FHV
Vorarlberg University
of Applied Sciences

Neue Erlösmodelle für Industrieunternehmen?

Evidenz aus Vorarlberger Unternehmen

Masterarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business (MA)

Fachhochschule Vorarlberg
Studiengang Master Betriebswirtschaft: Accounting, Controlling & Finance

Betreut von
Prof. Dr. Alexander Baumeister

Vorgelegt von
Utchawara Wongphrachan

Dornbirn, 28.07.2023

Kurzreferat

Neue Erlösmodelle für Industrieunternehmen? - Evidenz aus Vorarlberger Unternehmen

Das Thema Innovation, vor allem in Zeiten zunehmender Digitalisierung, hat in den letzten Jahren stark an Bekanntheit gewonnen. Die Notwendigkeit von Innovationen im Wettbewerb ist mittlerweile fast im allgemeinen Bewusstsein verankert und wird nicht nur im Bereich der Produktinnovation, sondern auch in Geschäfts- und Erlösmodell angewendet. Es gibt zahlreiche Studien, die sich intensiv mit dem Thema Geschäftsmodellinnovation befassen, wobei das Erlösmodell als ein Bestandteil dessen betrachtet wird. Eine eigenständige Studie zum Thema Erlösmodell ist aufgrund mangelnder Literatur schwer umsetzbar.

Der voranschreitende Grad der Digitalisierung verändert rasch die Kundenbedürfnisse, wodurch Unternehmen gezwungen werden, ihre bestehenden Geschäftsmodelle kritisch zu überdenken. Diese Anpassung beinhaltet auch eine Überarbeitung der bisherigen Erlösmodelle, um den veränderten Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Dies hilft den Unternehmen, um langfristig am Markt bestehen zu können.

Das Ziel dieser Arbeit ist eine Analyse, was unter innovativen Erlösmodellen für Unternehmen zu verstehen ist. Es sollen die wichtigen Bestandteile und Herausforderungen, wie z. B. die Grenzen der klassischen Produktkalkulation, sowie die Risiken aufgrund des gebundenen Kapitals untersucht werden. Des Weiteren werden mögliche Maßnahmen betrachtet, die Unternehmen bei der praktischen Umsetzung anwenden oder bereits angewandt haben.

Zunächst folgt eine Literaturrecherche zur Untersuchung der bereits bestehenden innovativen Erlösmodelle sowie deren Vor- und Nachteile aus Kundensicht und Unternehmenssicht. Dabei wurden auch die Erfolgsfaktoren und Risikoabsicherungsmaßnahmen betrachtet und kritisch gewürdigt. Es hat sich gezeigt, dass der Mehrwert für Kunden und Partner sowie die langfristige Kundenbindung essentiell sind für ein erfolgreiches innovatives Erlösmodell. Auch Alternativen zum Kauf gewinnen laut Experten an Bedeutung. Die Plausibilisierung der Kosten und die Absicherung von Risiken mittels Angebots- und Vertragsstrukturen sind wichtige Faktoren, um ein innovatives Erlösmodell erfolgreich zu konzipieren.

Die Arbeit wird nach der Einführung mit einer Literaturrecherche beginnen, um vorhandenes Wissen zu sammeln. Anschließend wird die Forschungsfrage anhand empirischer Forschung beantwortet.

Abstract

New revenue models for industrial companies? - Evidence from Vorarlberg companies

The topic of innovation, especially in times of increasing digitalisation, has gained a lot of awareness in recent years. The necessity of innovation in competition is now almost established in the general awareness and is not only applied in the area of product innovation, but also in business and revenue model. There are numerous studies that deal intensively with the topic of business model innovation, with the revenue model being considered as one component of this. A study on the topic of the revenue model in its own right is difficult to implement due to a lack of existing studies.

The advancing level of digitalisation is rapidly changing customer needs, forcing companies to critically rethink their existing business models. This adaptation also involves revising the existing revenue models to meet the changing customer needs. This helps companies to stay competitive in the market in the long term.

The aim of this paper is to analyse what should be understood about innovative revenue models for companies. The important components and challenges, such as the limits of classic product calculation, as well as the risks due to the capital employed, are to be examined. Furthermore, possible measures that companies use or have already used in practical implementation will be considered.

Next comes a literature review analyzing the already existing innovative revenue models as well as their advantages and disadvantages from the customer's and the company's point of view. The success factors and risk hedging measures were also considered and critically assessed. It was shown that added value for customers and partners as well as long-term customer loyalty are essential for a successful innovative revenue model. According to the experts, alternatives to purchasing are also gaining in importance. The plausibility of costs and the hedging of risks by using offer and contract structures are important factors for successfully developing an innovative revenue model.

After the introduction, the thesis will start with a literature review to collect existing knowledge. Subsequently, the research questions will be answered by means of empirical research.

Genderhinweis

Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen und Formulierungen sind zur besseren Lesbarkeit in der maskulinen Form angegeben. Diese Wahl impliziert keine Benachteiligung anderer Geschlechter. Die verwendeten Ausdrücke beziehen sich geschlechtsneutral auf Personen jeglichen Geschlechts und anderer Geschlechtsidentitäten.

Inhaltsverzeichnis

Kurzreferat ..... **II**

Abstract ..... **III**

Genderhinweis ..... **IV**

Abbildungsverzeichnis **1**

Tabellenverzeichnis **1**

Abkürzungsverzeichnis **2**

1. Einführung **3**

1.1. Ausgangslage und Problemstellung **3**

1.2. Forschungsfrage **4**

1.3. Aufbau der Arbeit **5**

2. Theoretische Grundlage **6**

2.1. Begrifflichkeiten zum Thema innovative Erlösmodelle **6**

2.2. Entwicklung vom Verkäufer zum Käufermarkt als Treiber der innovativen Erlösmodelle **9**

2.3. Digitaler Wandel als Beschleunigung der innovativen Erlösmodelle **10**

3. Analyse der innovativen Erlösmodelle **12**

3.1. Bestehende innovative Erlösmodelle in der Industrie **12**

3.1.1. Bestehende innovative Erlösmodelle aus der Industrie als Beispiel 13

3.2. Grundbausteine und Ansätze der innovativen Erlösmodelle **22**

3.3. Vor- und Nachteile der innovativen Erlösmodelle **27**

3.3.1. Aus Kundensicht 28

3.3.2. Aus Unternehmenssicht 30

3.4. Herausforderungen bei praktischer Umsetzung der innovativen Erlösmodellen **34**

3.4.1. Allgemeine Herausforderungen bei praktischer Umsetzung 34

3.5. Risiko und Maßnahme für Anbieter bei praktischer Umsetzung **36**

3.5.1. Vertragliche Gestaltung als Risikoreduktionsmaßnahme 38

3.5.2. Die klassische Produktkalkulation als Bestandteil der innovativen Erlösmodell ... 39
3.5.3. Erfolgsfaktoren der innovativen Erlösmodellen bei der Umsetzung ... 41

4. Empirische Untersuchung ... 42

4.1. Datenerhebung ... 42
4.1.1. Forschungsansatz ... 42
4.1.2. Teilstrukturiertes Interview ... 43
4.1.3. Durchführung ... 44
4.1.4. Leitfaden ... 44
4.1.5. Transkription ... 44
4.1.6. Auswahl der Stichprobe ... 45

4.2. Ergebnisanalyse und Auswertung ... 46
4.2.1. Qualitative Inhaltsanalyse ... 46
4.2.2. Kategorienbildung ... 47
4.2.3. Gütekriterien ... 47
4.2.4. Auswertungsergebnisse ... 47

5. Fazit ... 61

5.1. Limitation ... 61

5.2. Ausblick für die Forschung ... 61

5.3. Schlussfolgerung und Beantwortung der Forschungsfrage ... 62

Literaturverzeichnis ... 63

Anhang 1 – Interviewleitfaden ... 69

Anhang 2 – Transkript Experte 1 ... 70

Anhang 3 – Transkript Experte 2 ... 87

Anhang 4 – Transkript Experte 3 ... 106

Anhang 5 – Transkript Experte 4 ... 119

Anhang 6 – Transkript Experte 5 ... 134

Anhang 7 – Persönliche Kommunikation per E-Mail mit Experte 1 ... 145

Eidesstattliche Erklärung ... 147

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit 5
Abbildung 2: Conventional framework for a pricing decision process 24
Abbildung 3: Vor- und Nachteile - Nutzungsunabhängige Bemessungsgrundlage aus Kundensicht 28
Abbildung 4: Vor- und Nachteile - Nutzungsabhängige Bemessungsgrundlage aus Kundensicht 29
Abbildung 5: Vor- und Nachteile - Nutzungsunabhängige Bemessungsgrundlage aus Unternehmenssicht 31
Abbildung 6: Vor- und Nachteile - Nutzungsabhängige Bemessungsgrundlage aus Unternehmenssicht 32
Abbildung 7: Risiken sowie Risiko-Reduzierungsmaßnahme für innovativen Erlösmodellen 37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Darstellung der innovativen Erlösmodellen in der Industrie anhand eine Literaturrecherche 19
Tabelle 2: Darstellung der befragten Experten und Unternehmen 46
Tabelle 3: Interview Experte 1 70
Tabelle 4: Interview - Experte 2 87
Tabelle 5: Interview - Experte 3 106
Tabelle 6: Interview - Experte 4 119
Tabelle 7: Interview - Experte 5 134

Abkürzungsverzeichnis

Abo	Abonnement
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
Bzgl.	bezüglich
E&F	Entwicklung und Forschung
E-Mail	electronic mail
Et al.	Und Andere
Inkl.	Inklusive
h	hour
KPIs	Key Performance Indicators
R&D	Research and development
VUCA	volatility, uncertainty, complexity, ambiguity"
z.B.	zum Beispiel

1. Einführung

1.1. Ausgangslage und Problemstellung

In diesem Kapitel wird erläutert, warum es von großer Bedeutung ist, sich mit dem Thema der innovativen Erlösmodelle auseinanderzusetzen und dieses in der vorliegenden Arbeit zu behandeln. Es werden die zentralen Fragestellungen und Themen identifiziert, die in dieser Arbeit hinterfragt und näher untersucht werden. Zudem wird verdeutlicht, welche Aspekte besonders wichtig sind, um ein umfassendes Verständnis für die Entwicklung und Umsetzung innovativer Erlösmodelle zu gewinnen. Auch Ziel der Arbeit wird erläutert.

Digitalisierung verändert Geschäftsmodelle

Die Digitalisierung und Globalisierung sind zurzeit allgegenwärtige Themen und Begriffe (Bergamin et al., 2020, S. 1). Der zunehmende Wettbewerbsdruck durch Globalisierung (Petersen, Thode, 2015), die digitale Technologie, die schnell ändernden Kundenbedürfnisse sowie Umgang mit und Verwertung von Daten, die zunehmende Anzahl der Wettbewerbe sowie ein kürzerer Produktlebenszyklus zwingen die Unternehmen dazu, in kürzeren Zeitabständen ihre Geschäftsmodelle zu überdenken und sich anzupassen (Hanschke, 2018, S. 11ff).

Die heutigen Herausforderungen in zahlreichen Branchen erfordern mehr als nur den reinen Fokus auf Produkt- oder Prozessinnovationen, da der steigende Wettbewerbsdruck, die anhaltende Globalisierung, die Konkurrenz aus Fernost und die zunehmende Kommodifizierung von Produkten zusammenwirken (Gassmann et al., 2020, S. 6f). Innovation begegnet uns in Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft und gilt als zentraler Faktor und Indikator für den Erfolg. Außerdem wird diese durch die VUCA-Konstellation befeuert (Pfannstiel et al., 2020, S. 5), welche der Haupttreiber für die Digitalisierung ist (Oberlerchner, 2022).

Grenze der klassischen Produktkalkulation

Der Wandel von Verkäufermarkt zum Käufermarkt wurde durch die Digitalisierung verstärkt (Keil, 2020) und die klassische Preiskalkulationen ist heutzutage viel zu statisch und nicht mehr zeitgemäß. Auch die Preisuntergrenze ist durch die Preisdurchsetzungsmacht und Wettbewerbsfähigkeit bestimmt (Türk, 2018). Es ist entscheidend für Unternehmen, bei der Kalkulation von Produkten auf Basis der klassischen Kostenträgerrechnung die Preis- und Kostengestaltung sorgfältig zu berücksichtigen, um das Risiko zu vermeiden, sich durch die Kalkulation eines Angebotspreises, der den Marktbedingungen und der Konkurrenzsituation nicht gerecht wird, aus dem Markt zu drängen. Eine unzureichende Einbeziehung von Nachfrage- und Wettbewerbsfaktoren in die Preisgestaltung könnte dazu führen, dass das

Unternehmen Schwierigkeiten hat, mit der Konkurrenz zu konkurrieren und potenzielle Kunden zu gewinnen (Georg, 2016).

