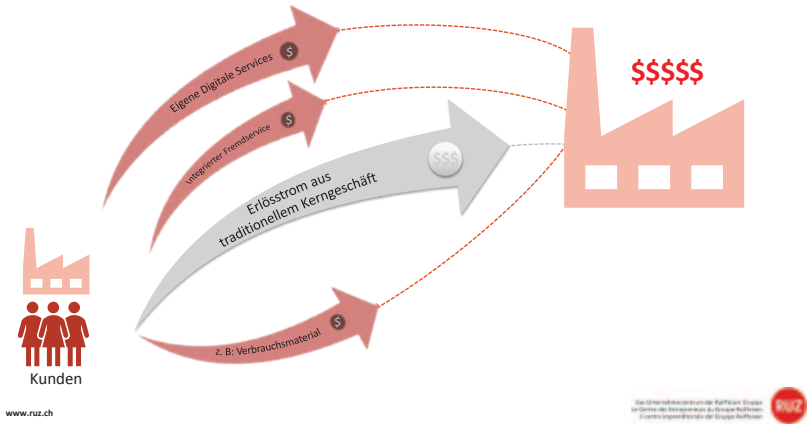
# Wenn die Maschine zum Verkaufspunkt wird

*Die Spatzen pfeifen es von den Dächern: IoT-Geschäftsmodelle liegen im Trend. Doch was heisst das konkret? René Brugger, Präsident des Technologieverbandes SwissT.net und Themenführer Strategie und Digitalisierung beim Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ) sowie Mitgründer der «Initiative Industrie 2025», führt in der Folge exemplarisch aus, wie sich die viel beschworene digitale Transformation über die reine Produktion und Automatisierung hinaus konkret nutzen lässt. Als Industrie-4.0-Experte der ersten Stunde und Dozent an Hochschulen verfolgt Brugger einen ausgeprägten betriebs- und marktwirtschaftlichen Ansatz.*

O-Ton eines CTO einer namhaften Maschinenbaufirma: «Schichtleiter können mit dem Cockpit unserer Datenerfassungssoftware ausgeklügelte Analysen automatisiert erstellen, um die OEE beim Einsatz unserer Maschinen erheblich zu steigern. Wir möchten diesen Vorteil vermehrt in Geld umwandeln.»

Die Monetarisierung maschinennaher Dienstleistungen liegt im Trend. Einerseits sind in den neuen Maschinengenerationen viel mehr Sensoren verbaut als früher. Zum anderen haben Anwender den Nutzen digitaler Services erkannt und sind bereit, dafür zu bezahlen. Das war nicht immer so. Die zunehmende Digitalisierung und die damit verbundene Automatisierung aller Lebensbereiche hat zu einem breiten Umdenken geführt.



