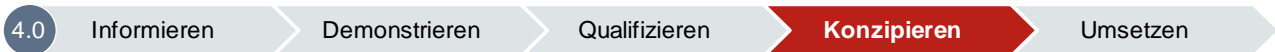




## „Digital in NRW – Das Kompetenzzentrum für den Mittelstand“



### Einführungsstrategie: Einführung eines digitalen Geschäftsmodells für Gebrauchsgüter mit Einbindung von Umsetzungspartnern

#### Problemstellung

Gebrauchsgüter, speziell z. B. in der Medizintechnik, sind charakterisiert durch höchste Qualität und Langlebigkeit. Insbesondere die Langlebigkeit resultiert bei einem klassischen Verkauf in nur einem einmaligen Ertrag für ein Unternehmen. Neue technologische Möglichkeiten durch die Digitalisierung befähigen diese Unternehmen nun zur Einführung digitaler Geschäftsmodelle mit kontinuierlichen Erlös Konzepten. Häufig wird bei einer solchen Einführung zunächst einzig die Digitalisierung der Güter betrachtet. Aber auch deren Integration in ihre Umwelt muss berücksichtigt werden.

#### Vorgehensweise

- I. Definition der Zielsetzung  
Zunächst werden Ziele und Rahmenbedingungen des Projekts sowie eindeutige Akzeptanzkriterien im Unternehmen anhand einer Usecase-Betrachtung festgelegt. Anschließend werden das strategische und operative Projektteam sowie die Projektorganisation definiert.

##### Ziel des Schrittes

- Akzeptanzkriterien gewährleisten erfolgreiches Projektcontrolling rund um das operative Projektteam

##### Hinweise zur Durchführung

- Insbesondere bei globalen Themen wie der Einführung eines neuen Geschäftsmodells ist es entscheidend, dass die Akzeptanz durch die Geschäftsführung und deren Support für das Vorhaben im Vorfeld sichergestellt ist.

- II. Analyse der Ausgangssituation  
Daraufhin erfolgt die Erarbeitung einer Kundensegmentierung und die Definition erster Thesen für die Bedürfnisse der Kunden, um schließlich Kundenanforderungen ableiten zu können.

##### Ziel des Schrittes

- Verständnis über die adressierten Kunden und ihre Bedürfnisse

##### Hinweise zur Durchführung

- Das neue Geschäftsmodell ist an den Anforderungen aktueller und zukünftiger Kunden auszurichten. Deshalb ist eine sorgfältige und umfängliche Analyse der Kundensegmente von besonderer Bedeutung.

### III. Gap-Analyse

Auf Grundlage der Gegenüberstellung der aktuellen Marktleistung mit analysierten Anforderungen werden Ideen für die Verbesserung der Marktleistung abgeleitet.

#### Ziel des Schrittes

- Identifikation von Ansatzpunkten zur Adressierung von Kundenanforderungen

#### Hinweise zur Durchführung

- Durch den Vergleich der bestehenden Marktleistung mit gestellten Anforderungen lassen sich schnell und effektiv zur Verfügung stehende Hebel für die Umsetzung identifizieren.

### IV. Thesen für die Umsetzung

Daraufhin erfolgen die Formulierung eines Geschäftsmodells für eine Marktleistungsidee sowie die Dokumentation und Priorisierung von Thesen für die Einführung

#### Ziel des Schrittes

- *Verständnis über Änderungen zum bisherigen Geschäftsmodell*

#### Hinweise zur Durchführung

- Formuliere Thesen spiegeln das aktuell erarbeitete Bild für den im Workshop analysierten Kunden. Jene gilt es mit den bestehenden Kundensegmenten zu validieren.

### V. Umfeldanalyse

Nach einer Definition des Wertschöpfungsnetzes und einer korrelierenden Vertiefung des Geschäftsmodells soll in diesem Schritt eine Validierung der formulierten Thesen durch die Befragung von Kunden erfolgen.

#### Ziel des Schrittes

- Definition des Umfeldes für die Einführung des digitalen Geschäftsmodells

#### Hinweise zur Durchführung

- An dieser Stelle sind die definierten Thesen entsprechend den Beobachtungen im realen Umfeld nachzuschärfen und vorherige Schritte der Einführungsstrategie entsprechend iterativ zu wiederholen und zu durchlaufen.

### VI. Auswirkungsanalyse

Abschließend werden die Umsetzungspartner bestimmt und eine Auswirkungsanalyse auf das betrachtete Produkt erstellt, um schließlich Anforderungen an das Produkt zur Geschäftsmodell-Umsetzung ableiten.

#### Ziel des Schrittes

- Identifikation von Auswirkungen auf das Produkt und sein Umfeld

#### Hinweise zur Durchführung

- Im Umfeld des digitalisierten Produkts wurden bereits die Kundensegmente betrachtet. Für eine erfolgreiche Umsetzung gilt es nun operative Partner für den Alltagseinsatz des entwickelten Erlös-konzepts zu identifizieren und zu akquirieren.

