

## INDUSTRIE

### Lorenz GmbH & Co. KG

#### *Sitz*

Schelklingen - Ingstetten

#### *Größe*

Ca. 220 Mitarbeiter

#### *Branche*

Maschinen- und Gerätebau, Hersteller und Anbieter von Wohnungs-, Haus- und Großwasserzählern

#### *Klassisches Kundensegment*

Wasserversorger, Messdienste

Als Anbieter für Wasserzähler ein Alleinstellungsmerkmal entwickeln, mit Smart Services neue Leistungen befördern und dabei aktuelle Trends wie die Kreislaufwirtschaft mit digitalen Instrumenten gestalten. Wie das geht und worauf dabei zu achten ist, sagt Ihnen Wilhelm Mauß, Geschäftsführer der Lorenz GmbH & Co. KG, hier im *Video*. Die wichtigsten Aussagen finden Sie hier zusammengefasst.

Zum Video gelangen Sie auf direktem Weg durch Scannen des QR-Codes. Auf der Webseite [www.aufzumdigital.de](http://www.aufzumdigital.de) finden Sie weitere Videos und viele nützliche Informationen rund um digitale Geschäftsmodelle. Folgend finden Sie die wichtigsten Aussagen zum Nachlesen.



## Herangehensweise des Unternehmens

### *Motivation, Grund und Ausschlag für die Entwicklung des digitalen Geschäftsmodells*

Die Firma Lorenz setzt sich mit Megatrends wie der Globalisierung, der Kreislaufwirtschaft oder neuen Technologien auseinander und prüft deren Einsatz, um das eigene Unternehmen zu stärken sowie zukunftssicher aufzustellen. Diese äußeren und allgemeinen Faktoren für Innovationen kombiniert die Lorenz GmbH mit einem klaren Kundenfokus. Kunden der Lorenz GmbH wollen keine Wasserzähler, sondern die Messwerte, die diese erzeugen.

Daraus entwickelte sich die Idee eines digitalen Geschäftsmodells auf Basis eines smarten Funkwasserzählers in Kombination mit einer modernen Produktionsumgebung. So werden Kunden Messwerte über mindestens zwei Eichperioden zur Verfügung gestellt. Anschließend können die Funkwasserzähler bei Bedarf wieder zurückgenommen und im Rahmen eines vollständigen Kreislaufwirtschaftskonzepts wiederverwendet werden.

### *Technologien, Kompetenzen und Strukturen, die für die Realisierung des Geschäftsmodells notwendig waren*

Der Start eines neuen Projekts, egal welcher Art, beginnt bei der Firma Lorenz mit einer Anforderungsanalyse in einem kleinen Team. Hierbei werden Ziele, notwendige Ressourcen und Kompetenzen festgelegt. So hat auch die Entwicklung des smarten Funkwasserzählers mit einem internen Kernentwicklungsteam begonnen. Es hat sich herausgestellt, dass das interne Know-How nicht ausreicht, um alle notwendigen Technologiefelder der Entwicklung eines smarten Funkwasserzählers und dessen Bereitstellung als Service-Leistung abzudecken. Daher wurde das Team vergrößert und externe Partner miteinbezogen.

### **Partner, die in die Entwicklung involviert waren**

Für die Entwicklung des digitalen Funkwasserzählers arbeitete Lorenz mit zwei IT-Dienstleistern, mit welchen eine langjährige Partnerschaft besteht, zusammen.

Hinsichtlich der Produktion und der Wiederverwertung des Wasserzählers hat sich die Lorenz GmbH Know-How von außen in der Erstellung eines modernen und intelligenten Produktionsleitsystems hinzugeholt. Insgesamt pflegt die Lorenz GmbH eine intensive Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Universitäten und Instituten. Dadurch profitiert das Unternehmen von unterschiedlichen Sichtweisen und einer guten Mischung aus Theorie und Praxis.

### **Zeitraum, in dem das Geschäftsmodell entwickelt wurde**

Erste Ideen für eine neue Generation an Wasserzählern sammelte die Lorenz GmbH schon im Jahr 2005. 2007 startete das erste Entwicklungsprojekt in Richtung elektronischer beziehungsweise hybrider Wasserzähler, bestehend aus einer Kombination von Mechanik und Elektronik. 2012 wurde die jetzige Generation an digitalen Funkwasserzählern entwickelt. Innerhalb von acht Jahren wurde nicht nur das Produkt entwickelt, sondern auch die dazugehörige Produktion aufgebaut.