Erlösmodelle auf dem Prüfstand

Rolls-Royce hat ein «Power-by-the-Hour»-Angebot eingeführt, anstatt die Turbinen zu verkaufen, verrechnet Rolls-Royce die Vertriebsstunden inkl. Wartung und Instandhaltung an Kunden (Gassmann et al., 2020, S. 27).

Selbst in etablierten Branchen wie der Automobilindustrie entwickelt sich das Geschäft weiter, um den veränderten Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Einige dieser Veränderungen umfassen den Trend zur Urbanisierung, ein zunehmendes ökologisches Bewusstsein der Kunden und den Wandel vom Besitz eines Autos zum Nutzungsmodell. In diesem Kontext werden nicht nur die Wertschöpfungsaktivitäten und Produkt-/Marktkombinationen betrachtet, sondern auch die Ertragsmechanik und Erlösmodelle weiterentwickelt (Proff, Fojcik, 2016, S. 49ff).

Wie in den oben genannten Beispielen herausgelesen werden kann und sowie Affenzeller et al. (2024) in seinem Buch beschreibt, haben die Weiterentwicklung neuer Erlösmodelle, welche die Wichtigkeit einer kraftvollen Nutzenpositionierung als Ausgangspunkt für die Gestaltung des Erlösmodels (Johnson, 2010, S. 31), eine hohe Bedeutung für den Erfolg der Geschäftstätigkeiten (Affenzeller, 2014, S. 137).

Das Ziel der Arbeit ist es, innovative Erlösmodelle in Industrieunternehmen zu untersuchen und Erkenntnisse zu gewinnen. Es wird auch analysiert, welche Probleme bei der praktischen Umsetzung solcher Erlösmodelle auftreten können. Des Weiteren werden mögliche Probleme bei der Verwendung der traditionellen Produktkalkulation erläutert. Es wird auch untersucht, ob es Lösungen gibt, die es ermöglichen, die klassische Produktkalkulation in der Industrie weiterhin zu verwenden, und welche Faktoren dabei berücksichtigt werden müssen. Abschließend wird herauskristallisiert, welche Lösungsansätze Vorarlberger Unternehmen entwickelt haben, um mit dieser Thematik umzugehen.

1.2. Forschungsfrage

Anhand der im ersten Kapitel erläuterter Problemstellung sowie Ziel der Arbeit lässt sich folgende Forschungsfrage definieren:

Welche Ansätze eignen sich für Industrieunternehmen für die Kalkulation innovativer Erlösmodelle?

Diese Forschungsfrage wurde definiert, um aufzuzeigen was schlussendlich durch diese Arbeit beantwortet werden soll. Um die oben erwähnte Forschungsfrage beantworten zu können, wurden folgenden Unterfragen definiert:

- Was sind innovative Erlösmodelle in der Industrie?
- Welche Probleme ergeben sich hierbei bei der Nutzung der klassischen Produktkalkulation?
- Gibt es hierzu eine Lösung, um die klassische Produktkalkulation weiter benutzen zu können?
- Wie gehen Vorarlberger Unternehmen mit diesem Thema um?

1.3. Aufbau der Arbeit

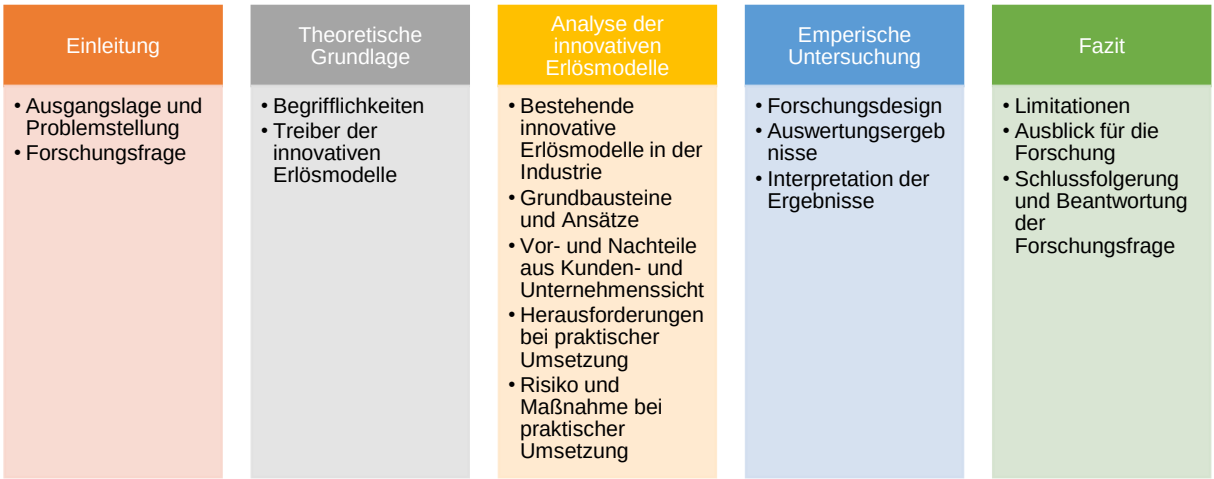

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung

Nach der Einleitung wird zunächst die theoretische Grundlage erarbeitet, indem relevante Begrifflichkeiten erklärt werden. Zudem wird aufgezeigt, welche Faktoren wie die Entwicklung von Verkäufer- zu Käufermärkten und der digitale Wandel die Weiterentwicklung neuer Erlösmodelle in Unternehmen beeinflussen. Diese beiden Unterkapitel dienen dazu, das Forschungsthema zu verstehen und seine Relevanz zu verdeutlichen.

Im nächsten Schritt werden anhand einer Literaturrecherche bestehende innovative Erlösmodelle aus verschiedenen Branchen präsentiert. Es werden die identifizierten Modelle vorgestellt und ihre Gemeinsamkeiten aufgezeigt. Dabei liegt der Fokus darauf, die gemeinsamen Merkmale der erwähnten Erlösmodelle darzustellen. Im gleichen Kapitel

werden auch die grundlegenden Bausteine und Ansätze dieser Modelle sowie deren Vor- und Nachteile aus Kundensicht und Unternehmenssicht aufgezeigt.
Anschließend werden die Herausforderungen bei der praktischen Umsetzung innovativer Erlösmodelle dargestellt. Es wird analysiert, welche Schwierigkeiten bei der Umsetzung auftreten können und welche Maßnahmen ergriffen werden können, um diese Risiken zu minimieren.
Ein bedeutender Teil der Arbeit ist die empirische Untersuchung, in der die gleiche Forschungsfrage wie im theoretischen Teil verfolgt wird. Durch Interviews werden Antworten gesammelt, um die Forschungsfragen zu beantworten.

Abschließend werden die Erkenntnisse zusammengefasst und die Forschungsfrage beantwortet. Es wird eine Schlussfolgerung gezogen, die die Ergebnisse der Arbeit zusammenfasst und mögliche Implikationen für die Praxis aufzeigt.

2. Theoretische Grundlage

In diesem Kapitel geht es um die Einführung in die Thematik, welche über die gesamte Arbeit untersucht wird. Die theoretischen Grundlagen, welche hier präsentiert werden, stellen die bisherigen Erkenntnisse dar. Außerdem dienen diese als Grundlage, um die Vorstellung über die Thematik zu verstehen.
Die Themen wie innovativen Geschäfts- und Erlösmodell werden hier zu Beginn erläutert. Auch in diesem Kapitel wichtig zu verstehen sind die zwei wichtigen Treiber der innovativen Erlösmodelle wie die Entwicklung von Käufer- zum Verkäufermarkt, welche dazu geführt hat, dass die Wertlieferung an Kunden immer wichtiger wird, als nur das Produkt zu besitzen als Kunden. Auch die Begriffe wie die Digitalisierung und Globalisierung werden dargestellt.

2.1. Begrifflichkeiten zum Thema innovative Erlösmodelle

In diesem Unterkapitel geht es um die Begrifflichkeiten zu dem Thema «Innovatives Erlösmodell». Die Begrifflichkeiten wie Geschäftsmodell, Geschäftsmodellinnovation, Erlösmodell, Digitalisierung im Zusammenhang mit innovativen Erlösmodell sowie die klassische Produktkalkulation wird aufgezeigt.

Während herkömmliche **traditionelle Erlösquelle** von Unternehmen auf den Vertrieb von Waren, die Bereitstellung von Gütern als Teil von Serviceleistungen oder Leasing basieren (Frohmann, 2022, S. 88ff), ermöglichen innovative **Erlös- und Preismodelle** eine verbesserte Eingliederung in die organisatorischen Abläufe der Kunden. Eine der wichtigsten

Erfolgsfaktoren ist daher die Kenntnis der Wertschöpfungsprozesse der Kunden (Frohmann, 2022, S. 227).

Folgenden Begriffe sind wichtig zu verstehen, um bessere Verständnis während des Lesens der gesamten Arbeit zu ermöglichen:

1. **Geschäftsmodell:** Laut Gassmann et al. (2021) wird ein Geschäftsmodell eines Unternehmens dann greifbar, wenn die vier Dimensionen wie «wer» für Kunde, «was» für Wertversprechen, «wie» für die Schöpfungskette und «**Wert**» für Gewinnmechanismus) auch beschrieben werden (Grassmann et al., 2021, S. 19).
2. **Geschäftsmodellinnovation:** Geschäftsmodellinnovation bedeutet, dass das Geschäftsmodell erneuert wird mit einer Absicht, den Kundennutzen sowie seinen eigenen Unternehmenswert bzgl. eine Möglichkeit, um mehr Umsatz zu generieren, zu erhöhen. Auch wurde von Jodlbauer (2020) erwähnt, dass die Geschäftsmodellinnovation Nutzenversprechen oder Ertragsmechanik verbessert wird (Jodlbauer, 2020, S. 59).

   Laut Jodlbauer (2020) sollten bei Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells folgenden Punkten beachtet werden (Jodlbauer, 2020, S. 17):

   - Bedeutung physikalische Produkte in Zukunft
   - Sinnvolle Integration digitaler Zusätze zu physischen Produkten
   - Nötige Ergänzung des physikalischen Produktes durch neue Dienstleistung
   - Nötige Ergänzung des Hauptproduktes und aufbauen auf einem physikalischen Produkt durch neue Dienstleistung
   - Ob digitale Dienstleistungen, die völlig von physikalischen Produkten losgelöst, nötig sind zum Anbieten

   Auch wurde erwähnt, dass die wichtigsten Herausforderungen bei der Innovation von Geschäftsmodellen, die Überwindung der vorherrschenden Firmen- sowie Branchenlogik ist (Gassmann et al., 2020, S. 2). Daher ist Changemanagement ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines jeden Geschäftsmodellinnovationsprojektes. Eine entscheidende Voraussetzung für die Umsetzung einer Geschäftsmodellinnovation in Ihrem Unternehmen ist die Etablierung einer starken Innovationskultur und die gezielte Identifizierung von Barrieren und Förderfaktoren für transformative Innovationen (Gassmann et al., 2020, S. 3).

   Erlösmodelle: Laut Affenzeller (2014) lässt sich das Erlösmodell in drei Gestaltungsbereiche (Erlösquelle, Preismodell und Preisgestaltung) untergliedern. Diese hängen voneinander ab und stehen in Zusammenhang miteinander (Affenzeller, 2014, S. 138ff).

Folgend sind die drei Gestaltungsbereiche der Erlösmodelle definiert (Affenzeller, 2014, S. 139):

- **Erlösquelle:** Erlösquelle beschäftigt sich mit der Frage wie «mit welchem Angebot werden auf welchem Markt Erlöse erzielt?». Der Leistungsumfang und die Erlösquelle haben einen sehr starken Zusammenhang und geben einen Gestaltungsrahmen für Preismodell und Preisgestaltung vor.
- **Preismodell:** Beantwortet die Frage wie die Erlösquelle bepreist und zusammengesetzt wird. Der Fokus liegt hier auf die Bezugsgröße bis zu der Struktur eines Preises aus Kundensicht.
- **Preisgestaltung:** Beschäftigt sich mit der Preisfestlegung. Auch die Erlösströme und Profitabilität der einzelnen Erlösquellen fallen darunter.

