



Mit den Ergebnissen der Gruppenarbeiten  
Danke für die Zusammenarbeit !

Viel Spaß und Erfolg auf den nächsten Schritten!

# SMART SERVICES

## POTENZIALE HEBEN DURCH DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE

## KUNDEN BEGEISTERN – DEN DIGITALEN GESCHÄFTSERFOLG STEIGERN

Ludwigshafen, 8. Mai 2019

Michael René Weber / Hans Walter Fuchs

© ISS International Business School of Service Management

Dorotheenstraße 29 A • 22301 Hamburg • Phone: +49 (0)40-536 991-55

E-Mail: [contact@iss-hamburg.de](mailto:contact@iss-hamburg.de) • Internet: [www.iss-hamburg.de](http://www.iss-hamburg.de) • Fax: +49 (0)40-536 991-66

The use of this document is reserved for the participants of the Workshop 'Smart Services – Potenziale heben durch Digitale Geschäftsmodelle', held by ISS. Any other use by any other person needs to be explicitly permitted by ISS Business School of Service Management.



Nochmals ein herzliches **Willkommen** – das war ein intensiver Workshop in Ludwigshafen.  
Hier kommen die Slides, zusammen mit der Nachbereitung/ Ihren Ausarbeitungen.

Und hier die **Antworten zur Einstiegsfrage:**

Willkommen

Haben Sie digitale Lösungen ...

- ... in Produktion / Administration  
(roter Punkt ●●●●)
- ... mit Kunden  
(grüner Punkt ●●)

noch nicht gestartet    in Planung    schon implementiert    ?

Bitte nehmen Sie „einen Punkt“ oder  
„Stift ●●“ und setzen Sie diesen  
dort, wo Sie aktuell stehen.

Danke

Bitte setzen Sie Ihre Punkte

Digitale, Smarte Lösungen ...

mit Kunden zusammen	●●	●●●●●
Umgesetzt oder noch nicht...	●●	●●
in der eigenen Produktion/ Administration	●●	●●●●●●●●●●

... noch nicht  
gestartet    ... in  
Planung    ... schon  
implementiert

# Wer sich nicht verändert, der verschwindet!

**Kodak-Pleite**

## **Geisel verblasster Erfolge**

Mit Kodak stürzt ein Konzern in die Insolvenz, der über Jahrzehnte Technologieführer war - und dann die Chance verstreichen ließ, sich neu zu erfinden. Ein Lehrstück für andere Unternehmen. Wer überleben will, muss das eigene Geschäftsmodell in Frage stellen, auch wenn es schwer fällt.

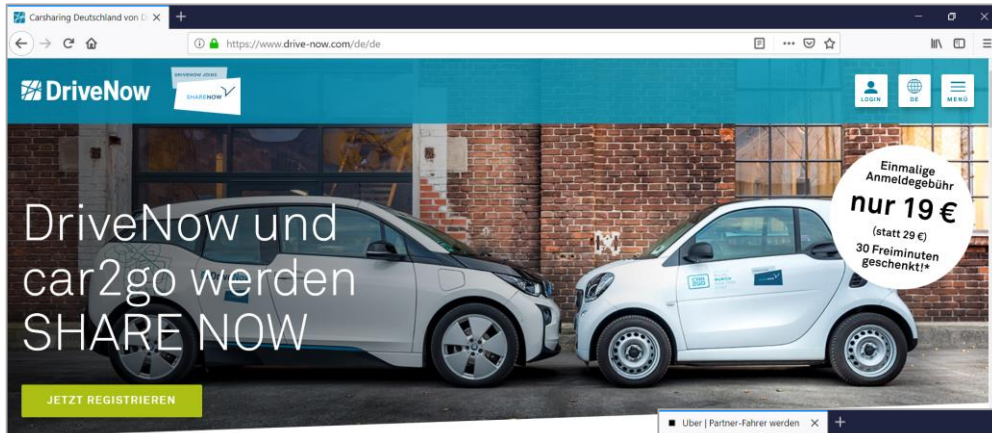


Von *Stefan Schultz* ▼



Quelle: Spiegel Online

# Neue Geschäftsmodelle erobern die Welt >>> Servitization



SHARE NOW Carsharing Deutschland

Quelle: Unternehmenswebsite

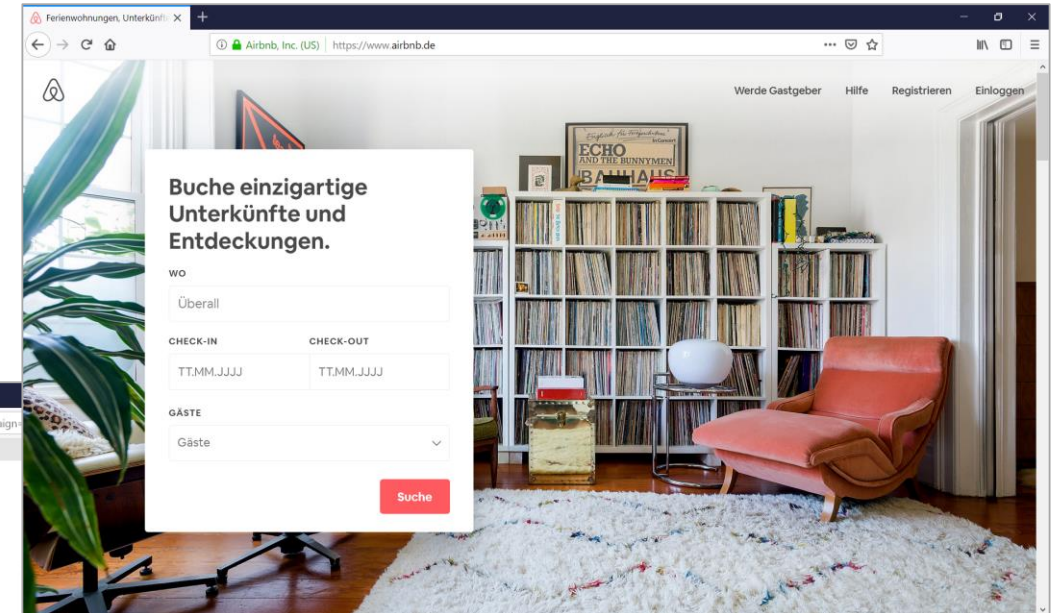


Uber

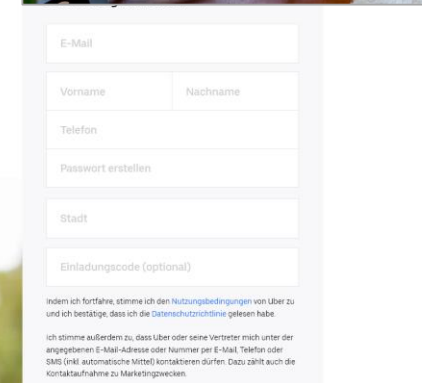
Fahren mit Uber  
Verdiene Geld nach deinem  
eigenen Zeitplan



