

**Advyce GmbH**

***Vom Hersteller zum produzierenden  
Dienstleister – die Potenziale für neue  
Geschäftsmodelle in der  
Investitionsgüterindustrie strukturiert  
ausschöpfen***

***ImpulsLetter Q2 2019***

***Abstract***

***Viele Unternehmen aus der Investitionsgüterindustrie verharren noch in ihren tradierten Geschäftsmodellen des „Make & Sell“. Diese Unternehmen haben eine große Chance, vorhandene Zusatzpotenziale durch neuartige Geschäftsmodelle auszuschöpfen.***

Die Stärke der produzierenden Unternehmen in Deutschland ist es in erster Linie mechanisch, technisch und qualitativ erstklassige Produkte herzustellen. Doch diese Bastion wird seit Jahren gestürmt und bedrängt tradierte Unternehmen immer stärker. Getreu dem Prinzip „Produziere und Verkaufe“ treiben diese Unternehmen ihre Produktentwicklungs- und F&E-Abteilungen an, die bestehende Produktpalette in Breite und Tiefe zu erweitern. Dies erfordert weitere Investitionen in Maschinen, Anlagen und Werkzeuge, die in der nächsten Konjunkturflaute oder nach Technologiesprüngen der Wettbewerber wie Blei auf die Bilanzen drücken und an den Gewinnen zehren. Warum fällt es diesen Unternehmen schwer, die tradierten Geschäftsmodelle strategisch in Frage zu stellen? Wie können verlässlich wiederkehrende Erlösströme identifiziert und mit dem existierenden Produkt- und Serviceportfolio zu neuartigen Geschäftsmodellen kombiniert werden? In diesem Impulsletter stellt **ADVYCE** einen Ansatz vor, wie das gelingen kann und worauf zu achten ist.

Marc von Braun  
11. Juni 2019

## So schnell geht das!

Ein europäisches, mittelständisches Unternehmen aus der Investitionsgüterindustrie entwickelt, produziert und vermarktet seine Produkte seit knapp einhundert Jahren. Die Produktion erfordert zwar einen hohen Einsatz an Maschinen, Energie und Personal, dennoch erfreute sich das Unternehmen jedes Jahr an einer komfortablen EBIT-Marge. Das Unternehmen wuchs beständig und expandierte in der Folge in ca. 30 Länder.

Vor ca. 8 Jahren begann das Wachstum zu stagnieren. Gleichzeitig entwickelte sich ein erbitterter Wettbewerb an allen Kundenfronten, der absehbar die bisher komfortablen Margen nach und nach schrumpfen ließ.

Insbesondere der deutsche Mittelstand muss durch Innovation, Produktivität und Ressourceneffizienz eine Wertschätzung schaffen, die wiederum Wertschöpfung schafft und damit die Wettbewerbsfähigkeit auf den globalen Märkten sicherstellt. Das ist nun wirklich nichts Neues und unser Mittelständler hat diese Gesetzmäßigkeit natürlich schon lange verstanden: Produktvariationen am laufenden Band waren Pflichtprogramm, ebenso wie kontinuierliche Produktivitäts- und Effizienzsteigerungsprogramme. Aber was ist passiert? In diesem Fall hat der asiatische Wettbewerb technologisch derartige Fortschritte gemacht, dass der Qualitätsvorteil in den wesentlichen Kernprodukten unseres Mittelständlers verpuffte. Damit konnte dieser Wettbewerber den bislang exklusiven Innovationsraum betreten, besetzen und ausfüllen. Sowohl die Funktionalität als auch die Qualität des Produktes unseres Mittelständlers waren nicht mehr ausreichend, um den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu halten.

