

# ROAD TO DIGITAL

FAHRPLAN FÜR DEN AUFBAU EINES  
DIGITALEN PRODUKT- UND SERVICEGESCHÄFTS  
IM ANLAGEN- UND MASCHINENBAU

Von Amseln Magel, Partner Digital,  
ROI Management Consulting AG

## PHASE 1



### UNTERSUCHUNG DER TECHNOLOGIEIMPULSE

- > IDENTIFIZIERUNG RELEVANTER  
UNDEFINierter TECHNOLOGIEIMPULSE
- > APPLIZIERUNG UNGERICHTETER  
TECHNOLOGIEIMPULSE IM KUNDENUMFELD
- > GENERIEREN VON MÖGLICHEN PRODUKTIDEEN
- > BEFRAGUNG VON LEAD-USERN NACH  
IMPLIZITEN UND EXPLIZITEN BEDARFEN
- > ANALYSE GEFORDERTER BEDÜRfnISBEFRIE-  
DIGUNGEN/PROBLEMLÖSUNGEN

## PHASE 2



### DIGITALSTRATEGIE SPRINTS

- > STRATEGIE-SPRINT JE GEFORDERTER  
BEDÜRfnISBEFRIEDIGUNG/PROBLEMLÖSUNG
- > VORBEREITUNG UND AUFBAU MARKTVERSTÄNDNIS
- > ANALYSE DER MARKTSITUATION UND  
POTENZIELLER DIGITALER STOßRICHTUNGEN
- > ERARBEITUNG DIGITALER GESCHÄFTSMODELLE
- > ANALYSE DER POTENZIALE UND PRIORISIERUNG
- > ERARBEITUNG VON DIGITALISIERUNGSINITIATIVEN

*Vorgehen zum strategischen Aufbau des digitalen Produkt- und  
Servicegeschäfts von Anlagen- und Maschinenbauern*

Unterschiedlicher könnten die Voraussetzungen zwischen Maschinenbauern und Software-Herstellern beim Aufbau neuer Produkte kaum sein: Auf der einen Seite bis zu 20.000 Bauteile pro Anlage, oftmals weniger als 100 produzierte Anlagen pro Jahr und eine Lebensdauer im Markt von teilweise mehr als 25 Jahren. Auf der anderen Seite ein Produkt, das häufig völlig ohne physische Entität auskommt, mit minimalen Grenzkosten nahezu beliebig vervielfältigbar ist und kaum festen Produktzyklen folgt.

## THE WINNER TAKES MOST

Um als Maschinenbauer den Sprung vom Hardware-Hersteller zum Anbieter digitaler bzw. Software-basierter Produkte und Services erfolgreich zu meistern, muss die Vorgehensweise beim Aufbau neuer Produktfelder konsequent an die Mechanismen des neuen Marktes angepasst werden. Zentrale Herausforderung ist dabei die Geschwindigkeit bei der Definition, Entwicklung und Skalierung des digitalen Geschäfts. Denn

zum einen sichert eine, im Vergleich zum Wettbewerb, schnellere Kundengewinnung den frühzeitigen Genuss von Skaleneffekten, die zu einer „Winner takes most“-Position im Markt führen kann. Zum anderen bedarf das neue digitale Geschäft, insbesondere in der Plattform-Ökonomie, oft einer kritischen Masse von Teilnehmern, damit es einen Mehrwert generiert. Dies erfordert ein planvolles, phasiertes

Vorgehen von der Untersuchung undefinierter digitaler Technologieimpulse bis hin zur Hyperskalierung des digitalen Geschäftsmodells. Die beiden ersten Phasen („Untersuchung der Technologieimpulse und „Digitalstrategie-Sprints“) sind dabei zentraler Bestandteil der Strategieentwicklung und sollen im Folgenden näher beschrieben werden.

### P H A S E 3

### P H A S E 4

#### **ITERATIVE ENTWICKLUNG**



- > DEFINITION DER DIGITALARCHITEKTUR
- > IDENTIFIKATION VON ANNAHMEN FÜR DIGITALE PRODUKTE UND SERVICES
- > ENTWICKLUNG UND TESTING VON MINIMAL FUNKTIONSFÄHIGEN PRODUKTEN (MVP)
- > ERZIELUNG VON PRODUKT-/MARKT-FIT
- > UMSETZUNG DES GESCHÄFTSMODELLS FÜR KUNDENWACHSTUM
- > KUNDENGEWINNUNG
- > AUFBAU EINES ÖKOSYSTEMS

#### **HYPERSKALIERUNG**



- > SCHAFFEN EINER KUNDENBASIS
- > GENERIERUNG VON UMSÄTZEN
- > AUFBAU EINER TRAGFÄHIGEN ORGANISATION
- > KONTINUIERLICHE ERWEITERUNG DES ÖKOSYSTEMS