Quelle: Unternehmenswebsite



Quelle: Unternehmenswebsite





# Neue Geschäftsmodelle erobern die Welt – analog und digital



**6 Passagiere/ MOIA – 1000 Autos geplant**  
Noch staatl. Monopol der Taxen

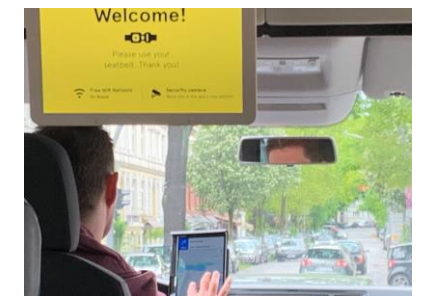
**Hamburg Innenstadt >>> Flughafen**

**Bahn oder Bus € 3,60**

**Taxi (3000 in HH) € 20, --**

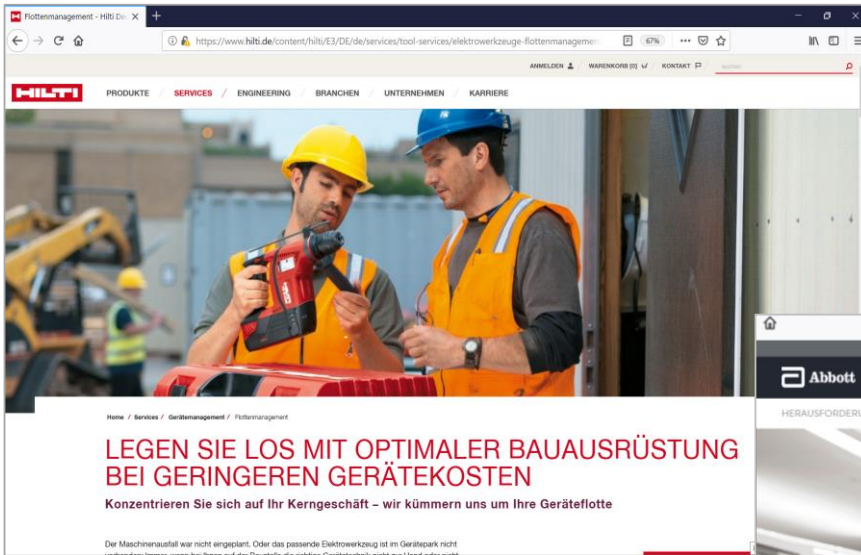
**CarSharing €10,80**  
(incl. Flghf.-gbühr € 7, --)

**MOIA € 7, --**  
(Anfangsgebühr € 5)

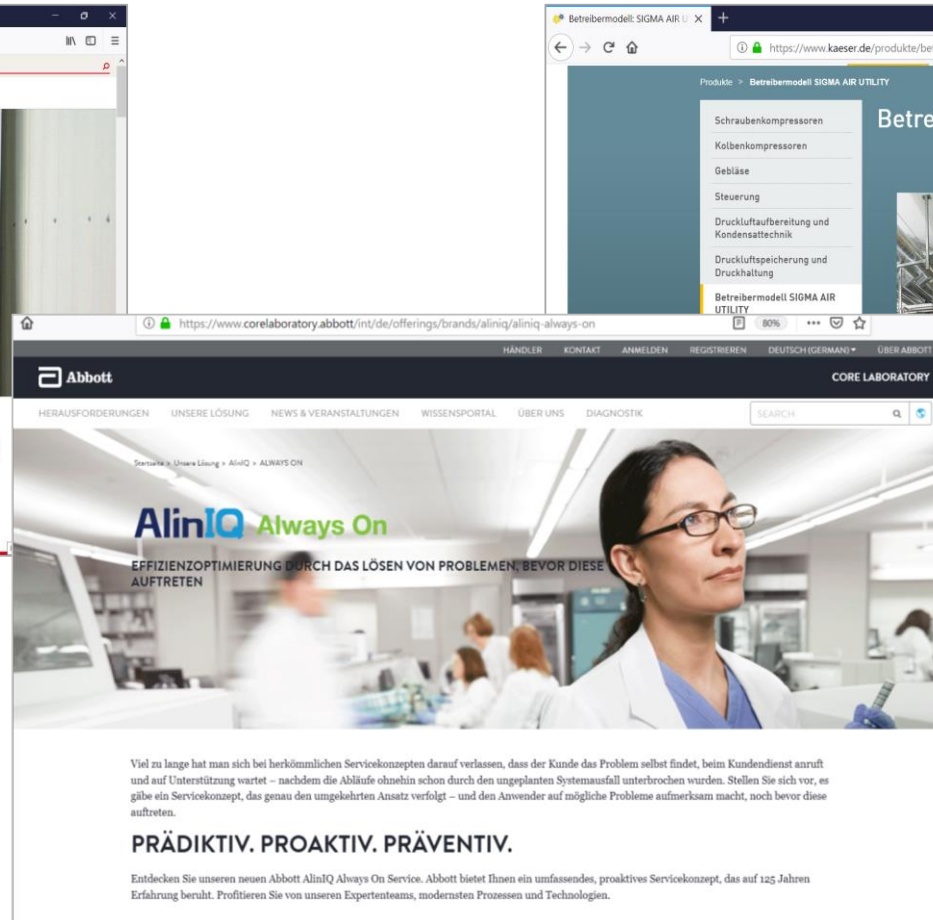




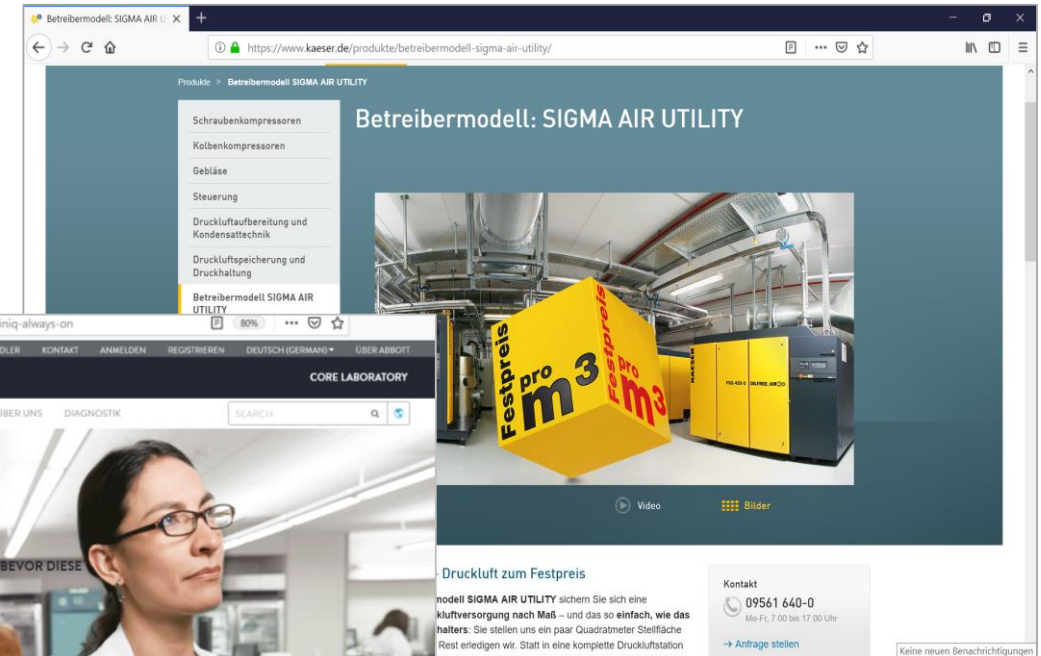
# Neue Geschäftsmodelle erobern die Welt – analog und digital



Quelle: Unternehmenswebsite



Quelle: Unternehmenswebsite



Quelle: Unternehmenswebsite

## Die zentrale Frage

Wie können wir unseren Kunden (und deren Kunden) mit datenbasierten, digitalen Dienstleistungen (Smart Services) und Geschäftsmodellen **Mehrwert bieten** und dadurch den **beiderseitigen Unternehmenserfolg steigern**?



Co-Creation mit Kunden

- Daten bereitstellen
- Projektmanagement
- Beziehung



## Digitaler Mehrwert hat zwei Seiten

Industrie 4.0

Prozessoptimierung  
Fokus auf Kostensenkung  
und Effizienz in der  
Produktion

‘Technologieführerschaft’

Kunde 4.0

Umsatz- und  
Gewinnsteigerung durch  
innovative Angebote/Fokus  
auf Kunden und Kunden  
des Kunden

‘Nutzenführerschaft’





## Digitalisierung ist Strategie

Digitalisierung ist kein Technologieprojekt. Sie ist Strategie. Sie ist eine Frage des kompromisslosen Kundenfokus.

