

Digitale Leistungsangebote durch Subscription-Modelle monetarisieren

von Tobias Leiting & Lennard Holst, FIR e. V. an der RWTH Aachen

Viele produzierende Unternehmen versuchen, das hoch profitable Servicegeschäft über die Möglichkeiten der Digitalisierung auszubauen. Speziell für die produzierende Industrie, etwa den Maschinen- und Anlagenbau, bietet die Digitalisierung enormes Potenzial. Anbieter von Maschinen und Anlagen können damit eine stärkere Kundenbindung erreichen und das bestehende Leistungsangebot für ihre Kunden ausbauen.

Allerdings darf die Digitalisierung dabei nie Selbstzweck sein. So führte ein mangelnder Erfolg im reinen Digitalgeschäft in den letzten Jahren zur Auflösung zahlreicher digitaler Geschäftsbereiche – aus den angestrebten „digitalen Schnellbooten“ wurden „digitale U-Boote“. Für Anbieter stellt sich damit die zentrale Frage: „Wie kann Digitalisierung in ein erfolgreiches Geschäft überführt werden?“

Die Antwort lautet: **„Subscription!“**

Im Fokus von Subscription-Geschäftsmodellen steht die Kundenzentrierung. Datenbasierte, digitale Leistungsan-

gebote ermöglichen es, neuartige und kundenindividuelle Nutzenversprechen anzubieten. Die Wertschöpfung des Anbieters verlagert sich in die Nutzungsphase des Kunden und wird durch integrierte, auf den Kunden abgestimmte Leistungsangebote realisiert. Diese werden dem Kunden per Subscription nicht mehr über eine Einmalzahlung verkauft, sondern per Abonnement kontinuierlich zur Verfügung gestellt. Als Gegenleistung zahlt der Kunde in periodischen Intervallen eine Gebühr, die über eine variable Komponente mit dem erzielten Nutzen beim Kunden gekoppelt werden kann. Das Potenzial dieser während der Nutzungsphase angebotenen Leistungen ist enorm. So sind die produktbegleitenden Services in produzierenden Industrien schon heute für über 60 Prozent der Marge verantwortlich, obwohl noch 80 Prozent der Umsätze durch den Verkauf technischer Geräte und Anlagen erzielt werden. Mit Subscription-Modellen, auch bekannt als Equipment-as-a-Service-, Pay-per-Use- oder Pay-per-Outcome-Modelle, kann der Anteil an Leistungsangeboten in der Nutzungsphase deutlich gesteigert werden, sodass Ertrag und Umsatz mit Bestandskunden zunehmen.



Für Anbieter liegt der zentrale Vorteil von Subscription-Modellen in einer intensiven, langfristigen Kundenbeziehung. Sie entsteht durch das kundenzentrierte Geschäft auf Basis der Digitalisierung. Durch die enge Bindung an den Kunden kann der Anbieter dessen spezifische Anforderungen datenbasiert besser verstehen und zielgerichtet mit den passenden Leistungsangeboten adressieren. Infolgedessen steigt der Nutzen des Kunden und über eine Kopplung des Nutzens mit dem Preis auch der Umsatz und die Marge für den Anbieter über die Laufzeit der Subscription. Schlussendlich verbessert sich die wirtschaftliche Resilienz und Nachhaltigkeit der Beziehungen und damit auch die des Geschäftsmodells. Erste Anbieter von Maschinen und Anlagen zeigen bereits, dass sich dieses, in der Softwareindustrie bereits etablierte, Geschäftsmodell auch auf die produzierende Industrie übertragen lässt. So zahlen Kunden bei der Heidelberger Druckmaschinen AG, der TRUMPF-Gruppe oder bei der DMG Mori AG über Subscription-Modelle nicht mehr für die Maschine, sondern für das gedruckte Blatt Papier, das gefertigte Blechprodukt oder die Maschinenstunde.

