu entwickeln, aus der Webtechnik kommen. D.h. wir beschäftigen uns permanent damit, wie wir das M.m. auch webtechnische optimieren, Kosten senken, noch bessere, einfache Handhabung zu machen. Also wirklich permanent auch neue Materialien, Fasern ausprobieren. Bei den Prozessbändern - das ist ein komplett anderes Thema - da werden Sie das auch hören, dass wir uns im Moment ganz intensiv damit beschäftigen auch neue Werkstoffe und Verfahren einzuführen. Aber auch vor allen Dingen noch eine neue Servicestruktur reinzubringen. Also Strategie immer wieder überdenken. Das Vierte, was Sie auf jeden Fall brauchen ist im Kleinen, wie im Großen, ein Navigationssystem. Also einfach diese Eigendynamik zu moderieren, damit Sie einfach den Dampf im Kessel auf einer

vernünftigen Temperatur halten. Nicht zu kühl und nicht zu heiß. Und noch ein Punkt: Das ist das größte Problem, was wir zur Zeit haben. Hier soll nicht der Eindruck entstehen, als ob wir so ein 100% tolles Unternehmen sind. Wir sind sicherlich, glaube ich, ganz gut, aber wir wissen auch genau, was wir noch alles verbessern müssen. Denn die schwächste Stelle im Glied der Kette ist die technologische gemeinsame Datenbank. D.h. also wirklich nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis, immer und zu jeder Zeit, überall verfügbar, das, was wir tun, zu dokumentieren. Also alle diese Dinge. Wir sind zwar mittlerweile ganz manierlich im Bereich elektronischer Archivierung aller Dinge. Das ist alles nicht das Problem. Aber wir sind immer noch ganz schwach, wenn wir jetzt wirklich auf Prozessdaten, die wir täglich generieren zurückgreifen wollen. Also auf Webdaten, auf Artikelstrukturen - das hat auch mit ERP zu tun. Wir müssen schauen, dass wir da ein Netzwerk aufbauen, dass unsere Amerikaner das auch sehen und das auch die Südafrikaner das sehen. Da gibt's noch Handlungs- und Betätigungsfelder genug. Wir haben einige Dinge, wo wir auch über offene Schnittstellen und ein globales System auf ein paar Dinge reden müssen. Aber das wichtigste ist, dass man alles, was man macht auch dokumentiert, einer gewissen Risikoanalyse auch unterzieht. Wo auch noch die Gefahr groß ist, ist, dass man, bevor man die eine Sache richtig abgeschlossen hat, man eigentlich schon bei der nächsten Sache ist. Dadurch besteht dann die Gefahr, dass man 20 98-prozentige Baustellen hinterlässt. #00:29:24-9#

Interviewer: Einen Punkt, den ich vorher schon mit Herrn W. diskutiert habe: Das Know-How zum Thema Geschäftsmodellinnovation ist ja in sehr vielen Köpfen verteilt und wir dadurch ausgetauscht, dass die Leute miteinander reden. #00:29:35-2#

K.: Ja. #00:29:37-1#

Interviewer: Aber dieses Wissen ist noch nicht formalisiert oder dokumentiert, oder? #00:29:39-0#

K.: Richtig! Das ist genau der typische Punkt. Es ist sicherlich so, dass, wenn ich nochmal die Voraussetzungen wiederholen darf, Sie müssen gewisse Unternehmensstrukturen haben, weit bevor Sie sich über Innovation und Innovationsmanagement, Innovationskultur und Change unterhalten. Das sind eben diese Voraussetzungen der Prozessgestaltung im Unternehmen. Also dass Sie wirklich eigenständige Prozesse haben, dass Sie wirklich in diesen Prozessen Betätigungsfelder gemeinsamer Gestaltung haben. Wir haben das, als wir das Business Reengineering bei uns im Haus gemacht haben, haben wir etwas eingeführt, was wir ganz lustig, aber anfangs nicht so existenziell notwendig fanden: Wir haben gesagt, dass wir für jeden Prozess, den wir hier haben, physisch einen runden Tisch schaffen. Der musste rund sein, der musste an der richtigen Stelle stehen und aus diesen runden Tischen kam diese Teamorganisation. Wenn man aus Abteilungsdenken herkommt, dann ist das eine Revolution! Also das war rund um die 90er Jahre, Wiedervereinigung usw. Wir haben aber wirklich bis heute diese Tische. Wenn wir dann in die Abteilungen gehen, dann sehen Sie, dass wir im Geschäftsbereich Prozessbänder einen runden Tisch haben, im Geschäftsbereich Architektur einen haben usw. Wir haben das auch mit baulichen Veränderungen geschafft, dass wir allen unseren internen Lieferketten - also wirklich die Architektur stringent eine Linie, die Prozessbänder eine Linie usw. und dass alle Mitarbeiter, die das was zu sagen haben, die sind alle nur 30, 40 Meter auseinander. Wir haben am Anfang Türen und Wände rausgebrochen ohne Ende. Wir haben überall versucht die Kommunikation zusammenzubringen. Also gerade die Einheiten, die damals besonders von einander

getrennt waren: Arbeitsvorbereitung, Planungsstrukturen, Beschaffungsstrukturen, Absatzstrukturen, Verkaufsstrukturen, Kalkulationen usw., das waren ja alles Abteilungen früher. Das waren ja alles separate Abteilung, obwohl das alles zusammengehört. Wir haben uns von diesen Erbhöfen der getrennten Strukturen komplett verabschiedet. Das Revolutionierenste, was Sie vielleicht sehr unglaublich entgegennehmen, ist: wir haben keinen operativen Einkauf! Wenn Sie bei uns einen Einkäufer suchen, dann haben Sie noch einen strategischen Einkauf, der sich aber im Wesentlichen aus den Geschäftsbereichsleitern und mir zusammensetzt. Aber operativ haben wir keine Einkaufsabteilung. Vor 15 bis 20 Jahren, da hatten wir hier einen achtköpfigen Einkauf! Alle, die einen Bedarf hatten, mussten Formblätter ausfüllen usw. und dann ging es darum, einen Bedarf anzumelden. Dann schrieb der Einkauf den Bedarf aus. Dann wurden die Lieferanten ausgesucht usw. - aus heutiger Sicht vielfach nicht notwendigerweise im Interesse des Unternehmens und vielleicht schon gar nicht im Interesse des Kunden. Der spielte in dem damaligen Zeitpunkt ja eh noch keine Rolle. Das war ja alles intern. Der Kunde initiierte etwas und dann lief das ja an kundenneutralen Wegen irgendwo ab. Das Schlimmste was damals passieren durfte, war, dass ein Techniker oder eine Produktion mit dem Lieferanten reden - jetzt mal etwas überspitzt ausgedrückt. Das war ja aus Sicht des Einkaufs - Preise feilschen usw. Heute, was spricht da eigentlich dagegen, das ein Vertriebsmann auf der linken Seite den Telefonhörer des Kunden, auf der rechten Seiten gleich den Lieferanten hat? Und wenn es irgendwo ein richtiges Problem in der Lieferkette gibt, warum sollen die zwei nicht gleich miteinander reden? Das ist doch eh eine Lieferkette, etwas überspitzt ausgedrückt. Mit dem Ergebnis, dass wir einen kurzen runden Tisch machen. Vertriebsleute sind mit ihren fünf Problemen am Tisch, die Produktion sitzt im ihren fünf Problemen am Tisch, die Beschaffung ist mit ihren fünf Problemen am Tisch, die Technik ist da. Und wir haben Mitarbeiter, die zusammensitzen, die haben alle ihre Neigungen: der eine ist super spezialisiert auf einkaufen, der andere ist super spezialisiert auf verkaufen. Und die wissen alle voneinander genau was abgeht. Mit dem Ergebnis, dass wir unsere Lieferantenstruktur geändert haben. Wir haben viel weniger Lieferanten, mehr Systemlieferanten. Also auch da, Innovation bedeutet: Nimm in deinen Lebenszyklus den Lieferanten mit. Du kannst nicht Innovation betreiben als Geschäftsmodell, wenn Teil deiner Innovation nicht der Lieferant ist. Und du kannst keinen Lieferanten zu deinem Partner machen, wenn du ihn permanent mit 15 anderen Lieferanten gegeneinander ausspielst. Das ist auch im Nachhinein nicht billiger, wenn du denjenigen da ausspielst. Im Gegenteil! D.h., wir haben mittelständische, aber auch große Lieferanten, wo wir bis zur Verfügbarkeit der Schmelze sehr transparente Lieferantenstrukturen haben. Das hat sich auch geändert gegenüber früher. Früher war das alles anonym. Heute hat der Kunde das Recht über die Schmelze Kenntnis zu haben, die über seinen Draht, bei seinem Produkt bei ihm ankommt. Bei sicherheitsrelevante Teilen ist das natürlich noch mehr der Fall. D.h., die ganze Lieferkette ist heute aus Sicht des Kunden ja sowieso transparent. Und spätestens dann hören diese verrückten Strukturen auf. Eine moderne, innovationsorientierte Struktur hebt vermeintlich alte Unternehmensgrenzen auf. Das kann man sehr progressiv machen oder das kann man auch sehr konservativ machen. Progressiv heißt eben, dass man sich von diesen ganzen Erbhöfen einfach verabschiedet und dass man sozusagen dann auch ein Verkäuferteam einkaufen lässt - natürlich dokumentiert und im Team. Das ist dann nicht so, als ob ein Einkäufer einen Lieferant anruft: "Wir brauchen Preise und Lieferzeit", aber die Leute wissen, was in ihren Geschäftsfeldern abläuft. Früher, wie gesagt, als alles ein Laden war, da gab es eine Planung und da gab es einen Vertrieb. Der Vertrieb war nach In- und Ausland, nach Postleitzahl im Inland, nach Ländergruppen im Ausland organisiert. Wenn ein Kunde links des Rheins ein Teil bestellt hat und ein Kunde

rechts des Rheins das gleich Teil bestellt hat - das war für uns Inland und Export. Das war früher so. Und ob der Kunde irgendwann an einer Innovation, welcher Art auch immer, in gleichem Maße partizipiert, links und rechts des Rheins, das war höchst fraglich. Aber so war das früher. Diese Grenzen, also diese Einheiten kompletter Leistungserstellung sind wichtig und die gehen jetzt auch hin in die Produktion. Wir haben immer klare Wertschöpfungsstufen und sind so stringent wie möglich entlang der Wertschöpfung aufgebaut. Vorbereitung, Weben, Wärmebehandlung, Weiterverarbeitung, was auch immer - alles in einer Linie. Das funktioniert auch mittlerweile bei uns sehr gut. Wir haben ERP-Systeme, wissen was ansteht, was gemacht wird und was gemacht werden soll. Aber wie die Leute sich untereinander organisieren, das ist in einigen Bereichen vollkommen egal, in einigen Bereich durchaus relativ frei und es geht eigentlich im Wesentlichen nur um die Verfügbarkeit von Kompetenz. Wenn natürlich bei uns ein Spitzenmann krank wird, dann ist das genauso ein Problem, wie wenn eine Dreier-Gruppe krank wird. D.h., Leute, die bei uns Prozessverantwortung in der Produktion haben, die müssen immer eigentlich im Wesentlichen nur sehen, dass Sie die Schäfchen alle beisammen haben. Das sind die Fraktalen, die die stringente Leistungserstellung letztendlich auch bringen. #00:39:50-6#

Und wenn Sie das alles nicht haben, also wenn Sie nach wie vor verrichtende Abteilungen haben, eine zentrale Planung- und Steuerung, eine zentrale Logistik, einen zentralen Vertrieb, usw. dann können Sie über diese ganze Thema Innovationskultur so viel philosophieren wie Sie wollen, Sie werden es nicht hinbekommen. Und Sie werden es auch nicht als Chef verordnen können, nach dem Motto: "Wollen wir doch mal innovativ sein und bilden wir übermorgen mal kleine Gruppen, die sich dann damit beschäftigen." #00:40:24-6#

[Interview wird hier für gemeinsames Mittagessen und anschließende Führung über das Firmengelände pausiert] #00:43:09-3#

[Fortsetzung des Interviews]

Interviewer: Wie hoch war das Risiko aus damaliger Sicht bei der Entscheidung in diese Geschäftsmodellinnovation hineinzugehen? War das ein riskantes Manöver für G. bzw. was wäre passiert, wenn das Projekt schiefgegangen wäre? #00:00:19-5#

K.: Also riskante Manöver machen wir grundsätzlich nicht. Wir machen mutige Manöver, aber diese mutigen Manöver sind nicht riskant. Wir bewegen uns immer in zumindest mehr oder weniger vertrautem Terrain. Soweit sollte auch Innovationskultur nicht gehen, dass man sich in alle möglichen Risiken und wenn möglich noch in mehrere gleichzeitig verstrickt. D.h., wir befinden uns schon auf Terrain, wo wir auf bekanntem Grund uns strategisch weiterentwickeln. D.h. im Umkehrschluss, wenn wir mal etwas machen - das ist das Thema Fehlerkultur, wo wir gerade eben darüber gesprochen haben. Und das ist auch das Thema Innovationskultur versus Fehlerkultur, dass wir keinen Schaden erleiden, wenn wir mal einen Flop landen. Es sollte kein Flop sein, wo wir ein oder zwei Jahre lang in Maschinen und Anlagen investiert haben. Das kommt natürlich so nicht vor. Also sollte man auch von uns nicht erwarten, dass der Mittelstand jetzt so weitgehend, innovativ, visionär ist, dass der in jedes neues Feld da rein kann und Millionen investiert ohne Risiko zu haben, weil immer alles funktioniert. So ist das nicht. Das ist immer eine Verkettung von wechselseitigen Dingen. Aber nochmal, am Anfang muss man einfach hingehen und muss diese Dinge wollen. Man muss sich die Fähigkeiten dazu aneignen, dass man das überhaupt auch kann, wie beispielsweise Servicekultur aufbauen. Dann muss man die

Bereitschaft haben, das am Markt zu identifizieren und den Schritt dann, dass auch noch zu tun - das tut man dann wieder innerhalb eines Lösungsbaukasten, wo das Risiko dann nicht mehr so groß ist. #00:01:59-4#

Interviewer: Was waren aus Ihrer Sicht damals die größten Hemmnisse, die das Vorantreiben dieser Geschäftsmodellinnovation behindert oder zurückgehalten haben? #00:02:08-4#

K.: Das größte Hemmnis überhaupt - das ist übrigens etwas, was wir nicht nur im Bereich Filtrationstechnik haben, sondern auch in den anderen Bereichen, vielleicht mal von der Architektur abgesehen - ist, dass es manchmal erschreckend ist, wie wenig empfänglich der Kunde für Innovation ist. Ich glaube sogar - das ist jetzt eher so eine unternehmerische Vision von mir - damit wir an unserem Hochleistungsstandort und Hochkostenstandort Deutschland in Zukunft noch Spaß und Existenzberechtigung haben in dem Maße, wie wir es heute haben, muss man sich auch mit den richtigen Kunden umgeben. Wir stellen uns auf den Messen heute nicht die Frage: "Wie gut ist unser Kunde?", sondern wir stellen uns heute eigentlich schon eher die Frage: "Wie gut ist der Markt unseres Kunden?" Das ist ganz wichtig. Und wenn es Hemmnisse gibt, dann dass man einfach in die Entwicklung einer bestimmten Branche sich glaubt hinein entwickeln zu können, die aber dann gar nicht so innovationsfreudig ist. Und dann erleben Sie Rückschritte ohne Ende. Dann erleben Sie plötzlich interessierte Leute. Die reden auch interessiert herum und die wollen auch irgendwo weiter. Wenn es aber dann darum geht, dass wir zwischen Leasingmodell versus Betreibermodell versus ähnliche Dinge, dann am Schluss ist alles nur: "Was kostet das?", "Muss das denn überhaupt sein?", "Das brauchen wir doch eigentlich gar nicht." und dann sind wir wieder in dem alten Regelkreis. Das merkt man sehr, sehr häufig. Es gibt Unternehmen, bei denen ist das nicht der Fall und es gibt Unternehmen, bei denen ist das ganz, ganz extrem. Dann haben Sie auf der einen Seite Kunden, die sind repräsentiert durch ein Heer von Bedenkenträgern. Da hören Sie nur wie das möglicherweise nicht geht. Es gibt dann aber auch andere Kunden, die dann ähnlich gelagert sind wie wir, die sagen: "Wir machen das! Wir probieren das einfach mal aus. Das hört sich gut an!" #00:04:30-3#

Interviewer: Aus den bisher mir zur Verfügung stehenden Daten konnte ich vier Punkte identifizieren, die eine Rolle gespielt haben in der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen: die technologische Entwicklung, also das Produkt weiterzuentwickeln, die organisationale Veränderung, dann die Überzeugungsarbeit beim Kunden, was Sie jetzt gerade angesprochen haben und auch die Entwicklung des Geschäftsmodelles per se, also das man das ständig weiterentwickelt hat. Also wo man am Anfang versucht hat ein Komplettanbieter für alle möglichen Probleme der Filtration zu sein. Was dann aber nicht geklappt hat und wo man dann das Geschäftsmodell sukzessive heruntergestuft und angepasst hat. #00:05:19-6#