Oliver Bäte, CEO Allianz Group



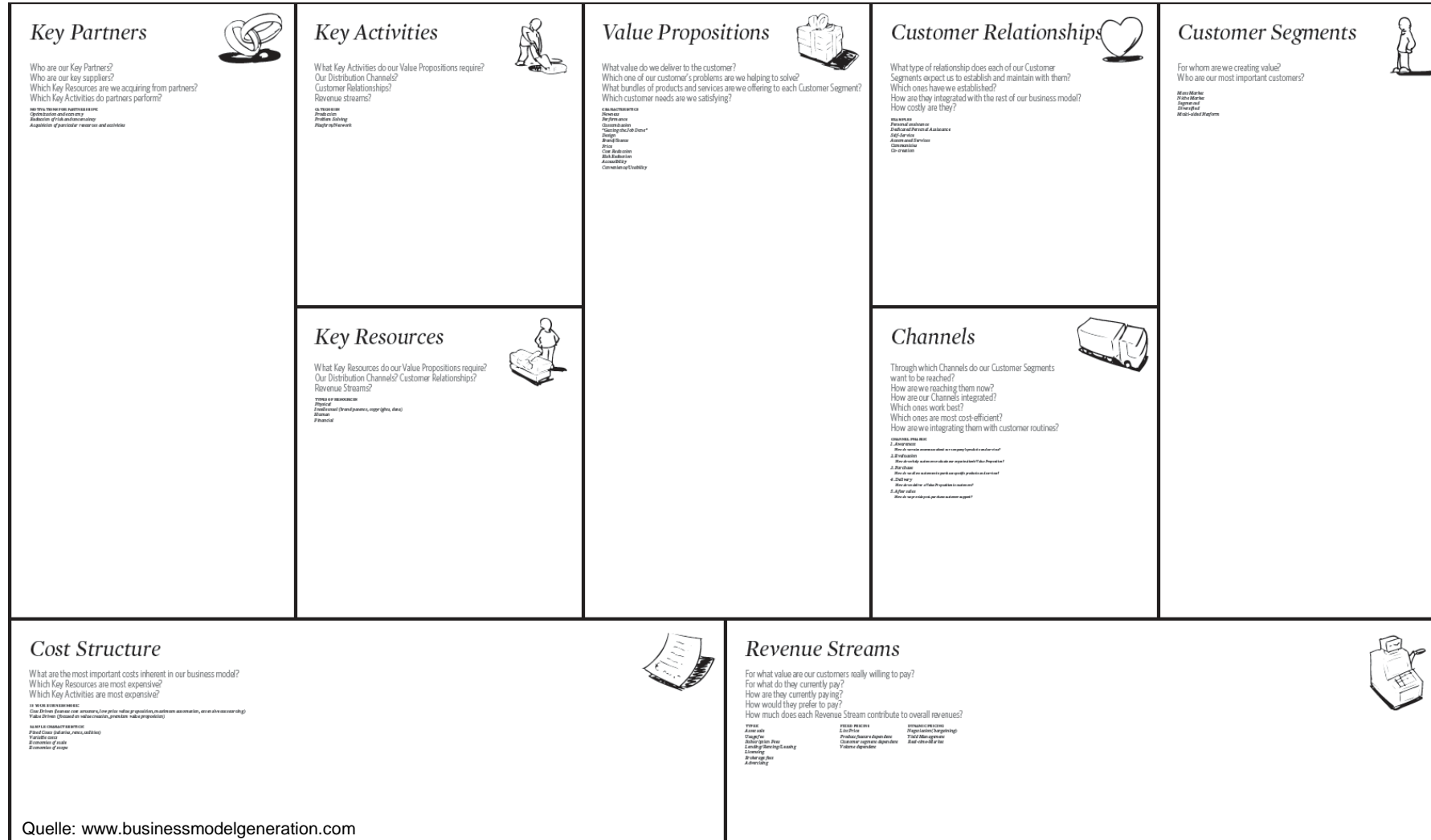
## Was sind Smart Services/ Smart Business Models?

Smarte Business Modelle sind digitalisierte Dienstleistungen, digitale Geschäftsmodelle,

die vom Kunden her gedacht sind, Mehrwert für ihn bieten und für den Anbieter skalieren.



# Der 'klassische' Business Model Canvas



Quelle: [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)



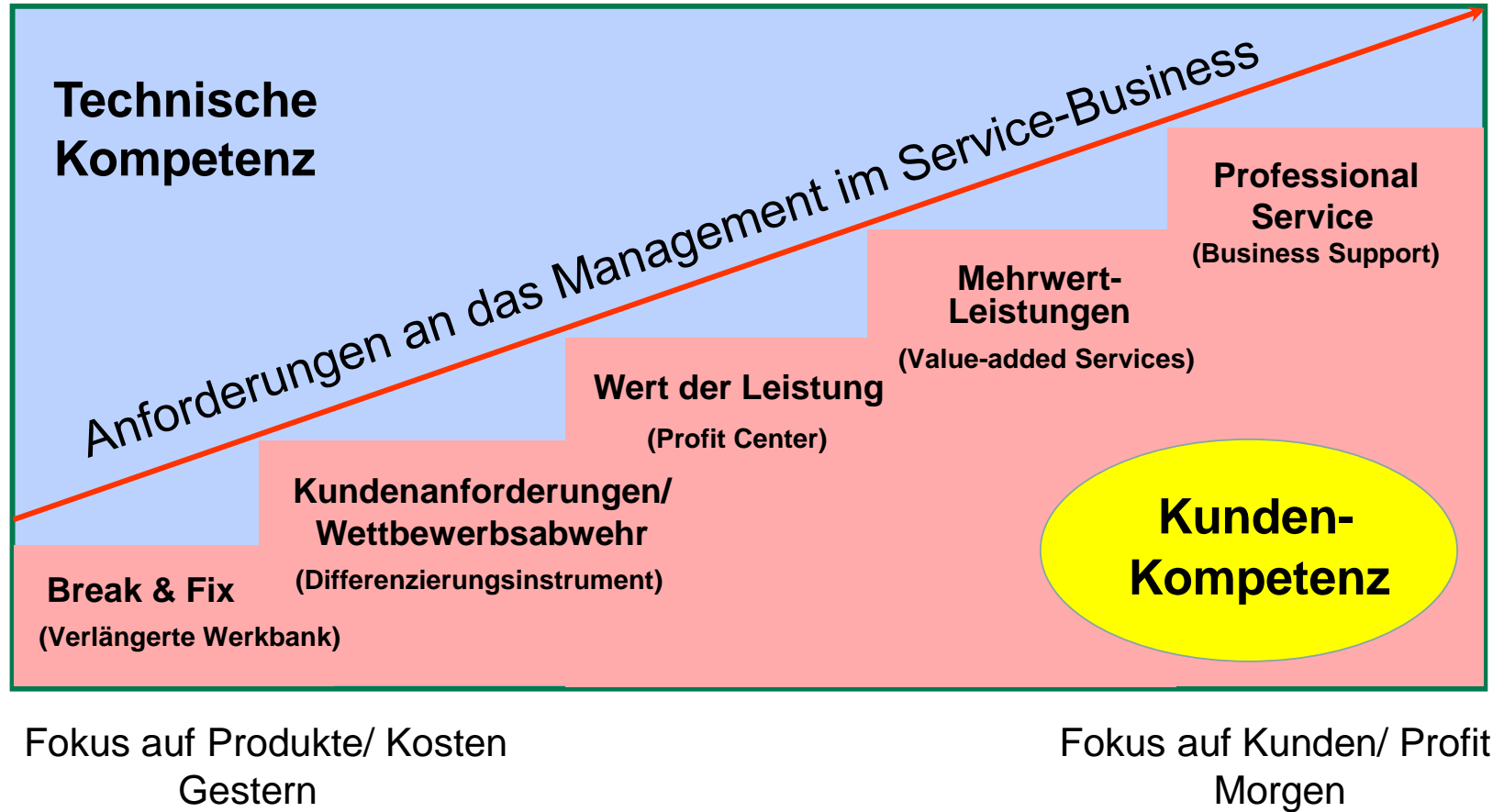
## Der ISS Service Business Model Canvas

