

Projekt: SubscriptionCanvas

Erarbeitung eines KMU-gerechten Subscription-Canvas

Kompaktes Tool zur übersichtlichen Konzeptionierung von Subscription-Geschäftsmodellen

Für produzierende Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau eröffnen Subscription-Geschäftsmodelle (SGM) neue Potenziale, die sowohl auf Seiten des Anbieters, durch das Entwickeln langfristiger Kundenbeziehungen, als auch auf Seiten des Kunden, durch die bessere Erfüllung des individuellen Nutzens mithilfe der verfügbaren Nutzungsdaten, entstehen. Trotz einer guten Ausgangslage durch Investitionen in Industrie 4.0 sind KMU jedoch noch weit davon entfernt, diese Geschäftsmodelle erfolgreich umzusetzen. Grund dafür ist unter anderem das Fehlen eines strukturierten Ansatzes, der die Unternehmen dabei unterstützt, die relevanten Handlungsfelder richtig auszugestalten. Ziel des Forschungsvorhabens ‚SubscriptionCanvas‘ ist es daher, bei der erfolgreichen Entwicklung von individuellen Subscription-Geschäftsmodellen zu unterstützen. Als Ergebnis soll dabei ein KMU-gerechtes Subscription-Canvas ein systematisches Vorgehen ermöglichen, welches anhand von Fallstudien, Umsetzungsleitfäden und Expertengesprächen validiert wird. Das IGF-Vorhaben 21201 N der Forschungsvereinigung FIR e. V. an der RWTH Aachen wird über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Das primäre Ziel des Forschungsvorhabens ‚SubscriptionCanvas‘ liegt in der Unterstützung von KMU bei der strukturierten Entwicklung von Subscription-Geschäftsmodellen (SGM). Hierfür soll ein systematisches Vorgehen in Form eines KMU-gerechten Subscription Canvas entwickelt werden, welches als Leitfaden zur Konzeptionierung von kundenindividuellen, performanceorientierten Nutzenversprechen im Rahmen eines SGMs dienen soll. Dabei zeichnen sich die Subscription-Geschäftsmodelle vor allem dadurch aus, dass nicht der Kauf eines Produkts, sondern das bedarfsgerechte Abonnieren eines Nutzenversprechens im Mittelpunkt steht. So erwirbt der Kunde beispielsweise statt

einer Druckmaschine die Möglichkeit, zu drucken oder anstelle des Kompressors die Verfügbarkeit von Druckluft.

Die durch Industrie 4.0 und das Internet der Dinge zur Verfügung stehenden großen Mengen aktueller Nutzungsdaten bilden die Grundlage, um ein qualitativ hochwertiges digitales Abbild zu schaffen. Dieser sogenannte digitale Schatten kann dafür genutzt werden, Lieferketten zu optimieren, Maschinen präziser zu machen, Ausfälle vorherzusagen und somit die Produktivität zu steigern. Diese neuen Möglichkeiten der permanenten Optimierung müssen allerdings über neue Geschäftsmodelle monetarisiert werden¹. Trotz dieser guten Ausgangslage und einer

durchgängigen Digitalisierungsoffensive ist es den meisten Unternehmen jedoch bisher nicht gelungen, SGM erfolgreich in der Breite umzusetzen². So liegen die Herausforderungen einerseits in den bislang häufig fehlenden praxisgerechten strukturierten Vorgehensweisen zur Ausgestaltung des Geschäftsmodells und andererseits in den zu entwickelnden notwendigen organisationalen und technischen Voraussetzungen beziehungsweise Fähigkeiten³.

Für KMU stellt sich bei der Transformation ihres Geschäftsmodells in Richtung eines

¹ S. SCHUH ET AL. 2018, S. 1

² S. DEUTSCHER 2019, S. 3

³ S. TZUO 2018, S. 14ff.; S. AFFENZELLER ET AL. 2018, S. 87ff.

