

HERAUSFORDERUNGEN, VORAUSSETZUNGEN UND GESCHÄFTSMODELLE IM INDUSTRIE-4.0-UMFELD – 5/8

# Erfolgreich zum Smart Service

Eine strukturierte Vorgehensweise mit konkret definierten Zielen ist bei der digitalen Transformation eines neuen Geschäftsmodells unabdingbar für das Gelingen. Dabei ist zu klären, ob sich dem Thema Smart Services aus Kundensicht oder Produktperspektive genähert wird und ob die Wertschöpfung im Alleingang oder eher kooperativ erfolgen soll. Erst wenn das bestimmt ist, kann für eine der vier hier beschriebenen Smart-Services-Strategien entschieden werden.

Viele Organisationen versuchen, den vermeintlich richtigen Weg anhand bereits erfolgreich umgesetzter Strategien zu identifizieren. Dieser Ansatz ist durchaus legitim, aber auch mit Vorsicht zu betrachten, schliesslich ist die Ausgangslage eines jeden einzelnen Unternehmens sehr individuell und von vielen Rahmenbedingungen geprägt. Deshalb sollten bei den Überlegungen zur richtigen Smart-Service-Strategie Aspekte wie Branche, Produkt, Kundenerwartungen und Markt als Schlüsselparame-ter festgelegt werden.

Die Grafik zeigt die vier verschiedenen Smart-Service-Strategien, die im Folgenden näher beleuchtet werden. Grundsätzlich wird zwischen vier Strategien differenziert: Embedded-Innovator, Solutionist, Aggregator und Synergist. Bei der Strategie-Auswahl empfiehlt es sich, diese nicht nur eindimensional, sondern vielschichtig zu betrachten. Durch die geschickte Kombination mehrerer Perspektiven, wird die produktzentrische be-

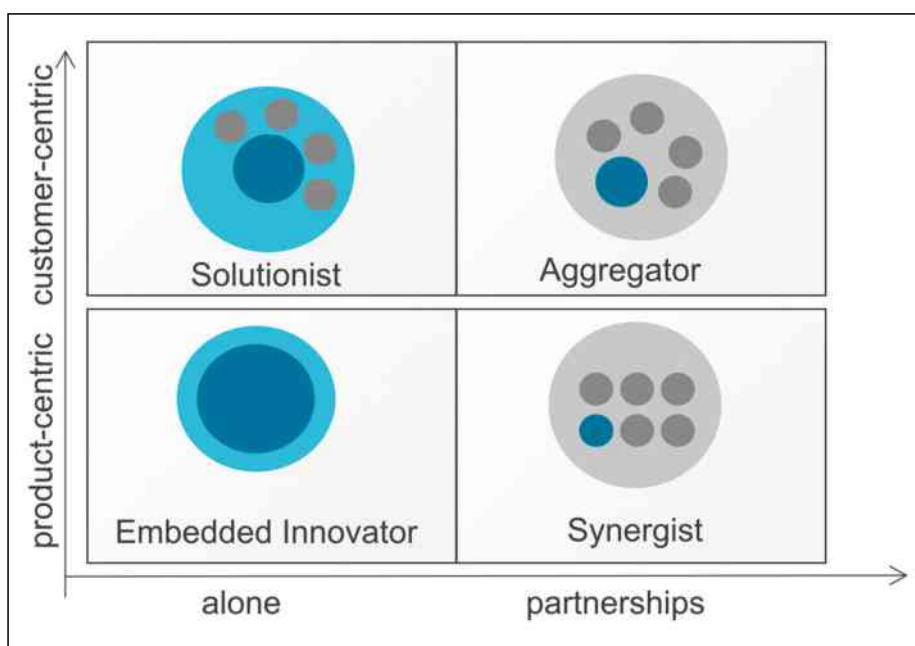
ziehungsweise kundenzentrische Sicht mit der kooperativen Vorgehensweise kombiniert und bringt so idealerweise die optimale Vorgehensweise für das Unternehmen zutage. Generell ist aber wichtig, die Perspektive passend zur Organisation und Branche zu wählen. Inwieweit ein auf Basis dieser Strategien konzipiertes, neues Geschäftsmodell in der Umsetzung dann letztlich eher disruptiv oder evolutionär ist, wird sich erst später herausstellen.

**Embedded-Innovator-Strategie.** Viele Betriebe des produzierenden Gewerbes wählen eine organisationsnahe, produktzentrische Sicht, um die Potenziale ihres Unternehmens zu erkennen. Ausgehend vom Produkt, werden neue Funktionen und Services identifiziert, die erst durch die Digitalisierung möglich geworden sind. Ein klassisches Beispiel für eine solche Veränderung ist die vorbeugende Wartung und Instandhaltung eines Produktes. Mit Predictive Maintenance ist eine pro-

aktive Herangehensweise gemeint: So wird der aktuelle Zustand eines Produktes sowie die sich daraus ergebenden Wartungsmassnahmen proaktiv anhand der gesammelten Nutzungsdaten analysiert und unmittelbar an das Service-Team weitergeleitet, das die entsprechenden Massnahmen plant und umsetzt. Dank dieser Embedded-Innovator-Strategie lassen sich so mögliche Ausfälle frühzeitig erkennen und verhindern; ein Effekt, der sich in vielerlei Hinsicht positiv auswirkt.

