



EXPERT-PAPER

## Aachener Subscription-Business

Monetarisieren Sie die Nutzungsphase Ihrer Produkte.  
Die sechs Erfolgsprinzipien

Jana Frank · Lennard Holst · Daniela Müller · Tobias Leiting

# Impressum

Autoren:

Dr.-Ing. Jana Frank · FIR e. V. an der RWTH Aachen

Lennard Holst · FIR e. V. an der RWTH Aachen

Daniela Müller · FIR e. V. an der RWTH Aachen

Tobias Leiting · FIR e. V. an der RWTH Aachen

Bildnachweise:

Titelbild: © ipopba – stock.adobe.com; S. 3: © FIR; S. 5: © peterschreiber.media – stock.adobe.com;

S. 6/7: © Indy\_Looker – stock.adobe.com; S. 8: © everythingpossible – stock.adobe.com;

S. 17: © bongkarn – stock.adobe.com; Grafiken: © FIR e. V. an der RWTH Aachen

## Lizenzbestimmungen/Copyright

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten.

Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils gültigen Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

© 2021

FIR e. V. an der RWTH Aachen

Campus-Boulevard 55

52074 Aachen

Tel.: +49 241 47705-0

E-Mail: [info@fir.rwth-aachen.de](mailto:info@fir.rwth-aachen.de)

[www.fir.rwth-aachen.de](http://www.fir.rwth-aachen.de)

# Inhaltsverzeichnis

1	Warum Subscription? Warum jetzt?.....	4
2	Warum bieten noch nicht alle Unternehmen eine Subscription an?.....	6
3	Was macht ein erfolgreiches Subscription-Geschäftsmodell aus?.....	9
3.1	Kenne deinen Kunden!.....	9
3.2	Erst standardisieren, dann individualisieren.....	9
3.3	Risikobereitschaft als Leistungsversprechen.....	10
3.4	Kooperation in Business-Ökosystemen.....	12
3.5	Effizienz und optimale Integration.....	13
3.6	Customer-Success-Management für die Subscriptionbeziehung.....	14
4	Zusammenarbeit mit dem FIR: Vorgehensmodell zum Aachener Subscription-Business.....	16
5	Literaturverzeichnis.....	18
6	Das FIR als kompetenter Partner in der Praxis.....	19

## Haben Sie Interesse an weiteren Informationen aus unserem Haus?

Dann melden Sie sich gerne zu einem oder mehreren themenspezifischen Newslettern des FIR an:



[newsletter-anmeldung-wp.fir.de](https://newsletter-anmeldung-wp.fir.de)

# 1 Warum Subscription? Warum jetzt?

Digitalisieren. Automatisieren.  
Geschäftsmodelle transformieren.

Trends im digitalen Zeitalter verlangen zunehmend neue Leistungsanstrengungen von produzierenden Unternehmen. Insbesondere die traditionsreiche Branche des Maschinen- und Anlagenbaus versucht seit einiger Zeit, ihre auf den **Einmalverkauf ausgerichteten Geschäftsmodelle** in Geschäftsmodelle mit wiederkehrenden Erträgen, z. B. ergänzende Services, zu überführen. Services haben oftmals höhere Margen als das klassische Produktgeschäft. Obwohl nicht wenige Unternehmen mit einem ergänzenden Servicegeschäft bereits über 50 Prozent ihres Gewinns erwirtschaften, hat sich an dem grundlegenden Geschäftsmodell der Hersteller, dem Anlagenverkauf, wenig geändert. Bei vielen produzierenden Unternehmen macht sich zunehmend eine **Stagnation im Verkauf von Neumaschinen** und -anlagen sowie eine Steigerung der Wettbewerbsintensität bemerkbar: Produkte werden zunehmend austauschbar. Um dem stagnierenden Neugeschäft entgegenzuwirken, tätigen Hersteller große Investitionen in die Entwicklung und Umsetzung von Produktinnovationen, um die Effizienz und Lebensdauer der Produkte zu steigern. Dies führt jedoch in direkter Konsequenz dazu, dass der **Kundenbedarf**

durch eine geringere Anzahl an Produkten bzw. über weniger Wiederholungskäufe **gedeckt** werden kann.

Die Folge: Die Nachfrage nach neuen Produkten sinkt weiter. Obwohl dieses Phänomen des stagnierenden Neugeschäfts schon länger zu beobachten ist, haben nur wenige Hersteller bisher effektive Gegenmaßnahmen entwickelt. **„Das haben wir schon immer so gemacht“ ist jedoch kein Überlebensgarant** mehr in der dynamischen digitalen Welt. Vielmehr gilt zunehmend Darwins Prinzip: *Survival of the fittest*. Nur wer sich anpasst, wird auch in Zukunft erfolgreich sein. Anpassung erfolgt jetzt über eine Verschiebung des Fokus: Weg vom teuren Neukundengewinn, hin zum **Ertrag und Wachstum mit Bestandskunden durch sogenannte Subscription-Geschäftsmodelle** (s. Bild 1)!

Subscription-Geschäftsmodelle, auch bekannt unter zahlreichen Synonymen wie Pay-per-Use- und Pay-per-Outcome-Modelle oder Everything-as-a-Service-Angebote, sind charakterisiert durch vier wesentliche Merkmale<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> s. GASSMANN 2013, S. 6

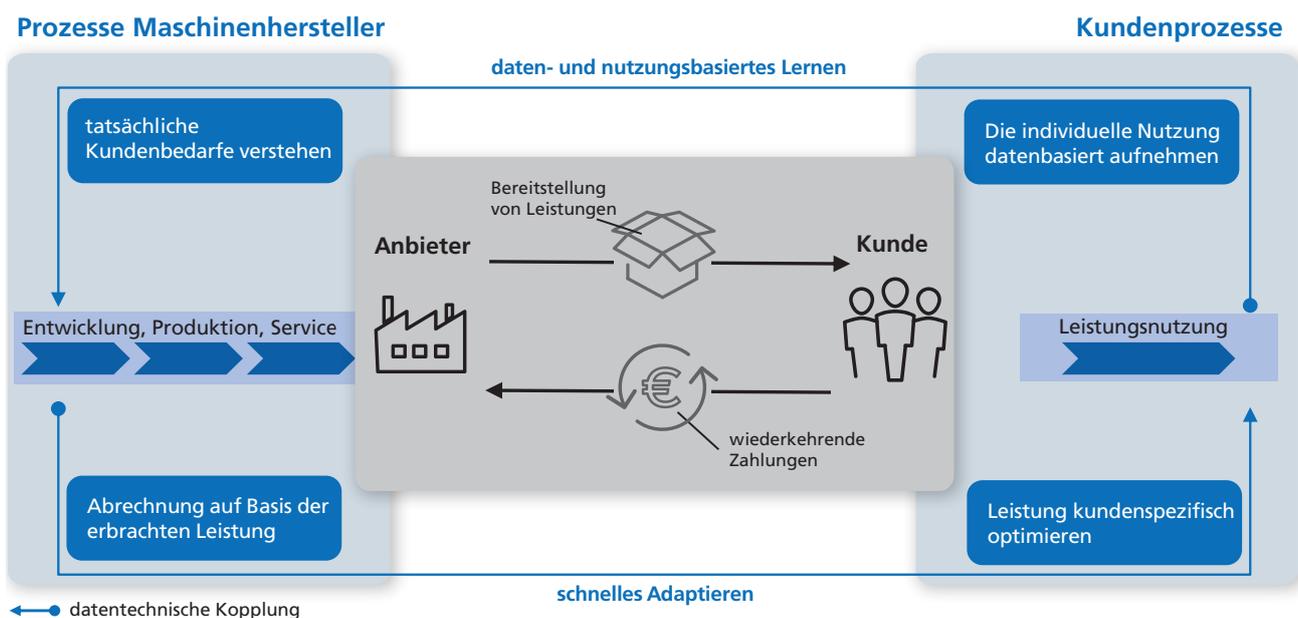


Bild 1: Industrielle Subscription-Geschäftsmodelle basieren auf einer engen Anbieter-Kundenbeziehung (eigene Darstellung i. A. a. HARLAND 2018, Folie 15f.)