3. **Digitalisierung:** Laut Jodlbauer (2020) gilt die Digitalisierung als Treiber für die Mehrwertschaffung für Kunden und Unternehmen. Durch „Integrierende Digitalisierung“ wie z.B. Menschen, mit Systeme zu verbinden, die Vernetzung zwischen den Kundenbedürfnissen mit Nutzenversprechen herzustellen. Die Integration von Ecosystem-Partnern oder die harmonisierte Abstimmung übergreifender Prozesse bieten wertvolle Unterstützung für die Entstehung innovativer und nachhaltiger Geschäftsmodelle (Jodlbauer, 2020, S. 60f).
4. **Produktkalkulation:** Gleich et al. (2010) schreibt in ihrem Buch, dass es bei der Produktkostenkalkulation darum geht, die Kostenwirkungen aller Handlungen zu ermitteln, die zur Entstehung des Produkts erforderlich sind (Gleich, Michel, Stegmüller, Kämmler-Burrak, 2010, S. 171f).
5. **Abgrenzung Erlös- und Geschäftsmodell:** Auch Cuofano (2023) hat angemerkt, dass Geschäfts- und Erlösmodelle nicht zwangsläufig deckungsgleich sind. Oftmals bestehen ein Erlösmodell und ein Strömungsmechanismus als alleinige Elemente eines ganzheitlichen Geschäftsmodells. Ein treffendes Exempel dafür ist Netflix, da es jahrelang sein Geschäftsmodell erfolgreich auf Abonnementbasis betrieb und erst im Jahr 2021 mit einem werbebasierten Erlösmodell begann. Auch wurde betont, dass bei der Umsatzmodelländerung nicht nur um die Umsatzgenerierungsvorgehensweise geht, sondern auch die Änderung der Annahmen eines Geschäftsmodells ist (Cuofano, 2023).

   Das Ertragsmodell stellt einen Teilaspekt eines Geschäftsmodells dar. Jedoch beinhaltet ein Geschäftsmodell zahlreiche weitere Facetten, wie beispielsweise Vertrieb, Kostenstruktur, Finanzierung und andere Elemente (Cuofano, 2023).

2.2. Entwicklung vom Verkäufer zum Käufermarkt als Treiber der innovativen Erlösmodelle

Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs war offensichtlich, dass die Nachfrage das Angebot übertraf. Es waren keine Knappheit auf dem Markt vorhanden. Jede Firma, die in der Lage war, ihre Produkte in großem Umfang zu produzieren, erzielte Erfolg. Damals basierte die Unternehmensplanung stark auf das Produkt (Grittner, 2014).

«Hochdynamische Umfeldveränderungen zwingen immer mehr Unternehmen, ihre Strategien und Geschäftsmodelle, Prozesse, Produkte und Angebote, Organisationsformen, Kommunikationsstrukturen und vieles andere laufend zu hinterfragen und neu auszurichten» (Krämer & Burgartz, 2022, S. 31).

Megatrends repräsentieren die neuesten Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft und wirken als bedeutendste Treiber für Veränderungen, die langfristige Auswirkungen auf die Wirtschaft haben. Diese langfristige Prägung der gesamten Gesellschaft zwingt Branchen dazu, ihre gesamte Struktur und Geschäftsmodelle zu überdenken und neu zu gestalten. (Krämer & Burgartz, 2022, S. 31).

Zusätzlich wurde erläutert, dass die Entwicklung einer kundenorientierten Unternehmensführung den Ausgangspunkt in der Diskussion bzgl. der Auffassung des Marketings als marktorientierte Unternehmensführung hat. Diese kann als Reaktion auf den Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten betrachtet werden (Kleinaltenkamp et al., 2023, S. 111).

Als gutes Beispiel hier ist der Wandel von Verkäufer- zu Käufermarkt in der Automobilbranche. Die Anzahl der Autobesitzer wächst seit 1960 im Vergleich zum Pro-Kopf-Einkommen deutlich viel schneller. Europäische Automobilhersteller haben über einen langen Zeitraum von einem Verkäufermarkt profitiert, bevor sich die Situation in einen Käufermarkt gewandelt hat. (Hinterhuber et al., 2009, S. 607).

Das führt dazu, dass die Kunden die Nachfrage übersteigen und nun die Kontrolle in den Händen der Käufer liegt, die nach den Produkten verlangen. Eine wachsende Vielfalt an Autos, die von zunehmenden Anbietern wie beispielsweise aus Japan und Korea angeboten werden. Auch die Kundschaft hat sich zu einer immer anspruchsvolleren, besser informierten und kritischeren Zielgruppe entwickelt (Holland & Heeg, 1998, zitiert nach Hinterhuber et al., 2009).

Angesichts eines Überangebots an Waren in den Handelsregalen und allgemeiner Sättigung wurde der Endverbraucher zunehmend zum Engpass. Unter diesen Umständen werden Unternehmen dazu ermutigt, sich vermehrt auf eine marktorientierte Ausrichtung zu konzentrieren, um die individuellen Anforderungen spezifischer Zielgruppen anzusprechen

und sie dazu zu bewegen, ihre Produkte oder Dienstleistungen zu erwerben. Homogene und standardisierte Marketingaktivitäten reichen nicht mehr aus, um erfolgreich im Markt agieren zu können. (Bruhn, 2002, S. 35).

2.3. Digitaler Wandel als Beschleunigung der innovativen Erlösmodelle

Die Digitalisierung als ein Megatrend, welche den digitalen Lebensstil und die digitale Arbeitsweise miteinander verbindet. Die Digitalisierung bringt zusätzlich eine Veränderung bzgl. der Erwartungshaltung des Kunden, welche sie an Unternehmen haben, mit sich (Krämer & Burgartz, 2022, S. 32).

Eine Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit von Produkten und Dienstleistungen besteht darin, die Bedürfnisse, Erwartungen, Wünsche und Vorteile der Kunden identifizieren zu können. Die Digitalisierung hat die flexible Anpassung von Produkten und Dienstleistungen an die gegenwärtigen Kundenanforderungen ermöglicht (Jodlbauer, 2020, S. 15).

Die Digitalisierung hat in den letzten Jahren die Möglichkeiten zur Preisoptimierung deutlich erweitert. Gemäß Frohmann (2022) sollten die Pricing-Prozesse nicht nur die reine Optimierung berücksichtigen, sondern auch die übergeordneten Entscheidungen zum Geschäftsmodell und zum Erlösmodell in Betracht ziehen (Frohmann, 2022, S. 1).

1. Digitalisierung als Treiber der Entwicklung der Kundenerwartung

Der digitale Wandel treibt die Personalisierung, kontextsensitive Anpassung und die Bereitstellung von On-Demand-Produkten und -Dienstleistungen voran. Diese drei Aspekte sind darauf ausgerichtet, die Effizienz zu steigern, das Wohlbefinden der Kunden zu verbessern und die Kundenerfahrung zu erhöhen, was zur Weiterentwicklung des Nutzenversprechens beiträgt (Jodlbauer, 2020, S. 17).

Die Menge der Information wächst rasant. Preispunkte werden Mithilfe einer umfangreichen Datengrundlage werden die Preispunkte optimiert und unterliegen der Überwachung des Erfolgs durch zentrale Leistungskennzahlen. Dank Echtzeitdaten zum Kaufverhalten können die Auswirkungen von Preisänderungen auf Prognosen bezüglich Absatz, Marktanteil und Gewinn genauer vorhergesagt werden. (Frohmann, 2022, S. 1).

Durch die Nutzung von Daten und Digitalisierung ergeben sich sieben Kategorien, in denen der Kundennutzen optimiert werden kann: Die Verbesserung der Prozesse beim Kunden, Die Bereitstellung von Hilfestellungen für den Kunden bei Kaufentscheidungen, die Abschätzung des Kundenrisikos, die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit für den Kunden, die Implementierung einer flexiblen Preisstruktur zugunsten des Kunden, die Orientierung an den Kundenbedürfnissen und das vollständige Ausschöpfen des Marktpotenzials, um den Kunden

bestmöglich zu unterstützen und ihr/ihr eigenes Marktpotenzial optimal zu nutzen (Jodlbauer, 2020, S. 18).

2. Digitalisierung als Treiber der Entwicklung der Ertragsmechanik

Jodlbauer (2020) erwähnt in seinem Buch, dass sich durch die Digitalisierung wesentliche Aspekte der Ertragsmechanik sich ändert. Die zunehmende Ausrichtung auf Dienstleistungen sowie die Verbreitung von Plattformen und Betreibermodellen wie Sharing-Modellen werden den herkömmlichen Verkauf von physischen Produkten, der bisher als Haupteinnahmequelle galt, durch Einkünfte aus Dienstleistungen und ergebnisabhängige Umsätze ersetzen. Solches Betreibermodell und auch andere gleichartige Modelle können größere Einmalausgaben wie z.B. die Investition für neue Anlage etc., gespart und in fortlaufende Einnahme umgewandelt werden (Jodlbauer, 2020, S. 23).

Die digitale Transformation, insbesondere durch intelligente vernetzte Produkte, hat die Ertragsmechanik von Unternehmen maßgeblich verändert. Verschiedene neue Ertragsformen sind dadurch entstanden. Beispielsweise können Unternehmen nun durch den Verkauf von Assets Einnahmen erzielen, indem sie die Eigentumsrechte an einem Produkt gegen Bezahlung übertragen. Auch das Leasing von intelligenten vernetzten Produkten ermöglicht es Firmen, langfristige Kundenbindungen aufzubauen und wiederkehrende Einnahmen zu generieren. Des Weiteren haben sich Lizenzgebühren als lohnenswerte Ertragsquelle etabliert, da Unternehmen Technologien, Patente oder Softwarelösungen lizenzieren können, um zusätzliche Einnahmen zu generieren. Zudem bieten sich Möglichkeiten, Nutzungsgebühren für begleitende Services zu erheben, wodurch Kunden von einer erweiterten Nutzung und personalisierten Erfahrungen profitieren können. Subskriptionsmodelle sind ebenfalls immer beliebter geworden, indem Kunden regelmäßig für den Zugriff auf bestimmte Services oder Upgrades bezahlen. Die digitale Transformation hat auch Brokergebühren als Ertragsform gefördert, indem Plattformen Käufer und Verkäufer oder Dienstleister und Kunden erfolgreich zusammenbringen und dafür eine Gebühr erheben. Nicht zuletzt hat die Digitalisierung die Werbebranche beeinflusst, da Unternehmen nun gezielt Werbeflächen anbieten können, die auf den individuellen Bedürfnissen und Interessen ihrer Kunden basieren. Insgesamt haben intelligente vernetzte Produkte eine Vielzahl neuer Ertragsmöglichkeiten für Unternehmen geschaffen und die Art und Weise, wie Geschäfte abgewickelt werden, grundlegend verändert (Jodlbauer, 2020, S. 23f).

Im Zuge der digitalen Transformation gewinnen viele dieser Ertragsformen an Relevanz. Die Abrechnung basierend auf Leistung oder Verbrauch, Auktionen, dynamische und situative

Preisgestaltung sowie Einkommensmanagement können durch die Digitalisierung umgesetzt werden (Jodlbauer, 2020, S. 25).
Jodelbauer (2020) zufolge vollzieht sich in vielen Branchen bereits ein Wandel von der Umsatzgenerierung allein durch den Vertrieb von Produkten hin zur Schaffung von Mehrwert für Kunden als Basis für den Umsatz. Die geschaffenen Werte für die Kunden können mittels dynamischer Modelle wie "Pay-per-Hour", "Pay-per-Outcome" oder "Pay-per-Feature" bepreist werden (Jodlbauer, 2020, S. 26).

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass statt traditioneller Methoden zur Umsatzgenerierung durch den Verkauf physischer Produkte auch durch Datenintegration und Vernetzung herausragende After-Sales-Services, Betreibermodelle, Sharing-Modelle, Mehrwertdienste oder zusätzliche Datenverwertung realisiert werden können. Wichtige Ansätze zur Umsatzsteigerung gehen zunehmend in Richtung Dienstleistungen, Problemlösungen sowie Erfüllung von Aufgaben und Kundenwünschen (Jodlbauer, 2020, S. 24).

3. Analyse der innovativen Erlösmodelle

In diesem Kapitel geht es um die Analyse bestehender innovativer Erlösmodelle in der Industrie. Hier werden die bestehenden Modelle anhand einer Literaturrecherche dargestellt. Zudem wird erläutert, in welche Kategorien sich die Erlösmodelle einordnen lassen.

Im nächsten Unterkapitel werden die erläuterten Erlösmodelle in Kategorien eingeordnet und die gemeinsamen Eigenschaften hervorgehoben. Zusätzlich werden die wichtigen Bestandteile hervorgehoben und erläutert, die sich aus den Erkenntnissen im vorherigen Kapitel ergeben.

Schlussendlich wird aufgezeigt, welche Grundbausteine sowie Ansätze für die innovativen Erlösmodelle identifiziert werden können.