W.: Richtig. #00:05:19-6#

Interviewer: Jetzt ist meine Frage: Von diesen vier Punkten, die technologische Entwicklung, die organisationale Veränderung, die Überzeugungsarbeit beim Kunden und die Entwicklung des Geschäftsmodelles per se, welcher dieser vier Punkten war am schwierigsten bzw. hat den meisten Aufwand verursacht? #00:05:29-4#

K.: Also ich glaube die größte Schwierigkeit ist am Schluss, also wenn man fit und gut ist in der Technologieentwicklung, wenn man fit und gut ist organisatorischen Wandel hervorzurufen, dann kann man sowas alles schnell machen. Aber ich glaube, das schwierigste ist immer noch das richtige Geschäftsmodell in den richtigen Märkten zu haben. Also da macht man glaube ich auch die meisten Fehler. Wobei man dann auf Basis wieder dieses Lösungsbaukastens Anpassungen vornehmen kann. Ich würde es vielleicht jetzt nicht immer alles als Fehler bezeichnen, sondern dass man einfach das Geschäftsmodell richtig triggern muss. Das ist eher ein triggern. Denn dass ich überhaupt in Systemlösungen und in Varianten von Systemlösungen denke, das ist ja ok. Nur ob das zu komplex ist oder nicht komplex ist, dass ich das den individuellen Marktbedürfnissen anpassen muss, das ist die Kunst. Und das ist mit Sicherheit das Schwierigste, was man machen muss. #00:06:41-4#

Interviewer: Ok. Und habe ich das richtig verstanden, dass es sozusagen ein Geschäftsmodell war, das man in einem systematischen Prozess angepasst hat und nicht parallel mehrere Geschäftsmodellprototypen entwickelt hat und mit denen man sich dann beschäftigt hat? #00:06:53-1#

K.: Nein, das ist jetzt ein Spezifikum von uns glaube ich. Wir halten es aus der Dynamik heraus, aus der wir arbeiten, auch nicht für sonderlich sinnvoll, was ja in der Regel Beratungsunternehmen gerne machen. Man hat bestimmte Ansätze. Dann hat man bestimmte Merkmale. Dann macht man aus diesen Merkmalen Merkmalsanalysen. Man clustert die Analysen. Man versucht Merkmale zusammenzubringen. Da kann man ein ganzes Forschungsthema daraus machen und irgendwann hat man irgendwelche Klassen und dann hat man fünf Geschäftsmodelle und dann arbeitet man daraus das richtige Geschäftsmodell heraus. Das ist eigentlich nicht die Vorgehensweise, die auch für uns praxisgerecht ist. Es könnte durchaus mal funktionieren, wenn man etwas ganz Neues macht. Aber in der Regel ist es so, dass sich, mit Ausnahme des Triggerns, aus der Logik des Handelns der ersten vier Schritte der Fünfte eigentlich automatisch ergibt. #00:07:49-5#

Interviewer: Der erste große Schritt war die Entscheidung in den Anlagenbau zu gehen. Dann kam sozusagen die Feinjustage. Habe ich Sie da richtig verstanden? #00:07:57-1#

W.: Der erste Schritt war zu sagen: "Wir können mehr als nur Drahtgewebe anbieten." Der zweite Schritt war zu sagen: "Wenn wir mehr als Drahtgewebe anbieten, dann können wir das nur dann, wenn wir das Mehr auch verstehen. Also müssen wir in Laborinfrastruktur, in Filtration, etc. investieren. Gleichzeitig müssen wir aber auch in Gewebeentwicklungen gehen, die uns einen Handlungsspielraum eröffnen mit unterschiedlichen Medien, unterschiedlichen Geweben." Wir müssen also unter Verständnis dessen, was beim Kunden abläuft, eine Kompetenz von Filtration bekommen. Das erst schafft die generelle Strategie von G., vom Produktanbieter zu einem Lösungsanbieter zu werden. Also mehr Wert oder Mehrwert dem Kunden zu geben. Und das erst gibt die Entscheidung zu sagen: "So, jetzt bin ich soweit in Lösungen, jetzt kann ich auch ein komplettes Filter machen." Aber nicht die Entscheidung treffen, dass wir morgen einen Filter bauen müssen. Und jetzt müssen wir uns dorthin entwickeln. Sondern das Filter ist eigentlich das Sahnehäubchen auf dem "i", wenn ich schon die Hausaufgaben in den anderen Bereichen gemacht habe. Also grundsätzlich nicht den zweiten Schritt vor dem ersten Schritt machen. #00:09:13-1#

Interviewer: Sie haben jetzt die Strategie angesprochen. Ist die in irgendeiner Form formalisiert und dokumentiert? Also gibt es dazu offizielle Papier oder ist das etwas, was eher in den Köpfen vorhanden ist? #00:09:27-2#

K.: Da treffen Sie auf einen etwas schwachen Punkt. Wir haben uns damals sehr viel - auch 2004, 2005 und danach - mit Strategie auch prinzipiell beschäftigt. Wir haben das auch formuliert. Wir formulieren das heute auch aus Sicht von Corporate Governance, nach dem Motto: "Wo wollen wir eigentlich hin?" Aber es ist längst mal überfällig - wir haben das also in unserem globalen Meeting im Herbst auch manifestiert - wir müssen mal wieder, aber eben nicht zu aufwendig, ein Strategiehandbuch schreiben. Früher hatten wir das immer im Dreijahres-Zyklus. Das letzte Strategiehandbuch, das wirklich auch ausformuliert auch im Aufsichtsrat verifiziert wurde, war 2006 bis 2009. Dann haben wir nochmal in der Krise 2010 - da war auch Krise und dann ist auch viel Neues daraus entstanden. Aber ich habe mir jetzt auch selber auf die Fahne geschrieben, jetzt auch mit den ganzen Veränderungen, die wir jetzt hier haben, dass wir jetzt nochmal im Laufe diesen Jahres 2011-2014 zusammenschreiben. Also was wir das letztendlich in Zukunft machen wollen oder wo wollen wir letztendlich 2014 sein. Das ist aber eine Sache, die kann man besser machen. #00:10:50-2#

Interviewer: Ist das auch etwas, was man mit den anderen Mitarbeitern teilen möchte? #00:10:55-1#

W.: Auf jeden Fall! Auch Strategie wird bei uns nicht top-down und schon gar nicht Vorstand über Top-Management runter gemacht. Sondern das Mindeste, was passiert ist, dass wir uns in unserem Managementzirkel uns wirklich über diese Dinge unterhalten. Management-Zirkel ist die "Zehner-Bande". Also die Zehner-Bande, die wir hier bei G. haben. Unser Management-Zirkel besteht im Grunde genommen aus zwei S.W., zwei W.M., zwei Architekten, dem Personalchef, dem Finanzverantwortlichen und mein Bruder und ich. Die erweiterte Zehner-Bande sind diese zehn Personen hier und die sechs weiteren Bosse der Tochtergesellschaften. Das ist wirklich der interne Führungskreis, der auch diese strategischen Überlegungen gemeinsam erarbeitet. Das ist vollkommen klar. Aber vieles kommt auch von unten nach oben. Wenn Sie jetzt nämlich eine Organisation haben, die sich von unten nach oben so entwickelt, wie wir es da gerade besprochen haben, dann kommen viele organisatorische Selbstverständlichkeiten, indem einfach der Führungskreis ganz einfach übernimmt. Das ist die Dynamik einer Organisation. Das heißt, Sie werden hier keinen Mitarbeiter treffen, wenn Sie den fragen, wo wollen wir denn da und da sein, der dann sagt: "Weiß ich nicht." Das hat schon unser Qualitätsauditor von der DQS im Rahmen von ISO-Zertifizierungs-Audits schon versucht. Und er wird aber auch nicht sagen: "Das ist mir zu kompliziert, was die da oben machen. Lass die da oben mal machen, das kommt sowieso nicht bei uns unten an." Das gibt es bei uns nicht. #00:12:50-4#

Interviewer: Von der Strategie jetzt noch mal zurück. Wir haben vorher die Hemmnisse für Geschäftsmodellinnovation angesprochen. Aber jetzt noch eine Frage: Was hat die Geschäftsmodellinnovation denn wirklich vorangetrieben, sowohl unternehmensintern, als auch unternehmensextern? #00:13:06-8#

K.: Also das ist jetzt unterschiedlich. Wenn sie jetzt die zwei Hauptgeschäftsmodellinnovationen nebeneinander sehen, dann sind die internen Treiber immer größer als die externen Treiber. Innovationskultur heißt ja: nicht reagieren,

sondern agieren. Und wenn Sie agierendes Unternehmen sind, dann müssen Sie immer größere interne Treiber haben, als externe Treiber haben. D.h., es werden zwar externe Einflüsse auf die interne Triebenergie adaptiert, aber zuerst mal haben Sie interne Treiber. Und wir sagen - da nochmal, immer wieder dasselbe - interne Treiber sind eine transparente Prozessorganisation, Mehrwert, Lösung, vielleicht ein fertiges Produkt. Und ob das ein fertiges Produkt Filter oder ein schönes Modell für Prozessbänder für Schlüsselkunden oder M.m. aus normalen Gewebe generieren oder morgen ein Service- und Wartungskonzept für irgendwelche Transportbänder, dann ist das "Treibertum" immer, dass man mehr Wert generieren möchte, weniger Gewebe produzieren, aber mehr auf das Gewebe oben drauf tun und das immer im Wettbewerb zu anderen. Das zweite, das ist auch ein Treiber, dass wir mittlerweile die internen Treiber auf regionale Faktoren ausdehnen. D.h. also, dass wir bestimmte added-values identifizieren, die dann per Definition nicht mehr in D. sind, sondern auch teilweise ganz gezielt Wertschöpfung vor Ort bringen, aber nicht um irgendwo was billiger zu produzieren, sondern Wertschöpfung nur um damit wieder eine neue Positionierung zu haben. #00:15:36-8#

Interviewer: Sehr interessant. Damit wären jetzt aus meiner Sicht auch schon alle Fragen abgedeckt. Würde es vielleicht aus Ihrer Sicht noch etwas geben, dass Sie ergänzen wollen? #00:15:40-7#

K.: Perfekt. Aus meiner Sicht ist das gut so. Verarbeiten Sie das mal und mit den offenen Fragen können Sie ja dann auf mich zu kommen und dann klären wir das alles morgen oder dann später per Mail oder Telefon. Aber da habe ich noch etwas, dass ich Ihnen zeigen möchte.

[Gemeinsames Durchklicken der Präsentation "Vortrag I. K. Dienstleistungsforum 22.03.2012 [Kompatibilitätsmodus]).pdf"]
#00:20:14-4#

Interviewer: Da hätte ich noch eine Frage: Wäre es auch denkbar, dass Sie das erworbene Know-How im Bereich Filtration lizenzieren? #00:20:09-0#

K.: Ja, würde ich sagen, da könnte man durchaus nachdenken darüber. Was wir jetzt schon machen ist, dass wir Computersimulationen dem Kunden schon kostenpflichtig anbieten. Wir bieten dem zu festen Sätzen Rechnerkapazität bereits an. Das ist also auch eine Art von Dienstleistung. #00:24:59-1#

Zu Slide 82: #00:24:59-1#

K.: Jedes Lösung schafft einen Multiplikator. Sind können fast alle Dinge auf irgendwelche anderen Dinge übertragen. Und das macht sehr viel Spass. Neben der Lösung selbst sind Lösungswille sowie Konsequenz und Geschwindigkeit der Umsetzung heute die entscheidenden Wettbewerbsmerkmale. Ich spiele da immer auf den typischen deutschen Ingenieur an. Eine 95-prozentige Lösung schnell ist heute am Markt vielfach erfolgreicher, als eine 100-prozentige Lösung langsam. #00:25:26-0#

Interviewer: Also man könnte sich wirklich vorstellen, die Simulationslösungen auch als Dienstleistung zu verkaufen? #00:25:41-8#

K.: Auf jeden Fall. Man kann sich auf dieser Klaviatur jetzt eine ganze Menge vorstellen. Simulationsleistungen verkaufen, verleasen, vermieten, anbieten. Die Kompetenz zu haben, sich beim Kunden anzubieten und das Design des Kunden möglicherweise zu verbessern - das haben wir gerade angefangen bei einem Vakuumbandfilter-Hersteller. Der hat sich 30 Jahre lang immer nur mit seiner Maschine beschäftigt, aber nicht mit dem Produkt, das seine Maschine produziert. Bei dem Kunden haben wir dann mal überlegt, wie muss das aussehen, für den Erfolg seines Kunden. Also das sind jetzt so Dinge, die wir als Geschäftsmodell in eine Art Technologieberatung einbetten. Damit haben wir es nachher einfacher unser Produkt zu verkaufen, aber gegebenenfalls treten wir auch nur als Beratung auf. Aber das können Sie auch nicht gleich groß von Anfang sagen, dass Sie jetzt Knowledge-Berater werden wollen. Da müssen Sie auch zuerst mal über einen langen Prozess das Wissen erstmal bekommen um dann den nächsten Schritt zu tun. #00:27:53-7#

[End of Interview]

PART II: INTERVIEW WITH MR. E. AND MR. S.

After a short introduction to the research project by the author, Mr. E starts to talk about the history of the company.

E.: Es war ja früher so, dass wir einen großen Vertrieb hatten, eine große Fertigung, wir hatten ein technisches Büro. Durch das Business Re-Engineering sind dann die drei Geschäftsbereiche entstanden, sodass wir die drei Fraktale gebildet haben: Architektur & Design (seit 1992), das war dann so groß, dass es auch Sinn machte, da dann einen eigenen Geschäftsbereich daraus zu machen. Dann Filtration, also Sieb- und Filtertechnik und dann die Prozessbänder. Der Bereich Prozessbänder ist dreigeteilt nach den Produkten: Kunststoffgewebe, Metallprozessbänder und Gewebe für die Holzindustrie. Unser Vertrieb wurde dann nach Branchen sortiert und strukturiert. Bereiche sind z.B. Lebensmittelindustrie, Holzindustrie, Kunststoffindustrie, Chemieindustrie. #00:03:27-2#

Interviewer: War das der Zeitpunkt, wo auch der Zentraleinkauf aufgesplittet worden ist? #00:03:34-5#

E.: Ja, der Einkauf wurde dann von unserem Geschäftsbereich übernommen. Wobei wir schon bei den größeren Mengen, z.B. bei Draht und solchen Sachen in den drei Geschäftsbereichen so eine Klammer hatten. Also der, der denn meisten Bedarf hatte, war der, der das Ding geführt hat und die anderen waren halt dann mit dabei. #00:04:58-0#

Ausführungen über verschiedene Drähte, die in den unterschiedlichen Geschäftsbereichen benötigt werden. #00:05:18-9#

E.: Man muss dazu sagen, dass die Produkte aus dem Architektur & Design Bereich in den Anfängen ursprünglich Metallbandprodukte waren. Weil so ein Nockengewebeband wurde dann in der Architektur verwendet, ist aber im Grunde genommen ein Metallgewebeprozessband. #00:05:41-3#

Interviewer: Also war das praktisch ein bestehendes Produkt, das einem ganz anderen Anwendungsbereich zugeführt worden ist? #00:05:40-5#

E.: Genau! Das waren die Anfänge. Das war ja was ganz Neues in der Architektur. Da hat man sich zuerst natürlich auf Produkte fokussiert, die man hatte. Aus der Sache ist dann später eben mehr entstanden.