	Customer						
Customer perspective	<i>Cost borne by customers</i>	<i>Resources provided by customers</i>	<i>Activities carried out by customers</i>	<i>Value proposition for customers</i>	<i>Contribution of customers to maintain relationship</i>	<i>Channels provided by customers</i>	<i>Revenues captured by customers</i>
Cost structure		Key resources	Key activities	Value proposition	Relationship	Channels	Revenue Streams
Company perspective	<i>Cost borne by the focal company</i>	<i>Resources provided by the focal company</i>	<i>Activities carried out by the focal company</i>	<i>Value proposition for company</i>	<i>Contribution of company to maintain relationship</i>	<i>Channels provided by the focal company</i>	<i>Revenues captured by the focal company</i>
Partner perspective	<i>Cost borne by partners</i>	<i>Resources provided by partners</i>	<i>Activities carried out by partners</i>	<i>Value proposition for partners</i>	<i>Contribution of partners to maintain relationship</i>	<i>Channels provided by partners</i>	<i>Revenues captured by partners</i>
	Partner						

According to Zolnowski and Böhmann, from: Basic Service - oriented Business Models, Springer - Verlag, 2013

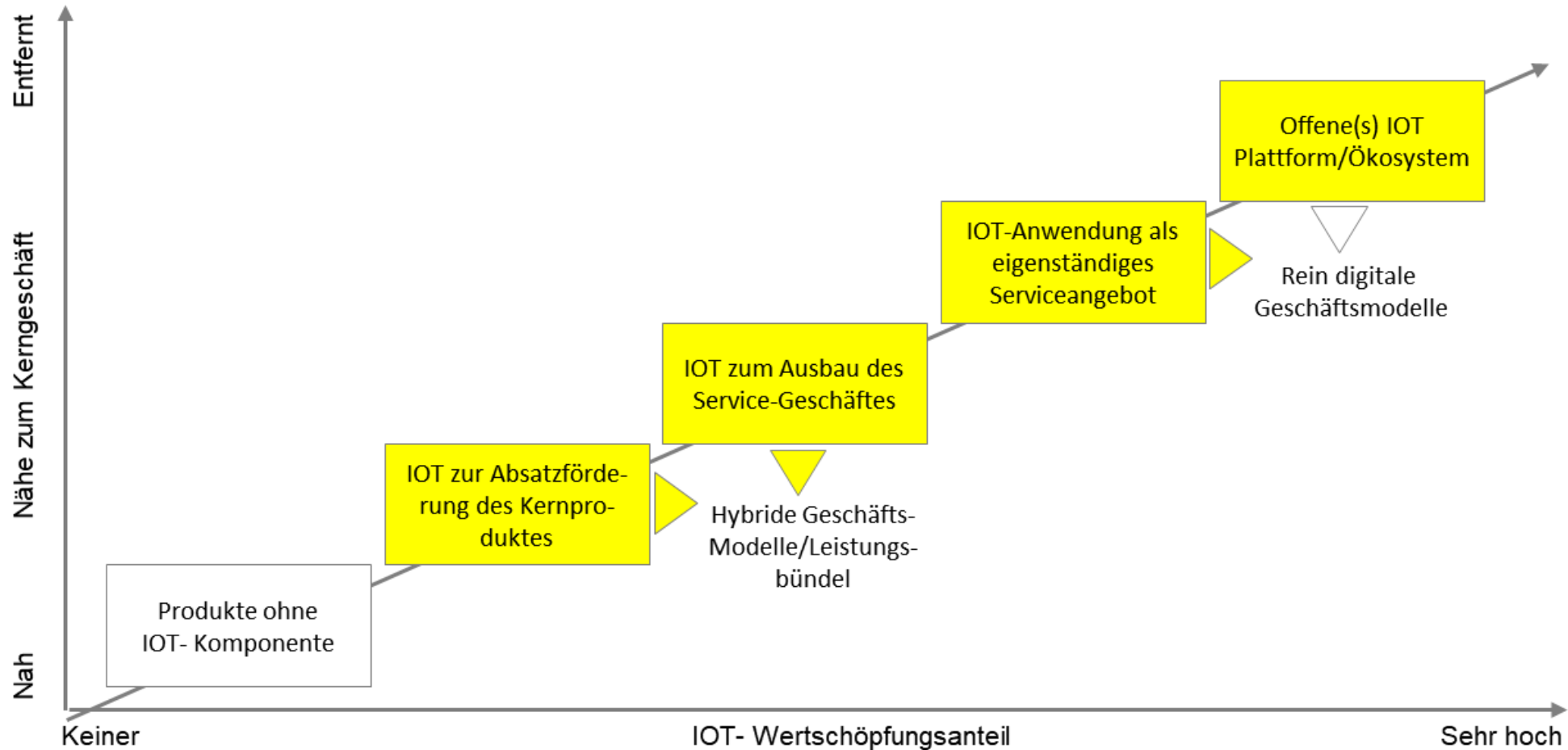


## Servitization – Vom Produkt zum Service





# Servitization – Vom Produkt zum **SMART** Service



Quelle: Deloitte



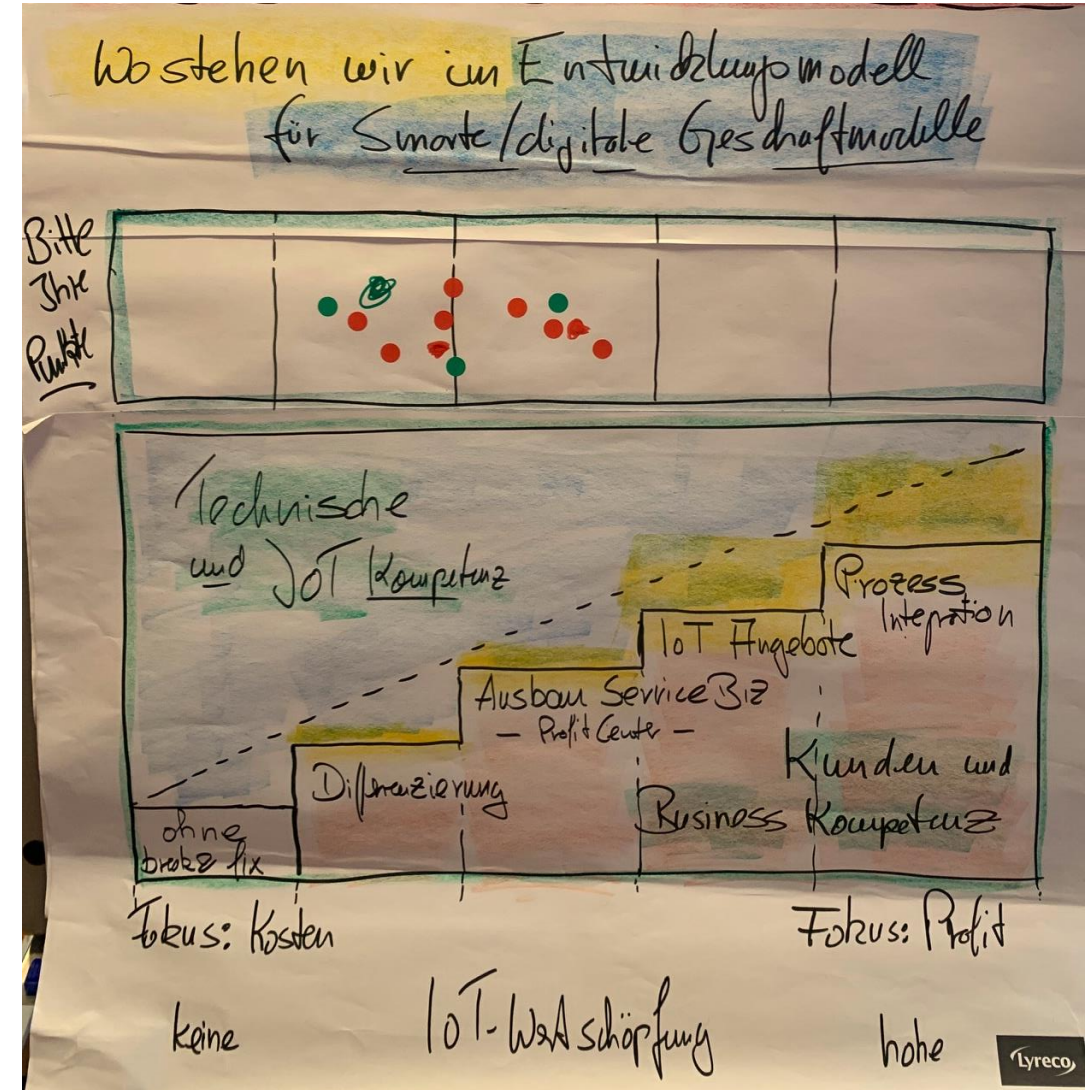
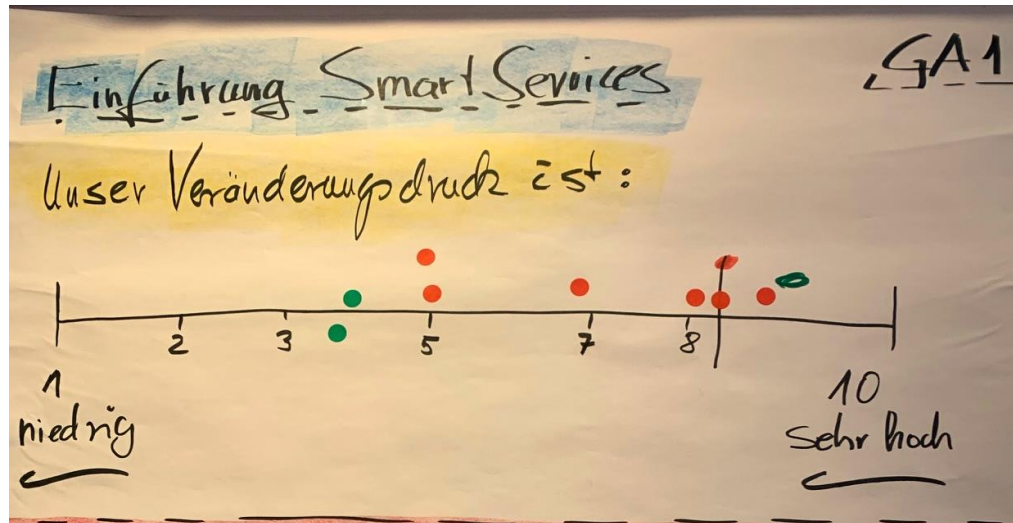
## Interaktive Gruppenarbeit 1

### Bitte in Kleingruppen, in 3-/ 4-er Teams:

1. Wo steht Ihr Unternehmen im 5-stufigen Smart Service-(IOT) Entwicklungsmodell?
2. Definieren Sie auf einer Skala von 1 (niedrig) – 10 (sehr hoch) wie stark der Veränderungsdruck im Hinblick auf die Einführung von Smart Services oder eines digitalen Geschäftsmodells in Ihrem Unternehmens ist.
3. Was hindert Ihr Unternehmen daran, sich zu verändern?

Hier Ihre Ausarbeitungen zu den drei Fragen:

1. Wie groß ist unser Veränderungsdruck?
2. Wo stehen wir im Entwicklungsmodell "Smarte/ digitale Geschäftsmodelle?"







... und hier die

### 3. Frage: Was hindert uns davor, zu verändern?

Was hindert uns daran, uns zu verändern?

- Beharrungsvermögen