3.1. Bestehende innovative Erlösmodelle in der Industrie

In diesem Kapitel werden die neu Erlösmodelle in der Industrie, welche in der Literatur zu finden sind, erläutert. Die Eigenschaft sowie die Erläuterung zu dem jeweiligen Modell werden dargestellt.
Ramanujan & Tacke (2016) erklären in ihrem Buch, warum das Thema Preisgestaltung schon zu Beginn der Produktentwicklungsphase diskutiert werden muss und nicht erst zum Schluss. Der Preis ist laut den beiden Autoren einen Hinweis darauf, was die Kunden schätzen und wie viel sie bereit sind, für den Wert zu bezahlen. Bevor mit dem Entwurf sowie der Entwicklung

eines Produkts gestartet werden zu können und um die Produkte basiert auf einen Preis entwickeln werden zu können, müssen mit den potenziellen Kunden gründlich ausgetauscht werden. Für die beide Autoren ist das Thema „Zahlungsbereitschaft“ sehr wichtig (Ramanujam & Tacke, 2016, S. 39).
Die frühzeitige Kenntnis bzgl. WTP (Willingness-to-Pay) hilft die Unternehmen zu vermeiden, dass ein überdimensioniertes Produkt entwickeln herstellt und dadurch dazu gezwungen wird, hohen Preis für das Produkt zu verlangen (Ramanujam & Tacke, 2016, S. 41).
Zühlke (2021) als weltweit tätiger Innovationsdienstleister (*Über Uns | Zühlke*, 2020) stellt über neue Erlösmodelle in der Industrie, dass die **nutzungs- oder ergebnisbasierte** Abrechnung von Maschinen und Funktionen markierte eine technologische Zeitenwende für Industrieunternehmen und ihre Kunden dar (Von der Brelie et al., 2021).
Auch Frohmann (2022) erwähnt in seinem Buch, dass er die Bemessungsgrundlagen des Preismodells grundsätzlich in **nutzungsunabhängige**, **nutzungsabhängigen** und **nutzenorientierten Bemessungsgrundlage** zuordnen lässt (Frohmann, 2022, S. 202).

Wie bereits aufgezeigt geht es in diesem Kapitel grundsätzlich um die Literaturrecherche bzw. bestehenden innovativen Erlösmodelle, die bereits durch die Unternehmen eingeführt sind und welche anhand der Literaturrecherche zu finden find.

3.1.1. Bestehende innovative Erlösmodelle aus der Industrie als Beispiel

Dargestellt in diesem Abschnitt sind die bestehende innovativen Erlösmodelle, die anhand von einer Literaturrecherche im Rahmen dieser Arbeit gefunden werden konnten.

Name	**Preismodell und Beschreibung**	**Quelle**
Xerox	Nutzungsabhängiges Preismodell Abrechnung pro kopierter Seite	(Gassmann et al., 2020, S. 39)
SIXT	Nutzungsabhängiges Preismodell *„Pay-as-you-go-Modell“* Bei Inanspruchnahme eines Dienstes, beispielsweise der gewählten Dienstleistung für einen bestimmten Zeitraum, wird dem Kunden der nutzungsabhängige Preis über eine Schnittstelle auf dem Display angezeigt. Die Komfortsteuerung wird für einen Preis von X EUR für 48 Stunden freigeschaltet.	(*Mietwagen Alle Fragen rund um SIXT+ PAY AS YOU GO | SIXT+ FAQs – Sixt Autovermietung*, o. J.)

Winterhalter	Nutzungsabhängiges Preismodell *„Pay-per-Wash“* Gewerbliche Geschirrspülmaschinen, Reinigungsmittel und Wasseraufbereitungsprodukte. Die Kunden zahlen hier nur für die abgeschlossenen Waschgänge	(Frohmann, 2022, S. 210f)
Signify	Nutzungsabhängiges Preismodell Die Kunden zahlen für das gesamte Licht ohne Eigentum für die Leuchten zu haben und sich um die Installationen zu kümmern	(Frohmann, 2022, S. 211)
Schindler	Ergebnisabhängiges Preismodelle Der Kunde bezahlt nicht mehr pro Fahrstuhl, sondern basierend auf dem Gewicht, das der Fahrstuhl über eine bestimmte Höhe transportiert.	(Frohmann, 2022, S. 212)
Michelin	Ergebnisabhängiges Preismodell *„Pay-per-Mile-Ansatz“* Hier hängt der Preis von Laufleistung anstatt Preis pro Reifen	(Frohmann, 2022, S. 212f)
Orica	Ergebnisabhängiges Preismodell Preis wird in Anhängigkeit von abgesprengten Gesteins verrechnet	(Frohmann, 2022, S. 213)
Comedytheater	Ergebnisabhängiges Preismodell *„Pay-per-Smile (Pay-per-Laugh)“* Hier wird pro Lächeln eines Besuchers einer Höchstgebühr von 24 EUR verrechnet	(Frohmann, 2022, S. 214)
Hitachi	Ergebnisabhängiges Preismodell *„Train-as-a-Service-Konzepts“* Das Train-as-a-Service-Konzept basiert auf der verbesserten Pünktlichkeit der Züge durch neue Messtechnik. Statt einer Einmalzahlung für das Produkt wird eine kontinuierliche Zahlung für eine softwarebasierte Dienstleistung eingeführt, deren Preis von der erreichten Pünktlichkeitsrate abhängt. Das Preismodell belohnt eine höhere Pünktlichkeitsrate mit einem höheren Preis und schafft Anreize für kontinuierliche Verbesserungen.	(Frohmann, 2022, S. 214f)

General Electric	<u>Ergebnisabhängiges Preismodell</u> *„Drill by the day“* Dem Kunden wird ein umfassendes Servicepaket zu einem festen Preis angeboten, das sämtliche Kosten während der Nutzung der Maschine sowie für Wartung und Reparatur abdeckt, sodass er sich um nichts weiter kümmern muss (Rundum-sorglos-Service).	(Frohmann, 2022, S. 215f)
Rolls-Royce	*„Power-by-the-Hour“* Die Fluggesellschaften entrichten lediglich die Nutzungsstunden der Turbinen und sind nicht länger dazu verpflichtet, die Turbinen zu erwerben. Rolls-Royce ist für die Pflege und Reparatur der Turbine verantwortlich und stellt die Abrechnung gemäß den geflogenen Flugstunden aus, um kontinuierliche Einnahmen zu generieren und durch ein effizientes Servicekonzept die Ausgaben zu reduzieren.	(Gassmann et al., 2020, S. 10)
Enercon	<u>Ergebnisabhängiges Preismodell</u> Enercon bietet Windturbinenherstellern ihre Dienstleistungen an und erzielt Einnahmen ausschließlich auf Basis der erzeugten Strommenge durch die Anlagen. Die Zahlungen von Kunden an Enercon steigen entsprechend mit der Laufleistung der Windräder und der daraus resultierenden Stromerzeugung. Je höher die erzeugte Strommenge ist, desto höher fällt die Zahlung des Kunden an Enercon aus.	(Frohmann, 2022, S. 216) (LeveragePoint, 2014)
KAESER SE	KAESE kombiniert die industriellen Kompressoren mit Sensoren zu einem innovativen Geschäftsmodell. Die Kunden kaufen hier keine Kompressoren, sondern erhalten die benötigte Druckluft zu einem Kubikmeterpreis.	(Krcmar, 2018, S. 99)
Würth	Würth bietet eine B2B-Plattform in Kombination mit intelligenten iBin-Behältern an. Diese Behälter erkennen den Mindestbestand und lösen automatisch eine Nachbestellung aus. Darüber hinaus erhalten die Kunden nicht nur Schrauben,	(Jodlbauer, 2020, S. 133)

	sondern auch alle erforderlichen Befestigungsmaterialien, Werkzeuge, Fachwissen und eine automatische Bereitstellung der Verbrauchsmaterialien für ihre Befestigungsaufgaben.	
Gilette	Das Geschäftsmodell von Gillette basiert auf der Razor-and-Blade-Strategie sowie dem Lock-in-Effekt. Gillette verkauft Rasierer zu einem niedrigen Preis, während die Klingen zu einem höheren Preis an die Kunden verkauft werden. Die Lock-in-Strategie stellt sicher, dass nur die teuren Einwegklingen von Gillette verwendet werden können.	(Jodlbauer, 2020, S. 133)
Hilti	Fleet Management at Hilti Hilti hat sich vom reinen Produktverkäufer zum Anbieter umfassender B2B-Lösungen entwickelt. Das Unternehmen bietet nicht nur Zusatzleistungen und den klassischen After-Sales-Service an, sondern auch eine umfassende Ersatzteilversorgung. Zusammengefasst kann gesagt werden, dass Hilti nicht mehr nur Bohrer verkauft, sondern die Leistung wie Löchern anbietet. Durch den Abschluss von Leasingverträgen wird ein langfristiges Wartungssystem etabliert und nachhaltige und stabile Kundenbeziehungen ermöglicht.	(Nöken et al., 2021)
Engel	*Pay-per-Use* Engel, der Spritzgussmaschinenhersteller, erweitert sein Angebot und bietet in Zusammenarbeit mit Linx4 seinen Kunden ein alternatives Bezahlmodell namens Pay-per-Use an. Dabei haben die Kunden die Möglichkeit, die Maschine nach einer vereinbarten Vertragslaufzeit zu kaufen.	(„Maschinenbauer Engel bietet Pay per Use an“, 2023)
SBB	*Flatrate* Die SBB (Schweizer Eisenbahngesellschaft) führte im Jahr 1898 die Generalabonnement bis heute ein existierendes Flatrate-Angebot ein. Diese gilt für die	(Gassmann et al., 2020, S. 175)

	gesamte Zugfahrt in der Schweiz. Der Kunde zahlt hier nur einen einmaligen, jährlichen Betrag und kann für das gesamte Schweizer Schienennetz sowie die Nahverkehrsmittel so oft und so viel nutzen, wie er möchte.	
Daimler	*Pay-per-Use* Daimler bietet seinen Kunden das Pay-per-Use-Modell an, bei dem eine minutengenaue Abrechnung erfolgt. Kunden müssen nicht im Voraus angeben, wie lange sie das Fahrzeug benötigen, sondern haben volle Flexibilität. Es gibt keine jährlichen Grundgebühren, sondern lediglich eine einmalige Aufnahmegebühr bei der Anmeldung. Dadurch entsteht eine nutzungsorientierte Abrechnung der erbrachten Leistung.	(Gassmann et al., 2020, S. 276)
HOMIE	*Pay-per-Use* HOMIE bietet den Kunden das Geschäftsmodell Pay-per-Use pro Waschvorgang bei Waschmaschinen an, um die mit Haushaltgeräten verbundenen Umweltauswirkungen zu reduzieren.	(Gassmann et al., 2020, S. 277)
SolarCity	*Rent-Instead-of-Buy-Option* Designt und installiert Solaranlagen auf Dächern und Wohnhäusern. Der Kunde kann zwischen Kauf der Anlage oder der Rent-Instead-of-Buy-Option wählen. Bei einem langjährigen Vertrag verpflichten sich die Eigentümer, den Strom der Anlage abzunehmen, wobei der Strom, der von der Anlage produziert wird, zu günstigeren Konditionen angeboten wird als regulärer Ökostrom und Preisanstiege über die Jahre hinweg abgesichert sind. Während der Kunde der Vertragslaufzeit ist der Kunde Besitzer der Anlage.	(Gassmann et al., 2020, S. 300)
Siemens Healthineers	*Unitary payment model* Dieses Modell bündelt Ausrüstung, Wartung, betriebsbezogene Ausgaben und laufende	(„Innovative solutions for healthcare financing -

	Beratungsleistungen in einer einzigen festen Zahlung in regelmäßigen Abständen. *Pay-per-Use (Pro Scan/Test/Report)* Siemens bietet auch als Gesundheitsdienstleister das Zahlungsmodell Pay-per-Use an, bei dem der Kunde eine bestimmte Gebühr pro Nutzung einer medizinischen Technologie zahlt. Solche Modelle, wie Cost-per-Result-Vereinbarungen, sind eine mögliche Option des Pay-per-Use-Modells von Siemens, bei dem die Gesundheitsdienstleister für auswertbare Ergebnisse zahlen. Für die Kunden fallen daher nur variable Kosten an. *Subscription-Modell* Das Abonnementmodell ermöglicht eine feste monatliche Zahlung bis zu einem bestimmten Volumen und kombiniert dabei Elemente des Einzelkaufs und des Abonnementmodells. Für zusätzliche Nutzungen, die über die vertraglichen Vereinbarungen hinausgehen, fallen Überschussgebühren an. *Performance-sharing-Model* Hier werden Verträge mit leistungsabhängiger Vergütung verwendet, bei denen die Entlohnung der Lieferanten von der Leistung einer bestimmten Anlage oder Dienstleistung abhängt. Die Verträge sind so strukturiert, dass das Erreichen der vereinbarten Key Performance Indicators (KPIs) für beide Parteien vorteilhaft ist und beide Seiten ermutigt, gemeinsame Ziele zu verfolgen.	enabling the transformation of healthcare“, 2019, S. 6f)
SKF	*Pay-for-Performance* SKF bietet seinen Kunden die Möglichkeit, ihre Lager- und Zustandsüberwachung über das Betriebsbudget, anstatt über Kapitalausgaben zu finanzieren. Dadurch zahlt der Kunde von SKF für	(*Pay for performance instead of bearings - SKF*, 2021)

	die erzielte Leistung und teilt gleichzeitig das Risiko mit SKF. Durch dieses Geschäftsmodell haben Kunden die Möglichkeit, die erbrachte Leistung gegen eine monatliche Gebühr zu bezahlen. Die Kosten-Kennzahlen (KPIs) basieren beispielsweise auf den Wartungsintervallen, der Anzahl ungeplanter Stillstände oder den Zielen für die Wiederaufbereitung von Lagern während der Wartungsarbeiten.	

