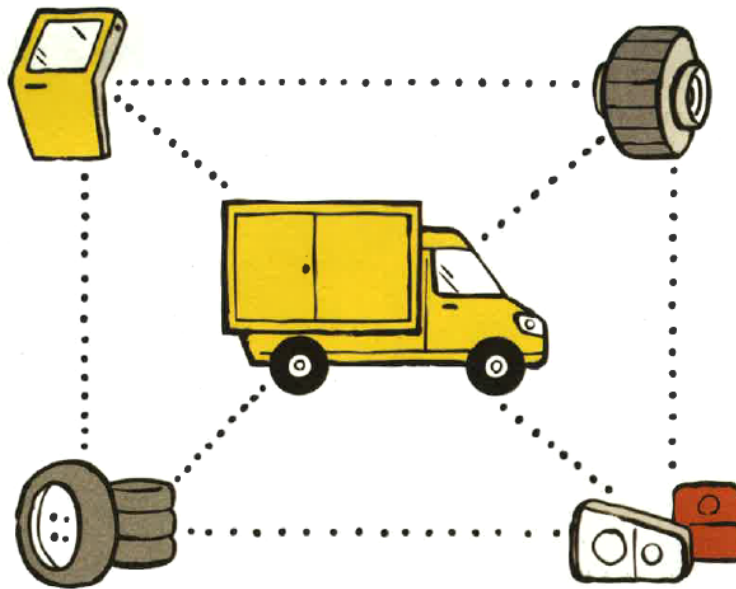


Extended Innovation:  
Eine gemeinsame  
PLM-Plattform ist die Basis  
für alle Komponenten. Bild: ROI



#### Kongress I4.0

Der **4. Fachkongress Industrie 4.0** am 30.11. und 1.12. 2016 in Ulm zeigt, wie Firmen Industrie 4.0 in ihrer Produktion erfolgreich einsetzen. Die Werksbesichtigung bei der **Robert Bosch GmbH** in Blaichach lässt die Umsetzung von Industrie 4.0 in der Praxis erleben. Anmelden: [www.produktion.de/veranstaltungen/fachkongress-industrie-4-0.html](http://www.produktion.de/veranstaltungen/fachkongress-industrie-4-0.html)



## Entwicklungsschub für neue Geschäftsmodelle

Wie Open & Extended Innovation funktioniert, zeigt das Start-up Streetscooter

DR. LUCAS WINTER,  
ROI MANAGEMENT CONSULTING  
PRODUKTION NR. 43, 2016

**MÜNCHEN (GK).** Das US-Unternehmen Uber, das durch seine Vermittlung privater Fahrten via App die Taxi-Branche revolutioniert, ist mittlerweile zum Sinnbild disruptiver Marktumbrüche geworden. Dass solche digitalen Geschäftsmodellinnovationen auch etablierte Industrieunternehmen bereits erreicht haben, zeigt das Beispiel des Kompressoren-Herstellers Kaeser: Dieser bietet nicht nur die Kompressoren selbst, sondern auch deren Leistung - in Form von Druckluft - zum Verkauf an. Abgerechnet wird diese beim Kunden in Kubikmetern.

Tatsächlich bietet die Digitalisierung Unternehmen der ‚Old Economy‘ viele Chancen, bestehende Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln oder durch neue zu ergänzen. Das reicht von den adressierten Kunden über den erbrachten Kundennutzen bis hin

zur Ertragsmechanik der Angebotsstruktur. Eine erste Orientierung, in welchen Bereichen Entwicklungspotenziale für das eigene Unternehmen vorhanden sind, verschafft die Auseinandersetzung mit fünf generellen Arten von Geschäftsmodellinnovationen: Open & Extended Innovation, Digitale Veredelung, Personalisierte Produkte, Everything as a Service (XaaS) / Verfügbarkeit on Demand und Daten als Profitquelle.

Insbesondere Geschäftsmodelle nach dem Ansatz ‚Open & Extended Innovation‘ lindern den Druck, Wettbewerbern im Kampf um neue und bestehende Kunden permanent einen Schritt voraus sein zu müssen. Dazu ist allerdings Mut zur Transparenz notwendig: Es gilt, den betrieblichen Innovationsprozess gegenüber externen Akteuren wie Partnern, Zulieferern und sogar Kunden zumindest in Teilbereichen zu öffnen. Denn die Strategie, jegliches Wissen zu ‚horten‘ und gegenüber der Außenwelt abzuschotten, bremst

heute mehr Entwicklungschancen aus, als Risiken zu senken. Eine offene und vernetzte Produktentwicklung mit anderen Playern der Wertschöpfungskette verschafft einem Unternehmen hingegen mehr Handlungsspielräume, um im Schnittstellenbereich zwischen eigenen und fremden Kernkompetenzen Innovationserfolge zu erzielen.

Den teilnehmenden Partnern bieten Open & Extended Innovation Geschäftsmodelle eine Reihe von Vorteilen: Unternehmen können ihre Innovationszyklen deutlich beschleunigen, indem sie in ausgewählten Bereichen auf externes Know-how zurückgreifen, anstatt zeit- und ressourcenintensive Eigenentwicklungen zu betreiben. Vor allem im Wettbewerb mit digitalen Newcomern beschleunigt das den Transfer von der ersten Idee zur realen Wertschöpfung erheblich. Ein weiterer Vorteil: Im Kooperationsverbund lasten finanzielle und planerische Risiken auf mehreren Schultern, etwa bei einem geteilten Manage-

ment der Innovationsschnittstellen.

Bei einer weiteren, optionalen Marschrichtung des Open & Extended Innovation Ansatzes lagert man alle Entwicklungs- beziehungsweise Innovationsprozesse an externe Partner aus, also Kunden, Lieferanten und andere Kooperationspartner. Das Unternehmen selbst tritt dabei lediglich als ‚Orchestrator‘ auf und koordiniert die eigenständige Entwicklung der jeweiligen Projektpartner. Hierbei sollte man unbedingt einen klar strukturierten Informationsfluss sicherstellen: Digitale und physische Module werden über Kollaborations-Plattformen vernetzt, sodass Daten aus verteilten Entwicklungsprozessen an einem zentralen Ort zusammenfließen und z.B. direkt in angeschlossene Fertigungssysteme eingespeist werden.

Wie das in der Praxis funktioniert, zeigt das Aachener Start-up Streetscooter. Das Unternehmen der Deutschen Post AG entwickelte gemeinsam mit einem Netzwerk

aus Zulieferern und Partnern ein serienreifes Elektro-Zustellfahrzeug. Die Koordination der einzelnen Entwicklungsprojekte für die verschiedenen Fahrzeugkomponenten erfolgte über eine gemeinsame PLM-Plattform. Dabei unterteilte man den Entwicklungsprozess in einzelne Projektmodule, die anschließend jeweils spezialisierte Lieferanten eigenständig bearbeiteten. So ließen sich die Entwicklungskosten um 90% reduzieren und die Zeit bis zur Markteinführung von zwei Jahren auf ein Jahr verkürzen.

Unternehmen können also sehr davon profitieren, wenn sie Entwicklungsziele und Know-how mit externen Partnern teilen. Dies verschafft nicht nur finanzielle Vorteile, sondern auch eine ganz neue Leistungsfähigkeit bei der Kreation und Umsetzung neuer Ideen.

[www.produktion.de/veranstaltungen/fachkongress-4-0.html](http://www.produktion.de/veranstaltungen/fachkongress-4-0.html)  
Der Autor Dr. Lucas Winter ist Leiter Industrie 4.0 Practice, ROI Management Consulting AG