

INEDIT:

Erlösmodell für eine Co-Creation-Plattform im Möbelsektor

Heutzutage werden in der Möbelindustrie oftmals kostengünstige Möbel in Serienproduktion gefertigt, bei denen die Produkte vor allem von Kurzlebigkeit und geringer Qualität geprägt sind. Die hohe Konkurrenz drängt kleinere Betriebe vom Markt und Aspekte der Produktindividualisierung, um unterschiedlichen Wohnräumen und Lebensanforderungen zu entsprechen, rücken immer stärker in den Hintergrund. Kommt der Wunsch nach einem individualisierten, innovativen und nachhaltigen Möbelstück auf, gibt es derzeit verschiedene Anbieter, die aber oftmals nicht allen Kriterien entsprechen und lange Lieferzeiten, hohe Preise und geringe Kundeneinbindung aufweisen. Mit dem EU-Projekt ‚INEDIT‘ wird deshalb das Ziel verfolgt, eine Plattform zu entwickeln, auf der maßgefertigte, innovative und nachhaltige Möbelstücke zu einem fairen Preis produziert und gehandelt werden können. Nach dem „Do-it-together“-Ansatz entsteht ein Geschäftsökosystem, das nicht nur für Kund:innen, sondern auch für Designer:innen, Zulieferer und Fertigungsbetriebe einen Mehrwert schafft. Für diese neuartige Form der Zusammenarbeit müssen auch potenzielle Erlösmodelle neu gedacht werden und Anreize für die gemeinsame Nutzung der Plattform geschaffen werden. Ziel ist es, den strategischen Fit von Plattformnutzern und passenden Geschäftsmodellen zu gewährleisten und die Nutzung der Plattform für alle optimal zu gestalten. >



INEDIT:

Revenue Model for a Co-Creation Platform in the Furniture Sector

Today, the furniture industry tends to produce low-cost furniture in serial production, offering low-quality products characterized by short life cycles. Strong competition drives smaller companies out of the market, and offerings which allow product customization, making it possible to accommodate different living styles and situations, are increasingly taking a backseat. There are a number of providers for those who desire individualized, innovative and sustainable furniture, but they often do not meet all customer requirements, who are faced with long delivery times, high prices, and low customer involvement. Against this backdrop, the EU project INEDIT aims to develop a platform which makes it possible to produce and offer custom-made, innovative, and sustainable pieces of furniture at a fair price. Following a "do-it-together" approach, a business ecosystem is being developed that creates value not only for customers, but also for designers, suppliers, and manufacturing companies. This novel form of collaboration requires to rethink revenue models and to create incentives for the collaborative use of the platform. The goal is to ensure a strategic fit between platform users and appropriate business models and to optimize the use of the platform for all stakeholders. >



Damit die INEDIT-Plattform die kooperative Gestaltung und Fertigung von individuellen Möbelstücken ermöglicht, müssen bei der Entwicklung passender Geschäfts- und Erlösmodelle drei zentrale Nutzergruppen berücksichtigt werden: die Allgemeinheit als Endkunde mit individuellen Ansprüchen an die eigenen Möbel und damit einem Bedarf an maßgefertigten Möbelstücken; die Designer:innen, die den Endkund:innen bei der Umsetzung visueller und funktionaler Wünsche und der Gestaltung der Möbel unterstützen; die Hersteller, die die maßgefertigten Möbel regional und nachhaltig produzieren können.

In order for the INEDIT platform to enable the collaborative design and production of custom furniture, three key user groups must be considered, in particular when developing suitable business and revenue models: The general public as the end customer, with particular demands on their furniture that call for customization; the designers who support the end customer in designing the furniture and realizing specific visual and functional features, and the manufacturers who produce the customized furniture, ideally regionally and sustainably.

Analyse potenzieller Erlösmodelle für die verschiedene Nutzergruppen der INEDIT-Plattform

In einem ersten Schritt wird eine Vielzahl von Erlösmodellen in Praxis und Literatur identifiziert und analysiert. Auf Plattformen gibt es verschiedene Nutzergruppen, bei INEDIT sind es drei, die gesondert betrachtet werden müssen, um das passende Erlösmodell für jede Nutzergruppe zu identifizieren. Daher werden jeder Nutzergruppe passende Modelle und Praxisbeispiele zugeordnet (s. Figure 1), die im Weiteren beschrieben werden.