### 1. Ertragsmechanik: Wie werden Erträge in einem Subscription-Geschäftsmodell erwirtschaftet?

Es wird ein Lösungspaket, bestehend aus Produkten, Software und Services, in den Produktionsprozess des Kunden integriert. Abgerechnet werden nicht mehr einzelne Produkte oder Services, sondern ein produktiver Zustand im Kundenprozess, beispielsweise auf Basis der Nutzungszeit oder der Produktionsergebnisse. Damit zahlt der Kunde nur noch für das, was er tatsächlich nutzt, sodass eine oftmals vorteilhafte Verschiebung von Einmalinvestitionen zu wiederkehrenden Zahlungen über die Laufzeit stattfindet.

### 2. Nutzenversprechen: Welcher Nutzen wird dem Kunden mit einem Subscription-Geschäftsmodell angeboten?

Statt den vorab durch den Kunden abzuwägenden Vorteilen aus dem Kauf von Produkten und Services wird dem Kunden in einem Subscription-Geschäftsmodell die erfolgreiche Nutzung eines Lösungspakets angeboten. Das bedeutet, dass dem Kunden der individuelle Erfolg, z. B. der Erhalt oder die Steigerung eines bestimmten Produktivitätsniveaus, garantiert wird. Musste der Kunde bisher nach dem Kauf selbst die Risiken von Ausfällen oder Fehlbedienung tragen, übernimmt in einem Subscription-Geschäftsmodell der Anbieter zunehmend die Kundenrisiken.

### 3. Wertschöpfungskette: Wie werden Lösungen im Rahmen eines Subscription-Geschäftsmodells realisiert?

Die Übernahme von Kundenrisiken wird durch die intelligente Vernetzung von Produkten und die Digitalisierung von Kundenkontaktpunkten ermöglicht. Mithilfe des *Internet of Things* erlangt der Anbieter datenbasierte Einblicke in die tatsächliche Produktnutzung durch den Kunden und kann die gewonnenen Erkenntnisse direkt in die eigenen Prozesse und Produkte sowie über (Software-)Releases direkt in die Kundenprozesse zurückführen. Damit wird die individuelle

Wertschöpfung des Kunden optimiert. Da der Anbieter an einem möglichst optimalen und langlebigen Betrieb der Produkte und nicht mehr am Neugeschäft interessiert ist, verfolgen sowohl Kunde als auch Anbieter das Ziel einer möglichst hohen Performance der Leistungen im Kundenprozess. Es entsteht eine ressourcenschonende Gleichrichtung der Zielsysteme von Anbietern und Kunde.

### 4. Kunde: Wer sind meine Subscription-Kunden?

Ein Subscription-Angebot richtet sich in der Regel nur an spezifische Kundensegmente: Im Maschinen- und Anlagenbau, in dem oft hochpreisige Assets in den Produktionsprozess des Kunden integriert werden, werden daher zumeist Potenzialkunden angesprochen, für die langfristige Erfolge im Zuge der Nutzung der Subscriptionleistung prognostiziert werden können. Der Fokus liegt in einer Subscription auf einem langfristigen, positiven „Lock-in-Effekt“, d. h., der Kunde möchte aufgrund einer individuellen Optimierung seiner Leistungsfähigkeit das Subscription-Angebot nicht kündigen – eine Win-win-Situation für alle Parteien.

## 2 Warum bieten noch nicht alle Unternehmen eine Subscription an?

Ein Subscription-Geschäftsmodell – das klingt nach maßgeblichen wirtschaftlichen Vorteilen. Daher stellt sich die Frage: Warum haben bisher noch nicht alle produzierenden Unternehmen diese Art der partizipativen Geschäftsmodelle aufgebaut? Die Antwort: Der Aufbau und die Umsetzung von Subscription-Geschäftsmodellen geht einher mit zentralen Herausforderungen, die Unternehmen im Zuge einer Geschäftsmodelltransformation bewältigen müssen:

Damit sich über die Zeit eine Win-win-Situation zwischen Kunde und Anbieter einstellt, ist es erforderlich, die **Ertragsmechanik** stärker mit der erbrachten Leistung für den Kunden und dem Nutzen, den sie stiftet, zu verknüpfen. Diese ausgewogene Preisgestaltung ist individuell und aufgrund zahlreicher Variablen, wie beispielsweise der Nutzungszeit oder des Produktionsergebnisses, sehr anspruchsvoll. Die Verrechnung der Leistung erfolgt dabei nicht mehr als einmalige finanzielle Transaktion, sondern als wiederkehrende Zahlung über die Zeit des Subscriptiongeschäfts. Viele bisherige Abrechnungssystematiken sind jedoch noch nicht auf diese kontinuierlich abzurechnenden Leistungen ausgerichtet. Sprechen wir über Anbieter

hochpreisiger Maschinen und Anlagen, steht zumeist an erster Stelle das Thema der Finanzierung im Raum. Denn eine Umstellung von Einmaltransaktionen auf wiederkehrenden, kleineren Zahlungen hat eine umfassende Verzögerung in Bezug auf den operativen Cashflow zur Folge. Viele Unternehmen scheuen das Eingehen dieses Finanzierungsrisikos.

Ein außergewöhnliches **Nutzenversprechen** steht im Zentrum eines Subscription-Geschäftsmodells. Für den Kunden muss auf den ersten Blick ein kontinuierlicher Vorteil aus einer solchen Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Kunde erkennbar sein. Gleichzeitig bedarf es initialen Vertrauens gegenüber dem Anbieter, denn bei einer Subscription muss der Anbieter kontinuierlich gegen das abgegebene Nutzenversprechen liefern. Der Nutzen für den Kunden wird durch eine Kombination verschiedener Teilleistungen, wie Produkte, Services, Software und z. T. sogar Verbrauchsgüter, erzeugt. Dadurch wird intern auf Anbieterseite die Leistungskomplexität erhöht, während diese im Rahmen des Nutzenversprechens für den Kunden reduziert werden muss. Mit der Übernahme von Kundenrisiken steigt zudem die Abhängigkeit von der tatsächlichen Performance



