

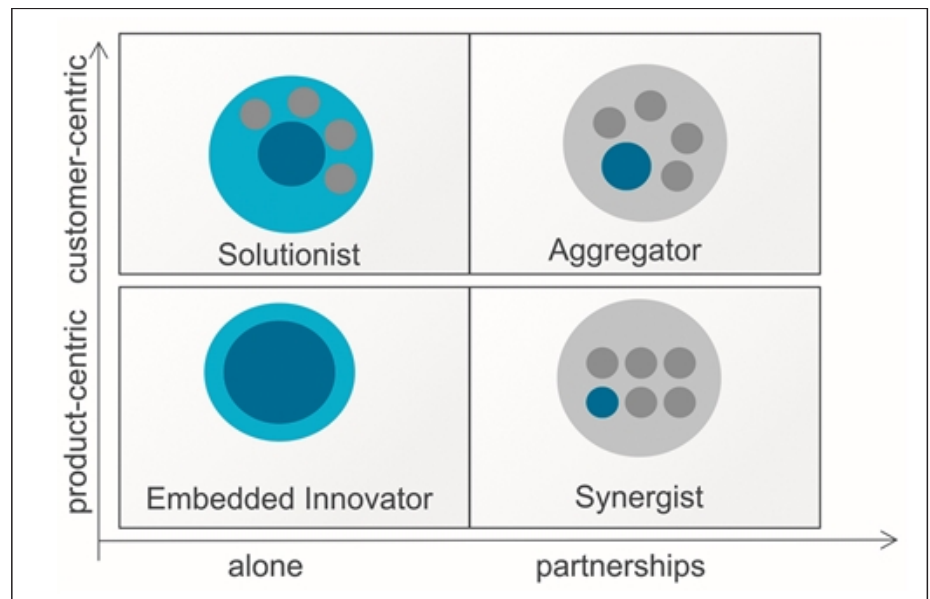
HERAUSFORDERUNGEN, VORAUSSETZUNGEN UND GESCHÄFTSMODELLE IM INDUSTRIE-4.0-UMFELD – 4/8

Das Erfolgsmodell 4.0

Das Potenzial von Industrie 4.0 sowie die Chancen der Digitalisierung und Vernetzung haben mittlerweile viele Unternehmen erkannt. Allerdings haben sie keine Vorstellung davon, wie sie die komplexe Thematik eines Industrie-4.0-Projekts auf einzelne, realisiere Projektschritte herunterbrechen sollen? Dieses Dilemma lässt sich mit einer systematischen Vorgehensweise, die hier erklärt wird, vermeiden.

Ähnlich wie bei anderen, disruptiven Technologien, beginnt auch die Diskussion zum Thema Industrie 4.0 vielfach auf einer sehr technischen Ebene. Das liegt daran, dass disruptive Technologien, sprich Technologien, die vorhandene Techniken vollständig ersetzen, auf den ersten Blick nur schwer zu fassen scheinen. Bei dieser Diskussion werden jedoch oftmals die Business-Aspekte vernachlässigt. Dabei kann ein Perspektivenwechsel wahre Wunder bewirken. Wenn man sich nämlich dem Thema aus Business-Sicht nähert, zeichnen sich auf einmal neue, digitale Geschäftsmodelle ab, die bisher unerkannt blieben. Und genau diese innovativen Geschäftsmodelle bieten die Möglichkeit, sich erfolgreich vom Wettbewerb zu differenzieren.

Geschäftsmodell erkennen. Es gibt keine vorgefertigte, allgemeingültige Strategie zur Entwicklung von Geschäftsmodellen. Die Ausgangssituation jedes einzelnen Unternehmens, unter der Berücksichtigung von Chancen und Risiken, ist ausschlaggebend für das angestrebte Geschäftsmodell. Bevor aber überhaupt Ideen und Vorschläge aus den Bereichen von Netzwerk-, Daten- und Applikationskompetenzen kommen können, müssen zunächst einmal die richtigen Fra-



gen gestellt werden. Deshalb beginnt die Umsetzung von Industrie 4.0 mit der grundlegenden Fragestellung nach dem Geschäftsmodell des Unternehmens.