Ausführungen über Seilbeschaffenheit. #00:06:23-4#

Das Seil hat man dann genommen und einen anderen Namen gegeben und in der Architektur um 100€ pro Quadratmeter teurer verkauft als unsere Nockengewebe. Also wenn Sie mal ein Architekturgewebe brauchen, dann kommen Sie besser zu uns. [lacht] So waren die Anfänge. So sind aus diesen reinen ästhetischen Anwendungen die Funktionen dazugekommen, wie Abschattungseffekt, Strömungsregulierung in Parkhäusern, farbige Gewebe bis jetzt zum Schluss M.m.. #00:06:57-2#

Ausführungen über die Struktur des Vertriebes nach unterschiedlichen Branchen
#00:06:23-4#

#00:08:08-7#

Es ist ein Unterschied, ob ich jetzt eine Webmaschine habe, die im Kunststoffbereich arbeitet oder im Metallbereich. Wie gesagt, Metallbänder sind individuelle Bänder. Deshalb ist die Kundenberatung bei uns auch immer wichtig. Also dass wir von vornherein wenn jetzt ein Anlagenbauer ein Teil konzipiert, dass wir von vornherein mit im Boot sitzen um Empfehlungen geben zu können, was das beste Produkt für diese Anwendung ist unter verschiedensten Gesichtspunkten. Also auch was Preis, Leistung, Machbarkeit und diese Dinge betrifft. Wenn es ein Metallband ist, dann sind wir auch dabei neue Gewebe zu designen. Im Kunststoffbereich ist das anders. Da muss man schon sehen, was da für ein Markt dahinter ist. Wenn das ein Bändchen ist, das 3 Meter breit und 20 Meter lang ist. Da muss man schon fragen ob sich da eine neue Kette zu machen auszahlt. Die Wertigkeit ist einfach eine andere. 100 Euro pro Quadratmeter fangen die Metallbänder an und beim Kunststoff sind wir bei 20 Euro. Wenn Sie da die ganzen Vorbereitungszeiten mit reinrechnen, dann sind wir gleich bei 50 bis 60 Euro Herstellkosten. Da sagt der Kunde dann: "Ne, das zahl' ich nicht für ein Kunststoffband!" Somit ist Kunststoff halt eher ein Massenartikel. #00:09:53-9#

Interviewer: Ich habe gestern bei der Führung durch die Produktion gesehen, dass die Kunststoffbänder teilweise schon vorkonfektioniert werden. #00:09:53-9#

E.: Die sind im Prinzip wie Teppich kaufen. Wir haben unsere Standardprodukte, die wir dann in Längen- und Breitenklassen sortiert im Lager haben. Nur ein Beispiel: Wir machen insgesamt in der Kunststoffabteilung 3500 Bänder im Jahr. Im Metallband machen wir ausgenommen der Bänder, die wir speziell für einen unserer besten Kunden machen, ca. 700-800 Bänder pro Jahr. Wir verschicken aber auch die 100 Meter-Rollen, zukünftig 500 Meter, an unsere Tochterunternehmen in USA, Südafrika und China, die dann halt Bänder daraus machen. Wenn wir also die Anzahl von Kunststoffbändern sehen würden, da liegen wir ein Vielfaches höher als bei den Metallbändern. #00:11:01-5#

Interviewer: Und wie schaut das Umsatzmäßig aus? Ist dann Kunststoff da auch der größere Bereich? #00:11:09-6#

S.: Ja. Ich hab' da eine schicke Auflistung. Die hol' ich mal. #00:11:33-4#

E.: Ja, ist doch klasse. Dann sehen wir das gleich genau. #00:11:33-4#

Interviewer: Es gibt also zwei unterschiedliche Produkte: das billigere Standardprodukt mit großem Volumen und das teurere, individuellere und hochwertige Produkt. Richtig? #00:11:33-4#

E.: Ja genau, so ist es! #00:11:34-9#

Interviewer: Ok, ich verstehe. Ist dann die Distribution für diese beiden Produkte unterschiedlich? #00:12:01-0#

E.: Also diese Metallbänder wären zu 90% als Trocknerbänder eingesetzt. #00:12:23-3#

S.: [Zeigt Grafik mit Umsatzzahlen] Also wenn wir diese Bereich zusammennehmen, dann haben wir doch mehr Umsatz bei Metall als bei Kunststoff. #00:12:34-2#

E.: Ich bin der Meinung das ist ungefähr 50-50, vom Umsatz her. Vom Volumen ist natürlich Kunststoff wesentlich höher. #00:13:50-1#

Diskussion zwischen E. und S. über die Umsatzzahlen, die in der Grafik nur nach Branchen und nicht nach Kunststoff und Metall getrennt sind. #00:13:51-4#

Interviewer: Wie sieht dann die Kundenbeziehung aus? Ist das beim Kunststoff eher ein normaler Verkauf während das bei den Metallbändern eine viel intensivere Beziehung ist, weil das ein individuelleres Produkt ist? #00:14:11-1#

E.: Da muss man natürlich die Marktposition unserer Firma sehen. Wir haben den großen Vorteil im Gegensatz zu unseren Kollgen im Geschäftsbereich Filtration, die viele Wettbewerber haben, haben wir vielleicht im Kunsstoffbereich einen namhaften Wettbewerber, genauso wie wir im Metallbereich einen namhaften Wettbewerber haben. Im Kunststoffbereich hat unser Wettbewerber seinen Produktion verlagert und ein bisschen geschwächt, sodass wir Marktanteile gewonnen haben. Aber unsere Kundenbeziehung, die wir haben - sowohl im Kunststoff-, als auch im Metallbereich - gehen eigentlich schon über Jahrzehnte. Weil wir im Markt dafür bekannt sind, dass wir einen Service anbieten. Das ist gerade in unserem Fall eine wichtige Komponente. Da haben wir vielleicht auch den Vorteil, dass wir ein mittelständisches Unternehmen sind. Wir also Dinge auch anpacken können, während die anderen Wettbewerber Dinge ganz anders handhaben müssen. Bei uns geht das alles direkt. Bei den großen Konkurrenten braucht das alles 35 Schleifen. Das ist unser Vorteil, neben dem, dass wir anbieten Bändern zu reparieren, zu kontrollieren, etc. Das macht uns schlagkräftig. #00:15:54-1#

S.: Es ist schon richtig, dass die Metallbänder beratungsintensiver sind, weil sie individualisierter sind, weil die Prozesse individueller sind. Durch unsere Branchenaufstellung ist es auch so, dass wir Prozessexperten sind. D.h., der Kunde, der mit seinem Bedürfniss zu uns kommt, dem können wir sagen, was in seinem Prozess passiert und was für seinen Prozess das Beste ist. Und das macht uns stark. Unser Mitbewerber im Metallbereich z.B., der kann in die Projektphase gar nicht so einsteigen, wie wir da einsteigen, weil wir eine ganz andere Beratungsqualität haben. Der kann später einsteigen, wenn die unsere Spezifikation haben. Dann kann der einsteigen, aber vorher steigt der nicht ein. #00:16:48-0#

Interviewer: Ist das vergleichbar mit dem Geschäftsbereich Filtration, wo sich G. zum Dienstleister entwickelt hat? #00:16:57-7#

E.: Die Überlegungen sind schon mal vor 10-15 Jahren gemacht worden. Also neben dem Anbieter von Prozessbändern auch Komplettanbieter zu werden, also Walzen, Steuerungen, Trockner etc. anzubieten. Das haben wir an ein, zwei Fällen durchkonzipiert. Das hat auch einen großen Nachteil: Erstens fängt man da fast von Null an und man steht im Wettbewerb zu seinem eigenen Kunden. Das haben wir in der Filtration ja auch schon mitbekommen. Teilweise hatten wir das gleiche Problem mit dem Deal, den wir in Südafrika gemacht haben. Wir haben damals die Firma D. gekauft. Das ist ein Anlagenbauer, der Vakuumbandfilter baut und unsere Bänder eingesetzt hat. Also ein Anlagenbauer für die Minenindustrie. Der baut aber auch Vakuumbandfilter und Doppelsiebbandpressen usw. Sodass wir teilweise durch diesen Kauf mehrmals auch angesprochen wurden: "He, ihr macht uns jetzt Konkurrenz mit eigentlich unseren Produkten!" Deshalb sind wir auch gar nicht falsch, dass wir die Firma D. wieder verkauft haben. Weil diese Diskussion hatten wir wirklich mit unseren guten Anlagenbauern. Unser Step 1 ist überhaupt in den Markt reinzukommen und ein gutes Verhältnis mit dem Anlagenbauer aufzubauen. D.h., wenn Sie einmal in einer Anlage drin sind, am besten noch ein Ersatzband mitverkauft haben und dann noch einen guten Service beim Kunden bieten, dann sind Sie über lange Jahre drinnen. Nachteil beim Bereich Architektur ist: Ein Gebäude wird nur einmal gebaut. Das ist ein Stararchitekt, der hat dieses Gewebe konzipiert bekommen. Der zweite Stararchitekt, der will das Gewebe nicht mehr haben. Also ist man immer wieder genötigt, was Neues zu bringen. Das ist das Problem von Architektur & Design. Die industriellen Dinge, wie Filtration oder wir jetzt, haben den Vorteil, dass wir immer wieder ein Ersatzteile-Geschäft haben. Wenn man nicht einen Fehler macht oder durch Qualitätseinbußen oder Lieferzeiten, die man nicht einhalten kann, den Wettbewerb stark macht. #00:19:15-1#

Interviewer: Wurde diese Idee, sich in der Wertschöpfung zu verbreitern, komplett ad acta gelegt? #00:19:22-4#

E.: Ja, das kommt immer auch bisschen auf die Not an. Wir haben jetzt in den letzten Jahren trotz der Krise immer noch super Ergebnisse eingefahren. Wir sind, was unsere Kapazität im Kunststoffbereich angeht, am Anschlag. Im Metallbereich haben wir noch Kapazitäten. Aber sich jetzt damit auseinanderzusetzen komplette Anlagen zu bauen, also sprich inklusive Walzen etc. alles zusammen, da würde es wohl eher Sinn machen jemanden einzukaufen, der das Know-How hat und da mit anzudocken. Ich meine so ist ja letztendlich auch die C.F. entstanden. Also aus dem GB 1 [=Geschäftsbereich 1, Filtration] durch diese Entwicklung W., dieses Produkt, haben jemanden gesucht, wo man dieses super Produkt einsetzen kann und ist dann auf diese Firma Z. gekommen, wo man dann diese ersten Filterversuche gemacht hat und wo man dann irgendwann gesagt hat: "Ja, das passt gut." Und dann war die Firma ein bisschen am Schwächeln und dann hat man die Firma auch gekauft und dann hat dann anschließend aus C.F. inklusive des Patents, weil das ist ja immer wichtig bei der ganzen Sache, diesen einen Bereich gegründet. #00:20:45-5#

Interviewer: Gibt es durch die Entwicklung, die damals bei C.F. entstanden ist, also die Entwicklung zum Systemanbieter, eine Auswirkung auf den Bereich W.M.? #00:21:01-5#

E.: Das Problem ist, diese C.F. ist insbesondere für Kühlschmiermittelfiltration gedacht bzw. funktioniert da am aller besten, weil man durch die Volumina in den anderen Filtrationsanwendungen eigentlich zu klein ist. Aber für diese Spezialanwendung passt das genau. Da gab es aber auch so Art Vakuumbandfilter als Bandanlage, wo wir halt teilweise durch C.F., weil wir halt mit unserer eigenen Anlage auch teilweise mit unseren Kunden, die auch Metallbänder in dem Bereich bekommen haben, natürlich auch wieder ein bisschen angeeckt sind. Wobei wir uns immer wieder so rausgeredet haben: "Das ist der andere Geschäftsbereich, da haben wir wenig damit zu tun", usw. Aber wir hatten da schon die Berührungspunkte. Jetzt kommt die nächste Sache, das unser Bereich C.F. halt aus der Not geboren, um ihr Portfolio größer zu machen, jetzt auch Bandfilter anbietet. Und somit dann auch wieder in Konkurrenz teilweise zu unseren Anlagenbauern tritt. Wobei da muss man fairerweise auch wieder dazu sagen, dass dieses Bandfilter, das die anbieten - da haben wir vielleicht drei oder vier Kunden. Also das sind jetzt nicht so die, wo man sagen kann, dass es essentiell wäre, wenn wir uns mit denen verkrachen. #00:22:30-6#

Interviewer: Wir haben gestern auch darüber diskutiert, dass dieses Spannungsverhältnis dann doch irgendwie gelöst werden konnte bei der C.F., indem man gesagt hat, dass man in unterschiedlichen Bereichen aktiv ist und unterschiedliche Nischen und Spezialisierungen hat, auf die man sich konzentriert und damit dieses Problem umschifft hat. Habe ich das richtig verstanden? #00:22:55-4#

E.: Ja, so kann man es sagen. Was wir vielleicht als neuartiges Geschäftsmodell in petto haben ist, dass wir durch die Firma M., das ist ein Klammernhersteller, die haben eine spezielle Naht entwickelt, die eigentlich in der Wäscherei eingesetzt wird. Wir haben schon seit Jahren ein gutes Verhältnis mit denen. Dann wurde uns diese neue Naht vorgestellt und haben diese neue Naht gemeinsam für unsere Produkte entwickelt. Das Ding ist dann auch zum Patent angemeldet worden. Und jetzt haben wir für sechs oder sieben Jahre die Exklusivität für diese Naht mit unseren Produkten. Die Exklusivität haben wir jetzt auch verlängert. Wir haben ein neues Produkt. Diese Maschinen haben wir jetzt nur an unsere Töchter gegeben, also nur G. geht mit dieser speziellen Naht. So, jetzt haben wir aber einige OEMs, z.B. in der Türkei, die nicht zur G.-Gruppe gehören, aber die gerne Rollenware von uns kaufen und die konfektionieren. So, und jetzt war natürlich die Entscheidung, was wir da machen. Wir haben hier eine Exklusivität und da haben wir eigentlich das Geschäftsmodell, das so in einem Art Franchise zu bauen. Also wir kaufen die Maschine und vermieten die an diese Leute, sodass sie unser Eigentum bleibt und wir sagen hier: "Ihr dürft nur unsere Produkte mit diesen Dingen machen." Und wenn dann irgendwann der Vertrag mit denen ausläuft, dann bekommen wir die Maschine zurück. Dieses Ding testen wir jetzt erstmal in der Türkei und haben auch noch Ideen das in Spanien oder Frankreich zu machen. Das wäre auch so eine Geschäftsmodellinnovation, wo man mit einem Lieferanten mit einer Exklusivitätsvereinbarung neue Dinge für uns aufzutun. #00:25:48-3#

Interviewer: Wie sind Sie zu dieser Idee gekommen? #00:25:59-2#

E.: Zuerst hatten wir die Maschine hier. #00:26:24-6#

Ausführungen zur Entstehung der Naht. #00:27:02-7#

Ein Kunde ist auf uns zu gekommen, der nicht mehr selber konfektionieren wollte. Zu dem Zeitpunkt haben wir gerade die Naht entwickelt und der Kunde ist dann sofort darauf angesprungen und haben gesagt: "Das Ding wollen wir auch haben. Wir kaufen exklusiv von euch, aber ihr macht die Dinger nur für uns." Und somit ist die erste Maschine zu den diversen Töchtern von G. gegangen. Und dann gibt's eine Firma in der Türkei, die als Anlagenbauer wieder selber konfektionieren will. Wo der Markt auch wächst in der Türkei. Denen wollen wir die Maschine ja nicht verkaufen, weil wir dieses Paket der Exklusivität ja für uns behalten wollen. Somit war die Idee gekommen, das wir ihm das verleihen und so eine Art Franchise-System machen. Dieser Vertrag ist jetzt vor zwei Wochen unterschrieben worden. Die Maschine steht gerade zur Auslieferung. Also dieses Ding ist gerade so in den Startlöchern. Es gebe aber noch andere Unternehmen, wo wir das auch so machen könnten. #00:28:27-4#

Interviewer: D.h., das ist also jetzt ein Testlauf, wo man mal schaut, wie das funktioniert. #00:28:27-1#

E.: Genau! #00:28:28-7#

Interviewer: Und dementsprechend lernt man daraus und versucht das dann weiter auszurollen. #00:28:32-2#

E.: Richtig! #00:28:32-2#

Interviewer: Und wie ist die Idee organisational entstanden? Wie ist das also innerhalb der Organisation abgelaufen? #00:28:44-9#

E.: Das ist eigentlich so in unserem Kreise entstanden. Also mit dem Vertrieb, mit meinem Vertreter und natürlich der Vorstand war mit ihm Boot. Der Vorstand hätte vielleicht noch ein bisschen mehr mit ins Boot genommen werden können [lacht]. #00:29:22-6#

Interviewer: Ist dieser Prozess eher formell abgelaufen, also in angesetzten Meetings, oder eher informell abgelaufen? #00:29:38-3#

S.: Wir machen regelmäßig Vertriebsmeetings, das ist einmal im Monat oder alle drei Wochen. #00:29:45-4#

E.: Und sonst besprechen wir jeden Tag diese speziellen Dinge. #00:29:50-2#

S.: Das sind z.B. Branchengespräche, die wir spontan aus Anlass machen. Oder wo wir uns regelmäßig treffen und technische Dinge besprechen. Also das ist auch das, was uns stark macht: das wir miteinander sprechen. #00:30:03-4#

E.: Und dass wir kurze Kommunikationswege haben. Am besten wäre, wenn man ein Großraumbüro hat, wo alle drin sitzen. Das hat natürlich den Nachteil, das jeder sich gestört fühlt, aber die Wege sind dann super kurz. Das kann zwar auch super störend sein, wenn gerade 5-6 Leute gleichzeitig telefonieren. Aber diese kurzen Wege machen uns einfach super schlagfertig im Vergleich zu größeren Firmen. #00:30:58-0#

Interviewer: Wie sehen Sie generell die Rolle des Vorstandes in so einem Geschäftsmodellinnovationsprojekt? #00:31:10-0#

E.: Ich sag' mal, die sind natürlich bei der Ideenbildung mit dabei. Aber die geben uns auch die freie Hand. Es wird aber regelmäßig gecheckt, ob dieses Ding, das man gemeinsam beschlossen hat, auch zum Erfolg geführt hat. #00:31:28-0#

S.: Es ist schon wichtig, dass der Vorstand involviert wird in die unterschiedlichen Entscheidungsschritte um einfach zu sehen, ob man sich einfach nicht zu weit von einander entfernt. Und auch um zu sehen, ob man in die richtige Richtung geht. Ansonsten stellt man halt irgendwann fest, dass man zu weit auseinander gegangen ist. Von daher wird da der Kontakt schon intensiv und in regelmäßigen Abständen gehalten. #00:31:49-0#