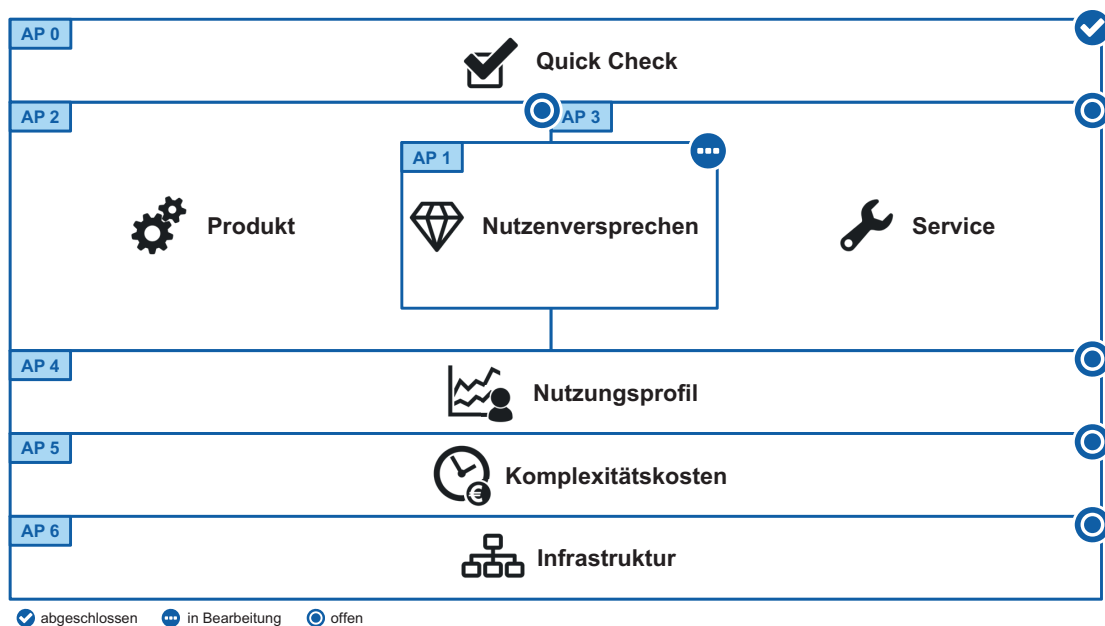


Bild 1: Module des Subscription-Canvas (eigene Darstellung)

SGMs daher die zentrale Frage, wie das Geschäftsmodell im Maschinen- und Anlagenbau zu gestalten ist und wie ein auf Performance und wiederkehrende Erträge ausgelegtes Geschäftsmodell technisch und organisatorisch ausgestaltet sein muss. Zur Beantwortung dieser Fragen erarbeitet das *FIR an der RWTH Aachen* in Zusammenarbeit mit dem *Werkzeugmaschinenlabor der RWTH Aachen (WZL)* anhand von sieben Arbeitspaketen ein Subscription-Canvas, welches KMU zur Entwicklung und Umsetzung eines erfolgreichen SGMs befähigen soll und sowohl die Produkt- als auch die notwendigen Kompetenzen in der Entwicklung berücksichtigt und einbezieht.

Die zur Entwicklung von SGM adressierten Gestaltungsfelder spiegeln sich in den einzelnen Modulen des Subscription-Canvas wider. Analog dazu sind die Arbeitspakete des Forschungsprojekts gegliedert (s. Bild 1).

(AP 0) In einem ersten Schritt wurden bereits Indikatoren und Leitfragen für eine initiale Abschätzung der Umsetzbarkeit eines SGMs hinsichtlich der Rahmenbedingungen eines mittelständischen Unternehmens herausgearbeitet. Nach der Gewichtung

und Bewertung der Leitfragen wurden diese in einem Fragebogen konsolidiert und in Form eines Online-Quick-Checks realisiert, aus dem eine initiale Abschätzung der Umsetzbarkeit für KMU resultiert. Die Indikatoren und Leitfragen werden während des weiteren Projektverlaufs kontinuierlich reflektiert und validiert. (AP 1) Im folgenden Arbeitsschritt wird derzeit ein Leitfaden zur systematischen Identifikation und Typisierung des Kundennutzens sowie zur Ableitung des subscriptionbasierten Nutzenversprechens entwickelt. Hierfür werden zunächst verschiedene Kundennutzentypen in SGM für den Maschinen- und Anlagenbau identifiziert und kategorisiert. Anschließend werden diese Informationen genutzt, um – aufbauend auf dem etablierten Value-Proposition-Canvas-Modell – das subscriptionrelevante Nutzenversprechen bestimmen zu können und somit das Leistungsprogramm daraus abzuleiten. (AP 2) Im weiteren Verlauf des Projekts wird ein Leitfaden zur Entwicklung einer modularen und optimierbaren Produktarchitektur erarbeitet, um das Leistungsversprechen in der Nutzungsphase synchron mit der Entwicklung von Serviceleistungen optimieren zu können. (AP 3) Analog

