



Digital

denken können nur Firmen, die bereit sind, in Netzwerken und Allianzen zu denken und eigene Prozesse, Techniken und Strukturen für Partner und Kunden zu öffnen

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



Digital Diamonds: Der Weg zur Geschäftsmodell-Innovation

Die digitale Veredelung, also die Erweiterung der Produktfähigkeiten durch digitale Services, bietet mehrere wertvolle Vorteile sowohl für den Hersteller als auch für den Kunden

DR. LUCAS WINTER, LEITER INDUSTRIE 4.0 PRACTICE, ROI MANAGEMENT CONSULTING AG PRODUKTION NR. 28, 2016

MÜNCHEN (BA). Die dramatische Geschwindigkeit, in der sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen heute ändern, stellt Unternehmen vor die Notwendigkeit, die Grundlagen ihrer Geschäftsmodelle zu hinterfragen. Anders formuliert: Gehörten noch bis vor wenigen Jahren die grundsätzlichen Annahmen über die Funktionsweise des eigenen Geschäfts zu den Invarianten in einem Unternehmen, sind sie inzwischen zu Variablen geworden, die man stetig anpassen und gegebenenfalls sogar komplett ändern muss. Doch die Aufgabe, ein neues Geschäftsmodell zu entwickeln oder ein bestehendes zu verändern, bleibt kompliziert. Darüber hinaus stellt sich die Frage: Wann kann man überhaupt von einer wirklichen Veränderung des Geschäftsmodells sprechen?

Ein möglicher Ansatz ergibt sich aus der Betrachtung der zentralen Dimensionen, die für den Zugschnitt und die Tragfähigkeit eines Geschäftsmodells ausschlaggebend sind: die adressierten Kunden, der erbrachte Kundennutzen, die dem Geschäft zugrundeliegende Wertschöpfungskette und die Ertragsmechanik einer Angebotsstruktur. Von einer Veränderung des Geschäftsmodells kann dann gesprochen werden, wenn mindestens zwei dieser Dimensionen signifikant geändert werden. Die Digitalisierung bietet hierbei eine Reihe von Möglich-

keiten: Dabei sind es vor allem Daten und deren Interaktion mit physischen Objekten, die sich als Kerntreiber für Innovationsoptionen im Bereich der Geschäftsmodelle erweisen. Im Wesentlichen lassen sich fünf grundsätzliche Muster der Veränderung herausarbeiten, die einen überraschenden Teil neuer Geschäftsmodelle kennzeichnen: Digitale Veredelung, Open & Extended Innovation, Personalisierte Produkte, Everything as a Service (XaaS) / Verfügbarkeit on Demand und Daten als Profitquelle.

Ein Muster, das sich heute insbesondere in B2B-Märkten besonders häufig beobachten lässt, ist die digitale Veredelung. Dabei handelt es sich typischerweise um die Erweiterung der Produktfähigkeiten durch digitale Services: Leistungsspektrum, Zustand und Servicebedarf, Traceability, Bedienung mit Apps und andere. Die digitale Veredelung bietet sowohl den Anbietern als auch den Kunden eine ganze Reihe von Vorteilen. So können – erstens – zusätzliche digitale Produkte als Add-on zur Kernleistung angeboten werden (etwa Betriebsdaten, die einen besseren Maschineneinsatz ermöglichen). Zweitens lassen sich wesentlich präzisere Preisstaffelungen gestalten, etwa abhängig von Nutzungsdaten (materialschonend, stets Services durchgeführt etc.). Drittens bietet die digitale Veredelung die Basis für neue Angebotsstrukturen, wie für das sogenannte Gillette Razor and Blade Modell, bei dem die Maschine günstig zur Verfügung gestellt wird und die Erträge vornehmlich über die Nutzung der (digitalen)

Leistungen generiert werden. Viertens kann der Ansatz das Produkt zu einem Point of Sales sowohl für eigene Zusatzservices als auch für Angebote von Partnern machen.

Wie die digitale Veredelung in der Praxis funktioniert, zeigt das gemeinsame Angebot von GE und dem Minenfahrzeughersteller Komatsu. Diese beiden Anbieter statten die Fahrzeuge mit Sensoren zur Erhebung der Telemetrie-Daten aus und stellen die Infrastruktur für Big-Data-Analytics bereit. Auf dieser Grundlage erheben sie Bewegungs-, Terrain- und

Minenbedingungen und leiten daraus Empfehlungen zur Senkung der Betriebskosten, Verringerung von Verschleiß und Kraftstoffverbrauch sowie zur Reduktion der Bestände ab. Gleichzeitig erhalten GE und Komatsu umfangreiche Felddaten für den Einsatz in Forschung und Entwicklung, differenzieren sich von den Wettbewerbern und erhöhen die Kundenbindung. Die mit dem Modell verbundene Ertragsmechanik ergibt sich einerseits aus der kostenfreien Bereitstellung der Big Data Analysen und andererseits aus dem Verkauf von mit Sensorik

ausgestatteten Fahrzeugen. Dieses Beispiel zeigt einerseits, dass eine Geschäftsmodellinnovation stets die Anpassung mehrerer Modell-Dimensionen erfordert. Andererseits wird deutlich, dass digitale Innovationen besonders dann eine Aussicht auf Erfolg haben, wenn Unternehmen bereit sind, in Netzwerken und Allianzen zu denken und die eigenen Prozesse, Technologien und Strukturen für Partner und Kunden zu öffnen. Gerade das dafür notwendige Vertrauen erweist sich bislang häufig als limitierender Faktor. www.roy.de



GE und Komatsu leiten aus Sensorik und Big-Data-Analytics Empfehlungen zur Senkung der Betriebskosten, Verringerung von Verschleiß und Kraftstoffverbrauch sowie zur Reduktion der Bestände ab. Bild: Komatsu