E.: Wir machen das ja jetzt 14 Jahre lang. Da haben wir schon mittlerweile das Gefühl dafür entwickelt, was interessiert den Vorstand jetzt. Dann gibt's auch viel Kleinkram, damit brauche ich den ja nicht zu belästigen. Aber wenn es dann schon um höhere Beträge geht, dann muss ich den schon informieren, damit er Bescheid weiß. Generell so Personalentscheidungen, da wird natürlich der Vorstand informiert. Man hat dann irgendwann ein Gespür dafür, was ist wichtig und was nicht. So handhaben wir das aber auch auf den Stufen nach unten. Jeder der Ideen hat, darf die auch an den Tisch bringen. Jeder hat die Freiheit auch Dinge zu probieren. Und das ist das super schöne auch in der Firma. Das man einfach, wenn man einen Fehler gemacht hat, dann wird das nicht als Fehler gesehen, sondern als Chance. Aus etwas Negativem zieht man immer etwas Positives. Das ist auch, was uns stark macht. #00:33:33-5#

Interviewer: In wie fern besteht ein Austausch zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen? #00:34:09-8#

E.: Wir haben ja unsere Managementmeetings alle drei Wochen, wo jeder Geschäftsbereichsleiter aus seinem Bereich mal berichtet. Dann gibt's natürlich unsere QS-Meetings, wo dann natürlich auch noch andere Leute aus dem einzelnen Geschäftsbereich mit am Tisch sitzen. Was vielleicht noch bisschen besser gelebt werden könnte ist so diese technische Verknüpfung: also das man sich so in Technik-Teams zusammensetzt. Das einzige Negative was wir so finden hier in der Firma ist, dass wir zwar in einzelne Bereiche strukturiert sind, aber auch das Rad vielleicht schon mal zweimal erfinden. Ich war da auf der Suche nach einem bestimmten Gerät und wollte das von einer Firma ausleihen. Als ich da angerufen habe, hat der gemeint: "Wieso? Sie haben doch vor drei Wochen so ein Gerät bei uns gekauft." Das war der Architektur & Design Bereich, der das gekauft hat. Das ist mir jetzt dreimal passiert. #00:36:04-9#

S.: Es gibt natürlich auch auf Vertriebsebene regelmäßigen Austausch wenn es um Synergien geht. Mit dem GB 3 [=Architektur & Design] natürlich recht wenig, da die vielmehr im Projektbusiness sind. #00:37:16-1#

E.: Wir legen aber auch Wert darauf, wenn wir z.B. einen neuen Vertriebler einstellen, dass der mal einen Tag oder mehr in den anderen Bereichen verbringt, damit der sieht, was die Firma überhaupt macht. #00:38:40-2#

Ausführungen zu Vertriebsspezifika #00:39:11-6#

[Gemeinsame Diskussion des Business Model Environments bei G. im Jahr 2004 anhand des BME-Frameworks:]

E.: Kunden. Wir haben meist langjährige Beziehungen zu Kunden. Unser Schlüssel dabei ist unser Service. Das fängt bei der Beratung an, bis über die Auswahl des Produkts bis zur Einbringung der Bänder durch unsere Monteure und dann noch bis hin zu den Reparaturen. Diesen Service bieten wir weltweit - auch über unsere Töchter. #00:40:06-4#

S.: Häufig sind wir sole supplier. Deswegen müssen wir Loyalität auch leben um die Kunden nicht sauer zu fahren. Denn die sind abhängig von uns. Wir sind aber auch abhängig von denen. #00:40:32-3#

Interviewer: Also würde es einem Kunden schwer fallen, zur Konkurrenz zu gehen und sich dort die Prozessbänder zu besorgen? #00:40:35-1#

S.: Ja, denn in der Qualität bekommt man sie ja auch nirgends. #00:40:39-0#

Interviewer: Verstehe. Also eine Art lock-in Effekt. Das ist dann ja fast wie eine Ehe [lacht]. #00:40:47-2#

E.: Eine Zwangsehe, manchmal aber auch eine Liebeshe [lacht]. #00:40:50-8#

S.: Man kann da auch noch unterscheiden, dass wir Kunden haben, die unsere Bänder als Ersatzteile benötigen und OEMs, mit denen wir zusammen in die Entwicklung der Anlage gehen. Dort entwickeln wir dann für die spezifisch unsere Produkte und kontinuierlich weiterentwickeln. Wir haben also zwei verschiedene Arten von Kunden: einmal die OEMs und zum anderen die Verbrauchskunden. #00:42:51-3#

E.: Wobei da natürlich manchmal auch Reibereien entstehen. Am besten ist es, wenn der OEM was Neues erfunden hat und ein Patent da drauf hat. Dann kann man eine Ehe schmieden und den Wettbewerb raushalten bzw. den Kunden schützen. Bei einer Doppelsiebbandpresse, da gibt es 80 Anbieter. Da ist es natürlich auch so, dass die Kunden dann direkt bei uns kaufen. Da haben wir natürlich das Problem mit den Anlagenbauern, die dann sagen: "Ja Moment! Ich habe jetzt deine Bänder gekauft und die an den Kunden verkauft. Da möchte ich jetzt eine Provision dafür haben!" Das ist immer so in den Anfängen mit neuen OEMs problematisch. Die wollen natürlich das Ersatzteilgeschäft auch machen. Das fängt immer dann an, wenn ein Wettbewerber direkt an den Kunden liefert. Wir haben natürlich OEM-Preise, die etwas günstiger sind, als wenn wir zum Kunden liefern. Der OEM haut meist Faktor zwei drauf und wenn dann der Wettbewerber den Kunden direkt beliefert, dann ist der günstiger als der OEM. Da müssen wir manchmal dem OEM sagen: "Es tut uns leid! Auch wenn das für dich bitter böse ist. Aber wir wollen ja alle nicht das Geschäft verlieren und wir gehen jetzt direkt an den Kunden ran." Das ist immer der Punkt, wo es anfängt schwierig zu werden mit dem Anlagenbauer. #00:44:12-7#

S.: So bin ich morgen z.B. in Konstanz bei einem Anlagenbauer, wo das jedes Jahr das Thema ist. #00:44:37-0#

Technische Ausführungen zu Wellpappe-Produktion #00:45:34-8#

E.: Diese Firma ist mittlerweile Marktführer bei Anlagen für die Wellpappe-Produktion. Jetzt sind wir dabei, mit denen gemeinsam die nächste Generation an Anlagen zu entwickeln. Da hat die Firma XXXX das Interesse, uns sozusagen zu verheiraten. Die haben nämlich auch irgendwo Aufsichtsräte, die dann sagen: "Boah, ihr stützt euch nur auf einen Lieferanten." Sodass die halt mit dem Wunsch an unser herangetreten sind, eine Entwicklungsgesellschaft zu gründen als ersten Schritt und dann sollte da später aus dem ein richtiges Joint-Venture, eine gemeinsame Firma werden um das Ganze für die in trockene Tücher zu bringen. Wo wir natürlich jetzt - naja, wir waren ja bis jetzt Lieferant und die waren Kunde für uns. Aber ob das so mit der Partnerschaft in einem gemeinsamen Joint-Venture so funktioniert - keine Ahnung! Deshalb sind wir da jetzt mal dabei mit denen eine Entwicklungsgesellschaft zu gründen um das alles zusammenzuhalten. Das ist jetzt so ein neues Geschäftsmodell, wo wir so ein bisschen reingedrückt wurden. #00:48:55-1#

Interviewer: Jetzt noch mal allgemein zu G.. Wie sehen eigentlich die Marktanteile der einzelnen Geschäftsbereiche aus? #00:49:08-9#

E.: Also Architektur & Design, da würde ich schätzen, dass die zumindest 90% haben, bei Großprojekten. Im Metallbandbereich haben wir einen Marktanteil von mindestens 85 bis 90%. Da gibt es noch einen Wettbewerber in den USA, aber der ist qualitativ nicht so toll. Und dann gibt es noch einen Wettbewerber hier in Europa, der uns schon mal weh tun kann. Im Kunststoffbereich haben wir natürlich mehr Wettbewerber. Da gibt es einen Großen. Da schätze ich mal das wir über 50% Marktanteile in Europa und USA haben. In Asien, also China insbesondere, da sieht die Welt ganz anders aus. Da gibt es so viele Wettbewerber im Kunststoffbereich. #00:50:13-7#

S.: Auch im Metallbereich. #00:50:19-7#

E.: Also beim Kunststoff, da sind wir dort gar nichts, würde ich sagen. #00:50:20-7#

S.: Zum Metallbandbereich in China noch eine schöne Geschichte: Wir waren vor fünf Jahren nicht vertreten auf dem chinesischen Markt im Metallbandbereich. Da gibt es Trockner-Anwendungen, da laufen Bänder mit 110 Meter Länge und 3 Meter Breite. Da waren wir auf keinem der 20 Trockner drauf. Und mittlerweile sind wir auf allen Trocknern. D.h., das chinesische Band kostet ein Zehntel von unserem Band und trotzdem werden unsere Bänder eingesetzt, weil die auch zehn mal länger halten und sich bessere Qualität des Produktes herstellen lässt. #00:51:06-0#

E.: Im Kunststoffbereich haben wir in Europa die Kostenführerschaft. Wir kriegen das hin. Also wir können von den Herstellkosten hier, also reine Herstellkosten, da können wir mit den Chinesen mithalten. Nur, wenn wir dann den Transport von hier nach China sehen - ich meine die Chinesen sind ja nicht dumm. Die nehmen dann anschließend noch Taxes drauf, die es umgekehrt nicht gibt. Die dann zehn Prozent sind bis der in G. China sein Material hat. Bei Herstellkosten von 10€ bist du dann bei 17-18€. Dann muss er die Dinger noch konfektionieren. So und kann er sie fertig in China kaufen für 15€. Für mich macht das zur Zeit keinen Sinn da noch weiter nach China zu gehen. Wir haben es bisher immer gemacht, weil der Name G. war eine Nummer auf dem Markt. Viele Kunden, die deutsche Anlagen gekauft haben, haben dann auch erstmal G.-Qualität gemacht. Hut ab, die Chinesen sind ja auch nicht doof. Die Gewebe, die ich da gesehen habe, sind natürlich alle in blau. Also G.-blau. Die Kopien, die Sie da sehen - nach dem Motto: "Man kann

stolz sein, dass man kopiert wird." Die haben mir da ein Gewebe hingelegt - also das sehen Sie dem Gewebe nicht an. Und ich wette, wenn wir mit unserer Spezialnaht dort auf den Markt gehen - ein halbes Jahr später ist die von den Chinesen kopiert. Die interessiert nicht, ob da ein Patent drauf ist. Das ist halt so. Für uns wird das in den nächsten zehn Jahren vielleicht interessanter. Ich kann mir auch vorstellen, dass die chinesischen Preise dann auch hoch gehen. Die Leute wollen dort ja dann auch mehr Geld verdienen. #00:53:54-5#

Ausführungen über den chinesischen Markt und den Anlagenbau in China #00:54:33-4#

E.: Das wird dann dieses oder nächstes Jahr auch noch Thema werden: eine China-Strategie. Also da müssen wir uns ein Geschäftsmodell für W.M. für China überlegen. Also ob wir uns da erstmal komplett raushalten und das mitnehmen, was wir kriegen oder ob wir da nochmal richtig Gas geben indem wir da eine Weberei kaufen oder was auch immer. Also das wird auch so ein Geschäftsmodell, dass da mal ansteht. #00:55:32-1#

Ausführungen über die Papiermaschinenindustrie #00:56:36-1#

E.: Ich könnte mir vorstellen, dass wir irgendwann mal - wie so ein Wartungsvertrag für Software - hingehen, zu einer Kläranlage beispielsweise und sagen: "So lieber Kunde, du kaufst bei mir einen Wartungsvertrag und wir kümmern uns um deine Bänder. Wir reparieren die. Du brauchst dich um nichts zu kümmern. Das ist alles unser Job." Das wäre vielleicht ein Geschäftsmodell, wo wir uns zukünftig Gedanken darüber machen. #00:57:09-5#

Interviewer: Das ist sehr spannend! Die Firma Hilti hat da ja was ganz Ähnliches gemacht. Die haben das Prinzip des Flottenmanagements auf ihre Werkzeuge übertragen. Also die bieten ihren Kunden eine Art Leasingmodell an. Das Werkzeug wird geleast und Hilti kümmert sich um die Wartung, das Management der Werkzeuge. D.h., der Kunde kauft einfach einen Fuhrpark an Werkzeugen ein, die nach Bedarf abrufbar sind. Der Kunde muss sich selber nicht mehr um Wartung oder ähnliches kümmern. Dieses Beispiel erinnert mich sehr an das, was Sie jetzt gerade skizziert haben. Sehr spannend! #00:58:05-6#

E.: Das wäre vielleicht auch ein Ding, das man mit den OEMs machen kann. Wo wir sagen, dass wir die Wartung der Maschine machen. Wir sind ja meist eh Alleinlieferant. Also dass man da was Ähnliches macht. Wir kümmern uns um die Bänder. Diese Dinge werden uns in den nächsten 4-5 Jahren immer mehr beschäftigen. Wir müssen da unsere Gedanken in diese Richtungen bringen. Wir haben zwar schon lange Kundenbeziehungen, aber die müssen wir da dann noch intensivieren. Und wo wir uns in den nächsten Jahren hundertprozentig mit beschäftigen werden, ist - jetzt nicht gerade bei den Metallbändern, aber im Kunststoffbereich - dass man die Generation eBay, Amazon etc. sag' ich mal, dass wir da den Einkäufern mit einem Passwort einloggen lassen und sich die hier ihre Standardbänder günstig bestellen können. Der Preis kann da dann natürlich günstiger sein, weil der Vertrieb wegfällt. Dieses Thema wird kommen. Jetzt vielleicht noch nicht in der Generation Mitte 40, aber in der nächsten Generation, die kommen, da kann ich mir vorstellen, dass das die Einkäufer sowas auch haben wollen. Bei Metallbändern ist das nicht so extrem, weil das meist recht individuelle Angelegenheiten sind. Da ist der Verhältnis zwischen Einkäufer und Vertriebler auch sehr wichtig. Das ist überhaupt ein Schlüssel zum Erfolg. Wenn Sie mit einem Einkäufer nicht

klar kommen, dann haben Sie nie eine Chance. So gibt es auch ein paar Kunden, wo wir die Finger davon lassen. #01:00:21-9#

Interviewer: Aber was macht der Einkäufer dann? Der hat ja nicht viele Alternativen, wenn ich Sie richtig verstanden habe? #01:00:21-9#

S.: Also wir haben da so einen Fall. Das ist unser zweitwichtigster Kunde in dem Bereich. Ein amerikanischer Konzern. Das ist meine Kunde. Wir haben da kontinuierlich Ärger. Wenn die könnten, dann würden die uns auf den Mond schießen. Und wenn wir wollten - also wir würden auch gerne. Aber wir machen halt auch sehr viel Umsatz mit denen. Das ist eine Hassliebe. Das ist wirklich ein hartes Brot. #01:01:08-5#

Ausführungen über die Kommunikation und Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit diesem Kunden. #01:01:19-5#

[Fortsetzung beim BME-Framework #01:05:33-6#]

Interviewer: Ich würde jetzt gerne noch die anderen Dimensionen dieses Frameworks mit Ihnen besprechen. Zu Produkt, Kunde und Unternehmen haben wir ja jetzt schon einiges besprochen. Organisationale Struktur und Unternehmenskultur, wie würden Sie die schildern generell für G.? #01:05:42-0#

E.: Also Selbstverantwortung ist bis ins kleinste Detail runter gebrochen. Alle arbeiten eigenverantwortlich. Es ist erlaubt - ich will nicht sagen erwünscht - Fehler zu machen, weil man aus den Fehlern positive Dinge rausziehen kann und die ganze Sache nach vorne bringt. #01:06:11-1#

S.: Organisationale Struktur würde ich auch sagen, dass wir keine hinderliche Matrix haben. Also wo wir dann intern groß gegen andere Interessen ankämpfen müssen. Wir sind schon so aufgestellt, dass wir alle zusammenarbeiten, als dass wir gegen andere Profit-Center agieren müssen. D.h. also, wir haben alle ein Interesse. Bei großen Firmen, die nach Matrix organisiert sind, da kann es schon mal sein, dass innerhalb der Matrix einfach andere Interessen herrschen. Das haben wir gar nicht. #01:07:07-1#

E.: Wir haben ja auch keinen Wettbewerb intern. Wenn ich jetzt die Firma XXXX sehe, die haben 4-5 Locations, wo sie das gleiche Produkt machen. Dann konkurrieren sie untereinander. Das haben wir nicht. Wir haben hier unser Zentrum und an der Außenhaut [Tochtergesellschaften] wird nicht gewebt, sondern nur konfektioniert. Und das ist auch ein Vorteil. Einerseits ist Konkurrenzdenken immer gut, weil es nach vorne bringt und pusht. Aber andererseits ist es auch sehr hinderlich intern. Und auch dass wir international sind. Das ist das Schöne! Man kann nach Südafrika, in die USA, nach China und das wird auch gefördert. Also nicht nur, dass die Geschäftsbereichsleiter fahren, sondern auch die Spezialisten, die das Know-How haben werden vor Ort geschickt. Es werden internationale Teams gegründet, weil der Spezialist zum Beispiel in China sitzt. M.m. ist da das beste Beispiel. Da sitzen die jetzt eher in den USA. #01:08:23-4#