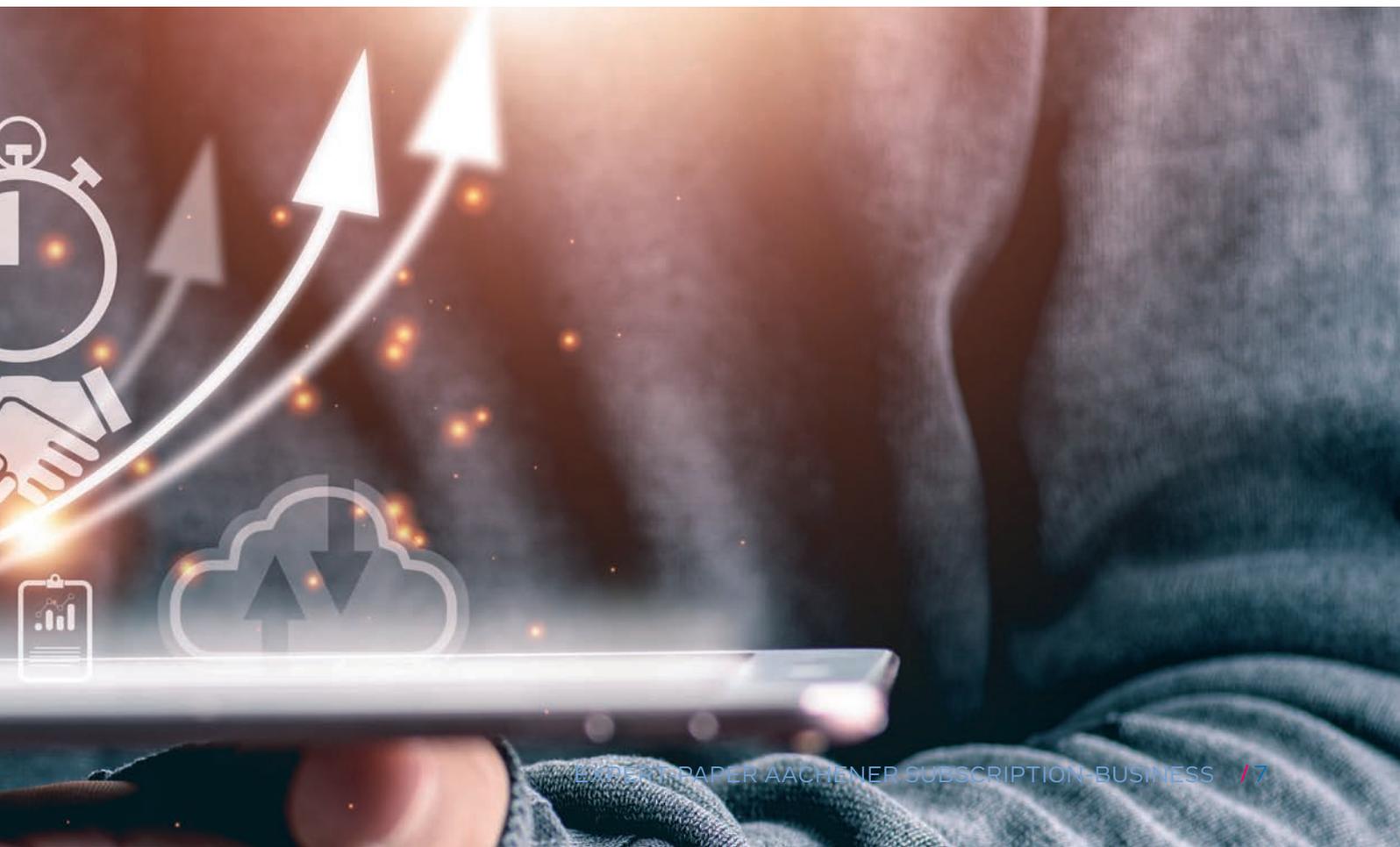
des Kunden. Die Einbindung physischer, teils kapitalintensiver Assets in das Subscription-Angebot bewirkt somit eine Verschiebung der Risikoverteilung hin zum Anlagenhersteller.

In Bezug auf die **Wertschöpfungskette** stellen sich unterdessen weitere Herausforderungen, wie beispielsweise die Ausfallsicherheit der datenbasierten Koppelung zwischen Kunden- und Anbieterprozess. Weiterhin gibt es speziell im Maschinen- und Anlagenbau keine Subscription ohne effizienten technischen Service! Denn ein Subscription-Geschäftsmodell wirft nur dann Erträge ab, wenn der Kunde zu jeder Zeit eine Maschine oder Anlage nutzen kann. Also gilt es, Stillstände und Ausfälle auf ein Minimum zu reduzieren. Dies ist eine besondere Herausforderung für Unternehmen, deren Anlagen weltweit verteilt sind oder zu denen sie nicht jederzeit Zugang haben. Hierzu stehen Anbieter im Spannungsfeld zwischen hoher Qualität im Service und möglichst geringen Serviceaufwänden, um das Modell tragfähig zu halten. Denn der Service wird zumeist nicht mehr direkt vergütet, sondern ist in den Subscriptionpreis integriert. Speziell Komponentenzulieferer sehen sich aufgrund ihrer „Entfernung“ zum Endkunden und

ihres begrenzten Anteils an der Wertschöpfungskette des Kunden nicht in der Position, ein solch innovatives Geschäftsmodell aufsetzen zu können.

*„Den individuellen **Kunden** besser verstehen als dieser sich selbst“* – das ist das erklärte Ziel im As-a-Service-Geschäft. Da liegt die Frage nah: „Wann kenne ich meinen Kunden wirklich und wie erfahre ich mehr über ihn?“. Direkt am Anfang der Customer-Journey muss im Gegensatz zu den bisherigen Marketingmaßnahmen klar sein, wie potenzielle Kunden identifiziert und angesprochen werden können. Im Folgenden ist der Vertrieb gefordert, entgegen dem bisherigen transaktionalen Verkauf eines physischen Produkts eine kontinuierliche Leistung zu verkaufen. Dazu muss der Vertrieb die Bedürfnisse der individuellen Kunden kennen, um die Leistung individuell anzupassen.

Die Einführung und Umsetzung von Subscriptions beziehungsweise die Transformation von einem Produkt- zu einem Lösungsanbieter gehen mit einigen Herausforderungen einher. Erfahren Sie im folgenden Abschnitt wertvolle Best Practices, um die aufgezeigten Herausforderungen zu meistern.





Feb Mar Apr May Jun Jul Aug Sep Oct Nov Dec

## 3 Was macht ein erfolgreiches Subscription-Geschäftsmodell aus?

Sechs allgemeingültige Erfolgsprinzipien für Subscription-Geschäftsmodelle ließen sich auf Basis von Konsortialstudien des FIR bei erfolgreichen Unternehmen in der produzierenden Industrie nachweisen. Diese unterstützen Unternehmen bei der Transformation zum Lösungsanbieter und dem Management von Subscription-Angeboten. Lesen Sie im Folgenden alles zu den sechs Erfolgsprinzipien und Fallbeispielen erfolgreicher Subscription-Anbieter.

### 3.1 Kenne deinen Kunden!

Kennen Sie die Entstehung der Netflix-Serie „House of Cards“ aus dem Jahr 2013? Die Serie gilt als Meilenstein in der Ausrichtung von Filminhalten am tatsächlichen Kundeninteresse: Netflix wusste durch Auswertung der Nutzungsdaten seiner damals 30 Millionen Streaming-Kunden, dass Filme mit Regisseur David Fincher selten abgebrochen werden, dass Schauspieler Kevin Spacey als Publikumsliebling gilt und dass eine englische Politsendung für besonderes Interesse bei den Netflix-Kunden sorgt. Kurzum: Die US-Serie entstand am Reißbrett und wurde ein globaler Erfolg. Mit Sicherheit fragen Sie sich jetzt: Wie gut kenne ich eigentlich meine Kunden? Kann ich auf latente Bedürfnisveränderungen schnell und effizient reagieren? Oder entwickle ich noch Funktionalitäten in der Annahme, dass diese für den Kunden potenziell von Interesse sind?

Im Subscriptiongeschäft ist die Kenntnis der individuellen, sich verändernden Kundenbedürfnisse ein entscheidendes Erfolgskriterium. In erster Instanz geht es darum, das Geschäftsmodell des Kunden zu verstehen und seine derzeitige Geschäftssituation zu bewerten. Nur wer als Kunde auch das Potenzial für Wachstum, Performancesteigerung und langfristige Partnerschaften signalisiert, ist für den Anbieter von Interesse. Denn nur wenn der Kunde das Angebot wirklich konsequent nutzt und für sich daraus einen Nutzen zieht, erhöht sich im Umkehrschluss aufgrund von Pay-per-Use-/Pay-per-Part-Metriken der Gewinn für den Anbieter. Andernfalls werden Verträge aufgekündigt, denn diese Flexibilität ist einer der originären Entscheidungsgründe für das Abschließen einer Subscription aus Kundensicht.