  - intern
  - extern
- regulatorische „Gefangenschaft“
- mangelnde Risiko bereitschaft

- DER BISHERIGE ERFOLG
- KOOPERATIONSNOTWENDIGKEIT (OPPENHEIT!!)
- FEHLENDE SOFTWARE-KOMPETENZ
- BEDENKENTRÄGER

- Kosten
- Kultur
- fehlender Fokus

- Phantasie
- disruptives Denken
- Ressourcen
- mangelndes Problemlösungsvermögen

- Keine definierten Ressourcen
- Unsicher Kundenkenntnis
- veraltete Unternehmensstrukturen

- interne Ressourcen (Data Analyst, Programmierer)
- Anwender input (Austausch mit richtigen Kunden/Leuten)
- Beharrende Kräfte i. Untern.

- keine Änderungskultur bei Kunden
- fehlende HR - Firmen Ziel
- IT Ressourcen
- Punkte 2/3/2/10/
- Veränderungsprozess
- 6/7/5/5

- Phase 3
- IT-Ressourcen / Anbindung Systeme zwischen Kunde & Hersteller
  - Ressourcen (intern)

- tief implementierte komplexe Systeme
- keine Open-Source-Plattform als Standard für Gerätevernetzung und Datenaustausch
- Lösungen dauern zu lange

- Druck nicht groß genug (geht ja auch so)
- bestehende Prozesse müssen weiterlaufen
- mangelndes Know-How
- Mut



## Wie packen wir´s jetzt an?

Vorgehen bei der Entwicklung von Smart Services/Digitalen  
Geschäftsmodellen



## Interne Basis klären

- Wurden bereits Gespräche mit Kunden bezügl. digitaler Projekte geführt?
- Gibt es bereits laufende digitale Initiativen?
- Welche Daten liegen schon vor?
- Inwieweit sind im Feld befindliche, bzw. neue Maschinen/Geräte mit Sensoren ausgestattet?
- Können im Feld befindliche Maschinen mit Sensoren nachgerüstet werden?

..... und dann Fokus auf den Kunden!!



# Kunden analysieren – Customer Intimacy!

The screenshot shows the Amazon.de Prime Video homepage. Five yellow circles are overlaid on the page, each containing a customer benefit:

- Bequemlichkeit** (Convenience): Located over the 'Jetzt ansehen' (Watch Now) section.
- Geld** (Money): Located over the 'Top-Links für Sie' (Top links for you) section.
- Zeit** (Time): Located over the 'Tracers' movie recommendation.
- Zuverlässigkeit** (Reliability): Located over the 'Behind the Cloud' book recommendation.
- Auswahl** (Selection): Located over the 'Weiche und sanfte Babytücher' (Soft and gentle baby cloths) recommendation.