Analysis of Potential Revenue Models for the Different INEDIT User Groups

The first step is to identify and analyze a variety of revenue models from practice and the literature. Generally, platforms have different user groups; INEDIT has three, which need to be considered separately in order to identify the appropriate revenue model for each of them. Therefore, suitable models and examples from practice are given for each user group (see Figure 1), which are described in more detail below.

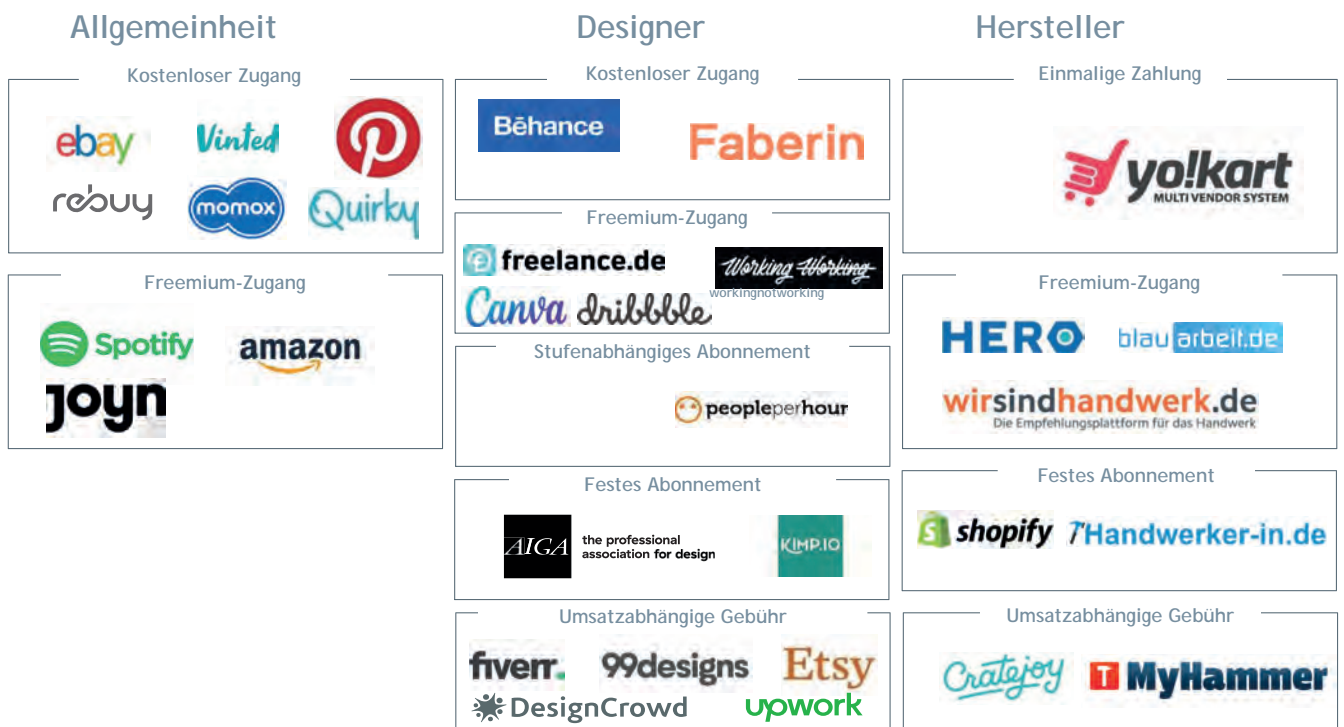


Figure 1: Revenue models for different stakeholder groups (own illustration)

Für die Allgemeinheit sollte der Zugang zur Plattform möglichst einfach gestaltet werden, um die Akzeptanz zu steigern und die Nutzung für eine Vielzahl von potenziellen Endkund:innen zu ermöglichen. Daher werden Plattform-Modelle mit kostenlosem Zugang und Freemium-Zugang untersucht. Plattformen mit kostenlosem Zugang finanzieren sich meist über Werbung, da keine direkten Einnahmen durch die Kunden generiert werden können. Das Freemium-Modell basiert auf einem kostenlosen und einem kostenpflichtigen Zugang. Die Kunden können das Basisprodukt kostenlos nutzen und müssen für Premium-Konten und damit dem Zugang zu Premium-Inhalten eine Gebühr bezahlen. Da die Plattform INEDIT mehrere Nutzergruppen hat, könnte jedoch die Finanzierung über die beiden anderen Nutzergruppen sichergestellt werden, sodass der kostenlose Zugang für die Endkund:innen sichergestellt wird. Um mit dem Freemium-Modell erfolgreich zu sein, ist eine klare Abstimmung zwischen der Wettbewerbsstrategie, den Elementen des Geschäftsmodells und den strategischen Entscheidungen notwendig. Die Premium-Zahlungen erfolgen meist periodisch¹. Am Beispiel von *Ebay*, *Pinterest* und *Amazon* zeigt sich, dass die Eintrittsbarrieren für Plattformen mit kostenlosen und Freemium-Zugängen sehr niedrig sind und so der Erfolg der Plattform sichergestellt ist.