Aurel von Bassewitz schreibt im [ADVYCE ImpulsLetter Q2 2018](#): „Das Geschäftsmodell operationalisiert die strategische Rationale und verbindet Erlöse und Kosten in einem Nutzensystem. Typischerweise bestehen Geschäftsmodelle aus drei Elementen: dem

Leistungsversprechen („Was ist der Nutzen?“), der Wertschöpfungsarchitektur („Wer ist beteiligt?“) und der Risikobalance („Wo liegt das Geschäftsrisiko?“). Diese drei Elemente resultieren im Ertragsmodell, also in der Logik, wie das Geld verdient wird.“ Die Ausprägung der oben genannten drei Elemente determiniert, ob ein bestehendes Geschäftsmodell verändert oder gar ein weiteres etabliert werden muss. In unserem Fall ist es so, dass die Ausprägung der drei Elemente eine Anpassung des gegenwärtigen Geschäftsmodells erforderlich gemacht hätte. Dies ist nicht passiert und aus der Strategiekrise unseres Mittelständlers wurde eine Umsatzkrise, die sich zu einer existenzgefährdenden Ertragskrise ausweiten kann.

So schnell geht das!

## Warum wurde das Geschäftsmodell nicht hinterfragt?

In den bisherigen Geschäftsmodellen vieler tradierter Mittelstandsunternehmen steht das haptische Produkt bei Entwicklung, Design und Verkauf im Vordergrund. Die Art des Verkaufs erfolgt über die klassischen Vertriebskanäle. Zusatzleistungen und After Sales Services existieren zwar, sind aber vom eigentlichen Verkauf des Kernproduktes disjunkt. Proaktive Maßnahmen werden ausgeführt, wenn der Kunde danach verlangt oder ein Service fällig ist. Die Unternehmen haben sich an das bislang bewährte Geschäftsmodell des „Make and Sell“ gewöhnt und zur Perfektion getrieben. Eine Veränderung oder ein Infragestellen dieses Verhaltens ist gerade für mittelständische Unternehmen schwer. Nachfolgend eine nicht erschöpfende Liste an Gründen, denen **ADVYCE** aber immer wieder begegnet:

1. Die Linearität des bestehenden Geschäftsmodells ist leicht vermittelbar, für die gesamte Belegschaft verständlich und mit den klassischen Methoden der Budget- und Mittelfrist-

planung auch in die Zukunft projizierbar. Es fehlt der klassische Blick über den Tellerrand.

2. Informationen und Erkenntnisse im Unternehmen verbleiben meist an Ort und Stelle ihrer Entstehung, sie fließen nicht ein in ein „Big Picture“, aus dem nutzenstiftende Erkenntnisse für Geschäftsmodelladaptationen oder gar vollkommen neue Geschäftsmodelle gewonnen werden können. Es fehlt die Erkenntnis, dass Daten ein wertvoller Aktivposten sind. (Sehen Sie speziell zu dem Thema „Informationsbereitstellung“ den Artikel von Tobias Hörandel [„Entwicklung und Implementierung von Interfaces auf Basis der SAP Cloud Plattform – Ein Best Case mit agiler Vorgehensweise aus der Praxis“](#)).
3. Der vergleichsweise hohe Anteil an Anlagevermögen in Form von Maschinen, Werkzeugen und Fabriken bei produzierenden Unternehmen schreckt von einer radikalen oder gar leichten Veränderung des Geschäftsmodells ab. Gleichzeitig wird dieses hohe Anlagevermögen auch als „Schutzschild“ in Form einer Markteintrittsbarriere für Dritte gesehen. Es fehlt der Mut, neue Themen zu wagen.
4. Als letzter Grund sei angemerkt, dass der deutsche, produzierende Mittelstand zumeist vertikal hochintegriert ist: elektronischer Datenaustausch zu Lagerbeständen, Bestellungen und Rechnungen sind längst Standard. Die Einbindung der Zulieferer in Entwicklung und Produktion, ausgefeilte Just-in-Time Lieferketten stellen einen effizienten Liefer- und Produktionsprozess sicher. Jedoch ist das Potential an neuartigen Geschäftsmodellen in dieser vertikalen Vernetzung sehr begrenzt. Das künftige Potenzial liegt in der Beherrschung der horizontalen Vernetzung. Es fehlt hier schlicht an „Know How“.

