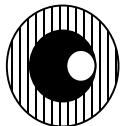


Neue Geschäftsmodelle in der Industrie 4.0

Leitfaden zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle in der Industrie 4.0

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann



TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologie-Management GmbH & Co. KG

Leopoldstr. 145 • 80804 München

Tel. 089-36 05 23-0 • mail@tcw.de • www.tcw.de • www.management-literatur.com

Horst Wildemann

Neue Geschäftsmodelle in der Industrie 4.0

Leitfaden zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle in der Industrie 4.0

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

4. Auflage 2020

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Wildemann, Horst

Neue Geschäftsmodelle in der Industrie 4.0

Leitfaden zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle in der Industrie 4.0

ISBN 978-3-941967-88-5

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG • Leopoldstr. 145 • 80804 München

Tel. 089-36 05 23-0 • mail@tcw.de • www.tcw.de • www.management-literatur.com

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Schnelligkeit und Innovationsfähigkeit sind Kernkompetenzen für den künftigen Erfolg von Unternehmen. „Industrie 4.0“ bietet durch intelligente Vernetzung und Interaktion große Potenziale diese Kompetenzen zu stärken und auszubauen. Es gilt, neue Möglichkeiten zu schaffen, um die Produktivität ganzer Wertschöpfungsketten zu steigern. Neben den Effizienzsteigerungen im Unternehmen ergeben sich Anpassungen, welche die Effektivität der bestehenden Geschäftsmodelle stark verändern. Vor allem die Entwicklung und Produktion neuer und intelligenter Produkte mit zusätzlichem Kundennutzen für neue Märkte und Kunden, abgewandelte Vertriebswegen sowie angepasste Services über den Produktlebenszyklus zeichnen diese Veränderungen aus. Die Potenziale für neue Geschäftsmodelle gilt es zu ermitteln, zu prüfen und zu realisieren.

Dieser Leitfaden zeigt auf, wie man mit theoretischen und praktischen Ansätzen neue Geschäftsmodelle ausgestalten kann. Hierzu werden die Defizite und Herausforderungen in der Praxis betrachtet und daraus Leitlinien für den Industrie-4.0-Ansatz abgeleitet. Die ausführliche Beschreibung verschiedener Methodenbausteine hilft dabei, eine schnelle Umsetzung der neuen Geschäftsmodelle im eigenen Unternehmen zu sichern. Anhand von zahlreichen Fallbeispielen werden die neuen Geschäftsmodelle in der Industrie 4.0 in verschiedenen Anwendungsbereichen praxisnah verdeutlicht.

Mit diesem Leitfaden soll ...

- ... ein umfassender Überblick über die Ansätze zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle in der Industrie 4.0 gegeben werden,
- ... durch die Darstellung von Handlungsfeldern und deren Wirkungsweise die Grundlagen für die Umsetzung gelegt werden,
- ... durch die Darlegung einer Vorgehensweise zur Implementierung die Möglichkeit der Hilfe zur Selbsthilfe geschaffen werden.

Inhalt

1	Geschäftsmodelle	1
2	Digitalisierung als Enabler für Geschäftsmodelle	16
3	Handlungsfelder	70
4	Das Konzept: Methodenbausteine	133
5	Vorgehensweise zur Implementierung	423
6	Literaturverzeichnis	442

Inhalt

1	Geschäftsmodelle
2	Digitalisierung als Enabler für Geschäftsmodelle
3	Handlungsfelder
4	Das Konzept: Methodenbausteine
5	Vorgehensweise zur Implementierung
6	Literaturverzeichnis

Tragfähige Geschäftsmodelle ...