## **Geschäftsmodelltyp**

### **Mehrwert, den das Geschäftsmodell einbringt**

Die Basis für das neue digitale Geschäftsmodell ist der digitale Funkwasserzähler. Ganz konkret wird nicht nur ein Wasserzähler abverkauft, sondern Kunden wird das Ergebnis der Messung als Leistung angeboten. Durch die erhöhte Automatisierung der Wasserflussmessung ist der digitale Funkwasserzähler langfristig wirtschaftlicher für die Kunden. Dazu trägt auch die Wiederverwertung bereits genutzter Wasserzähler bei. Um eine reibungslose Wiederverwertung zu gewährleisten, müssen hochwertigere Materialien verwendet werden, allerdings werden diese nur einmal beschafft. Neben den finanziellen Vorteilen sind die ökologischen Pluspunkte nicht außer Acht zu lassen. Durch Digitalisierung und Wiederverwertung wird so ein ressourceneffizientes Geschäftsmodell realisiert. Dies hat auch den Effekt, dass die Lorenz GmbH über längere Zeit die Verantwortung an dem Produkt trägt. Gepaart mit der tieferen Integration des Unternehmens in die Nutzung

des eigenen Produkts bei den Kunden, wird eine stärkere Kundenbindung ermöglicht. Darauf aufbauend werden weitere Dienstleistungen angeboten und neue Geschäftsmodelle entwickelt.

### **Ergänzende Dienstleistungen oder Produkte, die mit dem Geschäftsmodell einhergehen**

Der smarte Funkwasserzähler bietet eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten für ergänzende Dienstleistungen. Eine Idee ist, dass mit den digitalen Messständen automatisiert Abrechnungen vorgenommen werden können. Damit können Aufwände von Kunden wie Wasserversorger stark reduziert werden. Gleichzeitig lassen sich mit den Messdaten Leckagen feststellen, um Mieter vor hohen Rechnungen zu bewahren. Über Partnerfirmen ist weiterhin angedacht, den Ein- und Ausbau der Wasserzähler anzubieten und bei Kundenwunsch sogar die komplette Rechnungslegung zu übernehmen. Der Kunde kann so das modernste Produkt ohne Mehraufwand mehrfach einsetzen.

# Effekte des Geschäftsmodells

## *Herausforderungen, die gemeistert wurden*

Bei strategisch entscheidenden Projekten, wie der Entwicklung eines digitalen Geschäftsmodells müssen von Anfang an alle Unternehmensbereiche sehr eng verwoben werden und im Austausch stehen. Beispielweise muss schon bei der Entwicklung des Produkts dessen Produktion mitgedacht werden. Weiterhin war von Beginn an klar, dass ein Funkwasserzähler aus hochwertigem, aber auch teurem Messing nur dann wirtschaftlich funktioniert, wenn dieser mehrperiodisch eingesetzt wird. Außerdem waren gesetzliche Rahmenbedingungen wie die Datenschutzgrundverordnung zu beachten, die durch die individuell einzustellenden Funkübertragungsmöglichkeiten vollständig erfüllt wird.

## *Lektionen, die bei der Erarbeitung des Geschäftsmodells gelernt wurden*

Es ist schwer möglich die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen erst dann zu starten, wenn alles bekannt ist und alle notwendigen Kompetenzen und Ressourcen vorhanden sind. Vielmehr handelte es sich um einen iterativen Prozess, bei dem ein stetiger Wissensaufbau stattfindet. Aktuelle Herausforderungen müssen im Team besprochen werden, so dass jeder die Chance hat sein Wissen einzubringen.

## *Auswirkungen des neuen Geschäftsmodells auf Kundensegment, Märkte, Partner und Unternehmensstruktur*

Die Firma Lorenz hat die natürliche Motivation, Produkte von Anfang an auf Langlebigkeit und hohe Qualität auszulegen. Dies gelingt nur, wenn es sich nicht um Einmalprodukte handelt, sondern wenn diese nachhaltig, hochwertig und dauernd wieder einsetzbar sind. Mit dieser Vorgehensweise entkoppelt das Unternehmen einerseits den Ressourcenverbrauch des eigenen Wachstums. Andererseits ist die Firma unabhängiger von internationalen Lieferanten. Dass dieser Weg erfolgreich sein kann, belegen die Zahlen. Lorenz ist in den letzten 16 Jahren um das Vierfache gewachsen. Sei es Umsatz, sei es Mitarbeiter, sei es Kundenanzahl – alle Zahlen haben sich vervierfacht. Die Prognose für die nächsten zehn Jahre ist ähnlich positiv. Aktuell geht Lorenz von einer Verdopplung der Werte aus. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, wurde eine neu gegründete Abteilung in einer neuen Halle mit einer komplett neuen Produktionsanlage geschaffen.

Durch die Kombination von Digitalisierung und Kreislaufwirtschaft wird rund die Hälfte an Material eingespart und gleichzeitig in die Umwelt durch die Wiederverwendung geschont. Zudem werden neue geschaffen und so ein Standortfaktor für Unternehmen definiert.