



salzburgresearch

Mag. Hannes Selhofer, MIM

Stellt das Internet der Dinge
Ihr Geschäftsmodell auf den Kopf?

IT-Business-Talk, 23. Oktober 2014

Wettbewerb zwischen Geschäftsmodellen

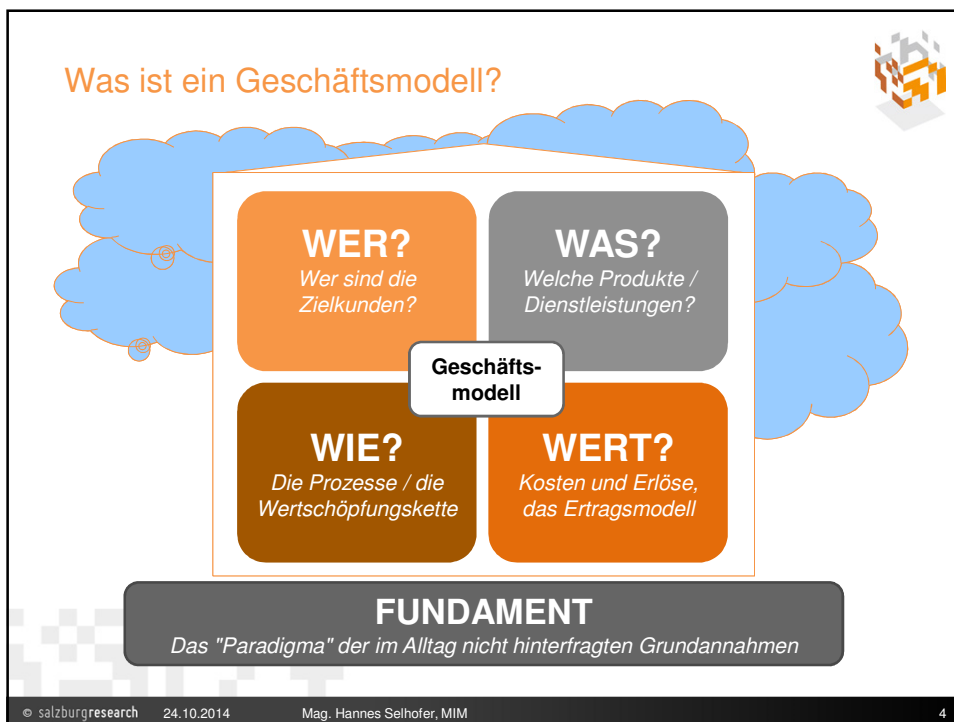


"Der Wettbewerb wird in Zukunft nicht zwischen Produkten und Prozessen stattfinden, sondern zwischen Geschäftsmodellen."

aus: Oliver Gassmann / Karolin Frankenberger / Michaela Csik (2013): Geschäftsmodelle entwickeln. Hanser Verlag.

Foto:
Prof. Dr. Oliver Gassmann, Professor für Innovationsmanagement, Universität St. Gallen, Institut für Technologiemanagement.
Quelle: innovationskongress.at

© salzburgresearch 24.10.2014 Mag. Hannes Selhofer, MIM 2



IoT und das WIE: Thesen (i)



▪ Das Internet der Dinge führt zu flexibleren Wertschöpfungsketten bzw. –netzen.

- Bestehende Werteketten können leichter aufgebrochen werden, weil die Wechselkosten durch (zunehmend) standardisierte und digitalisierte Prozesse („Virtualisierung“) nicht mehr prohibitiv hoch sein werden.
- Unternehmen agieren verstärkt in (teil-)offenen Netzwerken (Open Business Ecosystems, vgl. James F. Moore). Der Grad der Vernetzung wird ein entscheidender Faktor der Wettbewerbsfähigkeit.

▪ Es verstärkt den Trend zu Open Innovation.

- IoT schafft neue Möglichkeiten für die frühzeitige Einbeziehung von Kunden in den Produktentwicklungsprozess („Prosumer“, „mass consumerisation“).
- Dies wird innerbetrieblich eine noch stärkere Integration der Funktionsbereiche (v.a. R&D, Produktentwicklung, Marketing und Verkauf) erfordern.
- Es entstehen neue Plattformen für den Austausch von Designs, die Produktion und die Vermarktung.

IoT und das WIE: Thesen (ii)



▪ Das Internet der Dinge führt zu neuen Formen der Konvergenz.

- IoT führt zu einer Vernetzung von Marktteilnehmern und Branchen, die bislang in keiner geschäftlichen Beziehung standen (vgl. Bosch, Geschäftsinnovation und Markt).
- Unternehmen müssen in Folge neue Formen der Kooperation eingehen (z.B. im Vertrieb, in der Produktion) und bisherige Strategien überdenken: „make, buy or partner“.