S.: Und Südafrika ist unser Kompetenzcenter für Minen, also für Bergbau. So haben wir überall unsere Kompetenzzentren. #01:08:33-1#

E.: Das einzelne Negative, was wir hier so ausmachen, ist der Informationsfluss untereinander. Jeder macht schon gewisser Weise sein eigenes Ding. Aber es gibt vielleicht viele Dinge, wo das Rad vielleicht zweimal erfunden wird. Oder man hat da ein Problem und die anderen haben das vielleicht gelöst, aber die anderen wissen das gar nicht, dass der andere das selbe Problem hat. Wie wir das in den Griff kriegen, das müssen wir uns jetzt mal überlegen demnächst. #01:09:00-9#

S.: Am Managementmeeting gab es den Ansatz, dass wir eine Cloud machen. Also wo wir einfach unsere Innovationen reinschieben und wo unsere Tochterunternehmen partizipieren können und umgekehrt. Aber das Problem ist, das muss ja gelebt werden und es will nicht jeder alles preisgeben. #01:09:55-6#

E.: Und mit den Händlern ist das auch nicht so einfach. Es ist halt doch besser, wenn man dort eine Tochter hat. Weil dann gehört man zur Familie dazu. Uns wäre es auch lieber, statt einem Franchise-Modell mit der türkischen Firma, eine eigene Tochter zu machen. #01:10:07-0#

Interviewer: Das wäre also der Punkt Multinationalität hier im Framework, den Sie jetzt gerade angesprochen haben und der bei Ihnen sehr wichtig ist. #01:10:07-4#

E.: Ja, auf jeden Fall. #01:10:13-6#

Interviewer: Und wie sieht es mit den Technologielebenszyklen Ihrer Produkt aus? Sind das eher lange oder kurze Zyklen? #01:10:20-6#

E.: Im Vergleich zu den anderen beiden Geschäftsbereichen ist die Innovation, also der Druck was ganz Neues zu entwickeln, im GB 3 [Architektur & Design] am aller höchsten. Weil ich sag' mal jeder namhafte Architekt will ein anderes Produkt haben, weil er will ja nicht von einem anderen quasi Konkurrenten die Kopie haben. Das ist immer ein Druck da, neue Produkte zu generieren. M.m. ist da was anderes. Das Ding kann man mehrfach duplizieren. Im GB 1 [Sieb- & Filtertechnik] ist es so, bei denen tun sich alle halben Jahre Märkte auf und das sind dann immer riesen Millionen Dinger. Ich sag' mal nur S. für die Bohrinseln. Das ist ein Markt, den haben die jetzt aufgetan und da gibt's einiges zu tun. So tut sich auch einiges im Bereich Automobilindustrie bei Ruß- und Partikelfilter. Problem bei unserem Geschäftsbereich ist, da gibt's jetzt nicht jedes Jahr einen neuen Markt, der ein riesen Ding ist. #01:14:11-8#

S.: Da wo unsere Bänder eingesetzt werden, da sind wir Marktführer. Da ist auch das Qualitätslevel oder das Level für die technologische Kompetenz auf dem höchsten Standard. Es ist halt sehr schwierig, diese Nische zu finden. Es gibt natürlich andere Anwendungen, wo man unsere Produkte nicht braucht. Aber selbst da penetrieren wir langsam rein. Auch durch den Druck dieser Firmen, schneller zu produzieren, eine weitere Produktpalette herzustellen, werden die mit den Konkurrenzprodukten nicht glücklich sein. Die müssen flexibler werden und deswegen kommen wir da auch langsam mehr und mehr ins Spiel. #01:15:12-4#

Interviewer: Wie sieht es mit den Ressourcen aus materieller, personeller und finanzieller Sicht aus? #01:15:13-2#

E.: Personell wird zukünftig ein größeres Problem. Also einerseits in der Fertigung qualifiziertes Personal zu finden. Wir bilden Gott sei Dank auch viele Leute selber aus. Obwohl wir uns mittlerweile die Auszubildenden aussuchen können - das war vor 10-15 Jahre noch ganz anders. Dank unserer Architektur & Design Sache, wo wir vom Herrn Dr. K. auch extrem gut gefördert auch die PR-Aktionen, die da stattgefunden haben, sind wir mittlerweile so in aller Munde, dass wir auch sehr gute Azubis bekommen. Die sehr guten behalten wir. #01:16:23-4#

S.: Die besondere Schwierigkeit ist natürlich auch, wenn man so ein Krisenjahr hinter sich gebracht hat - 2009 - und wir fahren seit drei Jahren fast personell am Limit. Da überlegt man sich das natürlich dreimal, ob man weiter in personelle Ressourcen investiert, weil man sich da dann ja auch unflexibel macht. #01:16:58-6#

E.: Wir haben jetzt aktuell das Problem, dass wir einen Vertriebler einstellen wollen. Ich denke mir, das wir nicht so einfach sein, da einen adäquaten Mann zu finden. Ressourcen was das Material angeht sind wir eigentlich gut aufgestellt. Wobei wir was die Seile betrifft eine Single-Sourcing-Beziehung haben. Aber das funktioniert seit Jahren, Jahrzehnten. Bei den Monofilen, da haben wir mehrere Anbieter. Da geht's uns gut. Wobei wir uns mit dem Thema China Gott sei Dank bisher nicht auseinandersetzen mussten. Das wäre ja wenn höchstens im Kunststoffbereich als ersten Step. Das sind riesen Volumina, die dann per Container kommen. Da muss man dementsprechend auch Lager haben. Die haben wir nicht. Und somit sind wir eigentlich mit unseren europäischen Lieferanten, einer aus Portugal, zwei aus Deutschland, eigentlich ganz gut aufgestellt. Wir haben auch so eine Marktposition, dass wir eigentlich auch die besten Preise im Markt haben. Wir sind halt auch treue Kunden, über Jahre. Dann hat man auch eine gewisse Macht beim Lieferanten. Wobei wir aber nicht bis aufs letzte die Leute ausquetschen. Das bringt auch nichts. Das ist auch das schöne an der Unternehmensstruktur, dass wir auf der Kundenseite als Vertriebler sitzen und umgekehrt hier auch als Einkäufer sitzen. Somit weiß man, wie sich der andere fühlt. Das ist auch für die Unternehmenskultur wichtig. #01:19:15-8#

Ja und finanzieller Art haben wir nie irgendwelche Probleme Dinge, die anstehen, also in einem Investitionsbereich mittlerer Art zu bekommen. Schwieriger wird es schon, wenn man eine Webmaschine braucht oder eine Thermofixieranlage, das ist dann mit einer gewissen Überzeugungsarbeit usw. #01:19:43-0#

S.: Weil wir halt eben auch nicht die großen Wachstumsraten haben. D.h. also, es ist schwierig zu argumentieren wie viel man dann mehr verkauft, wenn man so und so viel investiert. Also der ROI. Die Nischenmärkte können sich ganz anders entwickeln, als wir das gedacht haben. Das ist immer schwierig zu argumentieren, dass wir eine neue Maschine brauchen, um den Qualitätsstandard zu halten, zu erhöhen, um konkurrenzfähig zu sein und dafür dann viel Geld in die Hand zu nehmen. Das ist für mich als Vertriebler immer schwierig, weil er fragt dann immer: "Was verkaufst du dann mehr an Bändern?" #01:20:37-9#

E.: Also die Dinge, die wir wirklich gebraucht haben, z.B. haben wir beim Weben die Kapazität verdoppelt, da konnten wir die Notwendigkeit dem Vorstand immer verdeutlichen, zumal wir auch die Cash-Cow im Unternehmen sind. Manchmal guckt man aber schon auch neidvoll auf den Wettbewerb die in einem großen Konzern sind, die bestellen ganz einfach mal drei Webmaschinen. #01:21:42-8#

Interviewer: Sie sehen, wir werden da auf dem Framework immer genereller. Wettbewerb, Wettbewerbsdruck - was für eine Rolle spielen diese Punkte? #01:21:52-5#

S.: Ist marktspezifisch. Man kann nicht sagen, dass wir generell den Wettbewerbsdruck verspüren, sondern es ist tatsächlich abhängig von den Märkten, in denen wir uns bewegen. #01:22:07-2#

E.: Der Konkurrenzdruck was Metallbänder angeht wird schon größer. Da gibt es einen Konkurrenten, der einige Firmen aufkauft und damit an Macht zugewinnt. Eine ähnliche Situation werden wir auch im Kunststoffbereich kriegen, weil unser Hauptwettbewerber, der jetzt qualitative Probleme und Lieferzeitproblem in den letzten Jahren hatte, hat jetzt wieder alles nach Deutschland zurückgeholt. Damit kämpfen wir da mit gleichen Partnern sozusagen. Dann sind halt wieder Geschäftsmodelle gefragt, die neue Ideen, neue Innovationen mitbringen. #01:23:35-2#

Interviewer: Wie sieht es in den anderen Geschäftsbereichen aus? #01:23:36-6#

E.: Bei C.F., na gut, das ist ein Nischenprodukt. Da gibt es natürlich viele Anbieter für diese Feinfiltration. #01:23:49-9#

Interviewer: Gibt es da viele, die diese kompletten Anlagen anbieten? #01:23:49-9#

E.: Ja, aber die sind dann anders aufgebaut, als die Dinger, die wir da anbieten. Und dann muss man fairerweise auch dazu sagen, dass es viele etablierte gab, die jetzt z.B. in der Automobilindustrie mit drin sind. Das sind dann meist auch große Konzern wo eine Filteranlage dann teilweise bei anderen Anlagen mit abfällt. Dann haben Sie es als neuer Quereinsteiger immer Schwierigkeiten da mit reinzukommen. C.F. ist sozusagen eine Nische. Da haben wir z.B. versucht die Uhrenhersteller anzukriegen, wo wir mit unseren Produkten Erfolg haben. #01:24:43-4#

Interviewer: Und generell im Filterbereich, also die Gewebe an sich? #01:24:49-8#

E.: Also da gibt es natürlich eine ganz andere Konkurrenzsituation. Da gibt es mindestens vier oder fünf auf dem gleichen Niveau wie G.. Wobei wir schon in den letzten Jahren weg von diesem Gewebeproduzenten mehr zu dem Systemanbieter geworden sind, in der Hinsicht, dass wir die Möglichkeiten haben, wo wir auch investiert haben, in der Simulation. Also wo wir einem Kunden in der Beratung schon im Vorfeld sagen können: "Nimm das Gewebe." Oder wir können im Vorfeld schon optimieren, wo andere noch eine Testwebung machen und feststellen, dass das nicht funktioniert. Da können wir die ganze Sache einfach simulieren. Also das bringt schon dem Geschäftsbereich in vielen Dingen nach vorne. Wir [GB W.M.] benutzen das auch ein wenig als Marketing, wo wir den anderen zeigen, was wir eigentlich alles können. Aber das ist ja auch immer gut, wenn man dem Wettbewerb einen Schritt voraus ist. #01:25:52-2#

Interviewer: Jetzt gehen wir noch mal auf einer generelleren Ebene: Rechtliche Faktoren. In wie weit spielen die eine entscheidende Rolle? #01:25:57-0#

S.: Dieses Thema verändert sich immer mehr. Jeder möchte seine AGBs durchsetzen. Wir verkaufen ein Verschleißteil und wir können auf das Verschleißteil keine Garantie geben.

Wenn man jetzt das BGB zu Grunde legt, dann müssen wir da zwei Jahre drauf geben. Aber wir haben ja keinen Einfluss mehr auf unsere Produkt. D.h., wir können nur garantieren, dass es der Spezifikation entspricht, dass es nach dem Stand der Technik gefertigt wurde, dass es die Materialien beinhaltet, die wir versprochen haben. Und das ist halt sehr schwierig und sehr arbeitsintensiv in der Kommunikation. D.h. also, wenn jetzt ein großer Konzern bei uns bestellt, dann können wir die allgemeinen Einkaufsbedingungen des Konzerns nicht akzeptieren und können die Aufträge so nicht annehmen. Sondern wir müssen da hingehen und sagen: "Leider können wir Ihren Auftrag so nicht annehmen, da wir zu Punkt so und so sehen wir Konfliktpotential. Das können wir nicht akzeptieren." Und dann muss man halt schauen, dass man sich mit den halt einigt auf individuelle Vertragswerke. Und das wird immer mehr. Und die Vertragswerke unserer Partner werden auch immer ausgefeilter, sodass wir uns am liebsten auf einen gemeinsamen Vertrag einigen, auf dessen Grundlage wir dann handeln. D.h. der ist dann relativ kurz. Da sagen wir dann nur, was wir liefern können, wie das mit der Garantie aussieht, zu welchen Bedingungen wie liefern. Wir schließen beiderseitig unsere eigenen Einkaufsbedingungen aus, unterschreiben beide und dann ist das geregelt. #01:28:06-5#

Interviewer: Das macht dann die Rechtsabteilung? #01:28:11-2#

S.: Nein, das macht der Vertrieb. #01:28:11-2#

E.: Außer es sind knifflige Sachen. Dann holen wir uns dann externe Beratungskompetenz durch Rechtsanwälte ein. Ich denke mir, das wird in Zukunft auch mehr werden. In vielen Dingen wird es langjährige Lieferbeziehungen geben, wo wir den Kunden noch länger binden wollen. So ist in den USA ein Kunde. Die haben 4-5 Jahresverträge. Da brauchen Sie in der Zwischenzeit gar nicht aufzutauchen - keine Chance. #01:28:46-8#

S.: In Holland hatte ich einen Kunden. Der hat bei unserem Mitbewerber das Band gekauft. Wesentlich günstiger. Dann hat er uns noch eingeladen zum Gespräch und hat uns im Gespräch noch gesagt, dass wir den Auftrag nicht kriegen. Und dann sind wir wieder abgezogen und dann haben wir gesagt, dass wir unter diesen Umständen auch unser Service nicht mehr zur Verfügung stellen. Also dass wir mit dem heutigen Tag den Service einstellen. Wenn sie unsere Bänder nicht kaufen, bekommen sie auch keinen Service. Unser Mitbewerber kann keine Bänder reparieren in der Anlage. Dann hat mich der Konzernchef aus den USA angerufen und er würde dafür sorgen, dass wir nirgendwo mehr in seinem Konzern Bänder verkaufen. Bis dann die erste Reparatur anstand, unser Mitbewerber das nicht geschafft hat und wir jetzt einen 5-Jahresvertrag als Alleinzulieferer haben. #01:30:27-3#

Interviewer: Jetzt abschließend noch generelle Trends, die Sie sehen. Was gibt es da, das für G. eine Rolle spielt? #01:30:47-4#

E.: Also ich schätze in den nächsten Jahrzehnten wird es so sein, dass die Europäer in Europa in Revier haben, die Chinesen in China ihr Revier haben und Spezialprodukte die Dinge machen. Da wird eine Sättigung eintreten in vielen Dingen. Das ist wie bei einem großen Glas Wasser, in das Sie Salz kippen. Irgendwann hat sich das verteilt. So wird das mit der Wirtschaft auch sein. Das verteilt sich. Irgendwann sind wir so verflochten, dass wir irgendwann mal einen Sättigungsprozess haben wird. Aber wird sind halt gerade dabei, wo das Salz eingestreut wird. Ich glaube nicht, dass es Sinn macht, ein Produkt

von hier nach China zu bringen, wenn es der Chinese selber machen kann. Irgendwann wird der Umweltschutz, der Transport, diese ganzen Dinge werden so eine große Wichtigkeit bekommen, dass alles regional begleitet. Das ist meine persönliche Meinung dazu. #01:32:14-2#

S.: Was das Wachstumsdenken betrifft, da zeichnet es sich ab, dass es da ein Umdenken geben werden muss. Wenn Märkte gesättigt sind, dann muss man irgendwann mal überlegen. Wenn Ressourcen begrenzt sind, dann kommt man irgendwann mit seinem Wachstum nicht mehr weiter. Dann muss man gucken. #01:36:37-2#

Interviewer: Von meiner Seite aus wäre es das. Vielen herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben. Das war wirklich sehr spannend für mich. Gibt es noch etwas, das Sie vielleicht ergänzen möchten, was ich z.B. nicht gefragt habe? #01:37:10-6#

E.: Also ich glaube, dass war jetzt ein bisschen weiter ausgeholt und nicht nur auf Geschäftsmodellinnovation. Aber um die Dinge zu verstehen, muss man auch einen breiteren Blick auf das Ganze machen. Das kann ja nicht schaden, sag' ich mal.

