

# Optimierung des Drittgeschäfts unter Berücksichtigung rechtlicher Rahmenbedingungen

Studiengang: MAS Leadership in Innovation and Technology

Wie kann das internationale Drittgeschäft innerhalb gesetzlicher Rahmenbedingungen optimiert werden, ohne den Kernauftrag für die Schweizer Armee zu gefährden? Im Fokus steht die Identifikation von Wachstumspotenzialen, die Optimierung administrativer Prozesse und die Entwicklung tragfähiger Modelle für langfristige Kundenbeziehungen.

## Ausgangslage

Die Auftraggeberin ist als Materialkompetenzzentrum der Schweizer Armee ein zentraler Partner für die Instandhaltung militärischer Systeme. Neben dem Kerngeschäft mit den nationalen Auftraggebern stellt das internationale Drittgeschäft eine wichtige Möglichkeit dar, Kapazitäten auszulasten und technologische Fähigkeiten langfristig zu sichern. Dieses Geschäftsfeld ist jedoch durch gesetzliche Rahmenbedingungen, geopolitische Entwicklungen und interne Strukturen geprägt, die den Handlungsspielraum einschränken.

## Zielsetzung

Ziel der Arbeit ist es, Wege aufzuzeigen, wie das internationale Drittgeschäft innerhalb der geltenden rechtlichen Vorgaben optimieren kann. Dabei steht im Fokus, den maximal zulässigen Anteil auszuschöpfen, bestehende Kundenbeziehungen zu vertiefen, neue Kunden in stabilen Märkten zu gewinnen und gleichzeitig die administrativen Hürden für internationale Partner zu reduzieren.

## Methodik

Die Untersuchung basiert auf einem explorativen Forschungsansatz. Zentrale Elemente sind qualitative Interviews mit internen Führungskräften sowie internationalen Kunden und Partnern, ergänzt durch Marktanalysen, SWOT- und GAP-Analysen sowie einen Design-Thinking-Workshop. Ein besonderer Schwerpunkt lag auf der Sammlung und Auswertung von Customer Insights, um ein tiefes Verständnis der Bedürfnisse, Erwartungen und Herausforderungen aus Kundensicht zu gewinnen. Diese Kombination ermöglichte es, Geschäftsmodellvarianten zu entwickeln und deren Potenzial fundiert zu bewerten.

## Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen, dass die Auftraggeberin international über ein erhebliches Marktpotenzial verfügt. Kunden schätzen die hohe Qualität und Zuverlässigkeit, sehen jedoch Verbesserungsbedarf bei Preisge-

staltung, Angebotsprozessen und Exportabwicklung. Als besonders vielversprechender Ansatz wurde die Einführung internationaler Service Level Agreements identifiziert, die eine planbare Zusammenarbeit mit fixen und variablen Leistungsbestandteilen ermöglichen. Dadurch lassen sich sowohl die Kundenbedürfnisse nach Verfügbarkeit und Verlässlichkeit erfüllen als auch stabile Einnahmen und eine höhere Auslastung sicherstellen.

## Ausblick

Die Arbeit verdeutlicht, dass die Auftraggeberin durch organisatorische Anpassungen, Prozessoptimierungen und gezielte Kooperationen ihre Position im internationalen Markt stärken kann. Künftige Schritte liegen in der praktischen Erprobung der entwickelten Modelle, insbesondere durch Pilotprojekte mit ausgewählten Kunden. Langfristig kann dadurch ein tragfähiges Geschäftsmodell etabliert werden, das den gesetzlichen Rahmen respektiert, die Abhängigkeit vom Heimmarkt reduziert und die internationale Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig stärkt.



Marco Leopizzi