Unternehmen, die ihren Kunden gut kennen, nutzen hierzu Kundendaten aus allen Phasen des Kundenlebenszyklus, um zielgerichtet den gesamten Prozess von der Produktentwicklung bis zur Schulung für die Produktnutzer optimal an den Kundenbedürfnissen

auszurichten. Bestandsveränderungen in der Bereitstellung von Verbrauchsgütern werden z. T. ebenso analysiert wie die Fertigungszeiten, Stillstände und Störmeldungen von Maschinen und Anlagen. Zusätzlich kann der genutzte Umfang technischer Funktionen an der Maschine oder der softwaretechnischen Funktionen in den Softwarelösungen (Kundenportale und Assistenzsysteme etc.) Aufschluss über den „Gesundheitszustand“ eines Kunden geben. Gleichzeitig sind nach den Ergebnissen einer internen Konsortialstudie über 80 Prozent der erfolgreichen Unternehmen in der Lage, die Daten aus den verschiedenen Quellen zu sinn- und wertstiftenden Customer-Insights systemisch wie organisatorisch zusammenzuführen.

Ein Fallbeispiel aus dem B2C für die Professionalisierung des Customer-Insight-Managements ist die Firma Vorwerk. Mit der Cookidoo-Plattform reichert die Firma den Bestseller Thermomix um eine digitale Kundenschnittstelle an. Über Recommender-Funktionen auf Basis der gekochten Produkte bietet die Plattform, ähnlich zum Vorschlag von neuen Playlisten und Songs auf Spotify, den Kunden zusätzlich kreative Kochideen. Das Nutzungsverhalten auf der Plattform und die gekochten Produkte der Kunden werden über einen selbstlernenden Algorithmus untereinander in Beziehung gesetzt. Daraufhin werden Vorschläge konsequent digital bereitgestellt. Die Abrechnung der Plattform läuft im Rahmen eines Subscription-Modells. Eine komplette Integration im Sinne der vorgestellten Subscription-Logik, d. h. die Zusammenführung von Produkt, Service und Software, ist in diesem Fall aufgrund der hohen Margen des Kernprodukts noch nicht umgesetzt.<sup>2</sup>

### 3.2 Erst standardisieren, dann individualisieren

Wussten Sie, dass das iPhone im Jahr 2007 bei Markteinführung in nahezu allen technischen Kategorien vergleichbaren Mobiltelefonen unterlegen war? Wie konnte das iPhone Apple dennoch zum wertvollsten Unternehmen der Welt machen? Das Erfolgsrezept besteht aus Einfachheit und Fokus auf wenige, außergewöhnlich gute Produkte. Als Steve Jobs im Jahr 1997

<sup>2</sup> s. <https://www.alexanderthamm.com/de/smart-kochen-thermomix-vorwerk/>

diesen Kurs für Apple einschlug, stand das Unternehmen kurz vor der Zahlungsunfähigkeit und verfügte über 100 verschiedene Produktvarianten für jede denkbare Kundenanforderung im Angebot. Diese wurden soweit vereinfacht, dass im Jahr 2007 noch ca. 10 Produkte im Portfolio waren. Die Individualisierung erfolgt nicht mehr über die Hardware, sondern vielmehr über die Software. Hierdurch bleibt das Mobiltelefon nicht einfach ein Produkt, sondern wird zu einer Plattform, die mithilfe einer individuell konfigurierten Auswahl digitaler Apps den Lebensalltag der Nutzer vereinfacht.

Doch wie kann dieses Apple-Erfolgsprinzip auf die wesentlich komplexere produzierende Industrie übertragen werden? Die produzierende Industrie ist geprägt von wesentlich vielschichtigeren Leistungen, bestehend aus Hardware, Dienstleistung und Software, und durch geringere Stückzahlen als die IT-Branche. Viele Lösungen werden kostenintensiv und individuell für einen oder wenige Kunden entwickelt. Dennoch heißt auch hier das Optimierungsziel, möglichst kosteneffizient allen Kunden eine möglichst passgenaue Lösung anzubieten. Modularisierung und Digitalisierung im Subscriptiongeschäft bieten Potenzial, sodass ein hoher Individualisierungsgrad der Lösung und die damit verbundene hohe Wertschöpfung nicht im Widerspruch zu Kosteneffizienz stehen müssen.

Ein Erfolgsprinzip von erfolgreichen Subscription-Anbietern aus der produzierenden Industrie ist daher „Erst standardisieren und dann über die Zeit durch Software individualisieren“. Die Hardware bildet hierbei die Grundlage für eine langfristige Kundenbindung und schafft einen Lock-in-Effekt für das Subscriptiongeschäft. Sie bietet dabei eine standardisierte Plattform zum Angebot der Subscription. Darauf basierend wird für den Kunden über die Zeit mithilfe von Services und digitalen Lösungen das Angebot auf die individuellen Anforderungen zugeschnitten. Erfolgreiche Subscription-Anbieter führen hierzu doppelt so oft durchgängige Evaluationen und Anpassungen der individuellen Leistungen für den Kunden durch als weniger erfolgreiche Anbieter.

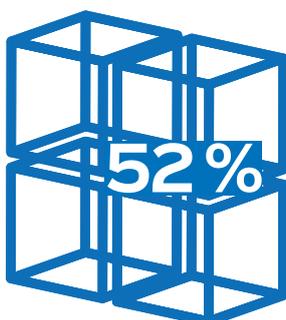
Ein Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung dieses Prinzips der Standardisierung und Individualisierung aus dem Maschinen- und Anlagenbau ist TruConnect der TRUMPF Gruppe. Das Unternehmen hat für sein Produkt ‚Smart Factory‘ verschiedene Bausteine in den Kategorien Hardware, Software und Klassische Services entwickelt. Diese Bausteine ermöglichen eine modulare Anpassung an die kundenindividuellen Bedürfnisse. Als Hardwarekomponenten dienen die standardisierten Maschinen oder auch ganze Fertigungszellen. Aufbauend darauf werden sechs Software-Komponenten angeboten, die den Kunden bei seiner operativen Arbeit unterstützen und diese optimieren. Ergänzend werden klassische Services, wie beispielsweise Schulungen oder eine Implementierungsunterstützung, angeboten. Durch diese Modularität kann dem Kunden ein individuelles Leistungspaket bereitgestellt werden.<sup>3</sup>

### 3.3 Risikobereitschaft als Leistungsversprechen

„If the user is having a problem, it's our problem.“ Wie STEVE JOBS schon früh erkannte, sind Kundenprobleme in einem kundenzentrierten Geschäftsmodell gleichzeitig auch die Probleme des Anbieters. Durch das Offerieren einer Lösung in Form einer Subscription erfolgt eine Verschiebung der Risikoaufteilung. Diese Risikoübernahme begründet insbesondere das Nutzenversprechen der Leistung für den Kunden.

Welche Risiken übernommen werden, hängt vom Reifegrad des Subscription-Geschäftsmodells ab (s. Bild 3, S. 16). Nach ROTH U. STOPPEL beginnt dies bereits ab einer **verfügbarkeitsorientierten** Reife. Dabei übernimmt der Anlagenhersteller das **Risiko der Verfügbarkeit** der Anlagen. Diese muss er durch entsprechende Service-

<sup>3</sup> s. [https://www.trumpf.com/de\\_DE/loesungen/smart-factory/](https://www.trumpf.com/de_DE/loesungen/smart-factory/)



der erfolgreichen Subscription-Unternehmen setzen auf **Modularisierung** der Leistungen für einzelne Kundensegmente.



der erfolgreichen Subscription-Anbieter **steuern und überwachen die Risiken**, die sie mit ihrem Subscription-Modell eingehen.