[End of Interview]

Level I Coding – Company B

Category: DESCRIPTION OF NEW BUSINESS MODEL

Content	Source
Partners are Universities, Suppliers, Consultants	591
"You can be competent by surrounding yourself with competent partners"	590

Category: AMBIDEXTERITY – HANDLING TWO BMs SIMULTANEOUSLY

Changes to old BM due to development of new BM

Content	Source
<i>No data available</i>	

Relationship between new BM and old BM

Content	Source
New BM of Filtration Systems put company in competition with existing customers buying filters from G.	639; 664, 2628
There are conflicts, but so far that issue has been solved on the basis of fair play to a great extent.	
G. must be sensitive regarding the issue of competition between existing and new business model.	674
Through the BMI project the company gained competence regarding filtration, which in turn has tremendously increased company value.	726
The competence in filtration gained through BMI project was a boost for the established units of G.	801
G. was aware of the potential conflict between the two BMs, i.e. becoming a competitor for existing customers. However, existing customers offered different filter systems (based on paper or nonwoven filters).	1606, 1627
Competitors increasingly get in touch with G. to develop filter systems together.	1654
The existence of potential conflicts between existing and new BMs should not restrain BMI, as value-chains change increasingly.	

Category: DECISION TO START DEVELOPMENT OF NEW BM

Reasons for starting BMI process

Content	Source
Pressure (e.g. collapse of market (collapse of USSR)	56, 707
Development of a misbalance in market: e.g., same value for customer is now provided for half the price	270
If differences regarding value for customer diminish, prices becomes the only purchase criteria	277
"I know the value for the customer, but my offer does not fit that value anymore."	280
Customer relationships: As one does not want to lose the customer, one is forced to re-think the business model. "However, you have to let some customers go. Eventually, they will come back."	285, 289

One starts to think about what the customer real wants to do. "The customer wants to manufacture products and not to become an expert in filter systems."	293
External economic pressure is a major driver for BMI	2607

Decisions regarding start of BMI process

Content	Source
BMI is part of company's strategy	10
Company went through at least 3 BMI projects	9
Clear decision to develop not only products, but to offer complete solutions	16

Risk evaluation regarding BMI project & importance of BMI project for company from today's (2012) perspective

Content	Source
At first, company would not have had any major problems, if BMI had failed. Without the BMI, company might have had even better financial results, as the initial losses of the BMI would not have negatively influence annual results. However, today company has a completed different standing in the market thanks to the BMI	724
By breaking the BMI project down in smaller "Fraktale", risk of BMI project was reduced. "You avoid to put the whole company at risk by breaking it down into smaller parts."	740
As a family business, G. does not take high risks	2230
G. only starts innovation projects where a failure of the project cannot do lasting harm to the company.	2237

Category: DESIGN OF NEW BM

Inputs for BM design (partly also "Triggers for development of new BMs)

Content	Source
Intensively occupy oneself with the customer and its problems. What problems does the customer have?	19, 200, 293
Market developments	36
Add value to existing product (e.g., technical features to design products)	82, 85
Identification of alternative application for existing products (e.g., taking mesh so far used only on the outside of a building to its inside)	100
Constantly discovering new problems to be solved in the market	200
Contact to OEMs and to end customers (=customer of OEM) as company sells filters to both parties. As a result, company gets insights from both points of view. However, end customer did not talk to OEM, as end customer tried to secure some competitive advantage over its competitors. As a result, company got insights regarding the filter system (from the OEM) and regarding the application of the machine (from the end customer).	296
Existing BM (quite cheap machine with quite expensive replacement filter cartridges) resulted in high costs for "Verbrauchsmaterial". Customers did not want to bear that high costs anymore.	442
BM design was at first heavily influenced by recommendations from a consulting company. The recommendations were proven wrong in hindsight.	758
One BM idea was greatly influenced by a customer ("Franchise Model für die Naht")	2670

Resources of information used for BM design

Content	Source
<i>No data available</i>	

Parallel prototypes vs. single prototype

Content	Source
Company tried to solve all hitherto unsolved problems in the field of filtration and failed. "You start extremely motivated until you realize that you cannot solve all issues from the last 100 years of filtration techniques"	765, 1788
BM development was learning-by-doing to a great extent.	785
Company had to learn that with only one product that had could not appeal to different kinds of customer needs.	787
It is guessed that the company has taken 10-12 steps of re-configuration until today's BM has been developed. However, BM adjustment is seen as a constant process.	832, 839
Developing different prototypes of models is seen as not being an appropriate approach for G. T	2314

People involved in BM design

Content	Source
Sales, Top Management	2695, 2717, 2724
Communication frequency is very high within the team	2705

Category: COURSE OF BMI PROCESS**Preconditions set up by management (KPIs, budget, financing)**

Content	Source
BMI was financed through cash-flows	910
Business case was developed (How many systems must be sold?)	939

Duration of process

Content	Source
Do not cancel the project too early. It will take a couple of years. "BMI is like an apple tree: You can't get the cider the year after you have planted it. But if you are patient enough, you will have apples for the next 80 years."	744
"You can never say, that the BMI process is completed"	1093
Learning never ends	1092

Phases of BMI process

Content	Source
GENERAL	
At the beginning, there is enthusiasm and the striving for success. One tends to get blinded regarding things that could impede success. But those things catch up three years later when things get in trouble (e.g., performance is not as expected).	359
First, there was a vision (to become a service provider), then the product itself and processes were developed	973
Even the most detail a-priori analysis differs from reality. By analyzing too much upfront, too many expectations are generated.	981

BMI is described as happening in a 7-year cycle. After a phase of euphoria, there will be a dent in the company's path of success, followed by a phase of re-orientation. Finally it goes up again.	1547
GETTING READY FOR BMI	
Intensively occupy oneself with customer problems	19
Getting ready to invest in knowledge development	26
Develop infrastructures which are required to become a problem solver	26
Changes in BMI are treated globally from the beginning (Where is the most interesting market? Which of our companies is most suited to work on that BMI?)	144
No know-how regarding filter systems at the beginning. Suppliers (from the field of "Maschinenbau") served as key partners to develop required know-how regarding "Maschinenbau". G. contributed with its know-how regarding filtration.	461
"Fraktalisiert": breaking down the big problem in smaller ones helped not to give up before company has even started	708
The first step of G. was to say: "We can do more than wire mesh"	2322
START OF BMI	
Investment in new technologies (e.g., Labortechnik or Computersimulation instead of Webstühle), new human skills	174
New contact persons	136, 296
Company aspires to implement the ideal BM	879
In the early phase, there was too much product-orientation. Instead, dealing with real customer needs would have been vital for success	948
G. realized: "If we offer more than just wire mesh, we do have to invest in competences and infrastructure."	2324
EARLY PHASE OF BMI	
Company tried to solve all hitherto unsolved problems in the field of filtration and failed. "You start extremely motivated until you realize that you cannot solve all issues from the last 100 years of filtration techniques"	765, 801
From the goal of a BM of a manufacturer that solves all issues regarding filtration, this BM was stopped and G. tried start small and consequently added value to this model.	
An early product might fail	180
Be ready to make corrections quickly	332
Be ready to seize opportunities quickly	333
Be brave enough "to walk in shoes that are too big at the moment. You will grow to fit them. "	335
Company was re-structured: foundation of a new unit with employees who worked in different units before. Resulted in an internal competition harming the development of the BMI	600, 603, 627
In the early phase of BMI, company realizes, that the "ideal BM" is not feasible due to different limiting factors	884
DURING BMI	
After recognizing that "ideal" BM is not feasible, company starts to re-think the model.	885, 888, 960
As a consequence, it was asked: What does the market need? What do we need to get there?	
Consequently, a first success was attained G. achieved a standing in the market and became a trendsetter	

During BMI process, one has to decide where the threats are, where one can work around these issues and where one must persist.	1097
Threats depend on how defensive or aggressive the company acts in the market and how quickly it can make corrections.	1102
Company did not forget that weaving is there core competence and constantly tried to improve the process of weaving (cost reduction, optimization, etc.)	2099
Important to keep control of the dynamics the BMI process generates.	2106

Changes in company due to BMI process

Content	Source
New infrastructure needed	26
New corporate structures needed	30, 2088
Development of a "Ersatzteilversorgung" and a "Teileverwaltung" [in particular for the company as it offered complete filter systems]	32
Investment in human skills	35, 175
Company now has a solution-oriented approach. Before the BMI, company merely sold products.	849, 855
Today, it does not matter anymore if 80% or 20% of the products for a solution sold by G. are produced externally or in-house.	

The role of top management (TM)/supervisory board/external partners in BMI process

Content	Source
TM and also advisory board must have a vision and support the BMI project.	927
TM must foster a culture supporting people who take initiatives	931
TM supports BMI by giving employees freedom in working on the different projects	1227
TM supports BMI by supporting required investments	1227
Supervisory report asked for a-priori analysis of market targeted by the new BM	1752

How to judge something you don't know

Content	Source
No data available	

Interplay of product-, process-, and bm-innovation

Content	Source
No data available	

Category: DRIVERS & BARRIERS FOR DEVELOPMENT OF NEW BMs

Restrictions in the BMI process

Content	Source
No data available	

External drivers of BMI

Content	Source
Changes in the market	57
Loss of major customer groups, e.g., collapse of USSR	56
Trends (e.g., use of metal mesh for decorative applications)	75
Trendsetting customers (e.g., architect who wants to cover buildings with metal mesh)	77
Customer provides inputs for product development	115

Value networks, particularly suppliers are needed, who are ready for innovation as well	524
After re-configuration of initial business model, the market was a driver for success	961

Internal drivers of BMI

Content	Source
Joy of discovering new things	72
Product development	115
Customer requests foster product and BM development (e.g., customer wanted to illuminate soccer stadium through beamer)	124
Changes in BMI are treated globally from the beginning (Where is the most interesting market? Which of our companies is most suited to work on that BMI?)	143
Develop competence where your market is (e.g., architecture in Dubai, mediamesh in USA)	148, 153
Constantly discovering new problems to be solved in the market	200
Intrapreneurs	1067
Competence of G. to adapt to constantly changing requirements in the BMI project.	1097
A major driver are the credits you receive when the technology or the whole concept works well.	1113
"Internal drivers are greater than external drivers. Innovation means "act" not "react". If you are an acting company, your internal drivers must be greater than external drivers.	2382
The will to generate more value is an important driver.	2391

External barriers for BMI

Content	Source
Existing investments of companies (in existing machines) which have to pay off	482
Suppliers who are not willing to participate in innovation	525
Risk to offend existing customers.	1075
Competitors even increased that risk by informing G.'s customers, that they are now competing with G.	1077
Customers who are not open for innovation is seen as one of the greatest barriers.	2252, 2269

Internal barriers for BMI

Content	Source
Expectations are automatically generated within the company and they are too high. These are mostly bubbles that burst later on in the project.	913
Those people who have never done anything before have the highest expectations, which do not comply with reality.	918
As long as a project is successful, many jump on the bandwagon. However, as soon as the first problems arise, everybody knows better and projects the failure of the project.	933
Breaking new ground entails uncertainty. Consequently, employees are feeling insecure. One must show them, that there is a way back into "the old world" even if the BMI project fails, to gain their confidence. This will reduce the feeling of uncertainty.	1017
Handling the need for internal adaptations is a big challenge	1165

Organizational structure and culture and BMI

Content	Source
Employees whose ideas fail are usually negatively stigmatized. If ideas become a success, employees do not get rewarded. This inhibits employees to experiment with new ideas and reduces "intrapreneurship"	494
"You need a culture where "doing something" gets more support than "refraining from doing something"	716
In BMI, there is a strong need for a succinct culture of tolerating failures and mistakes. Failure means learning	1046, 2737
Developing this culture is also a process that must start top-down.	1053
BMI involves questioning the success of the whole projects, doubts, thinking, that one will never do it again, envy, increased risk, more work, animosities etc." But you do it anyway, because you believe in it."	1055
BMI needs "intrapreneurs"	1067
Regular management meetings (every two weeks) where recent product and market developments are discussed. Business model issues pop-up from time to time in those meetings.	1143
Daily, interdisciplinary meetings strictly limited to one hour allow to keep a good sense for recent developments. Every employee is invited to those meetings. Attendance is voluntary, absence of hierarchy in meetings. CEO attends these meetings quite frequently. Only people who are interested in the meeting shall join – there are no invitations.	1172, 1189, 1201
G. has a flat hierarchy +: One can form groups as needed; individual freedom is provided; less formalization makes company faster; the more hierarchy the more time is spent on internal "politics"; the more hierarchy, the more intense the fight for job titles/positions (employees then do not take risks anymore in order not to lose the position, that kills intrapreneurship) -: Managing freedoms is a challenge, TM must be able to "let go" and just let employees do their work "People do not take risks anymore as they fear to lose the job position if they fail. But the failure might have pushed the company forward. Too much hierarchy kills intrapreneurship."	1220, 1232, 1251
Interdisciplinarity: employees with business background can also work in technical areas and vice versa. Not only the educational background is important, much more count the individual passion.	1381
G. eliminated separation between (external) sales and (internal) administration as this was another artificial barrier to get in touch with the customer.	1401
You need a structure that avoids that a mistake occurs twice. Failure is okay, as long as you have a structured that spreads the learning effects.	1432
Change is a part of G.'s culture, although the company itself is – as a family business – rather stable.	1434
Too much structure makes you sluggish and slow – both are knock-out criteria for BMI	1437
Speed in realizing ideas and project decides about success or failure	1440
One must have trust in the people who are involved in the BMI project.	1572
Do not build separate financial accounting structures for the new BM too early. The new BM will have bad financial results due to startup losses in an early phase. Thus, people tend to think the new BM is a flop and will cancel the project too early.	1701, 1718, 1734

<p>However, breaking it down into smaller parts ("Fraktale"), i.e. building companies within the company, helps to handle projects more easily. It is outlined, however, that building small businesses within the business must not happen too early</p> <p>Contribution margins do not account for other benefits generated through the new BM (e.g., increased competence in simulations).</p> <p>"It is not very motivating if your team produces negative contribution margins all the time."</p> <p>"Just be brave enough to enter new areas". If you do too much analysis beforehand, you only generate arguments for pundits why things won't work out.</p> <p>However, some a priori analysis is needed and was also asked for by the supervisory board.</p>	1857, 2086
Legal form ("AG") implied the need for some analysis before developing the new BM	1754
G. has learned from the previous BMI that the company must be open and ready for change, e.g. for a completely different distribution strategy.	2062
G. set up round tables in the 1990s for different processes in different places in the building to allow easy communications. These tables still exist and low for easy idea exchange. Employees working together are located within a distance of max. 40 meters.	2151
"You can't innovate, if suppliers are not part of your innovation strategy. And a supplier won't become your innovation partner, if you are constantly playing him off against other suppliers."	2180
"A modern, innovation oriented corporate structure tears down old fashioned boundaries of the firm. [...] "Why should not a sales team also do some procurement?"	2190, 2193
Team leaders are given great freedom how to organize themselves and their teams.	2207, 2927
"Selbstverantwortung" is an important aspect of G.'s culture.	
Company is a medium-size business with a more direct internal communication compared to bigger competitors. This makes service and repairs more convenient for customers.	2563
There is no internal competition within G.	2940
Project teams are composed of international teams	2944

Category: OTHER

Formalization & documentation of BMI processes

Content	Source
Knowledge regarding BMI is based on experiences. However, the process of BMI has not been documented, let alone formalized. Know-how exchange is based on direct oral communications.	1277, 2134
Formalization of processes in general is quite weak at G.	2111
Strategy is not really formalized. G. sees this as a weak point.	2344

BMI in a family business vs. publicly owned company

Content	Source
Very often TM changes regularly and does not take responsibility for decisions taken.	1310
Public companies are often re-organized several times and lack stability.	1324
Family business like G. has long-term customer relationships (> 15 years)	1322
Long-term orientation of family business	1520

Side Effects of BMI

Content	Source
Through the BMI project the company gained competence regarding filtration, which in turn has tremendously increased company value.	726, 2570
Company became "process expert", which allows to enter earlier phases of products with consulting services for process design (example for a positive spill-over effect from BMI in filtration to process belt meshes)	
The competence in filtration gained through BMI project was a boost for the established units of G.	801
A business model is a great opportunity to gain experiences. Thus, BMI means investing in employee's learning curve. Which in turn implies the need for a succinct culture of tolerating failures and mistakes. Failure means learning.	1032, 1043

Various other important statements that could not be categorized

Content	Source
Company went through BMI in different markets, with different tasks. However, the problem remained the same	50, 1145
Development of solutions that will build together a proven "Lösungsbaukasten", which works across different business units	196, 245, 251 1119, 1145, 1672, 1979
A particularity of BM solutions is, that a solution in the BU architecture can also serve as a solution in the BU filtration	197
Innovationmanagement becomes "Solutionmanagement"	198
You are constantly gaining experiences that add do your "Lösungsbaukasten"	203
"We are permanently applying very similar approaches to solve problems"	236
In BMI you usually deal with new contact persons/partners/customers and potentially completely new distribution channels	136, 1937, 2064
Company learned that independent from the B.U., the toolbox remains the same: Market entry, competition, new suppliers, learning to speak the "language of the market"	247, 1002
"I could work in this BU or in the other BU. That doesn't matter. The problems are the same. If you learned to use the toolbox, that won't make any difference."	251
Change from offering "Verbrauchsgut" to offering "Investitionsgut"	305
"Verbrauchsgut": technical features, guarantee, that's it. "Investitionsgut": customer's investment decisions take much longer, customer expects discount, service-level agreements, "Ausfallversicherung", spare part supply. "Verbrauchsgut": long customer relationship (parts will be purchased regularly in the future), "Investitionsgut": short-term customer relationship. As the sale of the "investitionsgut" does not happen regularly, negotiations are even tougher.	308, 387, 395
Learn to speak the customer's and the supplier's language	319
Procurement of parts company has never bought before	323