Dienstleistungserbringung durch produzierende Unternehmen ist wahrlich nichts Neues. Auch unser Mittelständler hat ein gewisses Dienstleistungsangebot, jedoch handelt es sich dabei meist um produktbegleitende Dienstleistungen wie Servicedienstleistungen, Logistikdienstleistungen, Produktschulungen und die Bereitstellung einer bestimmten Wartungssoftware. Allerdings wurden diese Dienstleistungen ebenfalls mehr und mehr zu einem Commodity und reichten in der Wahrnehmung der Kunden nicht mehr aus, sich zu differenzieren und die subjektiven Kundenbedürfnisse zu befriedigen.

### Vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister durch ein dynamisches Produkt-Service-System (PSS)

**ADVYCE** vertritt die Ansicht, dass produzierende Unternehmen heute schon in einem weitaus stärkeren Maße fähig sind, sich durch Dienstleistungen zu differenzieren und dadurch ihren Anteil des Umsatzes mit Dienstleistungen am Gesamtumsatz zu erhöhen und in der Folge, auch den absoluten Gesamtumsatz zu erhöhen. Laut dem „IT und Automation Report“ des VDMA aus dem Jahre 2018 beträgt der Umsatzanteil mit digitalisierten, produktbegleitenden Services bei 87% der befragten Unternehmen unter 5%.

Es gilt, den vielleicht bereits existierenden Ansatz des PSS vorausschauend und dynamisch mittels der existierenden, technologischen Möglichkeiten an die Bedürfnisse der Kunden anzupassen. Ein PSS zeichnet sich durch ein integriertes Angebot von Produkten und Dienstleistungen aus, welches dem Kunden einen Mehrwert stiftet und für welches der Anbieter ein dediziertes Geschäftsmodell entwickelt hat. So weit, so gut. Dies bedeutet, dass das Spektrum zwischen den beiden Komponenten „Produkt“ und „Service“ eine beliebig komplexe Variantenvielfalt an Produkt/Service Kombinationen zulässt. Im Extremfall verkauft der Hersteller nicht mehr sein Produkt, sondern er verkauft einen maßgeschneiderten, hochskalierbaren Nutzen seines Produktes an

die Kunden. Folgende Beispiele verdeutlichen dies:

- ▶ Xerox (Kopierer):  
Pay-per-copy Preismodelle
- ▶ Rolls-Royce (Flugzeugturbinen):  
“Power-by-the-hour” Service Pakete:  
Wartung, Überholung, Reparatur  
werden zu einem fixen Preis pro Flug-  
stunde berechnet
- ▶ Atlas Copco (Luftkompressoren):  
Fixer Preis pro qm<sup>3</sup> Luftdurchfluss
- ▶ Michelin (LKW-Reifen):  
Fixer Preis pro gefahrenen Kilometer
- ▶ Philips Lightning (Lichtsysteme):  
Fixer Preis pro Lux
- ▶ Hilti (Powertools):

Gerätemanagement zu einem fixen Preis, inklusive Reparaturen und Austausch direkt auf der Baustelle

Dies sind einige Beispiele großer, multinationaler Konzerne, die über gänzlich andere Ressourcenmöglichkeiten verfügen als der überwiegende Teil des deutschen Mittelstandes. Daher hat **ADVYCE** einen pragmatischen Ansatz entwickelt, der auf die Bedürfnisse und auch die Möglichkeiten des produzierenden Mittelstands zugeschnitten ist und der diesen Unternehmen einen Handlungsrahmen für die Identifikation, Entwicklung und Umsetzung von neuen, innovativen Dienstleistungsgeschäftsmodellen ermöglicht.