Tabelle 1: Darstellung der innovativen Erlösmodellen in der Industrie anhand eine Literaturrecherche

Quelle: Eigene Darstellung

In diesem Kapitel wurden verschiedene innovative Erlösmodelle aus der Industrie vorgestellt, die auf einer Literaturrecherche basieren. Die vorgestellten Modelle zeigen, wie Unternehmen ihre traditionellen Geschäftsmodelle transformieren und neue Ansätze zur Erlösgenerierung nutzen. Einige Unternehmen, wie Xerox, Audi, Mercedes und BMW haben erfolgreich nutzungsabhängige Preismodelle eingeführt, bei denen Kunden nur für die tatsächliche Nutzung zahlen. Andere Unternehmen, wie Signify und Schindler, haben ergebnisabhängige Preismodelle eingeführt, bei denen die Zahlung von den erzielten Ergebnissen abhängt.
Es gibt auch Beispiele für Unternehmen, die auf Abonnementmodelle setzen, wie Siemens Healthineers und SKF. Dabei werden Dienstleistungen und Ausrüstung gebündelt und Kunden zahlen eine regelmäßige Gebühr für die Nutzung.

Das Fazit aus den vorgestellten Erlösmodellen ist, dass innovative Ansätze wie nutzungsabhängige oder ergebnisabhängige Preismodelle, Abonnementmodelle und leistungsabhängige Vergütungsmodelle zunehmend an Bedeutung gewinnen. Sie bieten Unternehmen die Möglichkeit, flexiblere und kundenorientierte Angebote zu schaffen, das Risiko und die Investitionen auf verschiedene Akteure zu verteilen und gleichzeitig eine enge Kundenbindung aufzubauen. Die frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema Preisgestaltung, wie von Ramanujan & Tacke betont, ist ebenfalls von großer Bedeutung. Die Kenntnis der Zahlungsbereitschaft der Kunden hilft Unternehmen, ihre Produkte und Dienstleistungen zielgerichtet zu entwickeln und Überdimensionierung oder überhöhte Preise zu vermeiden.
Insgesamt zeigt sich, dass innovative Erlösmodelle in der Industrie eine wichtige Rolle spielen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen, Kundenbedürfnisse zu erfüllen und langfristige und stabile Kundenbeziehungen aufzubauen. Unternehmen sollten diese Modelle sorgfältig

analysieren und an ihre spezifischen Anforderungen und Marktbedingungen anpassen, um erfolgreich zu sein und eine nachhaltige Wertschöpfung zu erreichen.

Wie oben von Frohmann in seinem Buch erwähnt wurde, ist es offensichtlich zu erkennen, dass die meistens innovative Erlösmodelle, welche anhand von Literaturrecherche in die Bemessungsgrundlagen als nutzungsunabhängige, nutzungsabhängigen und nutzenorientierten einordnen lässt (Frohmann, 2022, S. 202).

1. **Nutzungsunabhängige Bemessungsgrundlage**

Bei nutzungsunabhängigen Bemessungsgrundlagen basiert die Preisgestaltung entweder auf Transaktionen oder auf dem Zugang zu bestimmten Leistungen. Bei diesem Modell wird der Preis pro definierte Einheit oder Transaktion erhoben. Bei zugangsbezogenen Bemessungsgrundlagen hingegen wird das Preismodell an den Zugriff auf eine bestimmte Ressource (wie ein Produkt, eine Dienstleistung, Software, Inhalte usw.) geknüpft. Die Zahlungen werden dabei an zeitliche Perioden gebunden und es wird für das Recht auf Zugang zu den Ressourcen bezahlt (Frohmann, 2022, S. 202).

Abonnementmodelle ermöglichen den Zugang zu bestimmten Leistungen durch wiederkehrende Zahlungen in regelmäßigen Zeitabständen, wie zum Beispiel monatlich oder jährlich. Diese Modelle finden Anwendung in verschiedenen Bereichen wie Vergnügungsparks, Pauschalreisen, Fitnessstudios, öffentlichen Verkehrsmitteln und All-you-can-eat-Restaurants. Durch die zeitliche Begrenzung wird das Risiko für den Anbieter reduziert. Im Gegensatz zum Transaktionsmodell behält der Anbieter bei Abonnementmodellen die Eigentumsrechte an den genutzten Ressourcen (Frohmann, 2022, S. 202).

2. **Nutzungsabhängige Bemessungsgrundlage**

Anstatt auf den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen basiert diese Bemessungsgrundlage allein auf dem Anspruch auf Nutzung. Gemäß Frohmann (2022) wird die Nutzung anhand verschiedener messbarer Größen erfasst, zum Beispiel bei Carsharing-Diensten und Pay-per-Use-Modellen, bei denen minutengenaue Abrechnungen erfolgen. Frohmann (2022) betont zudem, dass die zunehmende Digitalisierung dazu beigetragen hat, dass nutzungsorientierte Preismodelle an Bedeutung gewinnen und traditionelle Preismodelle in vielen Branchen ablösen (Frohmann, 2022, S. 209).

Bei diesem Erlösmodell gilt im Allgemeinen, dass eine höhere Nutzungsintensität für die Anbieter profitabler ist. Es ist wichtig zu wissen, wie viel eine Maschinenstunde oder ein produziertes Stück kostet. Eine umfassende Kostenbasis ist entscheidend, um Transparenz

in Bezug auf Prozesse und Kosten zu schaffen. Bei diesem Betreibermodell muss auch berücksichtigt werden, dass fehlendes Know-how zu einer unsachgemäßen Bedienung der Maschine führen kann, was wiederum zu einer schlechten Produktivität führt. Zudem können steigende Wartungskosten und verkürzte Maschinenzeiten dazu führen, dass die Geschäftsbeziehung bei einem Erlösmodell wie Pay-per-Use unrentabel wird (Enders, 2022). Aus diesem Grund investiert z.B. die Firma Michelin investiert in Innovation für höhere Reifenqualität (Gebauer, 2016).

Zusätzliche Risiken, welche der Anbieter übernehmen muss (Enders, 2022):

- Marktrisiko, welches nicht sofort auf Seitens des Käufers liegen würde
- Exposure politischen Risiken (Enteignungsrisiko)
- Vorfinanzierungsrisiko (Kosten für die Anlage und E&F)
- Lange Break-Even-Zeit im Vergleich zum Transaktionsgeschäft
- Verbundene Opportunitätskosten aufgrund hoher Working Capital-Bindung

Es wurde beschrieben, dass die oben genannten Risiken durch verschiedene Vereinbarungen reduziert werden können. Dazu gehören vereinbarte Grundbeträge, Mitgliedschaftsbeiträge, Abonnements und eine höhere Nutzung der Dienstleistungen. Durch diese Maßnahmen können potenzielle Risiken minimiert oder besser kontrolliert werden. Solche Modelle können eine gewisse finanzielle Sicherheit bieten und die Vorhersehbarkeit von Einnahmen verbessern. Gleichzeitig ermöglichen sie den Nutzern einen einfacheren Zugang zu den angebotenen Dienstleistungen und schaffen eine langfristige Bindung zwischen den Kunden und dem Unternehmen. Die erwähnten Maßnahmen könnten möglicherweise die finanziellen Vorteile für den Kunden einschränken (Enders, 2022).

3. Nutzenabhängige Bemessungsgrundlage

Die nutzenabhängige Bemessungsgrundlage stellt eine Weiterentwicklung der nutzungsabhängigen Preismodelle dar. Hier wird der Abrechnungsbasis nicht mehr die reine Nutzung zugrunde gelegt, sondern das erzielte Ergebnis oder der wirtschaftliche Erfolg, auch bekannt als Outcome- und Success-based.

Im Geschäft mit Endverbrauchern (B2C) zahlt der Kunde letzten Endes dafür, dass seine Bedürfnisse befriedigt werden, während im Geschäft mit anderen Unternehmen (B2B) die Lösung von Problemen im Vordergrund steht. Diese ausgerichtete Perspektive auf Bedürfnisse oder Probleme bietet eine breitere Grundlage für die Gestaltung von Preismodellen. Moderne Preismodelle fokussieren sich nicht länger nur auf eine einzelne Transaktion (Produkt oder Dienstleistung) oder den Zugang bzw. die Nutzung, sondern

orientieren sich an den Werten, die ein Produkt bietet. Dabei ist es wichtig, zwischen Preismodellen zu unterscheiden, die von den Ergebnissen oder dem Erfolg abhängen (Frohmann, 2022, S. 212).

- **Ergebnisabhängige Preismodell (outcome-based, performance-based)**
  Ein gutes Beispiel hierfür ist das resultierende Endprodukt oder der eigentliche Nutzen aus der erbrachten Leistung. Die Bemessungsgrundlage ist hier nicht die Maschine selbst, sondern die erzielte Leistung.
  Beispielhaft für ergebnisabhängige Modelle sind Abrechnungen, die auf der Laufleistung oder dem transportierten Gewicht basieren.
  (Frohmann, 2022, S. 212).
- **Erfolgsabhängiges Preismodell (success-based)**
  Hier orientiert sich der Erlös eines Unternehmens am wirtschaftlichen Nutzen, welche der Kunde aus der Leistung bezieht. Hier ist die Bezugsgrösse der ökonomische Erfolg aus der Interaktion von Anbieter und Kunde, welches bedeutet, dass die Kunde nur bei einem ökonomischen Erfolg bezahlen z.B. Energie-Contracting.
  Die möglichen Bezugsgrößen sind z.B. die Reduzierung von Aufwand sowie Kosten, die höhere Rate des Deckungsbeitrags und die gesteigerte Rentabilität.
  (Frohmann, 2022, S. 217).

3.2. Grundbausteine und Ansätze der innovativen Erlösmodelle

In einer sich ständig verändernden Geschäftswelt ist es für Unternehmen von entscheidender Bedeutung innovative Erlösmodelle zu entwickeln, die ihnen langfristige Wettbewerbsfähigkeit und rentable Geschäftsaktivitäten ermöglichen. Dabei gilt es, die Bedürfnisse der Kunden zu antizipieren, Kostenstrukturen zu optimieren und den optimalen Preis zu bestimmen. Dieser Text befasst sich mit verschiedenen Aspekten der Gestaltung von innovativen Erlösmodellen und beleuchtet relevante Faktoren, die bei der Entwicklung und Umsetzung berücksichtigt werden sollten. Anhand von Literaturrecherche und Erkenntnissen namhafter Autoren werden grundlegende Bausteine und Ansätze aufgezeigt, um erfolgreiche Geschäftsmodelle zu entwickeln, die den aktuellen und zukünftigen Anforderungen gerecht werden. Von der Betrachtung der Ertragsmechanik und Kostenstruktur bis hin zur Bedeutung des Preises als zentralen Hebel für den Unternehmenserfolg werden verschiedene Aspekte diskutiert, die Unternehmen bei der Entwicklung und Implementierung innovativer Erlösmodelle unterstützen können.

“You can not just impose a best practice. It has to be adapted to your own company´s style.
- Arun Maua” (Krämer & Burgartz, 2022, S. 343)

In einer dynamischen und schnelllebigen Umwelt garantieren Geschäftsmodelle, die heute erfolgreich sind, nicht automatisch auch in Zukunft Erfolg. Es ist äußerst selten, dass ein und dasselbe Modell über Jahre hinweg wettbewerbsfähig bleibt, insbesondere in einer Welt mit zunehmender Instabilität der Konsumentenpräferenzen, einer stärkeren Individualisierung des Produktangebots und schnellen Marktveränderungen. Unternehmen haben einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil, wenn sie in der Lage sind, die Bedürfnisse ihrer Kunden zu antizipieren, wie Krämer und Burgartz (2022) in ihrem Buch betonen (Krämer & Burgartz, 2022, S. 79).
Bei vielen Gütern geht es heute nicht mehr nur um den Besitz an sich, sondern vielmehr um die Befriedigung der Bedürfnisse durch die Nutzung eines Gutes. Die Fokussierung liegt nicht mehr ausschließlich auf dem Erwerb, sondern auf der tatsächlichen Erfüllung der Bedürfnisse. (KG, 2021).
Grassmann et. al (2020) erwähnt in seinem Buch, dass die Dimension „Ertragsmechanik“ eine von den vier wichtigen Dimension bei Geschäftsmodellinnovation ist. Diese Dimension erläutert, warum ein Geschäftsmodell finanziell tragfähig ist. Es umfasst die Kostenstruktur und die Erlösmodell als wesentliche Bestandteile der Ertragsmechanik. Die zentrale Frage lautet dabei, wie das Unternehmen Wert schafft und Einnahmen generiert (Gassmann et al., 2020, S. 9).