dazu wird im dritten Arbeitspaket ein Servicekonzept ausgearbeitet, das die Erbringung subscriptionbasierter Nutzenversprechen ermöglicht. (AP 4) Danach erfolgt der Aufbau eines Kunden-Nutzungsprofils, welches bei der Ableitung von Optimierungspotenzialen hinsichtlich Produkt- und Serviceleistungen unterstützt. (AP 5) Letztendlich wird basierend auf den Ergebnissen ein Leitfaden zur Optimierung der unternehmensinternen Komplexitätskosten erstellt. Der Leitfaden wird bei der systematischen Ausgestaltung des Leistungssystems unterstützt. (AP 6) Abschließend wird ein Maßnahmenkatalog zur technischen und organisatorischen Realisierung des SGMs entwickelt, sodass KMU zur erfolgreichen Anpassung ihrer Aufbau- und Ablauforganisation befähigt werden. Die einzelnen Ergebnisse werden schließlich in einem Subscription-Canvas aggregiert und dokumentiert, sodass die Gesamtforschungsergebnisse final veröffentlicht werden können.

Das Vorhaben ‚SubscriptionCanvas‘ wird somit einen bedeutenden Beitrag zur Gestaltung neuer Geschäftsmodelle in KMU des Maschinen- und Anlagenbaus leisten, indem dessen Ergebnisse, basierend auf dem veränderten Fokus hin

zur verstärkten Kundenorientierung von Unternehmen, langfristige, dynamische Kundenbeziehungen stärken und somit ein bilateraler Nutzen für Kunde und Anbieter erzeugt wird. Die Erarbeitung von subscriptionmodellbasierten Nutzenversprechen werden KMU die Möglichkeit bieten, ihre Aktivitäten und Aufwände im Bereich der Digitalisierung und Industrie 4.0 in profitable Geschäftsmodelle zu überführen.

hp

Literatur

DEUTSCHER, R.: [Whitepaper] *Subscription Based Services. Innovative Business-Modelle. Erstmals mit exklusiven Daten zur Entwicklung der Subscription Economy in Deutschland.* Unter Mitarbeit von Nafsika Dimara, Melanie Ketter und Axel Dünninger. Hrsg.: Billwerk. Frankfurt am Main, April 2019. <https://billwerk.com/wp-download-subscription-based-services/> (Link zuletzt geprüft: 01.10.2020)

AFFENZELLER, P.; Hartlieb, E.; Willmann, R.: *Industrie 4.0 – Evaluierung der Relevanz für Unternehmen mit physischen Angeboten.* In: *Mit Innovationsmanagement zu Industrie 4.0. Grundlagen, Strategien, Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele.* Hrsg.: P. Granig; E. Hartlieb; B. Heiden. Springer, Berlin [u. a.] 2018, S. 83–96.

Tzuo, T.: *Subscribed. Why the subscription model will be your company's future – and what to do about it.* Unter Mitarbeit von Gabe Weisert. Portfolio/Penguin, New York 2018.

SCHUH, G.; FRANK, J.; JUSSEN, P.; RIX, C.; HARLAND, T.: *Monetizing Industry 4.0: Design Principles for Subscription Business in the Manufacturing Industry.* 2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC): Stuttgart, 17.06. – 20.06.2018. IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation; Institute of ELECTRICAL AND ELECTRONICS ENGINEERS; IEEE TECHNOLOGY AND ENGINEERING MANAGEMENT SOCIETY; INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING, TECHNOLOGY AND INNOVATION; ICE / IEEE ITMC CONFERENCE; ICE/IEEE ITMC; ICE/ITMC; ICE. PISCATAWAY (NJ) 2018. [HTTPS://IEEEXPLORE.IEEE.ORG/DOCUMENT/8792607](https://ieeexplore.ieee.org/document/8792607) (LINK ZULETZT GEPRÜFT: 01.10.2020)

Ansprechpartner:



Christian Holper, M.Sc.
FIR e. V. an der RWTH Aachen
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Bereich Dienstleistungsmanagement
Tel.: +49 241 47705-226
E-Mail: Christian.Holper@fir.rwth-aachen.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Forschungsnetzwerk
Mittelstand

Projekttitle: SubscriptionCanvas

Forschungs-/Projektträger: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi);
Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen
"Otto von Guericke" e. V. (AiF)

Förderkennzeichen: 21201 N

Projektpartner: DYNA-MESS Prüfsysteme GmbH; Next.e.GO Mobile SE; GreenGate AG; Heinrich Steuber GmbH + Co.;
Koenig & Bauer AG; Kundendienst-Verband Deutschland e. V. (KVD); m2Xpert GmbH & Co. KG;
noltewerk GmbH & Co. KG; Schaeffler Monitoring Services GmbH – Herzogenrath;
TOP Mehrwert-Logistik GmbH & Co. KG; Westaflexwerk GmbH

Internet: subscription-canvas.fir.de