	IDENTIFIKATION NEUER PSS BESTANDTEILE	ZUORDNUNG VON ERLÖSMODELLEN	BESTIMMUNG INTEGRATIONSGRAD
ZIEL	▶ Identifikation von neuen Dienstleistungen	▶ Zuordnung möglicher Erlösmodelle zu neu identifizierten Dienstleistungen	▶ Kombination aller PSS Bestandteile zu dedizierten Erlösmodellen
ANSÄTZE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Perspektive auf das Kernprodukt</li> <li>▶ Perspektive auf zu erfüllende Kundenwünsche</li> <li>▶ Perspektive auf die Kundenprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ereignis-basiert</li> <li>▶ Verfügbarkeits-basiert</li> <li>▶ Nutzungs-basiert</li> <li>▶ Leistungs-basiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Separate PSS Angebote</li> <li>▶ Hybride PSS Angebote</li> <li>▶ Vollintegrierte PSS Angebote</li> </ul>
ERGEBNIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verlässliche, wiederkehrende Zusatzumsätze aus dem Dienstleistungsgeschäft</li> <li>▶ Stärkere Resilienz gegenüber negativen exogenen Einflüssen (Konjunkturelle Schwankungen, Wettbewerbsverhalten etc.)</li> </ul>		

Abbildung 1: ADVYCE PSS Ideation Ansatz.

## ADVYCE PSS Ideation

Die Literatur kennt dutzende, möglicherweise sogar hunderte von unterschiedlichen Ideationstechniken. Spätestens hier beginnt die Gefahr der Überforderung der verantwortlichen Akteure: Wie gehe ich vor? Was ist für mein Unternehmen und für unser existierendes Produktportfolio der beste Ansatz? Und wie integriere ich neue PSS-Ideen?

Unser PSS Ideation Ansatz stellt die Frage nach der angemessenen Technik erst mal als nachrangig bewusst zurück. Dem allgemeinen Verständnis folgend, versteht **ADVYCE** unter PSS Ideation einen Prozess (unter Einsatz angemessener, o.a. Techniken) zur

Generierung von PSS Ideen für produzierende Unternehmen, die ihr Dienstleistungsgeschäft substantiell ausbauen möchten. Wir gehen aber über dieses allgemeine Verständnis von Ideation hinaus: aus unserer Erfahrung ist es wichtig, dass bereits im Zuge der Ideengenerierung weitere elementare Fragestellungen beantwortet werden müssen, um Plausibilität und Machbarkeit bereits im Vorfeld abzu prüfen. Jede PSS Idee als Ergebnis unseres Ansatzes gibt daher Antworten auf die drei folgenden Kernfragestellungen:

- ▶ Was sind die PSS Bestandteile (Produkte und Dienstleistungen), die

eine Value Proposition für den Kunden darstellen?

- ▶ Wie sieht das Ertragsmodell für die PSS Bestandteile aus, mit dem das Geld verdient werden soll?
- ▶ Welcher Grad der Integration einzelner PSS Bestandteile in ein gemeinsames Erlösmodell ist sinnvoll?

### **ADVYCE PSS Ideation Teil I: PSS Bestandteile**

Unser Anspruch ist, gemeinsam mit unseren Kunden neuartige Services und neuartige Produkt-Service Kombinationen zu identifizieren, die mittels eines ebenfalls neuartigen Erlösmodells zu zusätzlichem, verlässlich wiederkehrendem Umsatz führen! Dazu betrachten wir, in Abhängigkeit des Reifegrades eines möglicherweise bereits existierenden Produkt-Service-System-Ansatzes, die Logik der Wertschöpfung unserer Kunden aus drei möglichen, unterschiedlichen Perspektiven:

**Die erste Perspektive** erfolgt mit Blick auf das existierende Kernprodukt: Wir betrachten den Produktlebenszyklus (Entwicklung, Produktion, Gebrauch und Entsorgung) und identifizieren gemeinsam mit unseren Kunden Ideen aus den folgenden Bereichen:

- ▶ Zusätzliche Produktelemente, die in das Produktportfolio des Unternehmens aufgenommen werden können (z.B. Ersatzteile, Reinigungsmaterial, Werkzeuge für Instandhaltung, Software-Lösungen etc.)
- ▶ Produktbezogene Serviceelemente, die in das Serviceportfolio des Unternehmens aufgenommen werden können (z.B. Trainings & Schulungen, Beratung, Versicherung, Risikoanalysen, Kauf/Verkauf von gebrauchten Maschinen etc.)
- ▶ Kombinationen aus zusätzlichen Produktelementen und produktbezogenen Serviceelementen (z.B. Zustandsüberwachungssysteme, alternative Finanzierungsmodelle etc.)

Die Perspektive auf das Kernprodukt ist primär für solche Unternehmen geeignet, die noch keinen PSS-Ansatz verfolgen oder einen weit unterdurchschnittlichen Anteil des Dienstleistungsumsatzes am Gesamtumsatz haben und erste Schritte in diese Richtung gehen wollen.

**Die zweite Perspektive** erfolgt mit Blick auf die vom Kernprodukt zu erfüllenden Kundenforderungen und Kundenbedürfnisse. Um diese Perspektive einnehmen zu können, entwickelt **ADVYCE** zunächst gemeinsam mit seinen Kunden das funktionale Hierarchiemodell des bestehenden Produkt- und Dienstleistungsportfolios: welche Produkte und Dienstleistungen erfüllen im Gesamtsystem welche Funktionen und wie zahlen diese Funktionen auf die Bedürfnisse des Kunden ein. Ein Beispiel: eine Heizungsanlage für eine Fabrik liefert auf einer unteren funktionalen Ebene in erster Linie Wärme, aber auf der höchsten funktionalen Ebene muss sie eine Vielzahl von Steuerungsfunktionen wahrnehmen, um die vom Kunden geforderte Temperatur beständig zu halten. Das übergeordnete Bedürfnis des Kunden ist aber nicht eine bestimmte Raumtemperatur, sondern vielmehr die Schaffung einer angenehmen Arbeitsumgebung für die Beschäftigten. Aus dieser Analyse wird schnell ersichtlich, dass neben der Heizungsanlage noch eine Reihe anderer, benachbarter „Systeme“ beteiligt sind, um das Gesamtsystem „angenehme Arbeitsumgebung“ zu bedienen. Diese Methodik klingt komplexer als sie ist. Zudem schafft die Transparenz über das eigene funktionale Hierarchiemodell und dessen funktionales Zusammenwirken mit benachbarten Modellen eine Vielzahl von Ansatzpunkten für mögliche PSS Ideen. So können zum Beispiel folgende grundsätzliche Ideentypen unterschieden werden:

- ▶ **Optimierung auf funktionaler Ebene:** Dies können Dienstleistungen sein, die darauf abzielen, auf der funktionalen

Ebene des Hierarchiemodells zusätzliche Optimierungen zu erzielen. Ein Hersteller von Beleuchtungsanlagen für Büroarbeitsplätze berät seinen Kunden, wie eine gleichmäßige Lichtqualität an allen Arbeitsplätzen erreicht werden kann, indem zusätzlich Fensterblenden, reflektierende Wände, Taglichtkuppeln etc. in dem Gesamtkontext berücksichtigt werden.

- ▶ **Optimierung auf der Bedürfnissebene:** Dies können Dienstleistungen sein, die darauf abzielen, auf der obersten Ebene des Hierarchiemodells eine bessere Erfüllung des Kundenbedürfnisses zu erreichen. Der o.a. Hersteller von Beleuchtungsanlagen berät seine Kunden zusätzlich in Fragen der Inneneinrichtung und der Geräuschvermeidung.
- ▶ **Hybride Services:** Eigene Produkte oder Dienstleistungen werden mit Produkten oder Dienstleistungen von Partnern kombiniert, da sie in Kombination besser auf die Funktion oder das Kundenbedürfnis einzahlen. Als Beispiel sei hier *SoundLight Comfort Ceiling* genannt: in geräuschdämmende Deckenpaneele (Ecophon) eingebaute Lichtsysteme (Philips Lighting) befrieden in dieser einzigartigen Kombination das Kundenbedürfnis nach einem angenehmen Arbeitsklima auf den Büroetagen.