Entwicklungs- sowie Planungsleistungen mindestens auf dem vereinbarten Niveau halten. Zusätzlich übernimmt der Hersteller das **Investitionsrisiko**. Das bedeutet, dass die Finanzierung der Anlage durch den Hersteller gestellt bzw. organisiert wird. Etwaige Ausfälle gehen zu Lasten des Herstellers. Bei einem **nutzungsorientierten** Subscription-Geschäftsmodell ist die Nutzungsintensität die quantifizierbare Bezugsgröße. Hier entstehen **Marktrisiken** in Bezug auf den Markt des Kunden. Durch eine geringere Auftragslage beim Kunden sinkt die Auslastung der Maschine und somit deren genutzte Leistung, welche die Abrechnungsbasis für den Anbieter bildet. Des Weiteren werden **Prozessrisiken** übertragen, die bei unvollständigen oder fehleranfälligen Prozessen bestehen. Deshalb ist es für den Anbieter sinnvoll, seinen Kunden bei der Optimierung seiner Prozesse zu unterstützen. Wird innerhalb des Subscription-Geschäftsmodells ein **ergebnisorientiertes** Versprechen geleistet, ist die Bezugsgröße oftmals die Anzahl gut produzierter Einheiten. Entsprechend übernimmt der Anbieter hierbei zusätzlich das **Qualitätsrisiko** der mit der Maschine produzierten Produkte. Spätestens ab dieser Reife übernimmt der Hersteller auch das **Produktivitätsrisiko**, weshalb er gut beraten ist, die Leistung der Maschine auf ein möglichst hohes Niveau

zu heben, da er von diesem direkt profitiert. Hier kommt dem Anbieter sowohl das Hersteller-Know-how als auch oftmals der Netzwerkeffekt zugute. Das Netzwerk bildet die angebundene Basis des Herstellers, die kontinuierlich Daten über Leistung und Einstellungen liefert. Digitalisierung ist hier eine notwendige Voraussetzung! Der Anbieter hat dadurch das notwendige Wissen, um die Produktivität der einzelnen Anlage maximal zu erhöhen. Der Kunde selbst hat aufgrund des Informationsdefizits nicht die Möglichkeit dazu. Bezieht sich der Anbieter in seinem Subscription-Geschäftsmodell auf den wirtschaftlichen Erfolg des Kunden als Abrechnungsgrundlage, ist also **erfolgsorientiert**, besteht für gewöhnlich eine Beteiligung an ökonomischen Größen wie dem Gewinn oder den reduzierten Kosten. Somit ergibt sich ein **Wertrisiko** in Bezug auf die Bewertung der Bemessungsgröße, die zeitlich schwanken kann. So verliert beispielsweise eine Produkteinheit durch einen wettbewerblichen Preiskampf möglicherweise an Wert, wodurch der konkrete ökonomische Erfolg des Kunden und dadurch auch der Gewinn des Anbieters reduziert wird.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> s. ROTH U. STOPPEL 2014, S. 193



Bild 2: Der Mehrwert der Subscription wird mit steigendem Risiko erzielt (eigene Darstellung, basierend auf Inhalten von ROTH U. STOPPEL (s. ROTH U. STOPPEL 2014, S. 193))

Bei Anlagenherstellern kann die Antizipation der Risiken bereits dazu führen, das Eingehen eines innovativen Leistungsversprechens zu scheuen. Jedoch bilden ebensolche Risiken die Wertschöpfungspotenziale und somit dank steigender **Interessensgleichrichtung** die Grundlage eines partizipativen Geschäftsmodells. Risiken können aber oftmals abgefangen oder gemindert werden. So sollte vor der Angebotsunterbreitung das Geschäftsmodell des Kunden überprüft werden, um festzustellen, ob dieses für ein Subscription-Angebot geeignet ist. Ein Indikator sind hier die Wachstumsambitionen und -möglichkeiten des potenziellen Kunden. Andere Risiken können durch Kooperationen in Form eines Business-Ökosystems auf verschiedene Akteure entsprechend ihren Kompetenzen verteilt werden.

Ein Beispiel für eine Risikoaufteilung liefert das neue Geschäftsmodell „Pay-per-Part“ der TRUMPF-Gruppe. Es soll lasergeschnittene Blechteile für Kunden einkaufbar machen. Durch die Vollautomatisierung soll der Bedarf für Handlungen durch den Kunden entfallen, sodass dieser auf Knopfdruck ein nach Plan gefertigtes Teil erhält. Der Kunde soll sich somit zukünftig auf sein Kerngeschäft konzentrieren können, da der Betrieb der Laserschneidmaschine ausgelagert wird und er die benötigten Komponenten problemlos und aufwandsarm beschaffen kann. Durch die Einbindung des Partners Munich Re und dessen Tochterunternehmen relay soll eine Gesamtlösung mit kalkulierten Risiken gestaltet werden. Während relay die Datenanalyse für das Pricing entwickelt, übernimmt Munich Re als Gesellschaft für Rückversicherungs- und Risikolösungen die Finanzierung der Maschinen und trägt somit das Investitionsrisiko. Somit soll ein Teil der mit der Subscriptionassoziierten Risikodurch einen Kooperationspartner aufgefangen werden.<sup>5</sup>

### 3.4 Kooperation in Business-Ökosystemen

Was für ein Unternehmen wollen Sie sein? Der Einzelkämpfer, der alle Kompetenzen selbst entwickelt und nur das eigene Ziel verfolgt? Oder möchten Sie als Teil einer Vereinigung durch zielgerichtete Zusammenarbeit ein Ergebnis erarbeiten, das für sich spricht und den Wettbewerb anführt? Hoffentlich haben Sie sich für letzteres entschieden. Eine solche Vereinigung ist ein Ökosystem, in dem unterschiedliche Akteure eines Wertschöpfungsnetzwerks zusammenarbeiten mit dem Ziel, Performance zu steigern oder neue Geschäftsmodelle zu realisieren.

Ausgeprägtes Fachwissen ist heute viel wert. Um darauf basierend neue Geschäftsmodelle wie Subscriptions zu entwickeln und zu realisieren, bedarf es vielfältiger Kompetenzen und Erfahrungen. Doch heute ist es nicht mehr in jedem Fall nötig, neue Fähigkeiten zu erwerben und in einem Unternehmen zu vereinen. Der Aufbau von neuen Kompetenzen ist nämlich oftmals ein langwieriger Prozess und der Aufbau völlig neuer Geschäftsbereiche stellt viele Unternehmen vor unlösbare Herausforderungen. Viel effizienter ist die **Zusammenarbeit mit anderen Akteuren**, die ihre Kompetenz in den entsprechenden benötigten Bereichen verorten. Durch den Zusammenschluss können Unternehmen schneller wachsen, da sie auf die Ressourcen von Partnern zurückgreifen können. Durch die Aggregation der Ressourcen und Kompetenzen kann jedes Unternehmen für seine eigene Expertise einen Mehrgewinn durch Subscription-Angebote erzielen und dem **Kunden wird eine Gesamtlösung geboten**.

Insbesondere für Komponentenhersteller birgt die Integration in ein wertschöpfendes Ökosystem den Vorteil einer Risikoreduktion. Da das Eigentum an Komponenten, die einmal fest in einer Anlage verbaut wurden und funk-

<sup>5</sup> S. RAKETTE ET AL. 2020



---

der erfolgreichen Subscription-Unternehmen bündeln die Leistungen ihres **Business-Ökosystems** zu einem **einzigem Nutzenversprechen** für den Kunden.