**Solutionist-Strategie.** Bei diesem Ansatz ist das Produkt der Faktor, der alle Überlegungen dominiert – allerdings immer aus der Kundensicht betrachtet. Die zentralen Fragen der Solutionist-Strategie lauten: Wie können die Kunden einen noch grösseren Nutzen aus einem Produkt ziehen und wie lassen sich zusätzliche Mehrwerte für den Kunden generieren? Die klassische Umsetzung dieser Strategie ist eine klar definierte und offene Plattform, über die weitere Services – auch von Drittanbietern – angeboten werden können. Das auf diese Weise entstandene Ökosystem fordert eine intensive Bindung zwischen Kunden, Produkt und Anbieter ein und sorgt damit quasi von allein für eine zukunftsorientierte Ausrichtung der Unternehmen. Als Beispiele für eine solche Strategie lassen sich moderne Handelsplattformen heranziehen, bei denen Kunden etwa bestimmte Produktkonfigurationen vornehmen und bestellen oder diverse Add-Ons in Form von Softwareerweiterungen oder Produktkonfigurationen erwerben können.

**Aggregator-Strategie.** Wenn es um eine kooperative Wertschöpfung geht, ist die Aggregator-Strategie eine interessante Option. Diese Überlegungen sind vorrangig für diejenigen Unternehmen relevant, deren Produkte nur geringe Möglichkeiten einer Anbieterdifferenzierung ermöglichen. Aggregation, also die Zusammenfassung mehrerer Einzelgrössen hinsichtlich eines gleichar-



Die vier verschiedenen Smart-Service-Strategien. Grafik: Eurodata

**AUTOR**  
Lumir Boureau  
Geschäftsführer & CTO  
eurodata tec GmbH

**INFOS**  
eurodata AG  
DE-66119 Saarbrücken  
Tel. +49 681 880 87 99  
info@eurodata.de  
www.eurodata.de



tigen Merkmals, ist also die einzige Perspektive für ein neues Geschäftsmodell. Manchmal spielen einzelne Produkte beziehungsweise Services eine eher untergeordnete Rolle in der gesamten Wertschöpfungskette. Dennoch ist es möglich, dass beim Anwenden der Aggregator-Strategie gerade die Kombination eigener Daten mit denen anderer Anbieter einen neuen, zusätzlichen Kundenvorteil erzeugen. Als typisches Beispiel dieser Vorgehensweise kann der gesamte Smart-Home-Bereich betrachtet werden. Hier integrieren sich verschiedene Anbieter mit unterschiedlichen Produkten in ein Gesamtsystem und bieten auf diese Art und Weise vielfältigste Mehrwerte.

**Synergist-Strategie.** Diese Strategie hat wohl das grösste disruptive Potenzial, denn diese ausgesprochen kooperative Wertschöpfungskette ermöglicht das Entstehen von ganz neuen, dezentralen Ökosystemen. Dabei partizipiert der Anbieter von einem Geschäftsmodell, in dem alle Anbieter gleichwertig nebeneinander auftreten. Durch den Austausch von Informationen unter den verschiedenen Anbietern sowie zwischen deren Produkten, entsteht ein einzigartiges, neues Angebot. Viele Beispiele aus dem Bereich Synergist-Strategie kommen aus dem Internet der Dinge (IoT). Hier entstehen immer neue,

smarte, vernetzte Produkte, die vollautomatisch miteinander kommunizieren und den Anwendern dieser Lösungen attraktive und völlig neue Möglichkeiten an die Hand geben. Die Vielzahl der Wearables, beispielsweise aus dem Gesundheits- und Sportbereich, kann hier stellvertretend für die erfolgreiche Umsetzung einer Synergist-Strategie genannt werden.

**Fazit.** Jede der beschriebenen Strategien hat beim Wandel in Richtung Industrie 4.0 ihre Berechtigung. Allerdings hat auch jede einzelne von ihnen bestimmte Anforderungen oder bringt spezielle Herausforderungen mit sich. Bei der Lösungsfindung müssen sich die Unternehmen deshalb darüber im Klaren sein, dass es nicht die eine richtige Strategie gibt, sondern dass jede Organisation für sich den Weg identifizieren muss, der den grössten Nutzen zu bringen scheint. So wundert es nicht, dass es immer wieder Unternehmen gibt, die gleich mehrere Strategien auf einmal verfolgen – und zwar erfolgreich. ■

*Der sechste Teil dieser Serie befasst sich mit dem Thema «Integration». Sie ist die wichtigste Komponente zur Umsetzung der hier genannten Smart-Services-Strategien.*

## Polyurethan, der Konstruktions- werkstoff für anspruchsvolle Formteile

### Optimales Design für technische Formteile

Polyurethan wird heute in einem weiten Gebiet von Anwendungen eingesetzt, wobei es für beinahe jede Anforderung die entsprechende Formulierung gibt.

Seit mehr als 30 Jahren ist die Emaform der führende Hersteller in der Schweiz und hat sich dabei ausschliesslich auf die Herstellung von Teilen aus PUR-Integralhartschaum und PUR-Kompaktmaterial spezialisiert.

Mit einem kompetenten und motivierten Team unterstützen wir unsere Kunden mit Know-how vom Entwicklungsprozess über den Prototypenbau bis zum fertig lackierten PUR-Formteil bzw. montierten Baugruppen.



**emaform  ag**

Zetzwilerstrasse 760  
CH-5728 Gontenschwil  
Schweiz  
Tel.+41 62 767 20 00  
Fax+41 62 767 20 01  
info@emaform.ch  
www.emaform.ch