Diese Perspektive, unter Vorschaltung eines funktionalen Hierarchiemodells, ist für solche Unternehmen geeignet, die bereits über ein etabliertes PSS verfügen und weitere Potenziale ausschöpfen möchten.

**Die dritte Perspektive** erfolgt mit Blick auf die Prozesse der Abnehmer von Investitionsgütern, in welche die Investitionsgüter eingebettet sind und mit denen Interaktionen stattfinden. Dieser Ansatz beruht auf der allgemeinen Erkenntnis, dass Investitionsgüter als Bestandteil von Prozessen betrachtet

werden können. Analog dem zuvor beschriebenen funktionalen Hierarchiemodell wird diesem Ansatz die Entwicklung eines ganzheitlichen Prozessmodells vorgeschaltet. Die Transparenz über dieses ganzheitliche Prozessmodell schafft in der Regel eine Vielzahl von Ansatzpunkten für mögliche PSS Ideen, die sich auf Ereignisse beziehen, die den proprietären Aufgaben des betrachteten Investitionsgutes entweder vor- oder nachgelagert sind. Big Data Analytics zur Optimierung des Gesamtprozesses, in die das Investitionsgut eingebettet ist, oder die Übernahme von vor- und nachgelagerten Wartungs- und Logistikdienstleistungen seien hier als einfache PSS Ideen genannt.

### **ADVYCE PSS Ideation Teil II: Erlösmodelle**

Wie mit einem Produkt oder einer Dienstleistung das Geld verdient wird, bestimmt das zugrunde liegende Erlösmodell. Für alle existierenden und neu entwickelten PSS Bestandteile (oder einer Kombination daraus) entwickelt **ADVYCE** zusammen mit seinen Kunden entsprechende Erlösmodelle. Prinzipiell unterscheiden wir dabei zwischen folgenden Typen von Erlösmodellen:

- ▶ **Ereignis-basiert:** In dem Moment des Eigentumsübergangs eines Produktes wird Umsatz generiert. Im Falle einer Dienstleistung wird jeweils ereignisgetrieben, unter Berücksichtigung von Materialkosten, Personalkosten etc., Umsatz generiert. Dies entspricht dem tradierten Erlösmodell des „Make & Sell“.
- ▶ **Verfügbarkeits-basiert:** Für die Sicherstellung der Verfügbarkeit eines Produktes über einen bestimmten Zeitraum wird Umsatz generiert (z.B. monatliche Miet- oder Leasinggebühr). Im Falle einer Dienstleistung sichert der Dienstleister gegen eine fixe Gebühr über einen bestimmten Zeitraum die jederzeitige Verfügbarkeit der Dienstleistung zu, unabhängig

davon, wie oft sie in Anspruch genommen wird.

- ▶ **Nutzungs-basiert:** Umsatz wird nur entsprechend der Maßzahl generiert, welche den Umfang der Inanspruchnahme des Produktes oder der Dienstleistung misst (z.B. Anzahl der Flugstunden, die ein Triebwerk in Gebrauch ist, Anzahl Kilometer, die ein Auto fährt). Für Wartungsverträge können ebenfalls nutzungsbasierte Erlösmodelle verwendet werden (z.B. Wartungsentgelt in Abhängigkeit der zurückgelegten Strecke eines Aufzuges)
- ▶ **Leistungs-basiert:** Umsatz wird nur generiert, wenn ein bestimmtes Leistungsmaß des zugrundeliegenden Produktes oder der Dienstleistung eingehalten wird. Diese Leistungsmaße können sich auf bestimmte Produktleistungsmerkmale beziehen (z.B. Leistungsmaß ist die Effizienz der Heizungsanlage) oder aber auf die Beeinflussung der Umgebung (z.B. Heizungsanlage liefert beständige Raumtemperatur zwischen 18 und 20 Grad).