Develop new contracts ("Vertragswesen")	355
Purchase process of "Verbrauchsgut" is different from that of a "Investitionsgut"	435
Price is only one aspect, overall performance is what matters.	474
Admit mistakes.	490
Experiencing with different solutions, curiosity for new solutions	488
You must enthuse people, especially customers, but also suppliers. They must be happy doing business with you.	516
It can be the customer's customer who decides if a product will be a success or not. Try to find out who really decides about the purchase. For technologies, decision makers are in companies you would not think about.	537, 580
Get in touch with your customer's customer and inform him about what is technically feasible. Chances are high that the customer's customer "forces" your customer to buy the products from your company	547
Cheap product line helped to get customers hooked.	654
It is difficult for incumbents to develop new business models, as they have their proven tracks and routines.	697
A network of external partners (Universities, suppliers, and even competitors) was vital to gain competence in the new fields entered.	859, 2066
During BMI process, one has to decide where the threats are, where one can work around these issues and where one must persist.	1097
As a result of increased competence in simulations, G. has become an important partner for its customers. They value the fast reactions and the support in their projects. This added value makes price a secondary criterion.	1470
Besides all BMI efforts, G. increased its market share in stable markets (e.g., machines for the food industry) to generate stable revenues which helped to master a crisis in 2009.	1494, 1518
BMI involves managing complexity. G. aimed at reducing complexity in its new offerings so they can be produced at reasonable cost.	1811
Corporate leaders from headquarter and from subsidiaries meet once a year to discuss the next two to three years.	1887
In changing from manufacturer to a service company, investments in competences, a manufacturer does not have, are required. This also involves investments in human skills.	2070, 2074
G. does not have an official procurement department anymore, as a separate department does not reflect the value-chain.	2158
"A 95%- solution quick on the market might be more successful than a slow 100%-solution"	2424
Besides the solution offered, consistency and speed of realization are key competitive factors	2421

What is hardest in BMI (organizational change, convincing customers, technological development of product, BM development)

Content	Source
"Organizational adaption is the greatest challenge"	1160
"I think, the greatest challenge lies in finding the right business model for the right markets."	2292
In becoming a full-service supplier ("Komplettanbieter"), G. faces two drawbacks: 1.) competition with existing customers, 2.) no existing knowledge to built on	2583

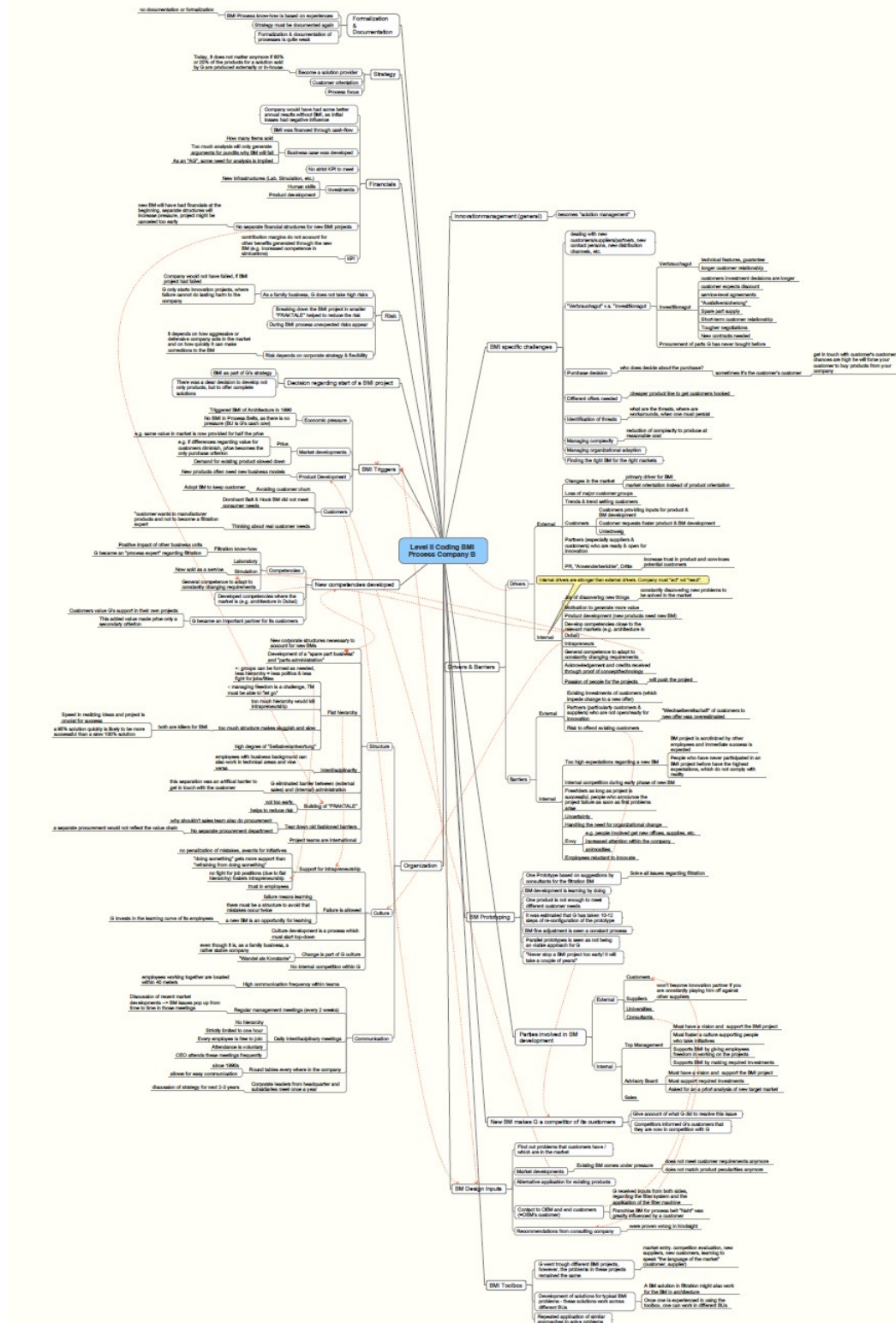
Level II Coding – Company B

Level II coding data is not readable in A4 paper format (see screenshot below).

Consequently, the full resolution coding data is available for download here:

<https://www.dropbox.com/s/2kafbwywc4i87pp/Level%20II%20Coding%20BMI%20Process%20Company%20B%20%28public%29.pdf?dl=0> (Password: bmiprocess).

Level II Coding Data (Screenshot)



Appendix IV

Longitudinal Case Studies

Written individual and team reflections are available from the author upon request.

Open Coding I - Individual Reflections

Note: The coded statements from the individual reflections are presented as they were received. No corrections regarding the use of language were made in order to maintain originality.

Individual reflections	# Refl.
The immediate documentation of each step during the BMI process is crucial as otherwise it would be impossible to recollect important decisions and thus the innovation itself.	1
The business model canvas itself shows either the former business model or the one that has the BMI incorporated. Therefore decisions and assumption are implicitly shown, but only a blog or other documentation measure can help to reflect on the innovation process.	1
Personally I found working with the business model canvas very helpful. Working with the startup sellaround.net showed that it is crucial that all people involved need to have a sound understanding of the building blocks as discussions get more focused and the BMI has a much better (because more structured) result.	1
The problem students saw themselves confronted with was the challenge to combine the functionalities of 1) inventors / innovators / entrepreneurs and 2) innovation managers	2
BMI has proven to be a fairly creative process, encompassing a fair amount of spontaneity and creativity. This dynamic is hard to capture in documentations – documents will always feature results only.	2
As major takings / learnings from the course I would identify the following: - Conscience for the BMI process in general and the associated problems - Awareness for the relevance of documentation to enable precise and quick iterations to arrive at a consistent business models	2
Understanding for the value and effectiveness of a central folder (i.e. „Dropbox“) and working space (i.e. a blog) for creative collaboration → this was emphasized throughout the presentations of the majority of groups	2

„Business Model Canvas“ as a practical tool to structure any sort of business model analysis and innovation	2
Given the task to innovate the business model nearly all groups choose to create a totally new business segment for a new customer segment and wouldn't settle for product or incremental innovations. That leads to the hypothesis that the instruction about the type of innovation actually has impact on the developed idea. While that seems obvious at first this fact is crucial in the context of managing an innovation department in a company.	3
While the groups used a bunch of different media types there can be identified three basic needs for communication. In dependence to group composition and individual preferences the communication ways may differ but these three elements were a constant. First there has to be some platform for coordinating and setting up the collaboration. Second the teams need some kind of knowledge storage space every member can access. With this platform information can be preserved which is a big part of making data usable for everyone. And the third communication way consists of team meetings. No matter how well structured or explicit documentation is, in creative processes you always will need the personal exchange and discussion. Therefore I would assume a group with an innovation mission to need platforms for process coordination, information conservation and group communitarisation.	3
Furthermore the constant documentation allowed insides in "idea-dead-ends" that otherwise would stay unrevealed. My own group developed several impulses and assigned tasks that have never been seized again. Sometimes we even defined duties independently several times but never effectuate them.	3
With car2gether "idea-dead-ends" mostly were very laborious while not really integrated into the process. Either it was not clear how the result of such a duty could look like or the no other progression required the outcome of such a job. This could be an indicator for the necessity to always include every task-result into the innovation process.	3
I think it is very useful to have a documentation of the process of Business Model Innovation (BMI). The reason is that it is very easy to reproduce every single step that is taken with the innovation process. Furthermore it is important to have in mind that Business Model Innovation does not only mean one change in one specific building block of a business model but can also mean a series of changes in the entire business model. This means that it can become complicated and confusing very soon without documenting.	5
What I personally really appreciated was the documentation of decision making. In my opinion it is important to know why and when a decision was made. This helps to understand the causalities after having finished the BMI process	5
The main challenge regarding the work on business models by using the business model canvas is to have a common understanding of how one should work with the canvas. At first glance it seems that working with the canvas is very intuitive and simple. But the results and also the workshop with Sellaround showed that this isn't the case. The better the understanding regarding what is meant by every building block and how the building blocks are connected the better and more logical is the result. Besides that the canvas is also a useful tool if someone isn't very familiar with it because it mostly helps to analyze the current or the changed business model.	5

My key take-away is that it is always useful to keep records of the BMI process. Therefore I would recommend using a blog because the use of tags, categories and user administration makes it very easy to handle the whole process	5
<p>During the whole time it was quite interesting to compare the different approaches that other groups reached in the course:</p> <p>The main process that all groups worked on can be classified in six steps:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Searching and discussing different possible business models that can be innovated. 2) After the decision for the right business model the groups started to analyze the initial model. Usually they used the Osterwalder BM-Canvas (it divides the BM into 9 relevant parts). 3) The next step was to decide in which way the initial model should be innovated. 4) Regarding the new business model the groups started to collect important data to verify (or in some cases to falsify) their assumptions. 5) The next step was to combine all the results of the empirical work and the assumptions made before. 6) The last step was to rethink the first version of the new business model and a continuing improvement of it. <p>Nevertheless there were versatile differences in how these groups worked on specific issues. For example differences in the way they collected empirical data or how they transmitted the business models (BM).</p>	6
The groups used different kind of documentation tools: Facebook, website-blog, Dropbox, GoogleDocs, email, Moleskin, flipchart, mind maps etc.. Groups like our group used too many of them, so that in the end there was too much information in too many tools.	6
However in the end my opinion is that it is enough to use only one or two documentation instruments (as the Car2go-group showed) e.g. the Facebook-blog for all discussion and sharing links and as a second tool a platform like Dropbox for all rolling documents.	6
Another very helpful tool was the use of a mind-map (e.g. Mangiarotto). Our group started to create one but sadly during the process we missed to keep on working on it.	6
Innovating a business model is not a statically process it needs a lot of time and an ongoing rethinking of the present business model.	6
But the most important fact that is significant for a successful project is that the participants are totally convinced of the project. Without a personal interest and fun it makes no sense to innovate a business model.	6
To conclude therefore I believe a separation of vertical and horizontal process documentation is helpful in the long run (illustration 1) through which the goal can be reached best. Thereby the work is divided into individual and group work and it is separated	7

on the level of discussion and the level of conclusion/results. A separation in individual and group work accounts for the different characteristics of the group members which ideally lead to a helpful group dynamic.	
The documentation of the individual work and knowledge management is done with the help of a Facebook group.	7
I recommend the Business Canvas as a rolling and dynamic document on which the final results after each group meeting are noted. By doing so and strictly keeping to the Business Canvas structure there is an enforcement to note only the most important results.	7
Regular meetings for the group work are essential for keeping tight to this structure and finally end with good results.	7
	7
I found the work on business model innovation very interesting and instructive, especially when we talk about the clustering of the different aspects within business models.	8
Most of the time when I read about business models in general, I miss the focusing on the business model parts that really matter to the innovation itself.	8
Using the business model canvas in our lecture helped to avoid this problem and led to clear and well-structured results that were understandable for the listener, especially against the backdrop that we were all new to the topic before.	8
It became pretty obvious during the presentations that the teams with closer cooperation to the business innovation managers from the target firms created higher value output in terms of credibility and feasibility.	8
A business model innovation can sound as impressive as it is, but if it doesn't go in line with the business needs of the company, it may be redundant.	8
Most business models get their uniqueness and innovation through a profound study of what's going on around them. The business model canvas doesn't necessarily include this, at least there is no building block to emphasize it.	8
I find the business model canvas alone one cannot make a business plan, each block of it needs more investigation and research, but it is great to consolidate all information you have to understand the over-all picture. The business model will tell you why you do something, but not how you should do it and what the financial outcome will be. The good thing about it, is that it can be applied on any firm or branch systematically, so there will be results for sure.	10

During the process of business model generation / innovation, usually many new ideas come up.	10
The Team taking part in the process is key, as the more knowledge of the market and the real circumstances exist, the more realistic the outcome will be. And the Team must be open for new idea and have the right spirit and the aspiration to create something new. I assume in teams which usually work together with hierarchies and are forced to innovate, it will be difficult to achieve good results.	10
I did know the canvas before, and have used it several times, and the more I work with it, the more I find it useful. Also because the concept is easy to explain and it is easy to communicate the results to others. The weaknesses are similar to the SWOT Analysis. One can fill in all fields within 10 minutes and you will miss out the most important things without knowing it.	10
<p>Overall, most of the groups proceeded in a more or less similar manner which might have been influenced by the instructions or advises given in the coaching sessions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Decision to analyse a specific business model 2. Analysis of the current business model according to Business Model Canvas 3. SWOT-Analysis of the current business model 4. Analysis of the industry and trends 5. Research on business models within the same industry (competitors) as well as on best practices in other industries 6. (Empirical) evaluation of operability of other best practices for own business model as well as by reading surveys and research articles on specific topics 7. Development of new Business Model by combining existing ideas due to best practices in other industries with new ideas. 	11
Especially, the idea of the group using a Mind Map (e.g. Mangiarotto) in order to get an overview of tools used and to show the results of the documentation process, pros and cons of each tool as well as its interconnectedness. Another tool that has been used by a group is Feedback Army (e.g. Tata Nano EV). This seemed to be a useful tool in order to receive a quick empirical estimate if the assumptions made can be verified.	11
It seems useful to indicate the empirical verifications in the timeline (e.g. MTV-group) in order to be able to understand later why some decisions have been made at a certain time.	11
The group of car2go showed that a selection of a few tools is enough to collect information efficiently. They simply used the Facebook group for coordination and task allocation, Dropbox for knowledge management and the Moleskine book for quick notes. The idea of the blog is just an improvement that enables the reader to get a quick overview of the results collected up to a certain date.	11
There were differences between those innovating a business model for a previously nonexistent company and those reinnovating a business model for an already existing company. One can assume that the assumptions made for the latter are based on figures	11

