

# Aus Daten neuen Kundennutzen generieren

Immer mehr Maschinenbauer arbeiten an Konzepten, um neue, datengetriebene Services oder neue Geschäftsmodelle nach dem Pay-per-Use-Prinzip zu entwickeln. In einer eigenen, nicht repräsentativen Umfrage von Trebing + Himstedt hat sich die Dominanz von Product as a Service als aktuelle Priorität herausgestellt.

VON ULF KOTTIG

**ERFOLGREICHE** Geschäftsmodelle sind vor allem eins: nutzerzentriert. Somit startet die Suche nach neuen Geschäftsideen aus der Kundenperspektive (Problem-Solution-Fit). Darauf aufbauend ergibt sich das Leistungsversprechen des Unternehmens (Product-Market-Fit), welches sich entsprechend skalieren lässt. Strukturierte Kreativmethoden wie Design Thinking auf der komplett grünen Wiese oder Design Sprint, wenn es bereits konkrete Ansätze gibt, bieten hier Unterstützung. Daraus ergeben sich die Perspektiven des Geschäftsmodells sowie der notwendigen Wertschöpfungskette und -kooperationen. Bewährte Methoden, zum Beispiel das Business Modell Canvas, helfen, das Vorgehen zu strukturieren. Inspirierende Fragen für den Einstieg hat der SAP-Partner Trebing + Himstedt eigens dafür in einer kostenlosen Checkliste zusammengestellt.

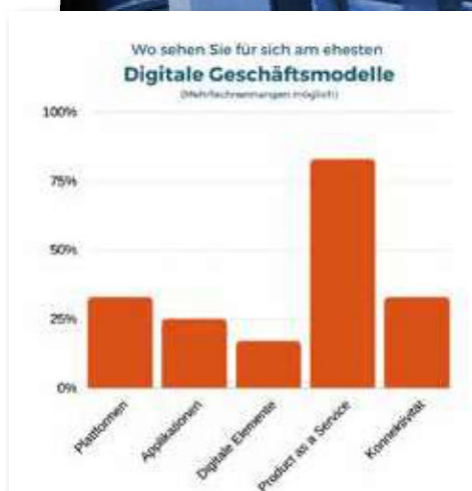
Damit ist der Baukasten vom Prinzip her auch schon weitestgehend umrissen, doch schauen wir uns das Vorgehen im Detail an.

## Kundenperspektive einnehmen

Eine wirkliche Kundenperspektive einzunehmen ist oft leichter gesagt als getan. Ein wichtiger Punkt ist es, herauszufinden, was der tatsächliche Treiberschmerz hinter einem Problem ist. Diesen zu ermitteln und punktgenau zu adressieren, ist eine Kunst. Vielleicht lindert das existierende Produkt auch schon den Schmerz, nur der Weg dorthin ist zu kompliziert. Disruptive Wettbewer-



Bild: Zapp2Photo/Shutterstock



Diese neuen Geschäftsmodelle stehen aktuell im Fokus.

Bild: Trebing + Himstedt

ber setzen genau hier an, sie wollen den Schmerz des Kunden unkompliziert lindern. Anbieter, die das nicht selbst angehen, können an dieser Stelle vom Wettbewerber ausgehebelt werden. Wer ist also die exakte Zielgruppe?

## Leistungsversprechen definieren

Kennt der Anbieter die Zielgruppe und das Problem, kann er sich Gedanken machen, welche Lösung er hierfür anbietet. Und im speziellen Fall „Pay-per-Use“ stellt sich die Frage, welche Lösungsangebote kann ein Anbieter seinem Kunden unterbreiten, ohne dass dieser das Produkt direkt kaufen muss. Es gilt herauszufinden, wann ein Kunde beim Kauf einer Maschine lieber nur den Service nutzen würde. Wenn der Kunde aktuell nur 0,4 Maschinen benötigt, kann ich ihm 0,4 Maschinen bereitstellen und in Rechnung stellen. Nimmt der Bedarf zu, wächst auch die Leistung mit. Eventuell reicht es auch schon aus, zusätzliche Services zu einer verkauften Maschine als Abo- oder Subskription-Modell bereitzustellen. Hat eine Maschine einen deutlich höheren Funktions- und Leistungsumfang, könnte ihn

der Kunde auch später freischalten und dann pro Nutzung bezahlen. Das wäre eine Art Hybrid-Modell zu Pay-per-Use.

Mögliche Spielarten von datenbasierten Geschäftsmodellen sind:

- digitale Plattformen
- Applikationen
- digitale Elemente
- Produkt als Service
- Konnektivität

Kreativmethoden wie Design Thinking und Design Sprints helfen, diese Seite der Geschäftsmodell-Entwicklung zu betrachten, denn sie fokussieren den kundenzentrierten Blick. Mit Design Thinking lassen sich vor allem komplett neue Ideen entwickeln – aus der Perspektive des Anwenders. Design Sprints kommen zum Einsatz, wenn man konkrete Ideen anhand von Prototypen schnell beim Anwender testen möchte.

### **Geschäftsmodelle entwickeln**

Nun kennt man das Problem, hat einen Lösungsansatz und ein Leistungsangebot definiert, mit dem die Zielgruppe flexibel ihren Bedarf „per Use“ decken kann. Aber die entscheidende Frage an die-

ser Stelle ist: Was ist die Zielgruppe bereit dafür zu bezahlen und wie lässt sich das Ganze finanzieren? Wie wird also ein tragfähiges Geschäftsmodell daraus?

Bei datenbasierten Geschäftsmodellen sehen die Einnahmenströme oft kleinteiliger, aber dafür vielfältiger aus, als bei herkömmlichen Modellen. Wer könnte noch Interesse an den Daten oder besser noch an den gewonnenen Insights haben, und wie lassen sie sich – natürlich legal und datenschutzkonform – weiter vermarkten? Und zwar nur die Daten, die nicht das Geschäftsgeheimnis der Pay-per-Use-Kunden berühren. Das sollte selbstverständlich sein. Sehr erfolgreiche, datenbasierte Geschäftsmodelle finanzieren sich vor allem aus der Zweitverwertung, wie das Beispiel Amazon und Amazon Web Services (AWS) zeigt.

### **Partner-Eco-System aufbauen**

Ein weiterer Erfolgsfaktor bei datenbasierten Geschäftsmodellen wie Pay-per-Use ist ein erfolgreiches Eco-System. Dabei handelt es sich um ergänzende Produkte oder Services, die zusammen besser sind als die einzelnen Lösungen. Plug-and-

Play-Integration in die Wertschöpfungskette des Kunden ist ein solcher, unschlagbarer Mehrwert. Die Frage ist: Wo und wie findet beim Kunden die Wertschöpfung statt und wie kann das Pay-per-Use-Modell dies noch effizienter unterstützen? Welche (offenen) Schnittstellen können unterstützt werden beziehungsweise mit welchen Leistungen lassen sich die Angebote bündeln? Die Open Industry 4.0 Alliance ist ein solcher Ansatz.

Startpunkt für die Betrachtungsweise des Geschäfts- und Partnermodells ist ein Business Model Canvas. Dabei handelt es sich um eine strategische Management- und Lean-Startup-Vorlage für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Damit lässt sich ein Überblick über die wichtigsten Schlüsselfaktoren des Geschäftsmodells verschaffen. Denn ein ultimatives Nutzenversprechen ist die eine Seite der Medaille, die andere Seite ist ein profitables Geschäftsmodell. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um nachhaltig am Markt erfolgreich zu sein. rt ■

---

**Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH) Ulf Kottig ist Senior Marketing Manager bei Trebing + Himstedt.**