Quelle: Unternehmenswebsite

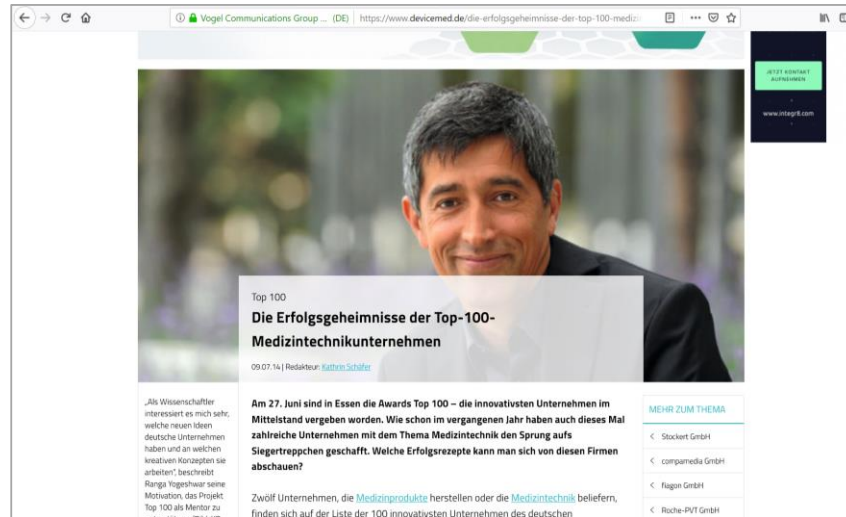
# Wettbewerb analysieren – Wer ist eigentlich Ihr Wettbewerb?

The screenshot shows the Uptake Technologies website. The main navigation bar includes: UPTAKE, PRODUCTS, INDUSTRIES, ABOUT, EXPERTISE, NEWS & INSIGHTS, CAREERS, CONTACT. The main content area features a large banner for the Manufacturing industry with the text: **IMPROVE PRODUCTIVITY AND QUALITY WITH DATA-DRIVEN INSIGHTS.** Below the banner is a blue button labeled "GET A DEMO". An inset window shows a news article from "Handelsblatt" titled "Groupon-Gründer Brad Keywell und sein nächstes Milliarden-Start-up". The article text reads: "Der Groupon-Gründer will mit seinem Datenanalysten Uptake Siemens und GE Konkurrenz machen. Dabei setzt er auf ungewöhnliche Mitarbeiterführung."

Quelle: Unternehmenswebsite



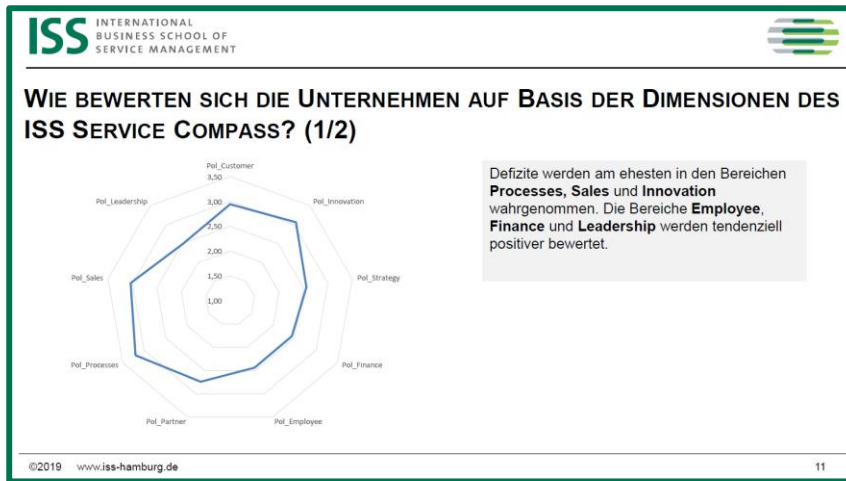
# Mit Branchenführern benchmarken



**Von den Siegern lernen – das hat die Jury beeindruckt**

Die Fiagon AG Medical Technologies aus Hennigsdorf bei Berlin erlangt den Titel Innovator des Jahres in der Klasse A für Unternehmen bis 50 Mitarbeiter. Das Unternehmen mit 35 Mitarbeitern hat Mikrosensoren für ein Messsystem entwickelt, die in die Spitze chirurgischer Instrumente eingebaut sind. Die Sensoren zeigen Chirurgen auf einer dreidimensionalen Karte an, wo sie hantieren. Dies ist gerade bei Eingriffen in der Mund-, Kiefer und Gesichtschirurgie und im HNO-Bereich von Bedeutung, zum Beispiel bei minimalinvasiven Operationen der Nasennebenhöhlen. Durchstößt ein Operateur versehentlich die Abtrennung zur Schädelbasis, kann dies zu lebensbedrohlichen Komplikationen führen.

Quelle: Unternehmenswebsite



# Entwicklungspfad für ein digitales Mehrwertangebot definieren

Massiver Shift in die Cloud

## Die Digitalstrategie von Trumpf



05.10.2018

Von  Rolf Röwekamp (stellvertretender Chefredakteur) ▼

**Der Maschinenbauer Trumpf sieht seine Zukunft in digitalen Services für Kunden. CIO Thilo Preß setzt dabei auf Smart Factories, Manufacturing as a Service und eine möglichst perfekte Customer Journey. Dafür muss sich seine IT radikal nach außen öffnen.**

- ➔ Industrie 4.0 greift zu kurz. Die größten Effekte erzielen Unternehmen wie Trumpf auf der Kunden- und Prozesseite.
- ➔ Eine Herausforderung besteht darin, die vielen Projekte und ihre gegenseitigen Abhängigkeiten zu orchestrieren.
- ➔ Ein massiver Shift in die Cloud steht bevor: Bis 2021 soll der Eigenbetrieb der IT-Infrastruktur von 80 auf 15 Prozent sinken.
- ➔ Externen Partnern kommt eine wichtige Rolle beim Umbau der IT-Architektur zu.

Quelle: CIO Magazin, 05.10.2018



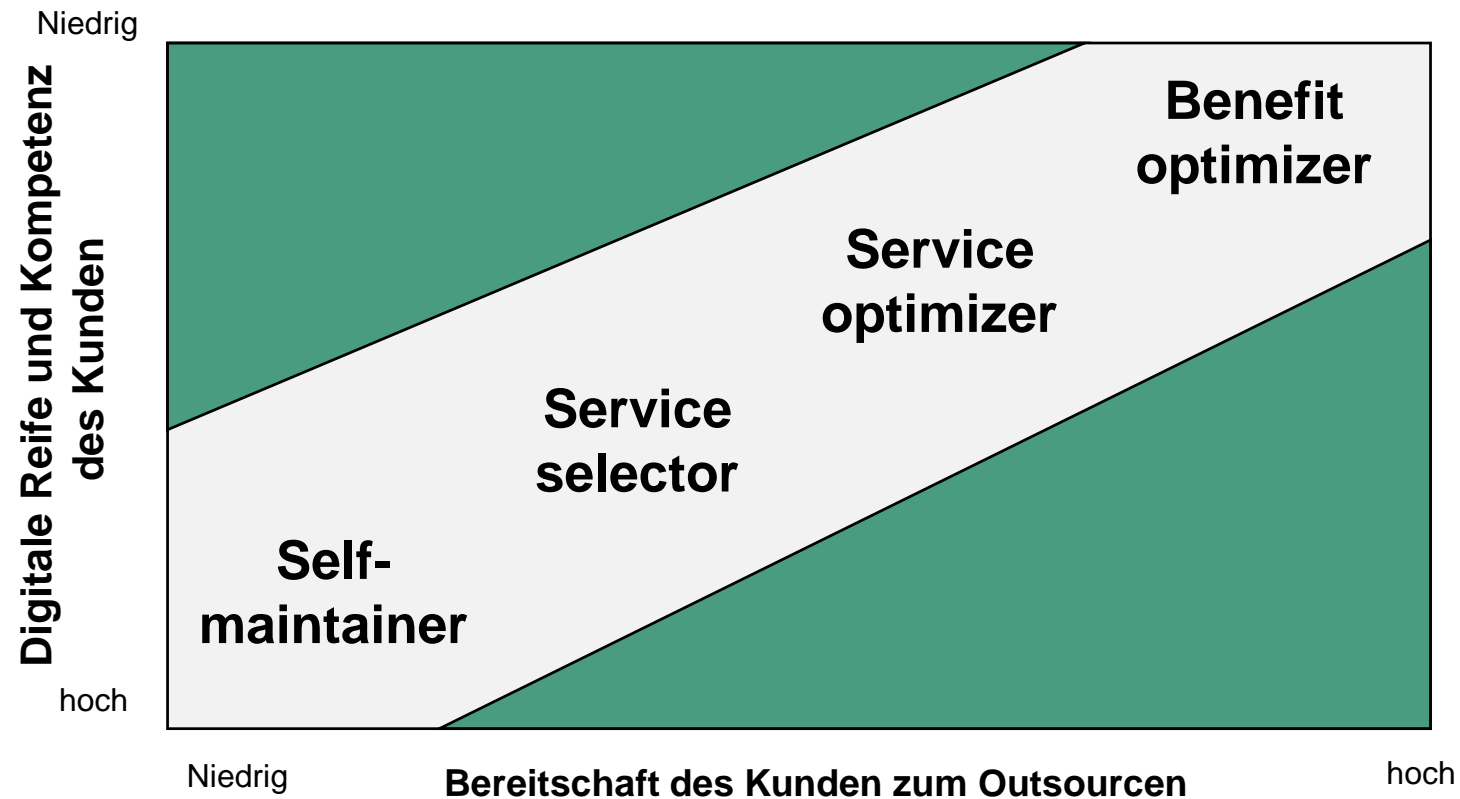
## Basisversion eines digitalen Mehrwertangebots entwickeln