Komplettservice als Ziel. Obwohl das Bewusstsein für digitale Geschäftsmodelle vorhanden ist, bedeutet das nicht, dass die sich

daraus ergebenden Chancen auch als solche erkannt werden. In vielen Unternehmen werden diese vielmehr als eine Bedrohung gesehen, weshalb an bestehenden Strukturen geklammert wird und die bevorstehenden Prozesse vehement bekämpft werden. Nicht selten formiert sich aufgrund der Angst vor einer möglichen Kannibalisierung des Bestandsgeschäfts sogar konkreter Widerstand.

In klassischen Industrieunternehmen stehen die Produkte im Mittelpunkt und die bestehenden Geschäftsmodelle basieren auf deren Verkauf und den daraus erzielten Erträgen. Wer sich aber zukunftssicher aufstellen möchte, muss sich mit dem Thema Smart Services beschäftigen und sein Geschäftsmodell in Richtung Dienstleistung verändern. Ein Unternehmen sollte sich also nicht mehr ausschließlich auf die Herstellung und den Verkauf eines Produkts konzentrieren, sondern versuchen, einen kompletten Service zu konzipieren und anzubieten.

Produktfokussierung langsam aufweichen. Wie so etwas aussehen kann, lässt sich am leichtesten in der Instandhaltung und im



AUTOR
Lumir Boureanu, Geschäftsführer
& CTO eurodata tec GmbH

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



Maintenance-Bereich beobachten. Hier entsteht durch die Vernetzung von Produkten und mithilfe der daraus gewonnenen Daten die Grundlage für Smart Services. Wenn Unternehmen etwa im Bereich der Fern-Diagnostik, Steuerung und Automatisierung von Geräten oder dem Energieverbrauch von Anlagen mit der Einführung vom Smart Services beginnen, wird es nur wenige geben, die sich gegen diese Veränderungen sträuben, denn der produktfokussierte Blick wird nicht verändert.

Ein Perspektivenwechsel kann wahre Wunder bewirken

Dienstleistungen identifizieren. Neben der produktzentrischen Vorgehensweise lohnt sich eine Analyse aus Sicht des Kunden. Wie steht es mit der Nutzungsdauer des Produkts, welche Aktivitäten wurden bisher vom Kunden übernommen, könnten aber auch vom Hersteller übernommen werden? Können diese Aktivitäten vom Unternehmen im Alleingang übernommen werden oder müssen neue Partnerschaften aufgebaut werden? Welche neuen Geschäftsmodelle lassen sich überhaupt identifizieren?

In einem fünfstufigen Vorgehensmodell (Grafik 1) werden im ersten Schritt die aktuellen Geschäftsmodelle, Marktposition, Produkte und Branchenkultur analysiert – produktzentrisch, kundenzentrisch oder unter Berücksichtigung von externen Partnerschaften. Die Erkenntnisse dieser Analyse bilden den ersten Schritt und dienen gleichzeitig als Basis für die nächste Stufe, die Perspektive.

Mit Strategie in die Zukunft. Ob das neue, anzustrebende Geschäftsmodell eher disruptiv oder evolutionär sein sollte, gilt es aus unterschiedlichen Perspektiven (Grafik 2) zu beurteilen. So kann man das neue Modell beispielsweise im Alleingang betrachten und diese Perspektive etwa mit der produktzentrischen beziehungsweise kundenzentrischen Sicht kombinieren. Oder man unterscheidet grundsätzlich zwischen Embedded Innovator, Solutionist, Aggregator und Synergist. Vielleicht wäre es aber auch wichtig, bestehende Partnerschaften einzubeziehen. In jedem Fall muss sorgfältig abgewogen werden, welche Perspektive beziehungsweise Strategie sinnvoll und für das eigene Unternehmen passend ist. Im fünften Teil der Serie werden die vier unterschiedlichen Geschäftsmodell-Strategien Embedded Innovator, Solutionist, Aggregator und Synergist vorgestellt, deren Einsatzbereiche analysiert sowie deren Nutzen erläutert. ■