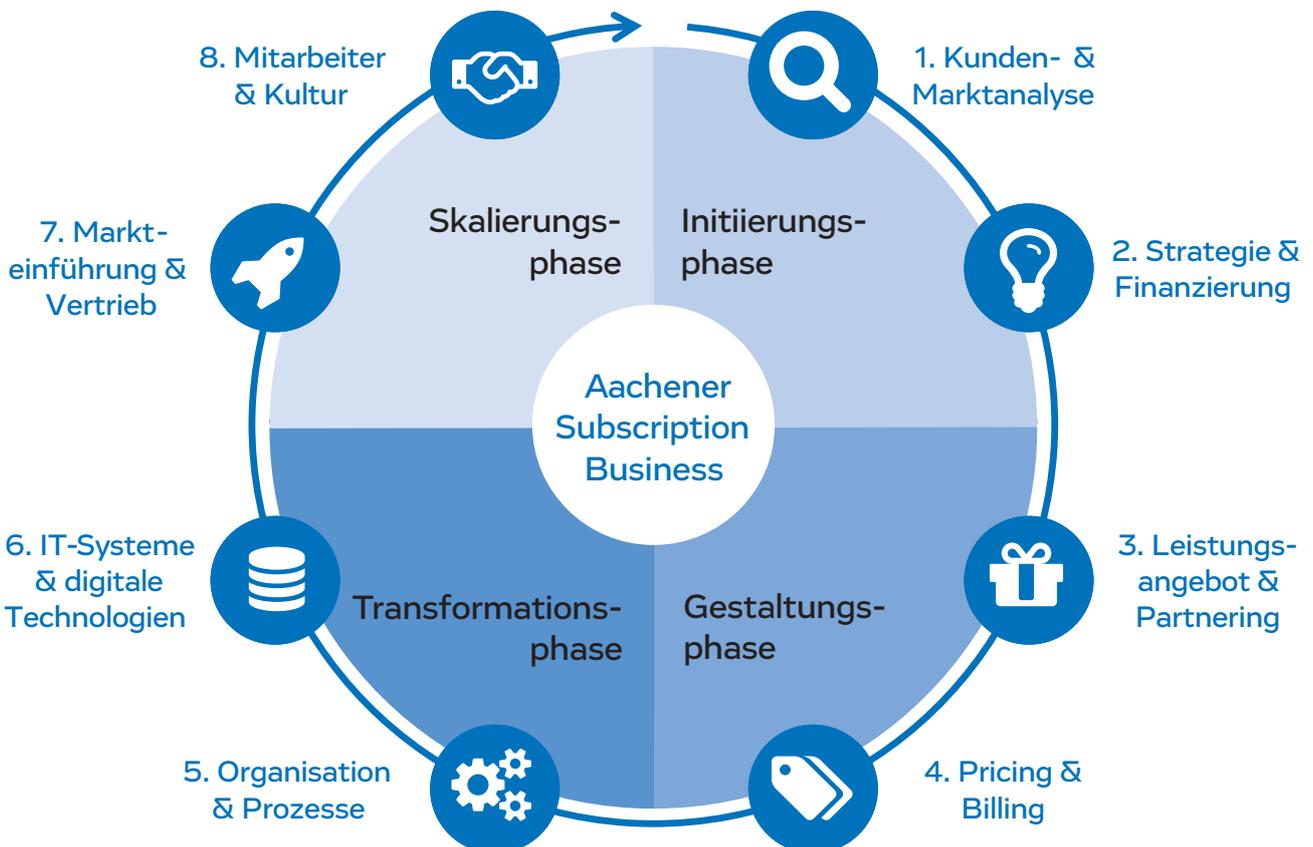
Warum sind bei all den Vorteilen Subscription-Modelle noch nicht flächendeckend in der produzierenden Industrie angekommen? Um Subscription-Geschäftsmodelle erfolgreich zu etablieren, müssen sich produzierende Unternehmen grundsätzlich neu aufstellen. Der Wandel von einem Produkt- zum Lösungsanbieter stellt sie vor zahlreiche Herausforderungen. Die heterogenen Anforderungen ihrer Kunden müssen mithilfe von Daten individuell erfasst und adressiert werden. Die Integration von Produkten, Services