Für Designer:innen muss der Zugang zur Plattform einfach, aber auch finanziell attraktiv gestaltet sein, damit dadurch für sie eine neue Einkommensquelle erschlossen wird. Daher wird für diese Nutzergruppe eine Vielzahl von verschiedenen Erlösmodellen untersucht. Sowohl kostenlose und Freemium-Modelle als auch umsatzabhängige Geschäftsmodelle oder Abonnements könnten an dieser Stelle in Betracht gezogen werden. Das umsatzabhängige Modell bietet die Möglichkeit, Nischenprodukte mit geringen Stückzahlen und hohen Fixkosten von unabhängigen Herstellern anzubieten². Bezogen auf die INEDIT-Plattform, könnten Designer:innen eine vom Umsatz abhängige variable Gebühr an die Plattformbetreiber zahlen. Der Zugang zur Plattform und das Anlegen von Konten sollten grundsätzlich kostenfrei sein. Erst wenn die Produkte verkauft werden, fallen für die Designer:innen Kosten an. Der große Vorteil für die Nutzergruppe des Modells ist, dass die Zahlungen erst dann fällig werden, wenn Einnahmen generiert wurden. Bei einem festen Abonnement müssen die Designer:innen ein kostenpflichtiges Abonnement abschließen, um Zugang zu den Inhalten der Plattform zu erhalten. Dabei muss der richtige Anreiz für einen Lock-in-Effekt geschaffen werden, da ein abonnementbasiertes Modell aufgrund der Zahlungsverpflich-

For the general public, access to the platform should be made as easy as possible in order to increase acceptance and to ensure that a large number of end customers will use the platform. Therefore, platform models with free access and freemium access are examined. Free-access platforms are usually financed by advertising, since no direct revenue can be generated from the customers. The freemium model is based on free access and paid access. Customers can use the basic product for free and have to pay a fee for premium accounts offering access to premium content. However, since the INEDIT platform has multiple user groups, funding could be secured through the other two user groups, ensuring free access for end-customers. To be successful with the freemium model, the competitive strategy, business model components, strategic decision-making must be well-aligned. Premium payments are typically made periodically¹. The example of *Ebay*, *Pinterest*, and *Amazon* shows that the barriers to entry for platforms with free and freemium access are very low, thus ensuring the success of the platform.

For designers, access to the platform must be simple, but also financially attractive, opening up a new source of income for them. A variety of different revenue models are therefore being investigated for this user group. Both free and freemium models as well as revenue-based and subscription business models may be considered at this point. The revenue-based model makes it possible to offer niche products with low volumes and high fixed costs from independent manufacturers². For use of the INEDIT platform, designers could pay a variable fee to the platform operators based on their revenue. Access to the platform and the creation of accounts should be free of charge. Designers are only charged fees when they actually sell their products and services. The great advantage for this user group of the model thus is that payments are only due when revenues have been generated. In case of a fixed subscription, the designers must pay a set amount for gaining access to the platform's content. This requires creating the right incentive to achieve a lock-in effect, as a subscription-based pricing model has high barriers to entry due to the obligation to pay the subscription fee.³ In the examples studied, there is usually the option to choose between different subscription packages, depending on the design focus of the individual designer. However, examples such as *freelance.de* show that freemium models can also be offered to this user group. Premium access could give designers access to exclusive features, such as posting and marketing training or other educational

¹ s. OESTREICHER-SINGER ET AL. 2013, S. 595; HOLM U. GÜNZEL-JENSEN 2017, S. 19 ff.

² s. JIANG ET AL. 2011, S. 757 ff.

³ s. HUOTARI U. RITALA 2021, S. 14 ff.

¹ OESTREICHER-SINGER ET AL. 2013, p. 595;

HOLM U. GÜNZEL-JENSEN 2017, p. 19 et seq.

² JIANG ET AL. 2011, p. 757 et seq.