Der Preis spielt eine entscheidende Rolle für Unternehmen, um langfristiges Überleben und Gewinnzuwachs zu gewährleisten (Krämer & Burgartz, 2022, S. 115). Wenn ein Unternehmen den optimalen Preis nicht erreicht, zum Beispiel aufgrund einer unzureichenden Nutzung der Preiselastizität der Nachfrage, kann dies direkte und signifikante Auswirkungen auf Umsatz und Gewinn haben. Die Entscheidungsfindung in Bezug auf den Preis ist komplexer als es zunächst erscheinen mag, da verschiedene Aspekte im Entscheidungsprozess berücksichtigt werden müssen (Krämer, 2015, S. 3).

Aus interner Sicht sind folgenden Punkte bei Preisbestimmung zu beachten (Krämer, 2015, S. 15):

- "Herstellkosten" müssen gedeckt sein (Krämer, 2015, S. 15)
- "Wettbewerber" (Krämer, 2015, S. 15)
- "Kunden" beachten (Krämer, 2015, S. 15)

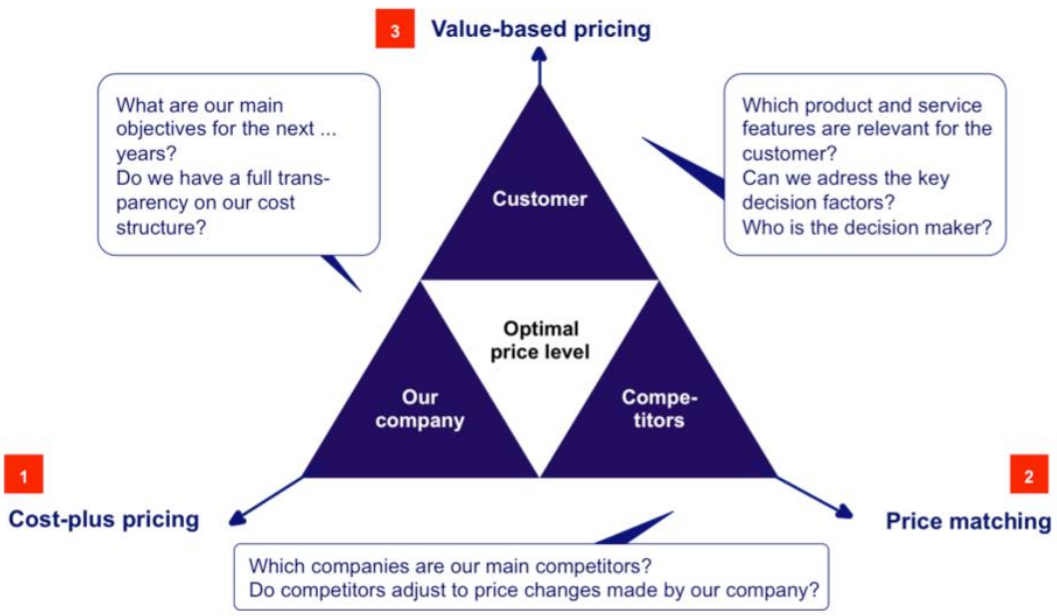

Abbildung 2: Conventional framework for a pricing decision process

Quelle: Anlehnung an (Krämer, 2015, S. 15)

Auch wenn diese Cost-Plus-Modell sehr bekannt ist, machen die Unternehmen oft die drei nachstehenden Fehler, wenn sie es für die Analyse ihrer Kosten verwenden.

1. Nicht Berücksichtigung alle Kosten, die den Produkten zugerechnet werden sollten (Marn et al., 2003).
2. Übermäßig optimistische Marktprognosen können zu fehlerhaften Kostenschätzungen führen, insbesondere bei den Fixkosten. (Marn et al., 2003).
3. Die Unternehmen haben manchmal Schwierigkeiten bei Zuordnung von fixen - und variablen Kosten (Krämer, 2015, S. 4).

Schallmo (2020) erwähnt in seiner Arbeit, dass die Basis für die Entwicklung eines Geschäftsmodells die fünf Dimensionen wie Kunden, Nutzen, Wertschöpfung, Partner und Finanzen beinhaltet.

Wobei bei Finanzdimension klar Umsatz und Kosten beschrieben wurde.

- Beim **Umsatz** steht die Leistungslieferung sowie an welchen Kunden die Leistung erbracht wird im Vordergrund. Dadurch generiert das Unternehmen Umsatz. Wichtig hier ist auch wie die Umsatzmechanismen aufgestellt werden, die mit dem Kunde vereinbart worden sind (D. R. A. Schallmo, 2020, S. 33). Hier gelten solche Fragen wie „für welchen Nutzen sind die Kunden bereit zu bezahlen und wie viel sind Kunden bereit zu zahlen“, „Wie kann gestiftete Nutzen in Form von Umsätzen abgeschöpft werden“, „Für welche Leistung kann Umsatz generiert werden“ sowie „wie soll der Umsatzmechanismus für die Kundensegmente ausgestaltet werden“ beim Entwickeln von Geschäfts- bzw. Erlösmodell zu beantworten. (D. R. A. Schallmo, 2020, S. 36).

Wie Umsatz generiert wird, hängt stark von der Zielsetzung ab, welche im Rahmen des Geschäftsmodells in folgenden Formen erkennen (D. R. A. Schallmo, 2020, S. 56f):

  - Einnahmen durch den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen generieren
  - Einnahmen durch die Erhebung von Nutzungsgebühren wie Miete oder Leasing oder durch nutzungsabhängige Berechnungen pro definierte Einheit wie Strecke, Dauer oder Menge erzielen
  - Einnahmen durch Grundgebühren für Nutzungsrechte generieren
  - Einnahmen durch die Verrechnung von Nutzungsrechten erzielen
  - Einnahmen durch Provisionen für Vermittlung generieren

- Die Kosten entstehen durch den Einsatz von Ressourcen, die für die Herstellung des Produkts benötigt werden. Eine klare Kostenstruktur ermöglicht es dem Unternehmen, Potenziale zur Kostensenkung zu identifizieren und auszunutzen. Wie bei den Umsatzmechanismen gelten auch hier Kostenmechanismen wie Nutzungsgebühren, Grundgebühren, Provisionen, Mietgebühren und Lizenzgebühren, die in Partnerschaften vereinbart werden (D. R. A. Schallmo, 2020, S. 33).

Es sind Fragen zu berücksichtigen, wie z.B.: "Welche Kosten entstehen während des Betriebs des Geschäftsmodells und innerhalb der einzelnen Geschäftsmodell-Elemente, und welche Kosten sind von besonderer Bedeutung?", "Welche Ressourcen, Fähigkeiten und Prozesse verursachen welche Kosten und in welchem Umfang?", "Welche Faktoren beeinflussen die Kostenstruktur?" und "Wie sollte der Kostenmechanismus mit den Partnern gestaltet werden?“ (D. R. A. Schallmo, 2020, S. 36f).

Bruhn und Hadwich (2018) erwähnen in Bezug auf datenzentrische Dienstleistungen, dass diese entweder direkt bepreist werden können oder der Anbieter die Leistung kostenlos anbietet und die Kosten über Dritte, wie z.B. Werbekunden, refinanziert. Im Falle der direkten Bepreisung können Erlösmodelle wie Abonnement, Freemium und Pay-per-Use zum Einsatz kommen. Diese Erlösmodelle lassen sich wie folgt strukturieren, wobei jeweils die zu beachtenden Aspekte erläutert werden (Bruhn & Hadwich, 2018, S. 175).

Abonnement

- **Merkmale und Struktur**
  - Bei Abonnement handelt es sich um die regelmäßigen Nutzung einer bestimmten Leistung zu festgelegten Zeitabständen

- Es erfolgt eine vertragliche Regelung hinsichtlich der Dauer und Frequenz
- Die Zahlung erfolgt gemäß den vertraglichen Vereinbarungen in regelmäßigen Abständen

(Gassmann et al., 2013, zitiert nach Bruhn & Hadwich, 2018, S. 175)

- **Zu beachten**
  - Individuelle Wahrnehmung der Kunden, zum Beispiel persönlicher Vergleich
  - Berücksichtigung von Kontextinformationen wie verfügbaren Alternativen
  - Unterschiedliche Bündelung von Abonnements in verschiedenen Modellen
  - Hoher Flexibilitätsgrad, der das Angebot attraktiv macht, zum Beispiel monatlich kündbar
  - Die Probephase motiviert Kunden, das Produkt auszuprobieren, was zu einer langfristigen Bindung bei positiven Erfahrungen führen kann

(Bruhn & Hadwich, 2018, S. 176f)

- Zahlungsbereitschaft der Kunden sowie die vergleichbare Möglichkeiten

(Krämer & Kalka, 2017, zitiert nach Bruhn & Hadwich, 2018, S. 176)

Freemium

- **Merkmale und Struktur**
  - Besteht meistens aus kostenloser Basisleistung und eine on-top-Kosten für eine bessere Version (Kumar, 2014)
  - Häufig mit werbefinanzierte Erlösmodelle verknüpft (Bruhn & Hadwich, 2018, S. 177)
- **Zu beachten**
  - Der Anbieter bietet dieses Erlösmodell meistens an, um den Kunden zu ermöglichen, die Kostenkultur kennenzulernen (Pauwels & Weiss, 2008, zitiert nach Bruhn & Hadwich, 2018, S. 177)
  - Durch Vertrautheit steigt die Zahlungsbereitschaft (Wagner et al., 2014, zitiert nach Bruhn & Hadwich, 2018, S. 177)
  - Die Nutzungsintensität des Nutzers erhöht sich in Abhängigkeit von Nutzungsqualität. Zeigt auf, dass die Kunden wahrscheinlich auch für die kostenpflichtigen Variante sich entscheiden würden (Wagner et al., 2014; Hamari et al., 2017, zitiert nach Bruhn & Hadwich, 2018, S. 178).

Pay-per-Use

- **Merkmale und Struktur**
    - Rechnungshöhe basiert auf Leistungsanspruch des Kunde (Balasubramanian et al., 2015; Bruhn & Hadwich, 2018, S. 178)
    - Technologie zur Aufzeichnung der verbrauchten Einheit (Fleisch et al., 2015, zitiert nach Bruhn & Hadwich, 2018, S. 178).
    - Hohe Flexibilität und eine nutzungsabhängige Abrechnung (Balasubramanian et al., 2015; Bruhn & Hadwich, 2018, S. 178)
- **Zu beachten**
    - Die Transaktionskosten müssen gering sein, da die steigende Nutzungsintensität diese in die Höhe treiben kann (Bruhn & Hadwich, 2018, S. 179)
    - Das Erlösmodell darf nicht gegen etablierte Gewohnheiten verstoßen (Simon & Fassnacht, 2016, zitiert nach Bruhn & Hadwich, 2018, S. 179)

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die Geschäftsmodelle, die heute erfolgreich sind, keine langfristige Wettbewerbsfähigkeit in einer sich schnell verändernden Umwelt garantieren. Unternehmen haben einen entscheidenden Vorteil, wenn sie die Bedürfnisse ihrer Kunden vorhersehen können. Bei vielen Gütern steht die Befriedigung von Bedürfnissen durch Nutzung im Vordergrund. Die Ertragsmechanik und die Kostenstruktur sind entscheidende Aspekte bei der Gestaltung innovativer Erlösmodelle. Der Preis spielt eine zentrale Rolle für das langfristige Überleben und den Gewinn eines Unternehmens. Es ist von Bedeutung, die spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens zu berücksichtigen und keine festen bewährten Verfahren anzuwenden. Stattdessen sollten die Modelle an die Unternehmenskultur angepasst werden. Eine ganzheitliche Betrachtung, der Kundenbedürfnisse, der Umsatzgenerierung und der Kostenstruktur berücksichtigt, ist entscheidend für den Erfolg eines Erlösmodells.

3.3. Vor- und Nachteile der innovativen Erlösmodelle

Im Bereich der innovativen Erlösmodelle spielen sowohl aus Kundensicht als auch aus unternehmerischer Perspektive verschiedene Faktoren eine entscheidende Rolle. Die Wahl der Bemessungsgrundlage, ob nutzungsunabhängig oder nutzungsabhängig, kann dabei erhebliche Auswirkungen auf den Erfolg und die Akzeptanz des Erlösmodells haben. In diesem Unterkapitel werden die Vor- und Nachteile innovativer Erlösmodelle aus Kundensicht betrachtet, wobei speziell auf die beiden Bemessungsgrundlagen eingegangen wird. Ziel ist es, ein umfassendes Verständnis dafür zu entwickeln, wie Kunden diese Erlösmodelle wahrnehmen und welche Vor- und Nachteile sie damit verbinden. Dies ermöglicht es

Unternehmen, ihre Erlösmodelle gezielt zu gestalten und auf die Bedürfnisse und Präferenzen ihrer Kunden einzugehen.