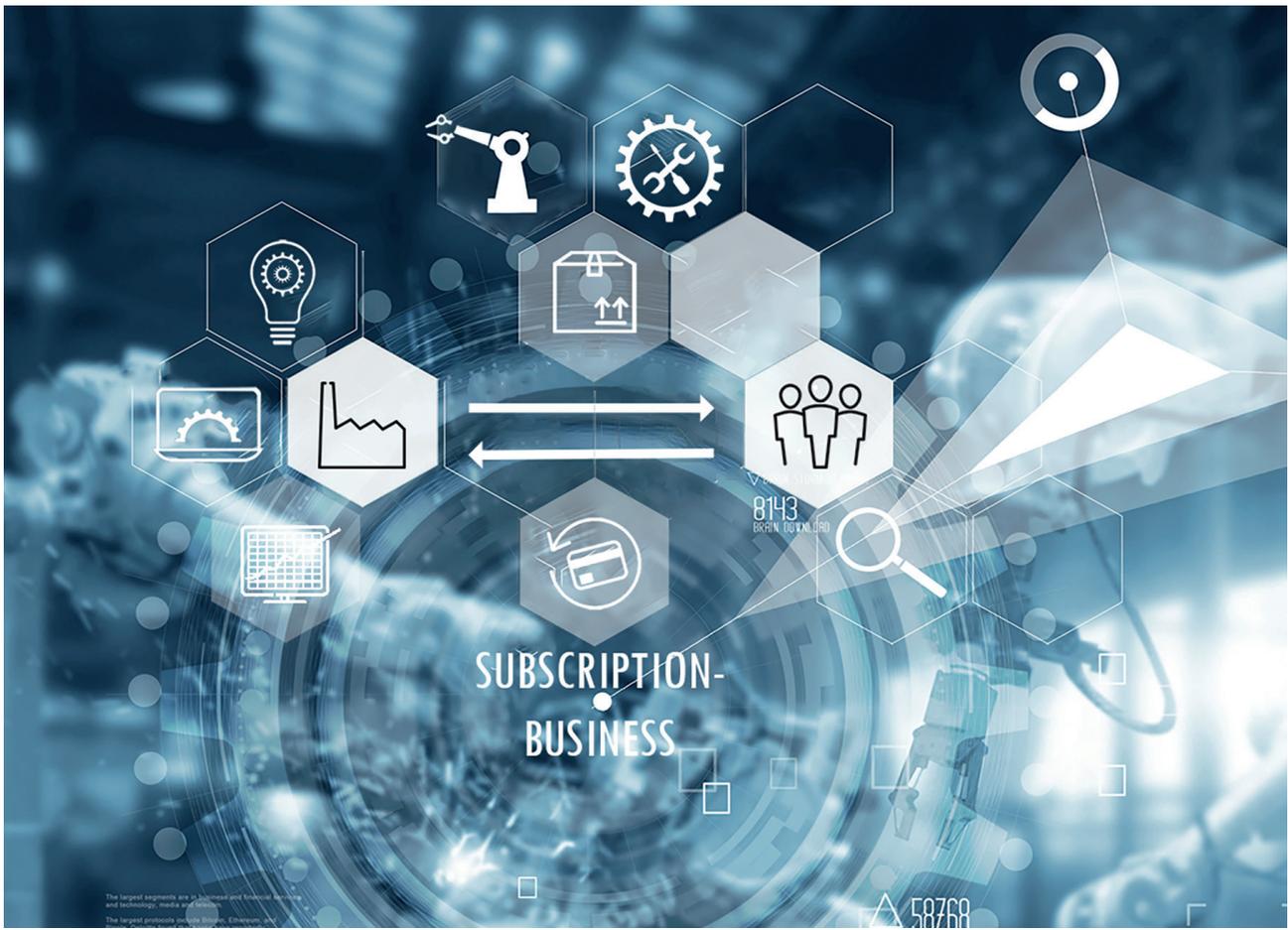
und digitalen Leistungen muss zum Angebot eines außergewöhnlichen Nutzenversprechens für den Kunden führen. Bei der Leistungserbringung während der Nutzenphase sind insbesondere die zusätzlichen Kosten und Risiken des Anbieters gegen den zusätzlichen Nutzen für den Kunden abzuwägen, um anschließend eine Ertragsmechanik zu definieren, die eine Win-Win-Situation für den Kunden und den Anbieter schafft.