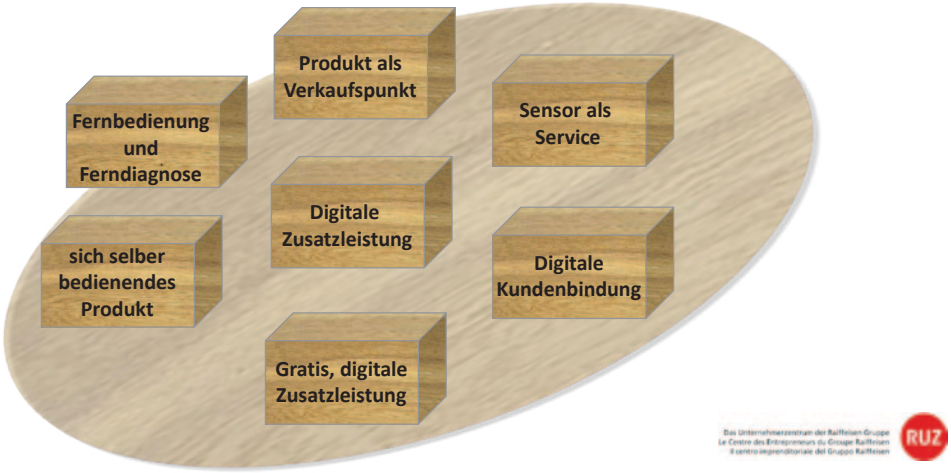

**Traditionelle Erlösströme werden durch grenzkostenarme Erlösströme digitaler Services ergänzt.** *(Grafiken: RUZ)*

«Unser Cockpit ist ausschliesslich als Cloudversion verfügbar,» so der CTO weiter. Ein mutiger Entscheid, aber auch ein Indiz dafür ist, wie heute die Nutzeneinschätzung die ursprünglichen Risikobetrachtungen zunehmend überwiegt. IT (Information Technology) und OT (Operation Technology) sind in den letzten Jahren zusammengewachsen, haben für Industriebedürfnisse stabile Lösungen erarbeitet und werden zum Erfolgsduo der Zukunft.

«Die Basisauswertungen erhalten unsere Kunden kostenlos. Der Ausbau des Nutzens erfolgt über verschiedene Pakete, die mit einem Jahresabo freigeschaltet werden können», so der CTO der Maschinenbaufirma weiter. Diese Aussage zeigt, wie Preismodelle aus der Konsumentenwelt Einzug in die Industrie halten. Digitale Services ermöglichen eine Vielzahl an Preismodellen und Kombinationen. Die Wahl ist nicht immer einfach, da die geringen Grenzkosten digitaler Services nach einer neuen Preisbestimmung rufen. Die traditionelle kostenorientierte Preisfindung wird durch eine nutzenbasierte Preisfindung ersetzt. Doch wie lässt sich dieser Nutzen genau bestimmen? Gerne fallen die Preismacher wieder auf die Kostenorientierung zurück und legen Service-Preise fest, die weit unter ihrem eigentlichen Potenzial liegen. Dies birgt das Risiko, dass man sich bereits beim Start eine prosperierende Zukunft mit digitalen Services verbaut.

Doch noch einmal von vorne. Was hat sich im letzten Jahrzehnt eigentlich verändert? Sieben IoT-Geschäftsmodellmuster haben Einzug in unseren Alltag gefunden. Vom «Objekt als Verkaufs- und Informationspunkt» zum «sich selber bedienenden Produkt», der «gratis digitalen Zusatz-

**René Brugger; seine Schwerpunktthemen: Geschäftsmodelle, Unternehmensentwicklung, Change-Management.** *(Bild: Brugger)*




**IoT-Geschäfsmodellmuster: Sieben Bausteine führen einzeln oder in Kombinationen zu digital aufgeladenen Geschäftsmodellen. (Den aufgeführten Geschäftsmodellmustern liegen die IoT-Geschäftsmodellmuster der HSG und des Bosch IoT-Labs zugrunde.)**

leistung», zur «kostenpflichtigen digitalen Zusatzleistung», dem «digitalen Lock-in», der «Fernbedienung und Ferndiagnose» bis zum «Sensor als Service»: digital aufgeladene Geschäfts- und Erlösmodelle haben Einzug in alle unsere Lebensbereiche gefunden (Grafik oben). Auch in die Industrie.

Beispielhaft eine Frage: Was haben der «Appenzeller Alpenbitter» und eine Industriemaschine gemeinsam? Eine 2-cl-Flasche des Kräuterlikörherstellers wird mittels einfachem Smartphone-Scan mit der grossen Welt digitaler Online-Geschäftsmodelle verbunden. Der Shop in Appenzell erscheint auf dem Display. Dies ist das Grundmerkmal aller IoT-Geschäftsmodelle, egal wie komplex sie auch sein mögen: Alle schaffen neue Informationskanäle, und ganze Absatzstufen werden übersprungen. In Appenzell entsteht plötzlich ein Kommunikationskanal direkt zu einem Gast in einem Gourmetrestaurant in New York. Ein simpler QR-Code und der bestehende Webshop haben es möglich gemachen.