experienced in the past whereas the figures for the fictional company are just assumptions. The results are both informative and convincing, but maybe not comparable.	
Most groups used similar approaches to analyse the chosen business models and to rethink, challenge and change those business models to finally develop their business model innovation. It should be noticed though that some groups chose quite innovative ways to keep the innovation process rolling and to organize themselves.	12
The groups analysed the current business model according to the “Business Model Canvas”, sometimes in comparison with a traditional SWOT-analysis. Right after they continued with a first analysis of the specific industry and its trends in order to get ideas about historical and future developments. Moreover the groups added research on competitors (e.g. through interviews) and best practices. Thereby the group could find possible starting-points for the innovation process which was followed by a more detailed and wide evaluation and (empirical) research on the specific starting-point/idea for the innovation process, maybe including statistical data, qualitative and quantitative surveys as well as academic literature.	12
After all a development of a new business model through a flexible combination of the researched ideas and best practise models and new/ challenging thoughts was possible for all groups	12
Looking back at the innovation process from now I have to say that many of such tools seem to be efficient themselves as long as the group focuses on just a few of them. By using too many tools the whole process and group work otherwise becomes confusing and very inefficient.	12
Moleskine books might not be our favourite tool, because it’s a lot of work to transfer all the thoughts into an online tool which we thought is absolutely necessary to keep all group members at the same level of information.	12
Using a Gantt chart during the process where important decisions, ideas and steps are indicated is maybe one of the most important things to do in order to create a successful innovation process. It seems very useful if important findings and verifications are shown in a timeline because the group might have to rethink why it made certain decisions at a certain time.	12
<p>The group of “car2go” showed that a selection of a few tools is enough to collect and arrange information efficiently. Therefore I would suggest proceeding as follows: “Keep it sober and significant with few elected tools”, e.g. with</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. a Facebook group for collecting a sharing information, setting up meetings, allocating tasks, and posting quick notes via Smartphone and 2. Dropbox for knowledge management and the synchronization and sharing of (rolling) documents. 	12
A business model innovation is not just a thought or idea that always can be generated quickly. It rather needs a whole process (which is drafted above) to rethink, challenge and finally change an existing business model.	12
Especially our group had quite a few different ideas while developing our business model. Even when we thought that we eventually found our business model innovation, we	12

suddenly realized after some more research and a brainstorm session/ group discussion that our idea might not be realistic.	
It opened my eyes that one should never be too focused on just one idea but always be flexible and open for new thoughts, critic and influences.	12
I think most of the teams discovered that documentation is really important in this environment. Because it helps to remember how and why specific decisions were made.	13
For example most of the teams used a blog because all the members could access it from everywhere and the chronology and tags were given which made it easier to find specific information. Moreover it was possible to link documents into the blog.	13
As all groups had been given the business model canvas to structure the work, this not only resulted in a comparability of the process, but also supported the possibility to easily tune into the other groups' development process.	14
Generalizing one could see from the presentations that although different tools have been used, the process was basically built on the same columns and started off in a similar way: The first phase showed a form of mind mapping by dropping ideas, discussing them and then finding a basic direction for the business model. The second phase was determined by market analysis and research while the third phase was characterized by compiling and refining the business model.	14
Regarding the different tools that were being used, I was most impressed by the group who used the "feedback army". Knowing that it is not a scientific tool, it still seemed very useful in finding out a trend or a direction of thought maybe, that might give good input for such a business innovation process.	14
Furthermore quite a lot of groups used blogs as a tool. That is in my opinion a clever solution for interaction and at the same time chronology in the documentation process. This medium offers the possibility to share thoughts while tagging them as well as uploading documents by exact date and even time, which makes chronology a work without further effort towards it. Instead of using a facebook group to share ideas that doesn't allow to see the exact date in the retrospect and dropbox to upload documents, communicating via blog offers the merging of these two and therefore intensifies the interconnectedness and the overview of the status quo.	14
Sometimes in intense discussions the documentation was hustled aside and resulted in the noting down of the final and relevant issues without further attention on the "dead ends".	14
Looking back it is otherwise not only hard, but sometimes impossible to trace the generation of ideas and the reasoning of moving along one direction or issue while dropping another.	14
The Canvas was a strong component of the presentation and innovation process in most presentations; this both allows assumptions about the good quality and practical applicability of the Business Model Canvas but also whether the theoretical framework was too strict: Did the groups feel like they had to stick very closely to the Canvas	15
The concept of BMI "forbids" a thorough application of cost and income calculations.	15

The use of a facebook group as a documentation source looked very promising! Known concept and layout and intuitive use convince on first sight.	15
Als besonders auffällig empfand ich, dass sich die verschiedenen Gruppen in einigen Aspekten wenig und in anderen sehr deutlich unterschieden, und dass diese offenbar nicht in Zusammenhang mit den eigentlichen Ergebnissen der Gruppen steht. ⁶⁰	16
Insgesamt habe ich die Erfahrung gemacht, dass es recht schwierig war, den Innovationsprozess zu „steuern“. Daher lieferte die Vorgabe sich während des „Business Model Innovation“-Prozesses auf die Dokumentation, die Chronologie und die Verknüpfung der gesammelten Daten und Erkenntnisse zu konzentrieren, eine hilfreiche Orientierung, sowohl in Hinblick auf die Organisation des Prozesses an sich als auch für die Nachvollziehbarkeit der getroffenen Entscheidungen und Ergebnisse hinterher. Ich kann daher sagen – auch mit Verweis auf die Erfahrungen der anderen Gruppen –, dass die Dokumentation viele Vorteile gebracht hat. Gleichzeitig muss ich aber auch feststellen, dass der Dokumentationsprozess aufwendig war und somit Zeit kostete	16
Im Nachhinein betrachtet waren viele dieser archivierten Dokumente überflüssig. Ich vermute, dass ein teilweises „nicht-dokumentieren“ und „vergessen“ den Innovationsprozess an der ein oder anderen Stelle sogar beflügelt hätte. Für kommende Projekte heißt dies für mich, dass es wichtig ist, das richtige Maß zu finden, wobei dies sicher auch „Übung“ braucht.	16
Die eigentlichen Prozesse und die Techniken bei der Dokumentation haben sich zwischen den Gruppen stark unterschieden. Auffällig war meiner Meinung nach, dass hier die Erfahrungen und Präferenzen der individuellen Gruppenmitglieder wichtiger waren als „rationale“ Kriterien, d.h. wer häufig Facebook nutzte, hat dies als Plattform genutzt, wer mit Blogs Erfahrung hatte, griff darauf zurück usw.) Ähnlich war es auch mit der Form der Gruppentreffen. Einige Gruppen haben sich sehr lange getroffen pro Gruppentreffen (über 5h), andere nur kurz (20min). Einige haben sich häufig getroffen, anderen nur selten. Teilweise wurden Meetings online via Skype abgehalten, bei anderen gab es nur „offline“-Meetings.	16
Meiner Einschätzung nach, war die Form für das Ergebnis nicht ausschlaggebend, sondern es war wichtig, dass jede Gruppe, innerhalb des vorgegeben Rahmens einen individuellen Prozess entwickelt hat, der für die jeweilige Gruppe passend war.	16
I think the idea of a business model innovation for given or failing business models is a quite good idea to get in touch with several business models and their composition. The main problem I've recognized through the whole process was our own incompetence concerning special branch knowledge. We've tried to minimize that by talking to young entrepreneurs and employees of MTV, but overall we didn't get the feeling to solve the problems persistently.	16
After having a first concept we've used the business model canvas to concretize on the nine building blocks.	17
We've used the business model canvas very late during the course of the innovation process. At this point of time, we've been very settled on one version of a new business model. Hence, we weren't able to develop more than one business model using the canvas.	17

⁶⁰ This and the following statements were given in German.

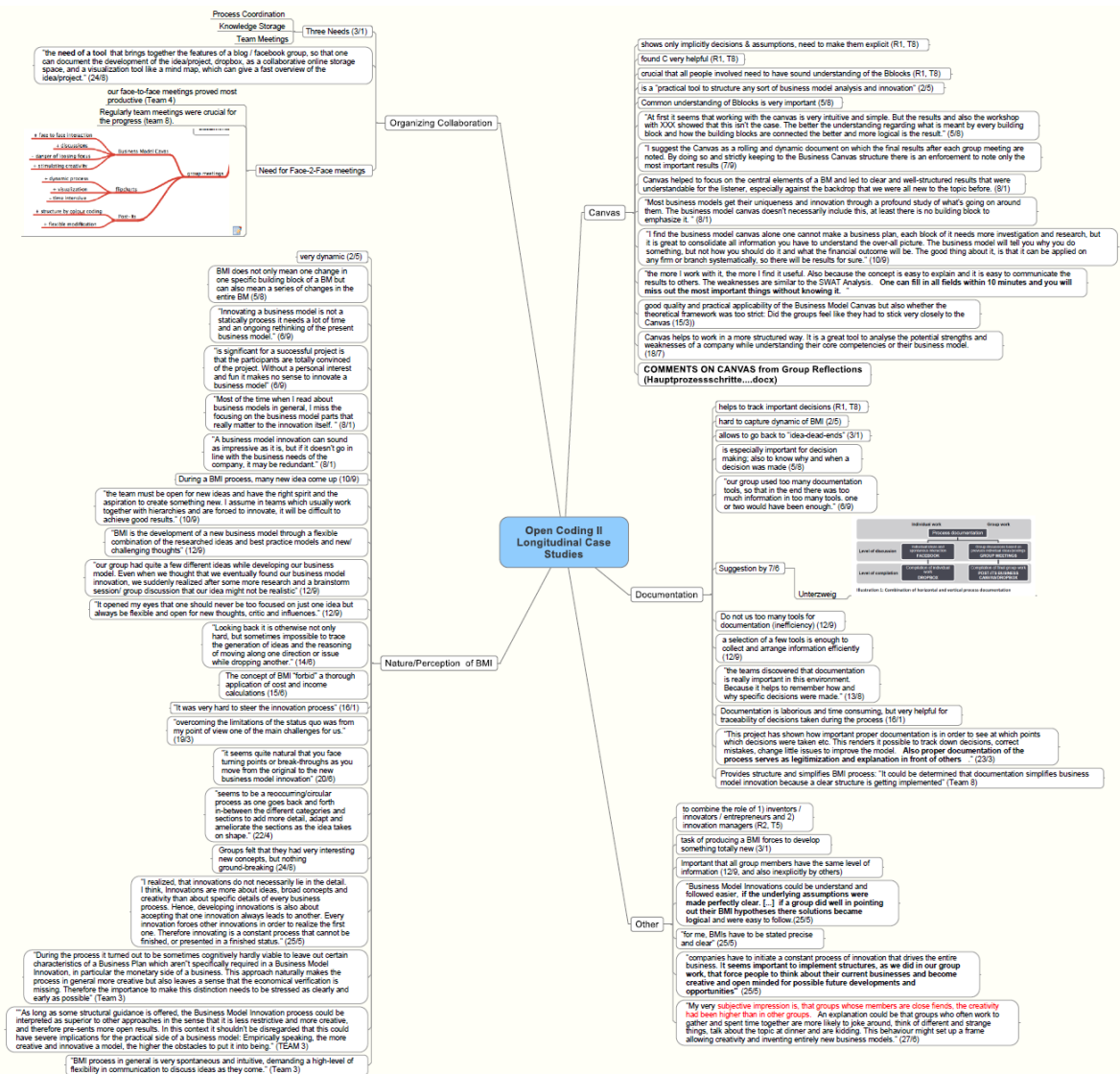
Especially the Business Model Canvas [...] made it easy for us to work very structured something that we might not have done otherwise.	18
Yet I do not think that this is the only purpose of the Business Model Canvas, but that it is a great tool to analyse the potential strengths and weaknesses of a company while understanding their core competencies or their business model.	18
While we and some other groups were able to work with a young company and present a business model innovation that would have changed their main business model, groups working with larger companies such as Daimler or Otto had to implement their business model innovation in a much fixer corporate setting and therefore had to present a more sophisticated calculation of a possible benefit.	18
My first impression after seeing all the presentations was that I found it surprising how every group appeared to have taken a unique way - I was unable to spot a common pattern.	19
Also I found the differences between groups who chose to create a business model innovation for an existing business model and those who created a whole new concept (especially true when comparing the NoNi-group with those who worked with an existing model) very interesting as overcoming the limitations of the status quo was from my point of view one of the main challenges for us.	19
A solution would have been that all groups use the same Gantt chart with predetermined section headers) as this would have greatly increased comparability of the process, because the way it was I cannot tell whether the perceived differences between the groups - especially between our group and the others – were due to actual differences or simply to a different way of presenting the process.	19
It was quite interesting to see how most groups displayed milestones and turning points in their timelines. Our group also had milestones but not so many turning points. This is probably due to the fact that we developed a business model from scratch without the aid of the company itself, while others worked from existing business models	20
In the latter case it seems quite natural that you face turning points or break-throughs as you move from the original to the new business model innovation, whereas we started off with the new business model on top of Otto's core business.	20
In general, a personal blog seems a great idea for documentation as all information is comprised in one place and dated accordingly. In contrast, we used a facebook group instead of a blog, which works fine for discussions, commenting etc. but we experienced difficulties with the proper archiving (date & time) as date and time vanished after some time to only read "2 months ago".	20
Process-wise it seems as though most groups worked quite similar.	21
Generalizing, one can say that each group started with an analysis of the company itself, the business environment, the domestic market as well as foreign markets and bestpractice examples. Following this, most groups went on to developing rough ideas of their business model innovation, which were then further enhanced and developed in more detail in respect to the different sections of the business model canvas. This seems to be a	22

reoccurring/circular process as one goes back and forth in-between the different categories and sections to add more detail, adapt and ameliorate the sections as the idea takes on shape.	
Often times, one is so enthusiastic about the content that one forgets to write down one's thoughts and it is quite impossible to track all steps down in hindsight. It is also especially difficult in a group, as every person has his/her own style of working, jotting down ideas and communicating.	22
This project has shown how important proper documentation is in order to see at which points which decisions were taken etc. This renders it possible to track down decisions, correct mistakes, change little issues to improve the model. Also proper documentation of the process serves as legitimization and explanation in front of others.	23
However, here, as by some other presentations also, I missed two facets: the idea was good, but not really ground breaking new or even at least adventures. There are already proofs of concept for such business models within the chosen industry. The second facet was the elaboration depth of the business model innovation idea. Taking the car sharing platform as an example, there I missed a clear added value for a clear customer segment.	24
However, the last king, the Interconnectedness came a little bit short, in my opinion. Only one other team mentioned the need of a tool that brings together the features of a blog / facebook group, so that one can document the development of the idea/project, dropbox, as a collaborative online storage space, and a visualization tool like a mind map, which can give a fast overview of the idea/project and in the same time help one to find new and interesting connections.	24
The interconnectedness of the data was really helpful for me personally	24
Business Model Innovations could be understand and followed easier, if the underlying assumptions were made perfectly clear. Otherwise, the presenting group, would loose the audience immediately. Ceteris paribus, if a group did well in pointing out their BMI hypotheses there solutions became logical and were easy to follow.	25
If the hypotheses were presented clearly and properly connected with the Business Model Canvas, I was able to entirely understand and appreciate the effort and work of a group. Hence, for me, BMIs have to be stated precise and clear	25
I realized, that innovations do not necessarily lie in the detail. I think, Innovations are more about ideas, broad concepts and creativity than about specific details of every business process. Hence, developing innovations is also about accepting that one innovation always leads to another. Every innovation forces other innovations in order to realize the first one. Therefore innovating is a constant process that cannot be finished, or presented in a finished status.	25
I realized, that innovations cannot only be seen as an instrument for companies in crisis. Furthermore, in order to avoid crisis, companies have to initiate a constant process of innovation that drives the entire business. It seems important to implement structures, as we did in our group work, that force people to think about their current businesses and become creative and open minded for possible future developments and opportunities	25
Every team already had a rough idea for a business model innovation in mind when deciding for a company. This idea based on existing knowledge about the company, the market, the	26

environmental factors or other existing information. So the first frame for a new business model was already set when starting with the process.	
Then the teams first went through an analysis phase, where they tried to become experts for the company and the environmental factors influencing the company. This included both an internal and external analysis. Because all the teams are not directly members of their corporations their process is strongly influenced by the information they got and found. This information from the analysis set another frame. Problems became apparent; ideas have been upset or supported and first crucial changes to the idea took place.	26
After the analysis the teams had a more precise idea for a business model innovation. So they 'dived in' the development: What can we do differently? How can we differentiate from competitors? How can we satisfy our customers' need best (value proposition, customer relationship, and channels)? What do we need to make it work (resources, partnerships, activities)? Different features were discussed and all the building blocks were concreted. The last step was to check if everything fits together and makes sense. Here more information was searched to verify the ideas.	26
All the processes were pretty similar. Therefore we can derive first insights in the business model innovation process in general. But nevertheless one does not forget that there is a huge influence due to the setup of the lecture.	26
Besides the critic regarding the workload of the documentation, all groups seemed to consider the documentation to be a positive tool.	27
Due to my observation there had been two major kinds of documentations in every group. One tends to be more an organisational tool for meetings etc and the other to documentations had a focus on the business model innovation process itself.	27
My very subjective impression is, that groups whose members are close fiends, the creativity had been higher than in other groups. An explanation could be that groups who often work to gather and spent time together are more likely to joke around, think of different and strange things, talk about the topic at dinner and are kidding. This behaviour might set up a frame allowing creativity and inventing entirely new business models.	27

Coding data is not readable in A4 paper format (see screenshot below). Consequently, the full resolution coding data is available for download here:

Open Coding II Data (Screenshot)



<http://www.springer.com/978-3-658-11265-3>

The Process of Business Model Innovation

An Empirical Exploration

Stampfl, G.

2016, XIX, 271 p. 49 illus., Softcover

ISBN: 978-3-658-11265-3