³ HUOTARI U. RITALA 2021, p. 14 et seq.

tung hohe Eintrittsbarrieren aufweist³. In den untersuchten Beispielen gibt es meist die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Abonnements zu wählen, je nach Design-Schwerpunkt des einzelnen Designers oder der einzelnen Designerin. Allerdings zeigen Beispiele wie freelance.de, dass auch Freemium-Modelle auf diese Nutzergruppe angewendet werden können. Durch den Premium-Zugang könnten Designer:innen Zugang zu exklusiven Funktionen erhalten, wie beispielsweise zum Einstellen und Vermarkten von Trainings und Schulungen. In diesen können die Endkunden die Fähigkeiten erlangen, seine eigenen Möbel zu designen. Da die grundlegende Nutzung der Plattformen kostenlos ist, sind die Einstiegshürden für Designer:innen niedrig und es entsteht hohes Netzwerkpotenzial. Das stufenabhängige Abonnement bildet eine Mischung aus periodischen Zahlungen und einem Freemium-Modell.

Da ohne die Hersteller keine designten Produkte auf der Plattform produziert werden können, muss auch für diese Nutzergruppe ein einfacher, aber lukrativer Zugang sichergestellt werden. Daher wird hier ebenfalls zuerst ein Freemium-Modell untersucht, das von einem kostenlosen Zugang zu Grundfunktionen bis hin zu einem Premium-Zugang, beispielsweise Möglichkeiten des Schreibens von Empfehlungen oder des Hochladens von Zertifikaten, reichen kann. Beim Geschäftsmodell des festen Abonnements ist der Zugang zur Plattform und zu ihren Funktionen nur über ein Abonnement möglich, für das monatliche oder jährliche Zahlungen erhoben werden. Je nach Ausrichtung des Unternehmens können die Produzenten zwischen verschiedenen Abonnements wählen. Durch die Reichweite der Plattform müssen sich die Hersteller nicht um die Kundenakquise kümmern und können sich so auf die Abwicklung der Aufträge konzentrieren. Darüber hinaus bietet die Plattform Unterstützung bei der Erstellung des Nutzerprofils bzw. Shops und bei der Zahlungsabwicklung. Das Umsatzpotenzial aus diesem Geschäftsmodell wäre für die Plattformbetreiber hoch. Schließlich wird noch das umsatzbasierte Geschäftsmodell für Hersteller betrachtet. Ähnlich wie bei der Nutzergruppe der Designer:innen werden die Zahlungen an den Umsatz bzw. die Anzahl der Aufträge der Hersteller angepasst.

Fazit und Ausblick

Um die optimale Kombination an Erlösmodellen für die verschiedenen Nutzergruppen der INEDIT-Plattform zu finden, wird im nächsten Schritt auf Basis der bisherigen Literaturrecherche und Fallstudienanalyse ein Expert:innenworkshop durchgeführt. Ziel dabei wird es sein, Vor- und Nachteile der verschiedenen Erlösmodelle für die jeweiligen Gruppen in Bezug auf die Co-Creation-Plattform zu sammeln und auf dieser Basis eine qualifizierte Entscheidung hinsichtlich

offerings, for example courses providing endusers with the skills to design their own furniture. Since the basic use of the platforms is free of charge, the entry barriers for designers are low, which opens up great networking opportunities. A tier-based subscription solution combines periodic payments with a freemium model.

Since no designed products can be produced on the platform without the manufacturers, simple but lucrative access must also be ensured for this user group. Therefore, a freemium model is examined here first, which can range from free access to basic functions to premium access, offering options for writing recommendations or uploading certificates, for example. In the fixed subscription business model, access to the platform and its functions is only possible via a subscription for which monthly or annual payments are charged. Depending on the company's strategic focus, manufacturers can choose between different subscription models. Due to the platform's reach, manufacturers do not have to worry about customer acquisition and can thus concentrate on processing orders. In addition, the platform offers support with the creation of the user profile or the online store as well as with payment processing. This business models offers a high revenue potential for the platform operators. Finally, the revenue-based business model for manufacturers is considered. Similar to the user group of designers, the payments are adjusted to the sales or the number of orders generated for the manufacturers.