Welche Rolle hat hier der Handel? Was geschieht mit seinem «Monopol» über die Endkundenkenntnisse? Könnte man sogar den Wandhalter für die grosse Appenzeller-Flasche selbst anpreisen und dafür die Verkäuferprovision selbst einheimsen? Fast ohne Grenzkosten? Im Maschinenbau haben Daten, die von der Maschine zum Hersteller gelangen, denselben Effekt. Auch hier können Informationen dazu führen, dass ergänzende Services angeboten werden können, die weit über das bisherige Angebot der Maschine hinausgehen und zu neuen Erlösquellen führen.

Unser eingangs zitierter CTO überlegt sich bereits heute, ob er zukünftig auch Verbrauchsmaterial für seine Maschinen mitanbietet. Die Sensoren auf der Maschine und das um ergänzende Produkte erweiterte Cockpit machen es möglich. So könnte der Kunde seine Qualität durch zertifiziertes und kontrolliertes Verbrauchsmaterial steigern. Ein Mehrnutzen, der nicht zu Mehrkosten führen muss. Im Gegenteil: Gelingt es dem CTO, geschickt Partnerschaften aufzubauen, um seine Kunden über die Maschine hinaus zu bedienen, kann dies in der Wertschöpfungskette zu Einsparungen führen. Es entstehen mehrfache «Win-Win»-Beziehungen. Ein Öko(nomie)system entsteht. Der CFO an der Seite unseres CTOs freut sich an neuen Erlösquellen, die ihm kaum Kosten verursachen.

Warum spielt der «Kunde» zwar weiter eine wichtige Rolle, aber nicht mehr alleine? Ein Gedankenspiel: Man stelle sich einen Flugzeugtrolley vor. Gekauft vom Kunden «Airline». Benutzt von Flugbegleiterinnen und Flugbegleitern der Airline. Ein passives Produkt, das wir nun mit einem Minimum an Sensoren und etwas Kommunikation ausrüsten. Wer könnte diese Kommunikation nun wo zum eigenen Nutzen verwenden? Flugbegleitende, die Köche des Caterers, der Zöllner, das Personal in der Waschanlage, in den Reparaturwerkstätten, in der Entsorgungsstelle und wohl noch einige Nutzer mehr könnten davon profitieren.

Entlang dieser Kette von Anwendern können spezifische digital-ermöglichte Services angeboten werden, die monetarisiert werden können, wenn sie den Nutzern einen Mehrwert bieten. Eine neue Welt, wie man Geschäfte machen kann, öffnet sich: hin zum Produkt mit digitalen Services, hin zum strategischen Partner. Vielleicht sogar hin zum reinen Serviceanbieter. Jedenfalls weg vom reinen Produktanbieter.

***Raiffeisen Unternehmerzentrum Region Zentralschweiz***
6340 Baar, Tel. 041 552 14 14
rene.brugger@ruz.ch

Unser CTO ist sich bewusst geworden, wie grundlegend sich die Arbeit in der Entwicklung, im Produktmanagement, im Verkauf und an vielen weiteren Stellen im Unternehmen verändert. Er hat eine Einladung für einen interdisziplinären Workshop an die Teams in Entwicklung, Verkauf, IT und in der Geschäftsleitung verschickt. Zuerst sollen gemeinsames Wissen und eine gemeinsame Sprache erarbeitet werden. Der Wandel geht durch traditionelle Prozesse, die Kultur, die Erlösmechanik, die Marktlogik und vieles mehr geradewegs hindurch und tranformiert diese. Landläufig sprechen wir genau deswegen von der «digitalen Transformation». Ganz im Sinn einer Stärkung der Wettbewerbskraft und für einen kräftigen Wachstumsschub. (msc)