---

tionsentscheidend sind, per Gesetz an den Anlageninhaber übergeht, kann der Anbieter im Fall einer Vertragsbeendigung die verbaute Komponente, obwohl nicht abbezahlt, nicht zurückverlangen. Als Teil eines Business-Ökosystems kann dieses Risiko abgefangen werden.

Im Rahmen dessen entwickeln sich in der Praxis vielfältige, neue **Ökosysteme** mit Akteuren, die das Finanzierungsrisiko des Anbieters übernehmen. Zwischenfinanzierer und Versicherer drängen zusehends auf den Markt, um die finanziellen Brücken zu bauen und Risiken von Zahlungsausfällen durch unproduktive oder insolvente Kunden zu reduzieren. Wichtig ist festzuhalten: Subscriptiongeschäfte sind viel mehr als klassisches Leasing! Im Leasing geht es ausschließlich um die finanzielle Aufteilung eines Einmalpreises auf Perioden und Restwertkalkulationen. Subscriptiongeschäfte drehen sich im Kern um Performance für den Kunden. Maschine und Anlage, Verbrauchsgüter, Software, Service und schlussendlich Finanzierungsformen sind lediglich Mittel zum Zweck.

Eine erhöhte Marge durch den Aufbau eines Business-Ökosystems und die Integration des Kunden in die Unternehmensprozesse: Das hat die Heidelberger Druckmaschinen AG geschafft. Bei dem Betrieb einer Druckmaschine ist viel Know-how vonnöten, sowohl bei der Instandhaltung als auch bei der Einstellung und dem Betrieb der Maschine sowie der Wahl der Verbrauchsmaterialien. So können sich die Kunden wieder auf ihr Kerngeschäft konzentrieren. Die Druckanlagen sind intelligent und vernetzt. Heidelberger stehen die Nutzungsdaten zur Verfügung und zusätzlich kann das Unternehmen in die Prozesse eingreifen, dadurch, dass die Steuerung der Maschine durch Heidelberger selbst erfolgt. Die Maschinen erfahren somit eine bestmögliche Nutzung und optimale Wartung, wodurch ungeplante Serviceeinsätze vermieden werden können. Durch den Einbezug der Hersteller von Verbrauchsmaterialien in das Ökosystem kann Heidelberger als zentraler Partner Mengenrabatte realisieren und damit zusätzliche Margen erwirtschaften.<sup>6</sup>

### 3.5 Effizienz und optimale Integration

„Jeder Serviceeinsatz verbrennt unsere Marge. Ohne maximale Effizienz im Service durch vorausschauende Wartung und Remote-Technologien rechnet sich langfristig kein Subscription-Modell.“ Eine Aussage, wie sie wahrscheinlich viele von Ihnen schon einmal während

Durch die Cloud kann eine einheitliche technische Infrastruktur gewährleistet werden und Releases und Feature-Updates können aufwandsarm zum Kunden gebracht werden.

Top-Performer, Maschinen und Anlagenbau

der Entwicklung eines Subscription-Geschäftsmodells gehört haben. Ein ungeplanter Serviceeinsatz an der Maschine beim Kunden bringt plötzlich nicht mehr zusätzliche Einnahmen, sondern verursacht ausschließlich Kosten. Es ist somit ein Paradigmenwechsel im Prozess der Arbeitserbringung nötig. Zur Steigerung der Effizienz bieten nämlich gerade Subscriptions die praktische Möglichkeit, die eigenen **Unternehmensgrenzen um das umliegende Wertschöpfungsnetz sowie den Kunden zu erweitern.**

Durch eine optimale Integration des Kunden in die eigenen Prozesse kann ein gemeinsames, effizientes System mit reibungsloser Kommunikation und durchgängigem Datenaustausch geschaffen werden. 60 Prozent der erfolgreichen Subscription-Anbieter binden ihre Lösung daher über mehrere Schnittstellen in die Wertschöpfungskette des Kunden ein. **Für eine derartige Verflechtung der Kunden- und Anbieterprozesse** muss der Kunde mit intelligenten vernetzten Systemen ausgestattet sein und dem Anbieter ermöglichen, in die Nutzungsprozesse ein- sowie auf Nutzungsdaten zuzugreifen.<sup>7</sup> Hier können Sie aktiv werden! Sie kennen es sicher selbst aus Ihrem privaten und beruflichen Umfeld: Diese Vorgänge erfordern eine stabile Vertrauensbasis zwischen Kunde und Anbieter. Dementsprechend bedarf die Integration des Kunden in die eigene Unternehmenssphäre einer intensiven **Pflege der Kundenbeziehung** durch den Vertrieb und das Produktmanagement. Speziell durch Subscriptions kann mit entsprechender Ausgestaltung durch eine umfassende Interessensgleichrichtung eine stärkere Bindung zwischen Kunde und Anbieter erreicht werden. So wird mit dem Service nicht mehr eine maximale Abschöpfung der Zahlungsbereitschaft und Liquidität des Kunden anvisiert, sondern die Erbringung der dem Kunden versprochenen Leistung mit höchster Qualität bei gleichzeitig geringeren Kosten.

<sup>6</sup> S. HERMANN 2020, S. 213 – 279

<sup>7</sup> S. WEIBER U. HÖRSTRUP 2009, S. 294

Die Interessensgleichrichtung lässt sich verstärken durch die bereits geschilderte Risikoübernahme und -gestaltung. Hierzu gehört auch die Konzeptionierung eines entsprechenden **Konnektivitätskonzepts**. Speziell bei weltweit eingesetzten Anlagen besteht die Herausforderung beschränkter oder langwieriger Erreichbarkeit. Hierzu bedarf es nicht nur eines dichten Netzwerks geschulter Servicetechniker; vielmehr müssen digitale Technologien (z. B. Condition- und Predictive Monitoring) genutzt und Kundenkontaktpunkte (z. B. mittels AR oder Serviceplattformen) konsequent digitalisiert werden. Mit AR-basiertem Remote-Support kann das Servicepersonal die Erfolgsquote um bis zu 96 Prozent erhöhen und 30 Prozent schneller arbeiten. Auch Hilfe zur Selbsthilfe muss im Rahmen dessen geleistet werden.<sup>8</sup>

Eine erste Stufe an Integration und Effizienz wird bereits von vielen Unternehmen durch prädiktive Instandhaltung und Condition-Monitoring mit einer hohen Konnektivität und einem durchgängigen Datenfluss umgesetzt. Denn auf Grundlage einer datenbasierten Zustandsbestimmung der Anlagen oder Komponenten kann der optimale Zeitpunkt für angemessene Instandhaltungsmaßnahmen bestimmt werden. Dies führt zur größtmöglichen Ausnutzung der verwandten Ressourcen und somit zu hoher Effizienz. Dabei werden die Unternehmensgrenzen um den Kunden und dessen Maschine sowie potenzielle Servicedienstleister und Ersatzteillieferanten erweitert.

Das Unternehmen Dieffenbacher vertreibt Anlagen zur Holzverarbeitung auf der ganzen Welt. Trotz weltweitem Servicenetz können Serviceeinsätze je nach Standort teuer und mit langen Anreisezeiten verbunden sein. Die Anlagen sind für den Kunden entscheidend für seine Produktivität, weshalb es besonders wichtig ist, eine möglichst hohe Verfügbarkeit zu erreichen und somit die Ausfallzeiten und -kosten möglichst gering zu halten. Durch eine Remote-Service-Lösung mit Condition-Monitoring und einem Ticketsystem mit nahtloser Einbindung der Kundenmitarbeiter kann eine Vielzahl an Störfällen aus der Ferne behoben werden. Das System ermöglicht eine direkte Kommunikation zwischen Dieffenbacher und dem Anwender vor Ort. Eventuelle Sprachbarrieren werden durch eine implementierte Übersetzungssoftware überwunden. Im Ergebnis kann Dieffenbacher somit mehr als 9 von 10 Anfragen remote lösen, Stillstandszeiten reduzieren und Reisekosten einsparen.