3.3.1. Aus Kundensicht

Hier werden die Vor- und Nachteile der innovativen Erlösmodelle aus der Perspektive des Kunden und unter Berücksichtigung der nutzungsunabhängigen sowie nutzungsabhängigen Bemessungsgrundlage dargestellt.

3.3.1.1. Nutzungsunabhängige Bemessungsgrundlage

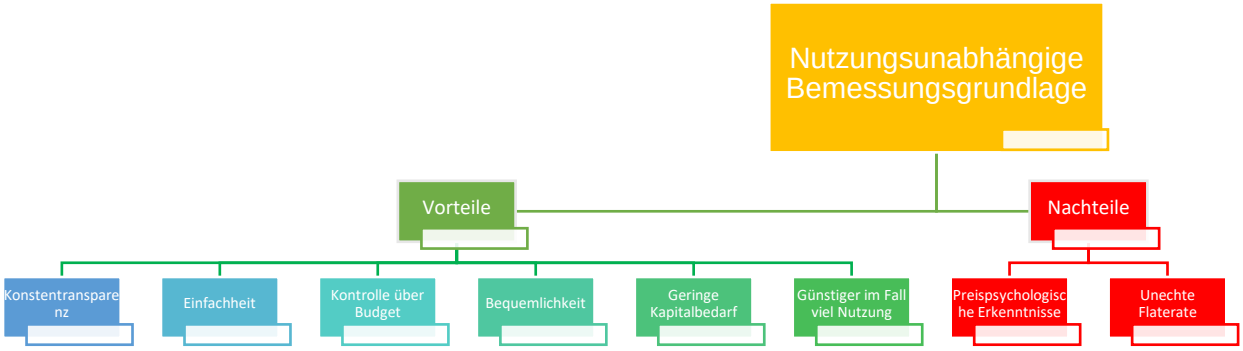

Abbildung 3: Vor- und Nachteile - Nutzungsunabhängige Bemessungsgrundlage aus Kundensicht
Quelle: Eigene Darstellung

1. Vorteile

- "Volle Kostentransparenz" (Frohmann, 2022, S. 206)
- "Einfachheit" (Frohmann, 2022, S. 206):
  Hier ist grundsätzlich für die Kunden von Vorteil, da sie die Leistung nicht ständig neu kaufen oder erwerben müssen (Sundararajan, 2004, zitiert nach Bruhn & Hadwich, 2018, S. 175).
- "Budgetkontrolle" (Frohmann, 2022, S. 206)
- "Bequemlichkeit" (Frohmann, 2022, S. 206)
- "Geringer Kapitalbedarf" (Frohmann, 2022, S. 206)
  Hier kann der Kunde beispielsweise den hohen Kapitalbedarf durch die Anschaffungskosten vermeiden.
- "Sinken des Durchschnittspreises pro Einheit mit zunehmender Gesamtnutzung" (Frohmann, 2022, S. 206):
  Der Pauschalpreis ist für Vielnutzer vorteilhaft, da sie keine zusätzlichen Kosten zahlen müssen (Frohmann, 2022, S. 206).

2. Nachteile

- Preispsychologische Erkenntnisse:

  Bei preispsychologischen Erkenntnissen handelt es sich um die Schwäche der Menschen, ihre eigene Verbrauchsintensität richtig einzuschätzen. Diese Fehleinschätzung führt häufig zu einer zu großzügigen Auswahl des Angebotspakets, was zu einem unnötig höheren Vertragsabschluss führen kann (*Früher hohe Minutenpreise: Wie Telefonieren plötzlich billig wurde | Geld | BILD.de*, 2018).

- Unechte Flatrate:

  Laut Frohmann (2022) handelt es sich bei diesem Begriff um die reduzierte Geschwindigkeit bei der Nutzung nach Erreichen einer bestimmten Datenmenge, was die Kunden benachteiligt (Frohmann, 2022, S. 207f).

3.3.1.2. Nutzungsabhängige Bemessungsgrundlage

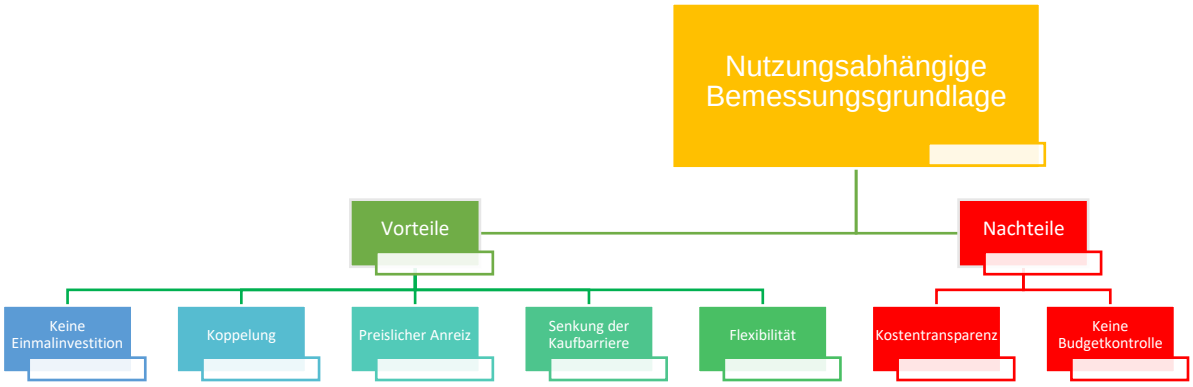

Abbildung 4: Vor- und Nachteile - Nutzungsabhängige Bemessungsgrundlage aus Kundensicht
Quelle: Eigene Darstellung

1. Vorteile

- "Keine Einmalinvestition" (Frohmann, 2022, S. 211)
- Koppelung
- Gemäß Frohmann (2022) handelt es sich hier um eine Zahlungsweise, die eng mit der tatsächlich in Anspruch genommenen Leistung verknüpft ist. Die Kosten entstehen nur, wenn die Leistung auch tatsächlich genutzt wird.
- Preislicher Anreiz:

  Hier geht es um die preislichen Anreize der Hersteller für eine bestimmte Anwendung der Kunden.
- Senkung der Kaufbarriere:

Für den Kunden ist es oft schwierig zu entscheiden, ob für ihn der Kauf eines Produktes oder eher die Nutzung zweckmäßig ist. Aus diesem Grund steht dieses Erlösmodell als eine gute Alternative.

- Flexibilität:
  Die Verbrauchintensität kann ohne Kostennachteil jederzeit angepasst werden.

(Frohmann, 2022, S. 211)

2. **Nachteile**
   - "Kostentransparenz" (Frohmann, 2022, S. 211):
     Um eine Kostenüberblick zu erhalten, ist eine aktives Monitoring erforderlich
   - "Keine Budgetkontrolle" (Frohmann, 2022, S. 211):
     Die Bezahlung steigt mit der Erhöhung der Nutzung. Hier kann sehr schnell teuer werden

Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sowohl nutzungsunabhängige als auch nutzungsabhängige Bemessungsgrundlagen Vor- und Nachteile aus Kundensicht aufweisen. Bei nutzungsunabhängigen Bemessungsgrundlagen profitieren Kunden von voller Kostentransparenz, Einfachheit, Budgetkontrolle und geringem Kapitalbedarf. Allerdings können preispsychologische Erkenntnisse und unechte Flatrates zu Nachteilen führen. Im Fall von nutzungsabhängigen Bemessungsgrundlagen entfallen Einmalinvestitionen, es gibt preisliche Anreize und eine Senkung der Kaufbarriere. Allerdings kann die Kostenkontrolle erschwert sein und die Kostentransparenz leidet. Es ist wichtig, diese Vor- und Nachteile bei der Gestaltung innovativer Erlösmodelle zu berücksichtigen, um sowohl für das Unternehmen als auch für die Kunden eine win-win-Situation zu schaffen.

3.3.2. Aus Unternehmenssicht

Hier werden die Vor- und Nachteile der innovativen Erlösmodelle aus der Perspektive der Unternehmenssicht und unter Berücksichtigung der nutzungsunabhängigen sowie nutzungsabhängigen Bemessungsgrundlage dargestellt.

3.3.2.1. Nutzungsunabhängige Bemessungsgrundlage

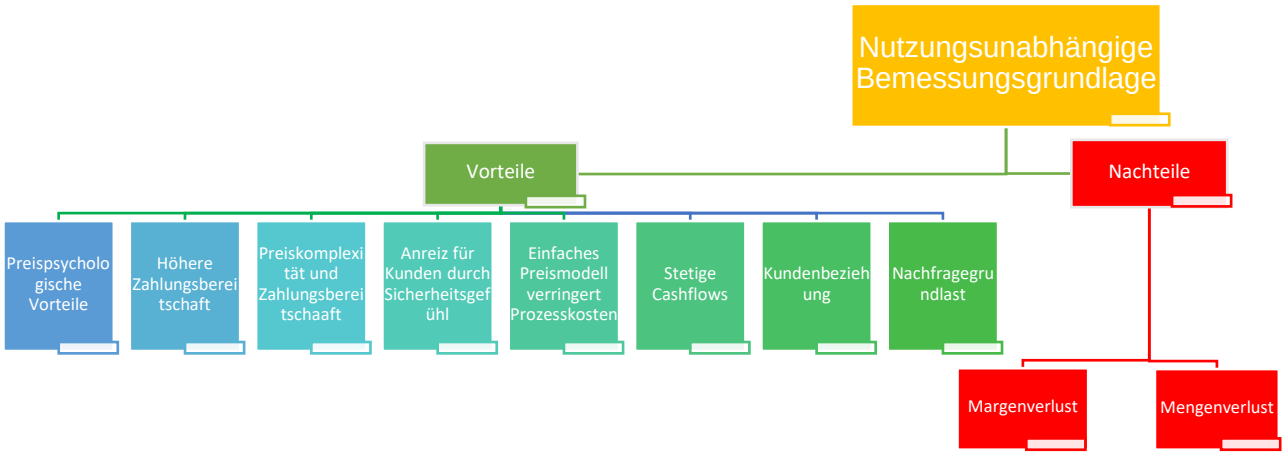

Abbildung 5: Vor- und Nachteile - Nutzungsunabhängige Bemessungsgrundlage aus Unternehmenssicht

Quelle: Eigene Darstellung

1. Vorteile

- Preispsychologische Vorteile:
  Wie oben für Kunden als Nachteil ist dieser Pauschalpreis für die Anbieter ein Vorteil, da die Kunde oft ihre Nutzungsintensität falscheinschätzen (Frohmann, 2022, S. 206f)
- Zahlungsbereitschaft der Kunden:
  Es zeigt sich, dass die Kunde, das unbegrenzte Nutzungspaket auswählen, bereiter sind einen höheren Preis zu zahlen (Buxmann & Lehmann, 2009; zitiert nach Frohmann, 2022, S. 207).
- "Reduktion der Preiskomplexität" (Frohmann, 2022, S. 207):
  Laut Frohmann (2022) ist eine einfache Preisgestaltung des Anbieters ein Werttreiber Richtung Kunden. Diese fördert die Konsumentenentscheidung und gleichzeitig die Kundenbindung (Frohmann, 2022, S. 207).
- Ungeplanter Zusatzkosten seitens des Kunden:
  Abo-Tarif entspricht häufig dem Sicherheitsbewusstsein des Nutzers. Die Nutzungsintensität der Kunden hat hier keine Auswirkung auf den Preis und sie sind daher abgesichert. Die Kunden nehmen hier einen Pauschalpreis als Versicherung des Risikos bzgl. ungeplanter Kosten wahr (Kopetzky, 2016, S. 26).
- Geringe Prozesskosten:
  Durch unkomplizierte Rechnungstellung verringert sich die Rechnungskosten, Kommunikation und interne Verkaufstraining
- "Sicherung eines stetigen Cashflows"
  (Frohmann, 2022, S. 207)

Planbarkeit von zukünftiger Einnahme (McCarthy et al., 2017, zitiert nach Bruhn & Hadwich, 2018, S. 175).

- "Förderung einer kontinuierlichen Beziehung zum Kunden" (Frohmann, 2022, S. 207)
- "Sicherung der Nachfragegrundlast" (Frohmann, 2022, S. 207)

2. Nachteile

- **"Margenverlust"** (Frohmann, 2022, S. 208):
  Der Pauschalpreis beinhaltet in der Regel einen einheitlichen Preis, der gleichzeitig die Möglichkeit ausschließt, bestimmte Mengen zu einem höheren Preis anzubieten.
  Die Festlegung eines einheitlichen Pauschalpreises kann dazu führen, dass potenzielle Zahlungsbereitschaften der Kunden ungenutzt bleiben und das Unternehmen möglicherweise Einnahmen verpasst, die es durch differenzierte Preismodelle hätte generieren können.
- **"Mengenverlust"** (Frohmann, 2022, S. 208):
  Durch den geringen Grad der Individualisierung können möglicherweise nicht ausreichend Kunden mit unterschiedlicher Zahlungsbereitschaft angesprochen werden.