Die oben genannten Erlösmodelle stellen lediglich eine prinzipielle Differenzierung dar. In der realen Konzipierung von möglichen Erlösmodellen ergeben sich kundenspezifisch jeweils sehr differenzierte Subvarianten dieser Modelle. Und das ist auch gut so, denn für jedes Produkt bzw. jede Dienstleistung sind im jeweiligen Eco-System differenzierende Erlösmodelle möglich.

### ADVYCE PSS Ideation Teil III: Grad der Integration

Der letzte Bestandteil des ADVYCE PSS Ideation Ansatzes befasst sich mit der Fragestellung, wie bestehende und neue PSS-Bestandteile in einem gemeinsamen oder in differenzierte Erlösmodelle eingebettet werden. Ein vollkommen separiertes PSS Angebot bedeutet, dass alle Produkte und zugehörige Dienstleistungen eigene Erlösmodelle haben. Ein vollintegriertes PSS Angebot bedeutet, dass alle Produkte und „integrierte“ Dienstleistungen einem einzigen Erlösmodell unterliegen. Dieses Zusammenspiel von PSS Bestandteilen, deren Integrationsgrad und die zugrunde liegenden Erlösmodelle sind in Abbildung 2 an einem einfachen Beispiel des Herstellers einer Verpackungsmaschine dargestellt.

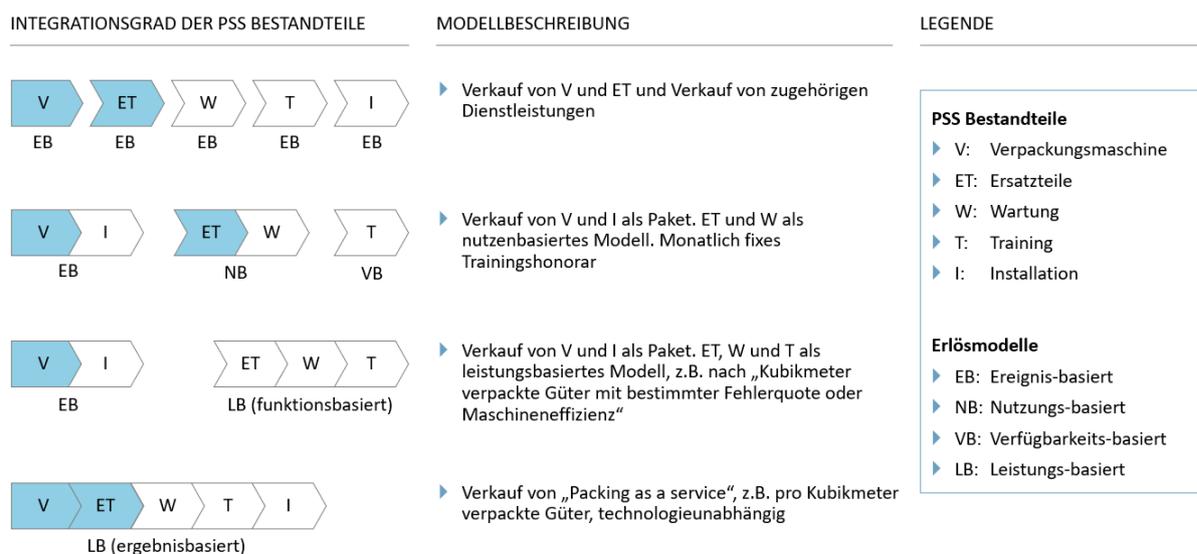


Abbildung 2: PSS Bestandteile, Integrationsgrad und Erlösmodelle am Beispiel einer Verpackungsmaschine

## Wann durchstarten?

Das oben dargestellte Vorgehen im Rahmen des **ADVYCE** PSS Ideation Ansatzes ist pragmatisch, da hierfür zunächst keine Marktstudien oder Analysen erforderlich sind. Vielmehr kann sofort mittels einer Workshop-Reihe zusammen mit dem Kunden in die Ideation eingestiegen werden. Im Ergebnis steht eine Bandbreite an PSS Ideen auf dem Papier, welche den Optionenraum befüllen und die Basis für vertiefende und weiterführende Entwicklungsarbeit ermöglichen.