Kernfragen

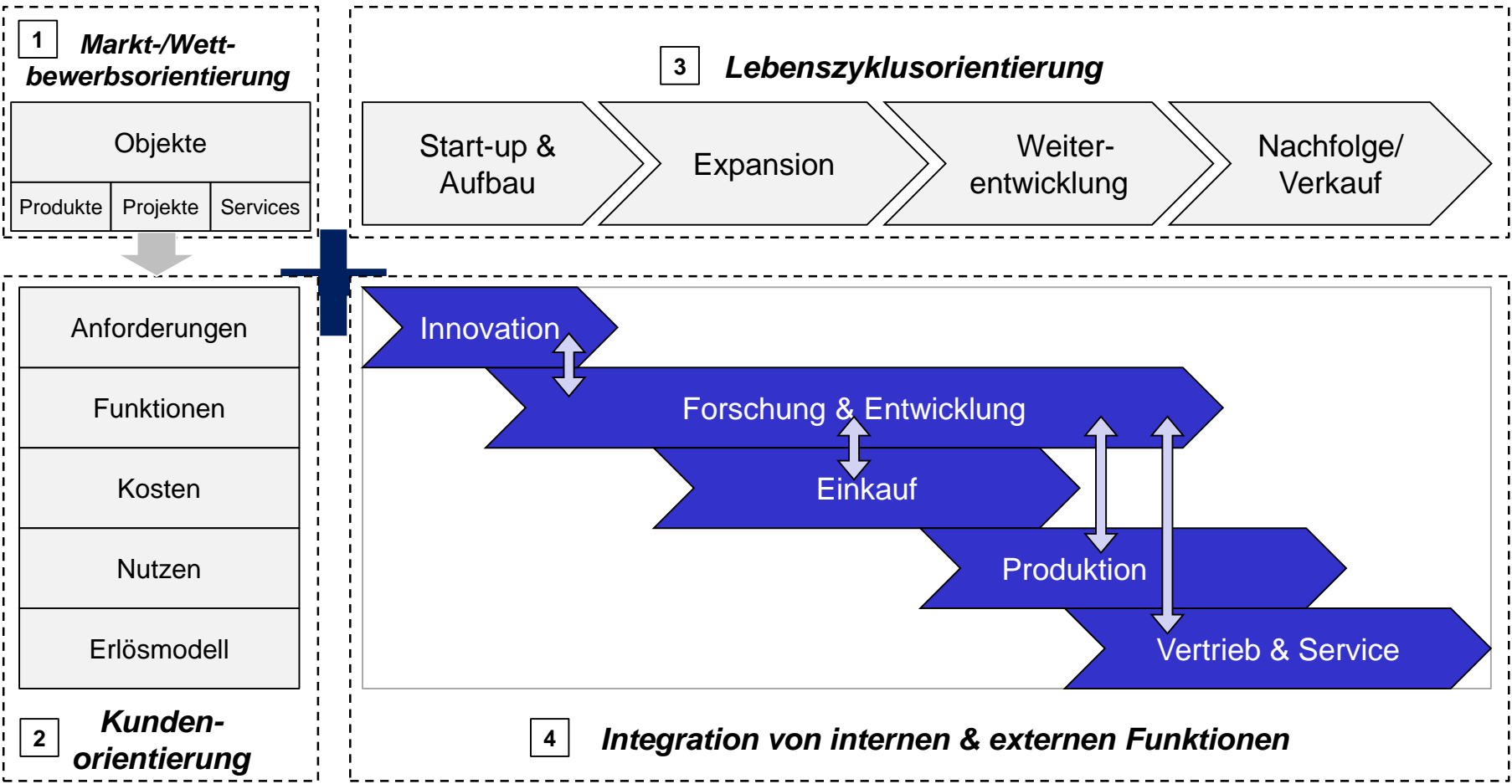
- Was braucht und will der Kunde tatsächlich?
- Welche Trends kennzeichnen den zukünftigen Markt?
- Wie stellen sich Unternehmen auf Veränderungen ein?
- Welche Trends und Innovationen wirken sich potentiell auf das bestehende Geschäftsmodell aus?
- Wie können diese die Wirkbeziehung des bestehenden Geschäftsmodells verändern?
- Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?
- Wer hat Interesse für ein zusätzliches Geschäftsmodell?
- In welcher Form profitiert das Kerngeschäftsmodell von einer innovativen Erweiterung?
- Welchen Kundennutzen erfüllt das bestehende Geschäftsmodell nur unzureichend?
- ...