- Business des Kunden und seines Kunden verstehen
- Bestehende Angebote digital anreichern
- Neue Geschäftsmodelle entwickeln
- Ideen/Konzepte intern testen
- Partner einbinden





## Zielgruppen segmentieren – Pilotkunden auswählen



# Digitales Mehrwertangebot definieren und Konzept skalieren

www.kaeser.com
**KAESER**  
KOMPRESSOREN

## SIGMA AIR UTILITY

### Nur die Druckluft kaufen

Stellen Sie sich vor, Ihre neue Druckluftversorgung kostet Sie keinen Cent an Investitionen; Sie brauchen weder Eigen- noch Fremdmittel anzuführen und sind doch technisch und energetisch auf dem allerneuesten Stand. Die Druckluftversorgung ist permanent sichergestellt und weder Wartung noch Instandhaltung ziehen Finanz- oder Mitarbeiterkraft aus dem Unternehmen. Klingt gut? Ist gut. Sehen und lesen Sie selbst!

**Kompromisslos gut**

Um Ihren Bedarf an elektrischer Energie zu decken, werden Sie kaum ein Kraftwerk bauen. Warum wollen Sie dann Ihre Eigenkapitalquote mit der Anschaffung einer kompletten Druckluftversorgung reduzieren? Es gibt doch SIGMA AIR UTILITY von KAESER – Wir bauen, installieren und betreiben das Druckluftsystem. Und Sie haben entscheidende Vorteile davon: zuverlässige Druckluftversorgung bei höchstmöglicher Energieeffizienz und klarer Kostentransparenz.

**Alles aus einer kundigen Hand**

Druckluft ist ein zu wichtiges Produktionsmittel, um seine Beschaffung nicht ausgewiesenen Spezialisten mit hoher Kompetenz zu überlassen. Das hybride Leistungsangebot von KAESER KOMPRESSOREN ist maßgeschneidert: Schließlich bietet KAESER nicht nur die von spezialisierten Druckluft-Experten bedarfsgerecht abgestimmte Dienstleistung. KAESER fertigt als Kompressorenhersteller und Druckluft-Systemanbieter auch die „Hardware“ – Kompressoren.

### Das hybride Leistungsangebot

Das Diagramm zeigt ein Puzzle aus acht farbigen Teilen, die verschiedene Serviceleistungen repräsentieren: Bedarfsanalyse, Lösungskonzept, Angebot, Finanzierung, Auftrag/Lieferung, Installation, Rückbau/Entsorgung und Erfolgskontrolle.

**Druckluftaufbereitungsanlagen und hochmoderne Druckluft-Managementsysteme** – in weltweit anerkannter Qualität „made in Germany“. Der KAESER-Teleservice, das Logistikzentrum und unser dichtes Servicenetz erhöhen die Druckluft-Verfügbarkeit noch weiter. Alles passt zusammen.

**Transparent und verlässlich**

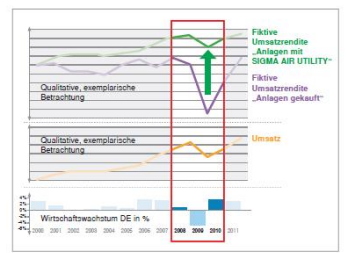
Wer statt einer Kompressorenstation lediglich die Druckluft kauft, erhält maximale Kostentransparenz. An die Stelle einer komplexen Mischkalkulation tritt der Festpreis pro Kubikmeter Druckluft, langfristig vertraglich festgelegt, als verlässliche Kalkulationsgrundlage. Der für die Vertragslaufzeit gültige Grundpreis deckt Anlagen- und Betriebskosten sowie die Abnahme einer Druckluft-Grundmenge ab. Für darüber hinaus gehende Lieferungen gilt ein ebenfalls vertraglich festgelegter Mehrmengenpreis.

**Die permanente Management-Herausforderung:**

**„Variable Kosten statt Fixkosten“**

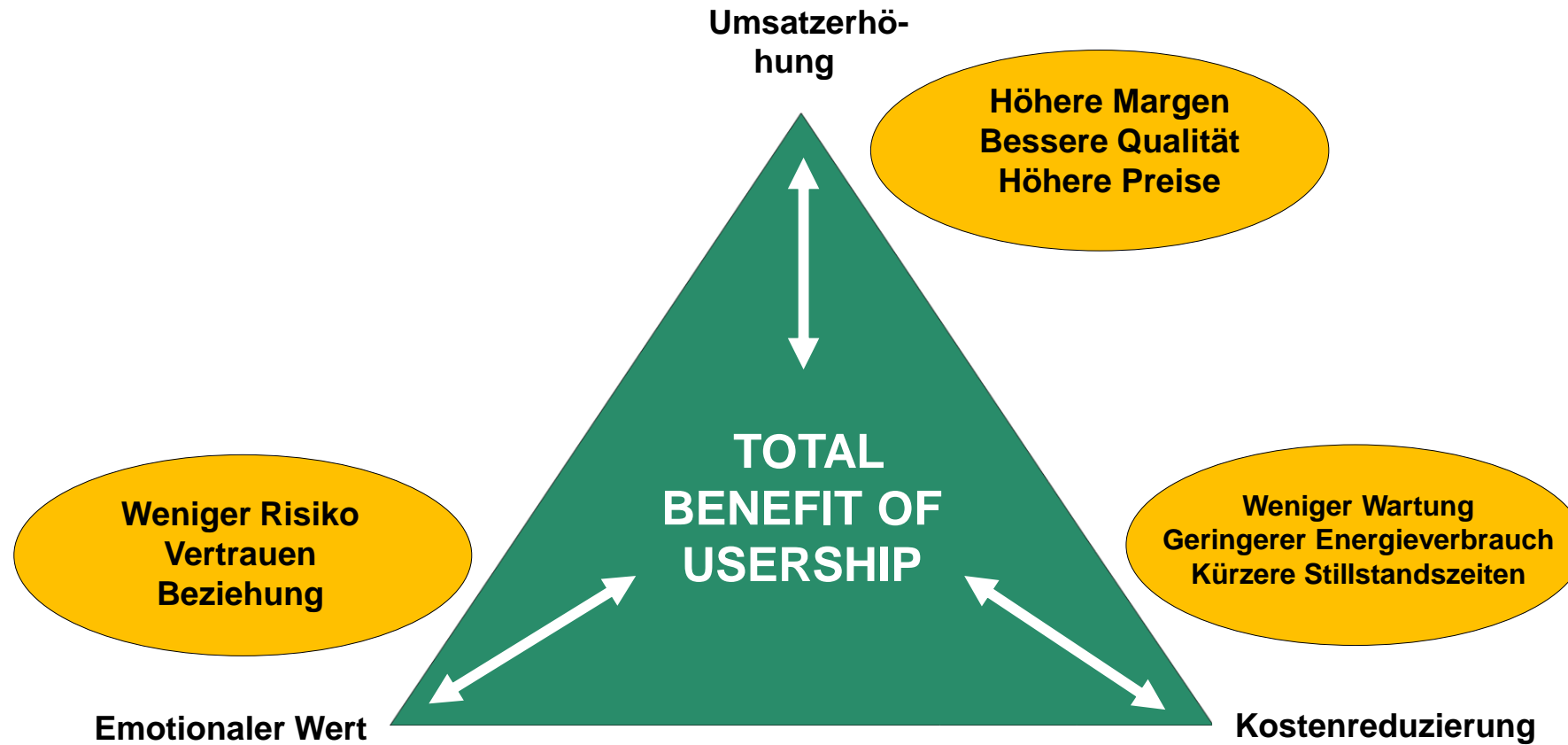
Unternehmen sollten den Anteil der variablen gegenüber den fixen Kosten erhöhen. Das schützt bei Umsatzeinbrüchen in Krisenzeiten vor zu starken Einbrüchen der Umsatzrendite und der Liquidität.