### 3.6 Customer-Success-Management für die Subscriptionbeziehung

Der Kunde steht im Mittelpunkt und damit im Weg. Diese Devise gilt in vielen produzierenden Unternehmen, die nach außen Kundenzentriertheit propagieren, nach innen jedoch sträflich das Bestandskundenmanagement vernachlässigen. Im klassischen Produktverkauf kann das eine Zeit lang gutgehen. Im Subscriptiongeschäft muss der Kunde hingegen als strategisches Asset wie ein zartes Pflänzchen gehegt, gepflegt und beim Wachsen unterstützt werden, denn hier gilt: Kundenerfolg = Anbietererfolg. Dieser Fakt ist eine der prägendsten Veränderungen auf dem Weg vom Produkt- zum Subscription-Anbieter. Nur wenn der Kunde seine Geschäftsziele erreicht, d. h. in seinem Zielsystem und nach seinen Zielmetriken (Qualität gesteigert, Produktivität erhöht, Kosten reduziert etc.) erfolgreich ist, nur dann kann der Anbieter langfristig Gewinne erwirtschaften und gemeinsam mit den Kunden wachsen. Die Ertragsmechanik der wiederkehrenden, leistungsabhängigen Zahlungen ist für diese Abhängigkeit verantwortlich. In den bereits gezeigten Ertragsmechaniken wie Pay-per-Use oder Pay-per-Outcome übernimmt der Anbieter zahlreiche Risiken vom Kunden. Das Anbieterinteresse steigt, durch ein differenziertes Bestandskundenmanagement Risiken wie Prozess-, Qualitäts- und Produktivitätsrisiken im Kundenprozess zu reduzieren.

*„Das Gute, was du anderen tust, tust du immer auch dir selbst“.*

Das Customer-Success-Management (CSM) ist das zentrale organisatorische Konzept für diese Aufgaben und seit einigen Jahren aus der SaaS-Welt nicht mehr wegzudenken: *„Wir haben mittlerweile mehr Customer-Success-Manager als Vertriebler“*, berichtet ein Marketingchef eines großen Cloudanbieters von Customer-Relationship-Management(CRM)-Systemen. *„Der Vertrieb hat ein natürliches Limit, während der Ausbau und das Wachstum mit Bestandskunden schier endlos erscheinen“*, so der Produktverantwortliche für cloudbasierte Condition-Monitoring-Lösungen eines führenden Herstellers von Wälzlagern.

Das CSM hält nun Einzug in die produzierende Industrie und agiert zwischen den etablierten Funktionen **Vertrieb** und **Service**. Es übernimmt Aufgaben, für die diese Rollen bisher nicht incentiviert

<sup>8</sup> S. MALECAJ 2020



---

## der erfolgreichen Subscription-Anbieter **nutzen** CRM-Systeme zum **Verwalten** der Subscriptionverträge.

---

sind: die Realisierung der erfolgreichen Nutzung des Subscription-Angebots. Im Kern steht die Definition eines sogenannten Customer-Health-Scores, der eine kontinuierliche, datenbasierte Bewertung festgelegter Erfolgskriterien wie z. B. Zielerreichung, genutzter Funktionsumfang, Zahlungsverhalten etc. vornimmt. Nur damit wird es dem CSM möglich, proaktive Maßnahmen einzuleiten und den Kunden, z. B. in sogenannten Monthly- oder Quarterly-Business-Reviews mit allen Beteiligten auf Kundenseite (Bediener, interne Instandhaltung, IT-Experten, Buying-Center-Verantwortliche etc.), Empfehlungen zur Steigerung des Erfolgs mit der Subscriptionlösung zu geben. Langfristig werden damit Kundenabwanderungen reduziert sowie die Nutzungsintensität gesteigert. Infolgedessen wird der Wert, den der Kunde erhält, sukzessive über den Zeitraum der Geschäftsbeziehung erhöht.

### **Zwei wichtige Erkenntnisse zum Schluss:**

1. Kundenerfolg ist nicht gleich Kundenzufriedenheit. Kundenzufriedenheit ist ein Gefühl, eine subjektive Bewertung von Personen auf Kundenseite. Kundenerfolg ist quantitativ messbar und an der spezifischen Geschäftszielerreichung des Kunden festzumachen.
2. CSM-Aktivitäten sollten differenziert werden: Sogenannte High-Touch-Kunden (hohes Umsatzvolumen oder geringe Adaptionsraten) werden kurzzyklisch persönlich betreut, während Low-Touch-Kunden

(geringe Umsätze oder hohe Adaptionsraten) automatisiert, ähnlich der Marketing-Automation, mit den für sie relevanten Informationen zur Prozessverbesserung versorgt werden. Grundsätzlich sollte das CSM kostenlos bzw. in der Subscriptiongebühr eingepreist sein, damit der Kunde keine Hemmnisse hat, mit dem CSM zu interagieren, sich zu öffnen und Herausforderungen gemeinsam zu lösen.

In der Software-as-a-Service-Welt ist die Rolle des Customer-Success-Managers gefragter denn je. Ein führender CRM-Cloud-Anbieter setzt auf ein differenziertes Customer-Success-Management, um den Kunden je nach Nutzleistung ein optimales Kundenerfolgserlebnis zu garantieren. Werden Funktionen der Software nicht genutzt, kann der Customer-Success-Manager sofort und proaktiv reagieren, bevor es zum so ungeliebten „Churn“ (zur Kundenabwanderung) kommt.

Auch produzierende Unternehmen erkennen zunehmend, dass die Kundenbetreuung im Subscription-Geschäft allein durch Vertrieb und Service Lücken aufweist. Um Durchgängigkeit und kontinuierliche Performanceverbesserung im Kundenprozess erreichen, wird die neue Funktion des Customer Success Managements notwendig.

*Der Produktmanager für Subscription-Business versetzt sich bei der Entwicklung unserer Leistung in die Perspektive des Kunden und koordiniert die einzelnen Produktverantwortlichen für Hardware, Services und Software, um dem Kunden ein ganzheitliches Nutzenversprechen zur Erfüllung seiner Anforderungen zu bieten.*

*Top-Performer, Maschinen und Anlagenbau*

## 4 Zusammenarbeit mit dem FIR: Vorgehensmodell zum Aachener Subscription-Business

Um diese Erfolgsprinzipien effizient in der Praxis umzusetzen, wurde vom FIR zusammen mit führenden Unternehmen aus der Praxis das **Vorgehen zum Aachener Industrial-Subscription-Business** entwickelt (s. Bild 3). Das in zahlreichen Anwendungsfällen erfolgreich umgesetzte Vorgehen strukturiert den Aufbau bzw. die Etablierung von Subscription-Geschäftsmodellen entlang fünf aufeinander folgenden Schritten. Innerhalb dieser Schritte sind konkrete Handlungsfelder zu adressieren. Unsere Experten vom FIR unterstützen Unternehmen inhaltlich und methodisch bei der ganzheitlichen Umsetzung des Vorgehens und realisieren gemeinsam mit unseren Kunden messbare Erfolge im Subscription-Business.

