

Strategieentwicklung zur Monetarisierung von Softwareprodukten der Haag-Streit AG

Studiengang: EMBA General Management

Die Haag-Streit AG entwickelt und produziert seit nunmehr 160 Jahren Präzisionsinstrumente für die Augenheilkunde. Durch die rasante Digitalisierung des Gesundheitssystems nimmt das Produkt Software einen immer wichtigeren Platz ein. Die erarbeitete Strategie zeigt einen effektiven Weg vom traditionellen Produktionsunternehmen zum Anbieter von digitalen Lösungen.

Ausgangslage

Die Haag-Streit AG ist starken Veränderungen ausgesetzt. Operational Excellence und eine leistungsfähige Belegschaft sind heute keine Erfolgsgaranten mehr. Vielmehr muss mit innovativen Produkten und geeigneten Strategien der neuen Umwelt begegnet werden. Strenge Richtlinien sowie hohe Kosten für Zulassungen schmälern den hart erarbeiteten Gewinn. Durch die Digitalisierung verlagert sich die Wertschöpfung von der mechanischen Produktion hin zur Softwareentwicklung. Mit jedem neuen Produkt steigen die Wartungskosten für die Software und belasten das Entwicklungsbudget. Hinzu kommt, dass der Software intern und extern keinen Wert zugeschrieben wird. Der Kunde erhält lebenslang gratis Upgrades, während die Entwicklungsabteilung ihre Ressourcen für die Wartung anstatt für Neuentwicklungen aufwendet.

Ziel

Um weiterhin erfolgreich zu wirtschaften, bedarf es einer Strategie, die ermöglicht der Software einen Wert zuzuschreiben und die steigenden Kosten zu decken. Dabei müssen interne Prozesse, die Organisation sowie neue Business Modelle betrachtet werden.

Vorgehen

Durch die Analyse der bestehenden Geschäftstätigkeit wird die derzeitige Positionierung aufgezeigt. Damit wird sichergestellt, dass die erarbeitete Strategie die-

selbe Stossrichtung beibehält. Zudem werden die heutigen, internen Abläufe der Produktentwicklung und -wartung visualisiert, um neue Möglichkeiten punkto Reorganisation aufzuzeigen. Dabei ist insbesondere die Innovationsfähigkeit und Produktpflege sicherzustellen.

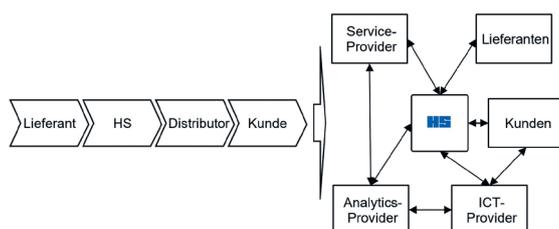
Um neue Einnahmequellen zu schaffen, welche auf die Software zurückzuführen sind, sind verschiedene Varianten vorzuschlagen und zu bewerten. Nur wenn alle internen und externen Stakeholder in den Prozess miteinbezogen werden, kann die Lösung getragen werden. Durch die Bewertung der Varianten wird ein neues Business Modell entwickelt, um die Wartungskosten zu decken und zukünftige Entwicklungen zu ermöglichen.

Resultat

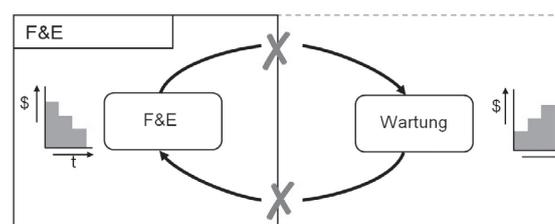
Die entwickelte Strategie zeigt der Haag-Streit AG auf, wie mit dem Produkt Software Geld verdient werden kann. Der Massnahmenplan ist in kurz-, mittel- und langfristige Ziele gegliedert, die einen sanften Übergang zum neuen Business Modell ermöglichen. Dabei werden die langjährigen Kunden ebenso berücksichtigt wie Neukunden und die technologischen Möglichkeiten.



Steven Balestra



Die klassische Wertschöpfungskette gegenüber dem Value-Network.



Systemischer Ansatz zur Visualisierung des Wartungsaufwandes.