Antworten

- Zukünftig ist der Einfluss von Innovationen und Kunden auf das bestehende Geschäftsmodell größer als heute
- Aufgrund der Vernetzung sowie dem verstärkten Austausch von Informationen sind schnelle Anpassungen im unternehmerischen Handeln notwendig
- Die Veränderungsbedarfe auf die Operationsbereiche nimmt weiter zu
- Veränderungen fokussieren auf Produkt- und Leistungsangebote, die Konfiguration der Wertschöpfungsketten sowie das Erlösmodell
- Übertragung erfolgreicher Geschäftsmodelle aus anderen Branchen

 ... benötigen eine kritische Auseinandersetzung mit der Problemlösung.

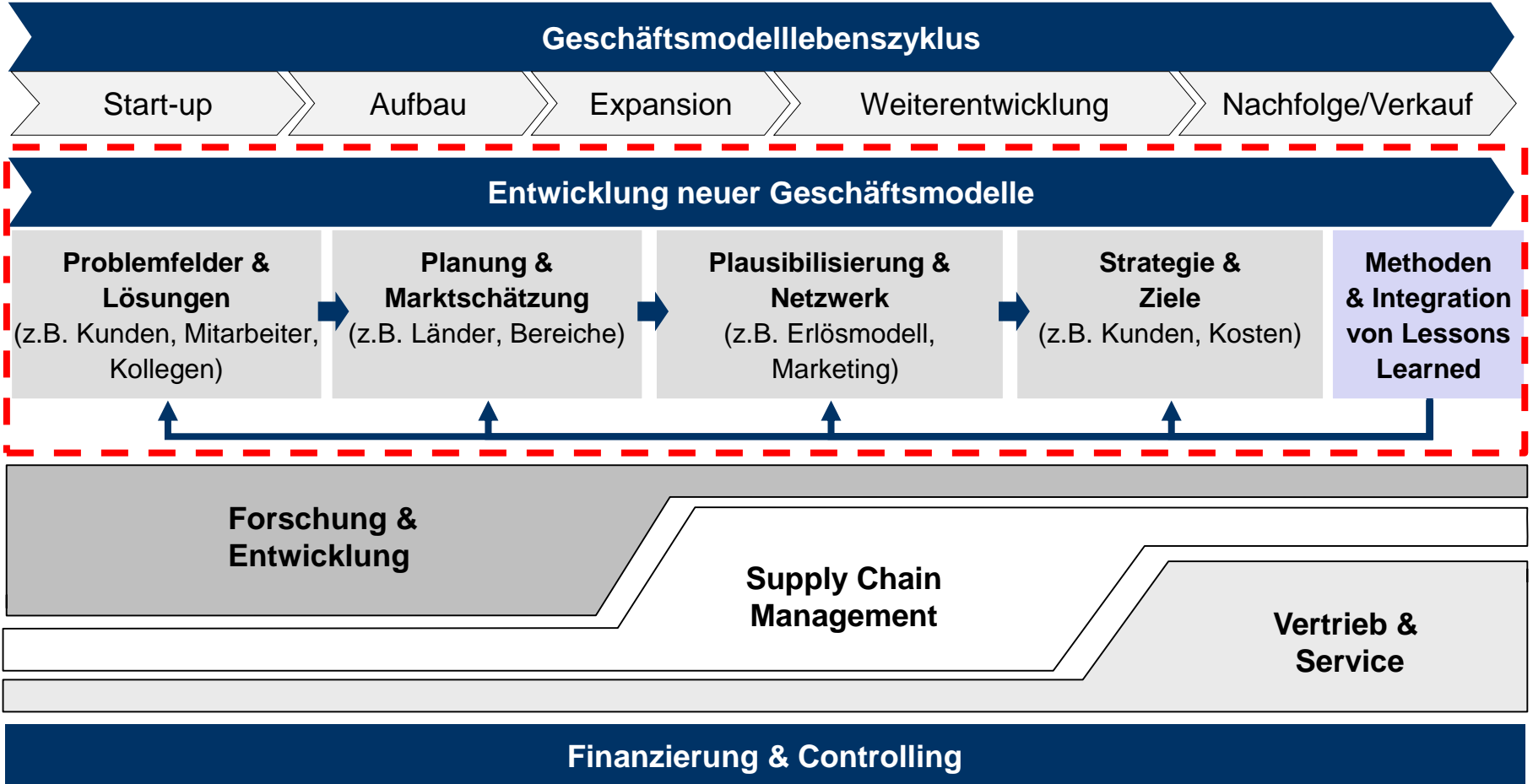
Geschäftsmodellanforderungen ...