Conclusion and Outlook

In order to find the optimal combination of revenue models for the different user groups of the INEDIT platform, the next step will be to conduct an expert workshop based on the previous literature research and case study analysis. The goal will be to identify and analyze the advantages and disadvantages of the different revenue models for the respective groups in relation to the co-creation platform and to make a qualified decision regarding the appropriate model structures based thereon. In addition, a pan-European, trilingual online survey was conducted in the first half of 2022 in order to identify the interests of the general public and their needs with regard to use of the platform. Subsequently, designers and manufacturers will be asked about their interests and needs in semi-structured interviews. The results will be correlated with the results of the expert workshop so that the best revenue model for each stakeholder group can be determined. The international survey, interviews, and expert workshop ensure a holistic approach that also takes cultural differences into account. From the end of 2022, the INEDIT platform will be tested will be launched so

der passenden Modellstrukturen zu finden. Darüber hinaus wurde im ersten Halbjahr 2022 eine europaweite, trilinguale Online-Umfrage durchgeführt, um die Interessen der Allgemeinheit und ihre Bedürfnisse hinsichtlich der Plattform-Nutzung abzufragen. Daran anschließend werden Designer:innen und Hersteller in semi-strukturierten Interviews nach ihren Interessen und Bedürfnissen befragt. Diese Ergebnisse werden mit den Ergebnissen des Expert:innenworkshops in Relation gesetzt, sodass das beste Erlösmodell für jede Anspruchsgruppe ermittelt werden kann. Durch die internationale Umfrage, Interviews und Expert:innenworkshops wird eine ganzheitliche Betrachtung sichergestellt, die vor allem auch kulturelle Unterschiede berücksichtigt. Ab Ende 2022 startet der Testbetrieb der INEDIT-Plattform, sodass sich die ersten Nutzer:innen registrieren können und die theoretischen Erkenntnisse in die Praxis überführt werden. Auch über den Projektbezug hinweg sind diese Erkenntnisse hochrelevant, da sie auch auf weitere Plattformen übertragen werden können und deren Erfolg sicherstellen können.

sk · zb

that the first users can register and the theoretical findings can be translated into practice. Even beyond the present project, these findings are highly relevant, as they can also be transferred to other platforms and ensure their success.

sk · zb

Literatur:

OESTREICHER-SINGER, G.; ZALMANSON, L.: Content or Community? A Digital Business Strategy for Content Providers in the Social Age. In: MIS Quarterly 37(2013)2, S. 591 – 616. https://www.jstor.org/stable/43825924#metadata_info_tab_contents (Link zuletzt geprüft: 29.09.2022)

HOLM, A. B.; GÜNZEL-JENSEN, F.: Succeeding with freemium: strategies for implementation. In: Journal of Business Strategy 38(2017)2, S. 16 – 24. <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2016-0096>

HUOTARI, P.; RITALA, P.: When to switch between subscription-based and ad-sponsored business models: Strategic implications of decreasing content novelty. In: Journal of Business Research 129(2021)May, S. 14–28.

Jiang, B.; Jerath, K.; Srinivasan, K.: Firm Strategies in the “Mid Tail” of Platform-Based Retailing. In: Marketing Science 30(2011)5, S. 757 – 775. <https://doi.org/10.1287/mksc.1110.0656>



This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under Grant Agreement No. 869952.

Project title: INEDIT – Open INnovation Ecosystems for Do It Together process

Funding/Promoters: Europäische Union (EU); Europäische Kommission

Funding no.: 869952

Project Partner: Asociacion De Investigacion Metalurgica Del Noroeste (AIMEN); Centro di Ricerca e Innovazione tecnologica srl (CRIT srl); Crowd Prediction (CROWD); Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers (ENSAM); Hanzehogeschool Groningen Stichting (HUAS); Instituto De Desenvolvimento De Novas Tecnologias Associacao (UNINOVA); Scm Group Spa (SCM); Scuola Universitaria Professionale Della Svizzera Italiana (SUPSI); Steinbeis Innovation & Management GmbH (SEZ); Technology Transfer Systems srl (TTS); Transition Technologies Psc Spolkaz Ograniczona Odpowiedzialnoscia (TTPSC); Universite De Lorraine (UL); Veragouth Sa (Vera)

Website: inedit-project.eu & inedit.fir.de



Regina Schrank, M.Litt.
Head of Service Sales Engineering
Department Service Management
FIR e. V. at RWTH Aachen University
Phone: +49 241 47705-210
Email: Regina.Schrank@fir.rwth-aachen.de



Franziska Zielenbach, M.Sc.
Project Manager
Department Production Management
FIR e. V. at RWTH Aachen University
Phone: +49 241 47705-422
Email: Franziska.Zielenbach@fir.rwth-aachen.de