▪ Es entstehen neue Anforderungen an ein professionelles Datenmanagement

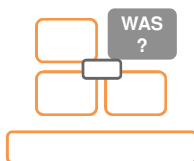
- Die Unternehmen müssen sich überlegen, welche Daten sie sammeln und austauschen wollen.
- Es wird einen Bedarf an Spezialisten geben, die sich damit befassen (evt. Entstehen eines neues Berufsbildes).
- Die Gesellschaft muss sich klare Spielregeln für den Umgang mit „Big Data“ geben, damit Chancen genutzt und Risiken minimiert werden können.

IoT und das WIE: Fragen für Ihr Unternehmen



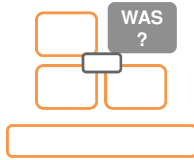
- Welche Ihrer Geschäftsprozesse haben eine hohe Affinität für die Möglichkeiten des Internets der Dinge?
 - Strategisches Prozessmanagement! (z.B. Prozess-Portfolio nach Wichtigkeit des Prozesses und IoT-Bezug)
- Produktionsprozess
 - Bestandsaufnahme: Wie sind die technischen Voraussetzungen in Ihrem Unternehmen, die heutigen Produktionsanlagen mit innovativer Sensorik auszustatten? (Interoperabilität, Steuerungssysteme, ...)
 - Welche (produktionsbezogenen) Daten, die Sie zur Zeit *nicht* haben, würden am meisten Nutzen stiften?
- Innovationsprozess
 - Bestandsaufnahme: Wie stark binden Sie heute bereits Ihre Kunden und Lieferanten in die Produktentwicklung ein?
 - Wie stark wollen und könnten Sie sich "öffnen"?
- Supply Chain Prozesse
 - Wo sehen Sie Potenziale zur Optimierung der Lieferkette?
 - Welche strategischen Partner bräuchten Sie, um Potenziale zu realisieren?

IoT und das WAS: Thesen



- **„Services are the new product.“**
 - Auch bei herstellenden Unternehmen gewinnen Dienstleistungen, die rund um das Produkt erbracht werden (z.B. Wartungsverträge, Datenauswertungen, automatisierte Nachlieferung von Verbrauchsmaterialien) an Bedeutung.
 - Die Grenzen zwischen herstellender Industrie („Manufacturing“) und dem Dienstleistungssektor („Services“) verschwimmen dadurch zunehmend.
- **„Smart – smarter – smartest“: die Erwartungen der Kunden werden zunehmen**
 - Neue technische Möglichkeiten schaffen eine neue Erwartungshaltung: immer mehr Produkte müssen „smart“ sein, um akzeptiert zu werden (z.B. ist bei Autos die Konnektivität ein zunehmend wichtiges Feature und damit ein Wettbewerbsfaktor).
 - Damit entsteht auch ein neues Potenzial zur Produktdifferenzierung.

IoT und das WAS: Fragen für Ihr Unternehmen



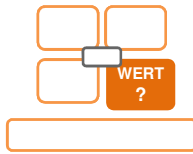
- **Welches Potenzial bieten Ihre Produkte, mit "smarten" Zusatzfeatures versehen zu werden?**
 - Welche Features könnten das sein?
 - Was könnte für Kunden interessant daran sein?
 - Was könnte evt. auch für Ihr Unternehmen dabei interessant sein?
- **Wo sehen Sie Trends im Kundenverhalten, auf die Ihr Unternehmen in der Produktgestaltung reagieren sollte?**
- **Welche Dienstleistungen rund um ihre Produkte könnten Sie Ihren Kunden dann zusätzlich anbieten?**
 - Hätten Sie die notwendige Kompetenz im Unternehmen, um die notwendigen Entwicklungsschritte selbst durchzuführen? (→ WIE?)
- **Kennen Sie Beispiele aus Ihrer Branche, wo bereits mit "smarten" Produkten experimentiert wird?**
- **Wo entsteht (ermöglicht durch das Internet der Dinge) evt. Substitutionsgefahr für Ihre Produkte / Dienstleistungen?**

IoT und das Ertragsmodell: Thesen



- **Services!**
 - Der aus Dienstleistungen erzielte Wertschöpfungsanteil wird tendenziell (in Relation zum Anteil aus dem reinen Verkauf von Produkten) zunehmen.
- **IoT eröffnet neue Geschäftsfelder und Geschäftsmodelle.**
 - IoT wird zur Etablierung von neuen Akteuren im Markt führen (z.B. Plattformbetreiber, Connectivity Services), die sich jeweils auf ein bestimmtes Segment der Wertschöpfung konzentrieren.
 - Welche (neuen) Rollen und evt. Geschäftsmodelle sich hier herausbilden werden ist allerdings noch unklar; es auch „Trial and Error“ geben (vgl. das Scheitern vieler B2B e-Commerce Plattformen nach dem Platzen der New Economy Blase).
 - Anbieter differenzieren sich damit zunehmend (auch) über Ertrags- und Geschäftsmodelle, nicht nur über die Produkte.