**Ergebnis:**

- I. Beschreibung der Lösung  
Die Einführung eines neuen Erlösmodells im Rahmen des digitalen Geschäftsmodells ermöglicht neue Erlösstrukturen. Diese führen für die Unternehmen meist zu einer höheren Planungssicherheit und steigenden Erträgen. Gleichzeitig unterstützen die neuen Konzepte bei der Einführung von Servicemodellen für Gebrauchsgüter.
- II. Dauer von der Potenzialidentifikation bis zur Implementierung  
Die Dauer bis zur finalen Implementierung hängt von vielen Faktoren wie dem gegenwärtigen Digitalisierungsgrad des Produkts oder der Unternehmensökonomie ab. Wie die Erfahrung zeigt, kann die Implementierung auf Basis einer bestehenden Partnerschaft mit einer Leasing-Gesellschaft deutlich verkürzt werden. Für die reine Erarbeitung des beschriebenen Konzepts wird eine Dauer von ca. 6 Monaten geschätzt.
- III. Investitionskosten und Aufwände  
Durch die Durchführung von Workshops und die unterschiedlichen Ausprägungen der Umfeldanalyse entstehen variable Kosten. Ferner können aus der Einbindung von Umsetzungspartnern weitere Folgekosten resultieren.
- IV. Besondere Vorkommnisse  
Bedingt durch die Tatsache, dass Kaufentscheidungen in der Medizintechnik nicht durch eine einzelne Person, sondern durch Buying-Center getätigt werden, musste in der Analyse der Ausgangssituation eine Vielzahl an Stakeholdern berücksichtigt werden.

**Nutzen:**

- I. Beschreibung des Nutzens  
Durch die kontinuierliche Integration des Kunden in den Marktleistungsprozess wird eine schnelle Erfassung von Kundenbedarf und -wünschen ermöglicht. Dies ermöglicht kontinuierliche Erträge entlang des Lebenszyklus der Produkte sowie die Möglichkeit der Integration weiterer und neuer Services.
- II. Potenzielle Reifegradsteigerung durch Einführungsstrategie  
Aufgrund der Problemstellung wurde initial die Möglichkeit der Datenerfassung am Produkt analysiert. Eine Ad-hoc-Auswertung und Visualisierung der Nutzungsdaten des Produkts war nicht möglich. Das Zurückgreifen auf bestehende Datenbanken mit impliziten Rückschlüssen auf die Nutzungsintervalle ermöglicht trotzdem eine automatisierte Datenanalyse und somit die Umsetzung neuer Erlösmodelle. In Abhängigkeit der Ausprägung der genannten Analyseverfahren kann durch die Einführung eines digitalen Geschäftsmodells eine Reifegradsteigerung auf die Stufe 2 oder 3 erfolgen.

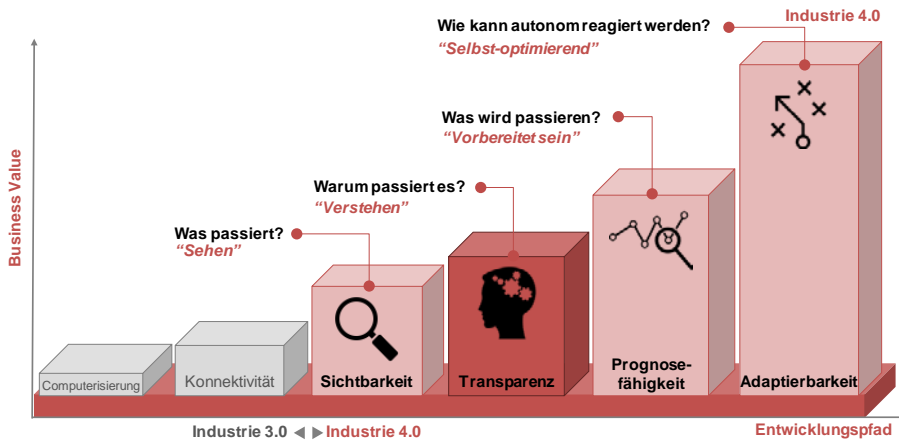


Abbildung 1: Einordnung der Wirkung der Einführungsstrategie in den ‚Industrie 4.0 Maturity Index‘ der acatech

III. Potenzieller Einfluss der Einführungsstrategie auf die Gestaltungsfelder

Primär müssen Unternehmen bei der Implementierung von IoT-Plattformen auf das Gestaltungsfeld der Informationssysteme und je nach Integrationsvolumen von Maschinen und Anlagen auch Ressourcen betrachten. Schnittstellen von den Stammsystemen zu der IoT-Plattform stellen große Herausforderungen dar. Soll die Arbeit mit Dashboards und aktiven Meldungen etabliert werden, ist das kulturelle Gestaltungsfeld ebenfalls von besonderer Bedeutung. Der Fokus liegt dabei auf der frühzeitigen Kommunikation der Veränderung, um die Mitarbeiter des Unternehmens rechtzeitig und intensiv in das Projekt einzubeziehen. Dies kann sich positiv auf die Akzeptanz des neuen Systems auswirken.

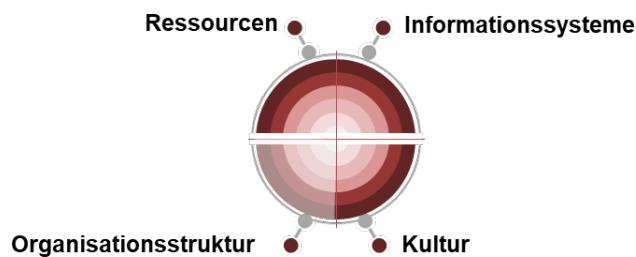


Abbildung 2: Einfluss der Einführungsstrategie auf die Gestaltungsfelder des ‚Industrie 4.0 Maturity Index‘ der acatech

**Kontakt:**

Ansprechpartner: Julian Tekaath,  
 Fraunhofer IEM  
 Tel.: +49 5251 5465-347  
 E-Mail: julian.tekaath@iem.fraunhofer.de

Best-Practice-Unternehmen: [FREUND Maschinenfabrik GmbH](#)