Innerhalb des ersten Schritts **„Kundenbedürfnisse“** stellen wir den Kunden ins Zentrum der Betrachtung. Erforderliche Teilziele sind die Kundensegmentierung, die Identifikation von Kundenbedürfnissen der einzelnen Kundensegmente und die Entwicklung von Wertversprechen zur Erfüllung der identifizierten Kundenbedürfnisse. Hierbei unterstützen wir vom FIR durch Methoden wie eine **Usage-**

**Center-Analyse** oder die Durchführung eines **Value-Proposition-Canvas**.

Innerhalb des zweiten Schritts definieren wir das **Leistungsangebot** einer Subscription, basierend auf den Kundenbedürfnissen. Zunächst wird analysiert, welche Leistungsangebote in Bezug auf die anzubietenden Wertversprechen einen Mehrwert für jeweilige Kundensegmente darstellen. Darauf folgt die Entwicklung einer Strategie auf Basis des Leistungsangebots und der Ziele. Weiterhin sind Kosten und Risiken des Subskriptionsgeschäfts in Abhängigkeit verschiedener möglicher Leistungsangebote zu bestimmen. Wir unterstützen Unternehmen in diesem Schritt beispielsweise durch Methoden wie die **Subscription-Portfolio-Strategie-Matrix** oder eine **Analyse der Subscription-Risikotreiber**.

Der dritte Schritt dient der Zusammenführung der Leistungs- und der Kundenperspektive durch die Gestaltung des **Leistungssystems**. Hierzu erfassen wir die Customer-Journey des Kunden und definieren die relevanten



Bild 3: Die Schritte der Aachener Subscription-Business-Vorgehen (eigene Darstellung)

Touchpoints des Kunden mit dem Subscription-Angebot. Basierend auf allen zuvor erarbeiteten Grundlagen wird für den Kunden eine individuelle Lösung aus vernetztem Produkt, Service und digitalem Produkt gestaltet. Zudem sind die Preisbildung und die Mechanismen zur kontinuierlichen Abrechnung auf die Leistung abzustimmen. Hierauf zugeschnitten haben unsere Experten beispielsweise Methoden des **Subscription-Journey-Designs** und des **Subscription-Business-Engineerings** für die Unterstützung der Praxis entwickelt. Weiterhin werden Unternehmen durch ein von uns entwickeltes **Vorgehen zur Subscription-Preisbildung** unterstützt.

Mit dem vierten Schritt werden Strukturen zur **Prozessintegration** des Subscription-Anbieters zum Kunden aufgebaut. Hierzu definieren wir in der Organisation Rollen, Kompetenzen, Ressourcen und Strukturen zur Erbringung des Leistungssystems. Basierend darauf werden Prozesse zur kontinuierlichen Leistungserbringung, zum datenbasierten Reporting und zur Analyse entwickelt. Der digitale Schatten und individuelle Nutzungsprofile bieten hierbei Strukturen zur zielgerichteten Erfassung dieser Kundendaten. An dieser Stelle unterstützen wir z. B. mit den Methoden **Subscription-Blueprinting** und der **Prozess- und Datenmodellgestaltung**.

Der fünfte Schritt **„Kundenmanagement“** dient dem Aufbau und der kontinuierlichen Aufrechterhaltung der Kundenbeziehung. Im Rahmen dessen entwickeln wir ein Vorgehen zur Markteinführung und zum Vertrieb des Subscription-Angebots an den Kunden. Ferner sind KPIs zur Messung sowie ein Customer-Success-Management zur Aufrechterhaltung der Kundenbeziehung einzuführen. Basierend auf den Daten des Customer-Success-Managements müssen durch ein Releasemanagement Leistungen und Prozesse zur zielgerichteten Verbesserung der Performance des Kunden etabliert werden. Hierzu haben wir ein agiles **Vorgehensmodell zum Vertrieb von Subscription-Leistungen** entwickelt und erweitern dies um eine Methode zum **Customer-Success-Management**.

## 5 Literaturverzeichnis

- GASSMANN, O.: Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. Hanser, München [u. a.] 2013.
- HERMANN, U.: Digitalisierung im Industrieunternehmen. Die Chancen der digitalen Ökonomie der Dinge erkennen, entwickeln und erfolgreich umsetzen. Apprimus, Aachen 2020.
- MALECAJ, L.: Remote support is revolutionizing Manufacturing Industry. Vsight online, 11.06.2020. <https://www.vsisht.io/remote-support-revolutionizing-manufacturing-industry/> (Link zuletzt geprüft: 25.01.2021)
- RAKETTE, A. ET AL.: [Pressemitteilung] Pay-per-Part: TRUMPF und Munich Re planen neues Geschäftsmodell für die produzierende Industrie. Munich Re online, 14.10.2020. <https://www.munichre.com/de/unternehmen/media-relations/medieninformationen-und-unternehmensnachrichten/medieninformationen/2020/2020-10-14-pay-per-part.html> (Link zuletzt geprüft: 25.01.2021)
- ROTH, S.; STOPPEL, E.: Preissysteme zur Gestaltung und Aufteilung des Service Value. In: Service Value als Werttreiber. Hrsg.: M. Bruhn; K. Hadwich. Springer, Wiesbaden [u. a.] 2014, S. 183 – 204.
- WEIBER R., HÖRSTRUP R.: Von der Kundenintegration zur Anbieterintegration: Die Erweiterung anbieterseitiger Wertschöpfungsprozesse auf kundenseitige Nutzungsprozesse. In: Kundenintegration. Hrsg.: M. Bruhn; B. Strauss. Gabler, Wiesbaden 2009, S. 281 – 312.

## 6 Das FIR als kompetenter Partner in der Praxis

Wir unterstützen Sie auf Ihrem Transformationsweg zu einem erfolgreichen Lösungsanbieter. Dabei können wir vom FIR auf weitreichende Kompetenzen und umfassende Erfahrung in zahlreichen Themenfeldern wie der Geschäftsmodellentwicklung, der Servicestrategie, -organisation und -IT sowie dem Instandhaltungsmanagement in Forschung und Praxis zurückgreifen.

Aus zahlreichen Aufträgen wissen wir, wie man Stakeholder im Rahmen anspruchsvoller Projekte anspricht, die Kommunikation zu gestalten ist und Vorhaben in Unternehmen erfolgreich umzusetzen sind.

Das FIR verortet sich mit seinen Forschungs- und Industrieprojekten in der horizontalen und vertikalen Auftragsabwicklung. Im Kontext dessen führen wir vollumfängliche Betrachtungen der Service-

organisation durch und decken Stärken und Verbesserungspotenziale in Ihrer Strategie, Ihren IT-Systemen und weiteren Gestaltungsfeldern auf. Darauf basierend wird ein individueller Maßnahmenkatalog und eine zukunftsweisende Service-Roadmap für eine zielgerichtete Umsetzung entwickelt. Dieses und ähnliche Vorgehen erweitern wir mit Kompetenzen im Bereich der Digitalisierung sowie datenbasierten Dienstleistungen. Somit können wir die Kompetenzen aus Forschung und Industrie verbinden und maßgeschneiderte Lösungen für Ihre individuelle Herausforderung anbieten.

Unsere Vision ist es, durch die gezielte Weiterentwicklung des Servicegeschäfts zu einem Lösungsangebot einen direkten Mehrwert für Sie und Ihren Kunden zu schaffen.

### Kontakt

Dr.-Ing. Jana Frank  
FIR e. V. an der RWTH Aachen  
Leiter Bereich Dienstleistungsmanagement  
Tel.: +49 241 47705-202  
E-Mail: [Jana.Frank@fir.rwth-aachen.de](mailto:Jana.Frank@fir.rwth-aachen.de)



FIR e. V.  
an der RWTH Aachen  
Campus-Boulevard 55  
52074 Aachen

Telefon: +49 241 47705-0  
E-Mail: [info@fir.rwth-aachen.de](mailto:info@fir.rwth-aachen.de)  
[www.fir.rwth-aachen.de](http://www.fir.rwth-aachen.de)