IoT und das Ertragsmodell: Fragen



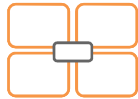
- Welche Trends in der Entwicklung der Ertragsmodelle beobachten Sie in ...
 - in Ihrem Unternehmen?
 - in Ihrer Branche allgemein?
- Wie könnten diese Trends durch das Internet der Dinge weiter verstärkt / anders beeinflusst werden?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus für Ihr Unternehmen?
- Sehen Sie in Ihrem Unternehmen die Potenziale des Internets der Dinge allgemein eher ...
 - ... in der Kostenreduzierung (WIE?) oder
 - ... in der Erschließung neuer Geschäftsfelder? (WAS?, WER?)

IoT und das WER: Die Kunden



- Neue Kundensegmente erschließen:
 - Für welche bislang nicht erreichten Kundensegmente könnten Ihre Produkte / Dienstleistungen attraktiv werden, wenn sie mit neuen „smarten“ Zusatzfunktionen ausgestattet würden?
 - Wie müssten sich Ihre Produkte / Dienstleistungen verändern, um für bestimmte Zielgruppen attraktiv(er) zu werden, die sie gerne besser erreichen würden?
 - Welchen Beitrag könnte evt. das Internet der Dinge dazu leisten?
- Bestehende Kundensegmente absichern:
 - Wie stark beeinflusst das Internet der Dinge die Erwartungshaltungen Ihrer bestehenden Kunden?
 - Wo besteht ggf. Handlungsbedarf, um neuen Anforderungen gerecht zu werden? -> WAS?

IoT und grundlegende Annahmen: Fragen



FUNDAMENT

- Haben Sie schon einmal über die Grundannahmen, auf denen Ihr Geschäftsmodell beruht, Gedanken gemacht?
 - Könnten Sie diese explizit benennen?
 - Unterziehen Sie Ihre Annahmen ab und an einer kritischen Überprüfung (z.B. durch Abgleich mit Sichtweisen von außen)?
- Gibt es mögliche Berührungspunkte zwischen diesen Grundannahmen und Entwicklungen, die durch das Internet der Dinge ermöglicht werden?
- In welcher Form könnten diese Berührungspunkte wirksam werden? Beispielsweise:
 - Könnten existierende Produkte obsolet werden?
 - Verändern sich dadurch die Bedürfnisse Ihrer Kunden? Wie?

Das InnovationLab von Salzburg Research – Ihr Partner für ...



- das systematische Erkennen und Bewerten von Kundenbedürfnissen
- die Pilotierung von Open Innovation Ansätzen,
 - z.B. Ideen-Crowdsourcing aus sozialen Netzwerken und Foren im Internet
 - Methoden zur Lead-User Einbeziehung
- die Optimierung der frühen Innovationsphase
 - Ideengenerierung und -selektion
- die Analyse von Innovationspotenzialen
- Szenarien-Entwicklung
- Netzwerk-Innovationen (Moderation, Konzeption)

Zum Abschluss

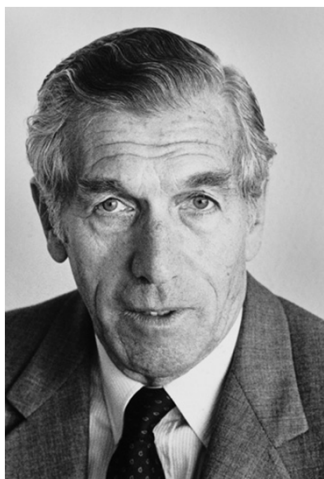


Foto: Peter Peitsch / börsenblatt.net

"Man kann nicht nicht kommunizieren."

Paul Watzlawick (1921-2007),
Grundannahmen der Kommunikation,
1. Axiom



Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

salzburgresearch

Mag. Hannes Selhofer, MIM

Head of InnovationLab

Salzburg Research Forschungsgesellschaft mbH

Jakob Haringer Straße 5/3 | 5020 Salzburg, Austria

T +43.662.2288-254 | F -222

hannes.selhofer@salzburgresearch.at