Das vom FIR entwickelte Vorgehensmodell „Aachener Subscription-Business“ adressiert die dargestellten Herausforderungen und unterstützt bei der strukturierten Umsetzung der Geschäftsmodelltransformation in der industriellen Praxis.

Das Vorgehensmodell teilt die Realisierung eines Subscription-Modells in die **vier Phasen** Initiierung, Gestaltung, Transformation und Skalierung. Subscription Geschäftsmodelle erfordern nicht weniger als einen Paradigmenwechsel von einer produktzentrischen zu einer kundenzentrischen Ausrichtung.

Deshalb bildet die **Initiierungsphase** mit einer Kunden- und Marktanalyse die Grundlage zur Identifikation individueller Kundenbedürfnisse und Marktpotentiale. Darauf aufbauend werden in der Strategie- und Finanzierungsdefinition grundlegende Entscheidungsparameter des Geschäftsmodells festgelegt. Das FIR unterstützt Unternehmen hier beispielsweise mit der Durchführung und Auswertung von Kundenbefragungen und -analysen und der Definition des möglichen Business Cases.





In einer Subscription werden dem Kunden keine technischen Features und Produkte verkauft, sondern eine Lösung mit konkretem Nutzen für seine jeweils individuelle Anwendungssituation. In der **Gestaltungsphase** erfolgt dazu die Erstellung eines auf die Kundenbedürfnisse ausgerichteten Leistungsangebots sowie die Definition eines auf dieses nutzenorientierte Angebot zugeschnittenen Preis- und Abrechnungsmodells. Das FIR unterstützt Unternehmen hier u. a. im Produkt- und Portfoliomanagement und bei der zielgerichteten Gestaltung von nutzenorientierten Preismodellen.

Durch Subscription-Modelle verlagern sich die Wertschöpfungsaktivitäten in die Nutzungsphase beim Kunden und Leistungen werden oftmals in den Produktionsprozess des Kunden integriert. Dies erfordert eine Anpassung der Organisation. Die **Transformationsphase** thematisiert deshalb einen zielführenden Organisationsaufbau und die Definition von Prozessen zum effizienten Angebot und Management der Subscription Leistungsangebote.

Ebenso erfolgt die Auswahl passgenauer IT-Systeme sowie digitaler Technologien zur operativen Umsetzung dieser Prozesse und Leistungsangebote. Auch hier bietet das FIR Hilfestellung, etwa bei der Prozess- und Organisationsgestaltung und der Begleitung von Projekten zur IT-Systemauswahl. Ebenso ist der Vertrieb neu aufzustellen, denn gegenüber dem Einmal-Produktverkauf muss er im

Subscription-Business Nutzenversprechen mit wiederkehrenden, ungewohnt kleinen Zahlungsströmen verkaufen. Die abschließende **Skalierungsphase** definiert deshalb ein Vorgehen zur Markteinführung und zum Vertrieb dieser Leistungsangebote. Dazu werden Maßnahmen zur Gewährleistung der erforderlichen Mitarbeiterfähigkeiten und Änderungen in der Unternehmenskultur festgelegt. Unternehmen profitieren hier von den Erfahrungen des FIR bei der Definition von Vertriebs-Roll-Out Konzepten sowie von passgenauen Lerninhalten zur Schulung von Mitarbeitern.

Industrieunternehmen müssen ihr produktzentriertes Geschäftsmodell um Dienstleistungen, datenbasierte Services und Software sinnvoll ergänzen, um zukünftig erfolgreich im Markt zu agieren. In der Folge entsteht ein Bundle aus weiterentwickelten Produkten, Services und digitalen Lösungen, die für den Kunden passgenau als Subscription angeboten werden. Alle Teile des integrierten Leistungsangebots sollten dabei optimal aufeinander abgestimmt sein. Gleichzeitig muss sich das Gesamtportfolio agil an die sich ändernden Anforderungen der Kunden anpassen lassen. Das FIR unterstützt mit der Erfahrung aus vielen Projekten und mit einem in der Praxis vielfach bewährten Vorgehensmodell.

Mehr zu den Subscription-Aktivitäten des FIR: subscription.fir.de