⇒ ... sind Markt-/Wettbewerbs-, Kunden- und Lebenszyklusorientierung unter Einbindung aller relevanten Unternehmensfunktionen

Die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ...

Geschäftsmodelle

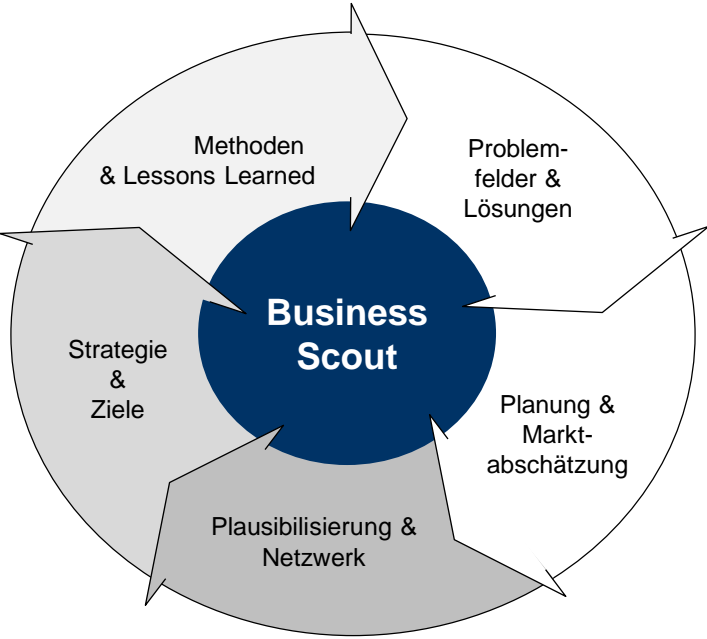


➔ ... fokussiert vor allem die Prüfung der Tragfähigkeit hinsichtlich Bedarf, Nutzenmehrwert sowie Strukturierung.



Der „Business-Scout“...

Regelkreis der Geschäftsmodellentwicklung



Ziele

Prüfung der Notwendigkeit eines weiteren/neuen Geschäftsmodells

Sicherstellung der Tragfähigkeit eines Erlösmodells auf Basis von Markt, Kunden und Netzwerk

Ermittlung von Zielen, Strategien sowie einer belastbaren Planung

Aufgaben

- Erstellung von Prognosen und Abschätzungen zu Markt, Kunden und Supply Chain
- Ermittlung und Priorisierung von relevanten Einflussfaktoren
- Erarbeitung eines belastbaren Erlösmodells
- Plausibilisierung des Geschäftsmodells im Netzwerk
- Vermarktung des Geschäftsmodells und Werbung um Stakeholder
- Minimierung von Kosten und Risiken während des gesamten Geschäftsmodelllebenszyklus

➔ ... entwickelt, prüft und passt das neue Geschäftsmodell an Veränderungen an.