Der Prozess des Wandels von einem Hersteller zu einem produzierenden Dienstleister erfordert eine Initialzündung. Anders als bei kurzfristig anzusetzenden Restrukturierungs- oder gar Sanierungsprojekten, die aufgrund einer schweren Ertrags- bzw. Liquiditätskrise erforderlich werden, erfolgt die Initiierung dieses Prozesses, um eine mögliche Umsatzkrise entweder zu vermeiden oder eine bestehende Umsatzkrise abzumildern. Oder aber dieser Prozess wird initiiert, nachdem eine Restrukturierung erfolgreich abgeschlossen wurde. Denn der Grund für die Restrukturierung ist nicht selten die hohe Abhängigkeit vom existierenden „Make & Sell“ Geschäftsmodell, welches spätestens dann

nicht mehr aufging, als der Abverkauf der eigenen Produkte aufgrund der letzten Konjunkturflaute oder des aggressiven Wettbewerbersschmerzhaft zurückging. Im Idealfall wird dieser Prozess initiiert, solange man sich in strategisch sicherem Fahrwasser befindet. Je nach Umfang und Art der neuen Geschäftsmodelle können Anpassungen und Investitionen in Organisationsaufbau, Prozessablauf, Know How, Partnermanagement und vor allem Digitalisierung erforderlich sein. Derartige Veränderungen sind leichter zu gestalten, wenn das Kerngeschäft solide funktioniert. Ohne die Öffnung hin zur Digitalisierung und zur horizontalen Vernetzung sind die Möglichkeiten für neuartige Geschäftsmodelle begrenzt. Dafür bietet bereits der heutige Entwicklungsstand der wesentlichen unterstützenden Technologien (mobiles Internet, IoT, Big Data Analytics, KI) einen komfortablen Optionenraum für neue Geschäftsmodelle. Und dieser Raum wird immer größer.

Die Initialzündung muss durch die Geschäftsführung erfolgen.

## Wir möchten mit ADVYCE ein Zeichen setzen -

denn unsere Welt ist komplexer geworden

Seit der Gründung im Jahr 2014 hat sich **ADVYCE** zu einer rasant wachsenden und umsetzungsstarken Strategieberatung mit Standorten in München, Düsseldorf, Berlin, Wien und Zürich entwickelt. Mit derzeit 50 Consultants und einem etablierten internationalen Netzwerk verbindet **ADVYCE** klassische Strategiewerkarbeit mit moderner Technologie, Umsetzungskompetenz und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

**ADVYCE** setzt moderne Ansätze ein, baut auf interdisziplinäre Teams und kooperiert mit Forschungseinrichtungen als festem Bestandteil der Beratungsleistung. Dafür werden enge Beziehungen zu herausragenden Lehrstühlen, die Forschung, Lehre und Praxis vereinen, unterhalten. Netzwerkpartner und unsere internationalen Offices liefern eine Bandbreite additiver Leistungen, die den Beratungsansatz komplementieren und stets eine rasche Implementierung von Ideen absichern, z.B. mit Labs zur Prototypenentwicklungen.

In einer digitalen Welt ist Technologiekompetenz von zentraler Bedeutung und bei **ADVYCE** integraler Bestandteil der Beratungsleistung, welche von Business Analytics Tools bis zur Evaluierung der Legacy Systemwelt Empfehlungen für den Kunden dauerhaft absichert.



München – Düsseldorf – Berlin – Wien – Zürich

© 2019 Advyce GmbH | All rights reserved