Damit sichert das Unternehmensmanagement unter anderem den Fortbestand des Unternehmens über schwierige Krisenzeiten hinaus.



Quelle: Unternehmenswebsite

## Finanziellen Nutzen für den Kunden quantifizieren





## Ein geeignetes Preismodell auswählen

- Service im Produktpreis enthalten
- Subskriptionsmodell
- Pay-per-Use
- Pay-per-Performance



## Digitale Mehrwertangebote aktiv verkaufen



**Produktverkauf**  
(Hardware)



**Lösungsverkauf**  
(Hybride Leistungsbündel)

## Projekt mit Top-Management-Support konsequent umsetzen



## Die interaktive Gruppenarbeiten

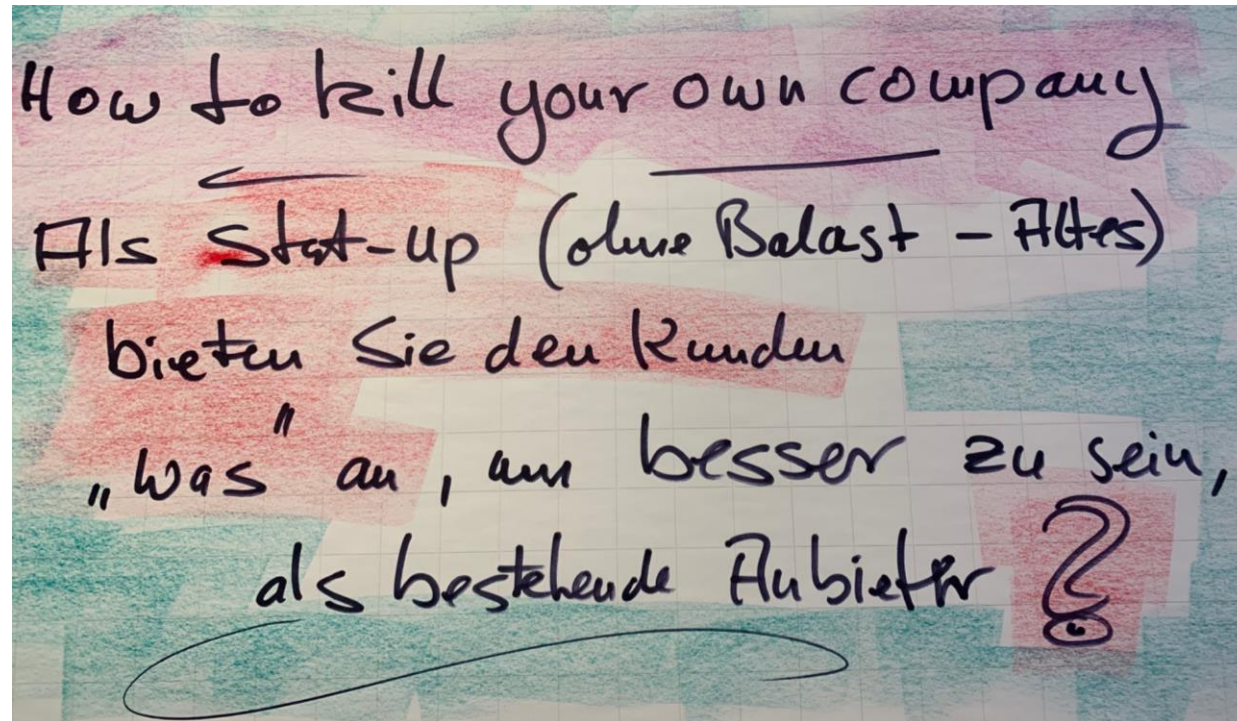
2/1: Digital Business – Evolutionärer Ansatz

und

2/2: Digital Business – Revolutionärer Ansatz

hätten wir gern noch mit Ihnen bearbeitet...es ist uns zeitlich nicht gelungen... sorry!

Die Gruppe 2 hätte  
die Frage bearbeitet:



How to kill your own company  
Als Start-up (ohne Belast - Altas)  
bieten Sie den Kunden  
„was“ an, um besser zu sein,  
als bestehende Anbieter?

## Was sind jetzt Ihre nächsten Schritte?



→ Digital Transformation?

**Jetzt sind Sie dran,**

**Was möchten Sie ergänzend noch wissen?**

**Wo werden Sie ansetzen?**

**Was werden Sie tun?  
und**

**Wie haben Sie Ihr Konzept für die Digitale Strategie formuliert?**

**Termine im Mai und Juni ...  
und weitere Termine, Wünsche?**

**Sprechen Sie Spectaris oder  
uns gern an – Service First!**



## Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung!

Zum Thema werden im Mai und Juni durchgeführt, ein

- Seminar bei Spectaris in Berlin
- TrendWorkshop Service in Hamburg

mehr hierzu auf der Folgeseite ...



Michael René Weber  
weber@iss-hamburg.de



Hans Walter Fuchs  
fuchs@iss-hamburg.de

### **ISS International Business School of Service Management**

Dorotheenstraße 29 a  
22301 Hamburg

Tel.: +49 (0)40 536 991-55

Fax: +49 (0)40 536 991-66

E-Mail: [contact@iss-hamburg.de](mailto:contact@iss-hamburg.de)

[www.iss-hamburg.de](http://www.iss-hamburg.de)



## **ISS Trendworkshop Service**

### **Down to Earth**

- How to transform
- How to hire
- How to monetize

[Link zum Programm, zu Infos und zur Anmeldung](#)

## **Spectaris Seminar**

mit Workshop zur Umsetzung

**Mit Smart Services die Zukunft gestalten –**

**digitale Geschäftsmodelle**

- entwickeln
- und einführen

[Link zum Programm, zu Infos und zur Anmeldung](#)