3.3.2.2. Nutzungsunabhängige Bemessungsgrundlage

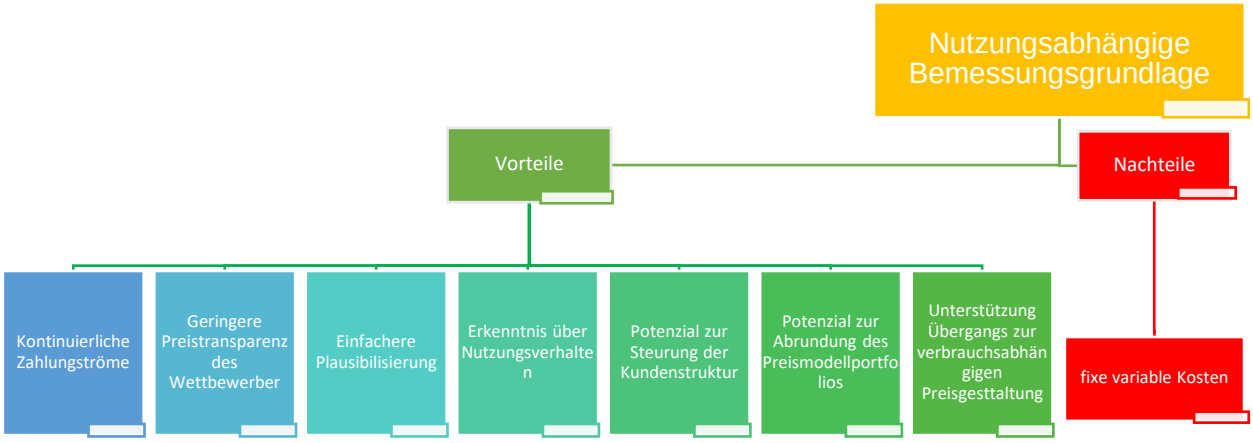

Abbildung 6: Vor- und Nachteile - Nutzungsabhängige Bemessungsgrundlage aus Unternehmenssicht

Quelle: Eigene Darstellung

1. Vorteile

- "Sicherung eines kontinuierlichen Zahlungsstroms"
- "Reduzierung der Preistransparenz für Wettbewerber"
- "Erleichterung der Argumentation des Wertes gegenüber dem Kunden"
- "Möglichkeit, bestimmtes Nutzungsverhalten zu fördern, das zu wirtschaftlichen Vorteilen führt"

(Frohmann, 2022, S. 211)

- Durch die Konzentration auf profitablere Segmente besteht das Potenzial, die Kundenstruktur zu steuern
- Potenzial zur Ergänzung des Portfolios an Preismodellen
- Unterstützung des Übergangs zur verbrauchsabhängigen Preisgestaltung aufgrund größerer Trends

(Frohmann, 2022, S. 211)

2. Nachteile

- Fixe variablen Kosten (Training für Verkaufsmitarbeiter, Tracking der Nutzung, Aufwand für die Abrechnung)

(Frohmann, 2022, S. 211)

Fazit

Die innovative Erlösmodelle bieten sowohl aus Kundensicht als auch aus Unternehmenssicht eine Vielzahl von Vor- und Nachteilen. Bei der nutzungsunabhängigen Bemessungsgrundlage profitieren Kunden von einer einfachen Preisgestaltung, volle Kostentransparenz, Bequemlichkeit und Budgetkontrolle. Für Unternehmen bietet dieser Ansatz Vorteile wie die Sicherung kontinuierlicher Zahlungsströme, die Reduzierung der Preistransparenz für Wettbewerber und die Förderung einer kontinuierlichen Kundenbeziehung. Allerdings kann es zu Preispsychologischen Erkenntnissen kommen, bei denen Kunden ihre Nutzungsintensität falsch einschätzen, und eine unechte Flatrate kann die Kunden benachteiligen.

Bei der nutzungsabhängigen Bemessungsgrundlage profitieren Kunden von der Möglichkeit, keine Einmalinvestitionen tätigen zu müssen, einer flexiblen Anpassung der Verbrauchsintensität und der Senkung der Kaufbarriere. Für Unternehmen bietet dieser Ansatz Vorteile wie die Sicherung eines kontinuierlichen Zahlungsstroms, die Förderung bestimmten Nutzungsverhaltens und die Unterstützung des Übergangs zur verbrauchsabhängigen Preisgestaltung. Jedoch müssen Unternehmen die Kosten für Vertriebsschulungen, Überwachung der Nutzung und Abrechnungskosten berücksichtigen.

Insgesamt sind sowohl die nutzungsunabhängige als auch die nutzungsabhängige Bemessungsgrundlage geeignete Ansätze für innovative Erlösmodelle, je nach den spezifischen Anforderungen und Zielen von Kunden und Unternehmen. Die Wahl des richtigen Modells erfordert eine sorgfältige Abwägung der Vor- und Nachteile sowie eine genaue Analyse der jeweiligen Zielgruppe und des Marktkontextes.

3.4. Herausforderungen bei praktischer Umsetzung der innovativen Erlösmodellen

Innovative Geschäfts- und Erlösmodelle bieten Unternehmen die Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile zu erzielen und ihren Erfolg zu steigern. Allerdings bringt die praktische Umsetzung solcher Modelle auch Herausforderungen mit sich. In dieser Zusammenfassung werden die Schwierigkeiten beleuchtet, die Unternehmen bei der Einführung innovativer Geschäfts- und Erlösmodelle meistern müssen. Von der Überwindung gewohnter Denkmuster bis hin zur Anpassung an eine sich schnell verändernde Marktlandschaft - diese Herausforderungen erfordern kreative Lösungsansätze und einen mutigen Schritt in Richtung Innovation.

„Nicht alles, was gewagt wird, gelingt. Aber alles, was gelingt, wurde einmal gewagt“ (Gassmann et al., 2020, S. X).

Pricing stellt einen äußerst effektiven Hebel zur Gewinnmaximierung eines Unternehmens dar. Im Vergleich zu Kosten- und Absatzvariationen kann Pricing oft einen stärkeren Einfluss auf den Gewinn eines Unternehmens haben. Die Entscheidung über den Preis kann sowohl positive Auswirkungen auf den Gewinn haben, birgt jedoch auch das Risiko von Fehlentscheidungen (Frohmann, 2018, S. 4f).

3.4.1. Allgemeine Herausforderungen bei praktischer Umsetzung

Pricing scheint laut Frohmann (2018) wie oben herausgelesen werden kann, sehr entscheidend, ob das Business erfolgsreich gestaltet werden kann (Frohmann, 2018).

Es besteht aber die Frage, warum innoviert nicht jedes Unternehmen ihr Geschäfts- sowie Erlösmodell?
Die folgenden Herausforderungen erschweren es Unternehmen deutlich, Innovationen im Bereich der Geschäfts- und Erlösmodelle umzusetzen:

1. „Think out of the box“ ist für viele eine Herausforderung. Die mentale Barriere und die Fixierung auf die eigene Branche können die Entstehung von Ideen und kreativem Denken behindern (Gassmann et al., 2020, S. 13).
2. Bei Innovationen neigen die Menschen dazu, automatisch an Produkte und Technologien zu denken. Es erfordert jedoch eine gewisse Anstrengung, sich von diesem Denkmuster zu lösen und den Fokus auf den gesamten Prozess und das Geschäftsmodell zu richten. Dies stellt für viele eine Herausforderung dar (Gassmann et al., 2020, S. 13).
3. Es wird auch darauf hingewiesen, dass viele die Innovation und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle als einen äußerst komplexen Prozess betrachten, der nicht für jeden zugänglich ist, um darin zu denken und es umzusetzen (Gassmann et al., 2020, S. 13).
4. Oft ist es äußerst schwierig, bedeutende Veränderungen in der Wahrnehmung des Preises und der Kaufabsicht der Kunden zu erreichen, wenn nur minimale Anpassungen oder unveränderte Preisniveaus vorgenommen werden (Krämer & Burgartz, 2022, S. 140).
5. Die VUCA-Welt und die sich ständig verändernden Marktbedingungen stellen hohe Anforderungen an das Pricing. Es erfordert integrierte und dynamische Ansätze sowie eine schnelle Entscheidungsunterstützung (Krämer & Schmutz, 2020, Krämer, 2015, zitiert nach Krämer & Burgartz, 2022, S. 140).
6. Die Wechselwirkung von Kosten und Leistung ist eng miteinander verbunden. Die Value-to-Value-Betrachtung spielt eine entscheidende Rolle für den Erfolg im Verkauf (Krämer & Burgartz, 2022, S. 147).
7. Die Plausibilität der Kosten und die Wertlieferung an den Kunden sind entscheidend dafür, ob das Kostenmanagement erfolgreich umgesetzt wurde. Es ist wichtig, dass die Kunden die Ursachen der Kosten nachvollziehen können, um die preisliche Gestaltung als wertorientiert wahrzunehmen (Krämer & Burgartz, 2022, S. 145).

Auch wurde noch darauf hingewiesen, dass in großen internationalen Konzernen die tatsächlichen Entwicklungen von innovativen Geschäftsmodellen oft nur etwa zehn Prozent des Innovationsbudgets ausmachen (Gassmann et al., 2020, S. 13).

Entgegen der weitverbreiteten Annahme, dass Geschäftsmodellinnovationen immer auf faszinierenden neuen Technologien beruhen, betonen Gassmann et al. in ihrem Buch, dass der eigentliche kreative Sprung eher darin besteht, diese Technologien anzuwenden und für das eigene Unternehmen nutzbar zu machen, um das Geschäft zu revolutionieren. Die wahre

Revolution liegt in der Erkenntnis des betriebswirtschaftlichen Möglichkeit einer neuen Technologie oder eines passenden Geschäftsmodells (Gassmann et al., 2020, S. 17).

Fazit

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die praktische Umsetzung innovativer Geschäfts- und Erlösmodelle mit verschiedenen Herausforderungen verbunden ist. Unternehmen stehen vor der Schwierigkeit, ihr Denken außerhalb der gewohnten Muster zu erweitern und sich von einem reinen Fokus auf Produkte und Technologien zu lösen. Die Komplexität des Innovationsprozesses und die Wahrnehmung von Preisänderungen bei minimalen Anpassungen stellen weitere Hürden dar. Zudem erfordert die VUCA-Welt eine agile und integrierte Herangehensweise an das Pricing, während die Plausibilität der Kosten und die Wertschöpfung für Kunden von entscheidender Bedeutung sind. Es wird deutlich, dass Geschäftsmodellinnovationen nicht zwangsläufig auf bahnbrechenden Technologien basieren, sondern vielmehr in der Anwendung und Umsetzung für das eigene Unternehmen liegen. Dennoch bleibt die Umsetzung von Innovationen eine anspruchsvolle Aufgabe, bei der nicht jedes Unternehmen denselben Grad an Fortschritt erzielt. Letztendlich sind jedoch Mut und Risikobereitschaft entscheidende Faktoren für den Erfolg bei der Umsetzung innovativer Geschäfts- und Erlösmodelle.

3.5. Risiko und Maßnahme für Anbieter bei praktischer Umsetzung

In diesem Unterkapitel geht es um die Risiken und Maßnahme für die Anbieter bei praktischer Umsetzung. Welche Arten von Risiken frühzeitig in Betracht gezogen werden müssen, werden erläutert.

Grundsätzlich gilt für ein solches Erlösmodell, dass die Rentabilität für die Anbieter mit zunehmender Nutzungsintensität steigt. Es ist daher wichtig zu wissen, wie viel die angebotenen Maschinenstunden oder produzierenden Stücke kosten. Eine breite Kostenbasis ermöglicht Transparenz in Bezug auf Prozesse und Kosten und ist daher entscheidend. Wenn jedoch das Know-how fehlt und die Maschine nicht fachgerecht bedient wird, kann dies zu einer geringen Produktivität führen, was bei einem Betreibermodell wie Pay-per-Use berücksichtigt werden muss. Zudem können steigende Wartungskosten und eine verkürzte Maschinenzeit dazu führen, dass die Geschäftsbeziehung unrentabel wird (Enders, 2022).
Aus diesem Grund investiert z.B. die Firma Michelin investiert in Innovation für höhere Reifenqualität (Gebauer, 2016).

Anstatt wie im klassischen Verkaufsgeschäft das gesamte Produktrisiko beim Kauf oder Verkauf eines Produktes direkt an den Kunden zu übergeben, übernehmen die Anbieter bei solchen innovativen Geschäfts- und Erlösmodellen folgende Risiken.

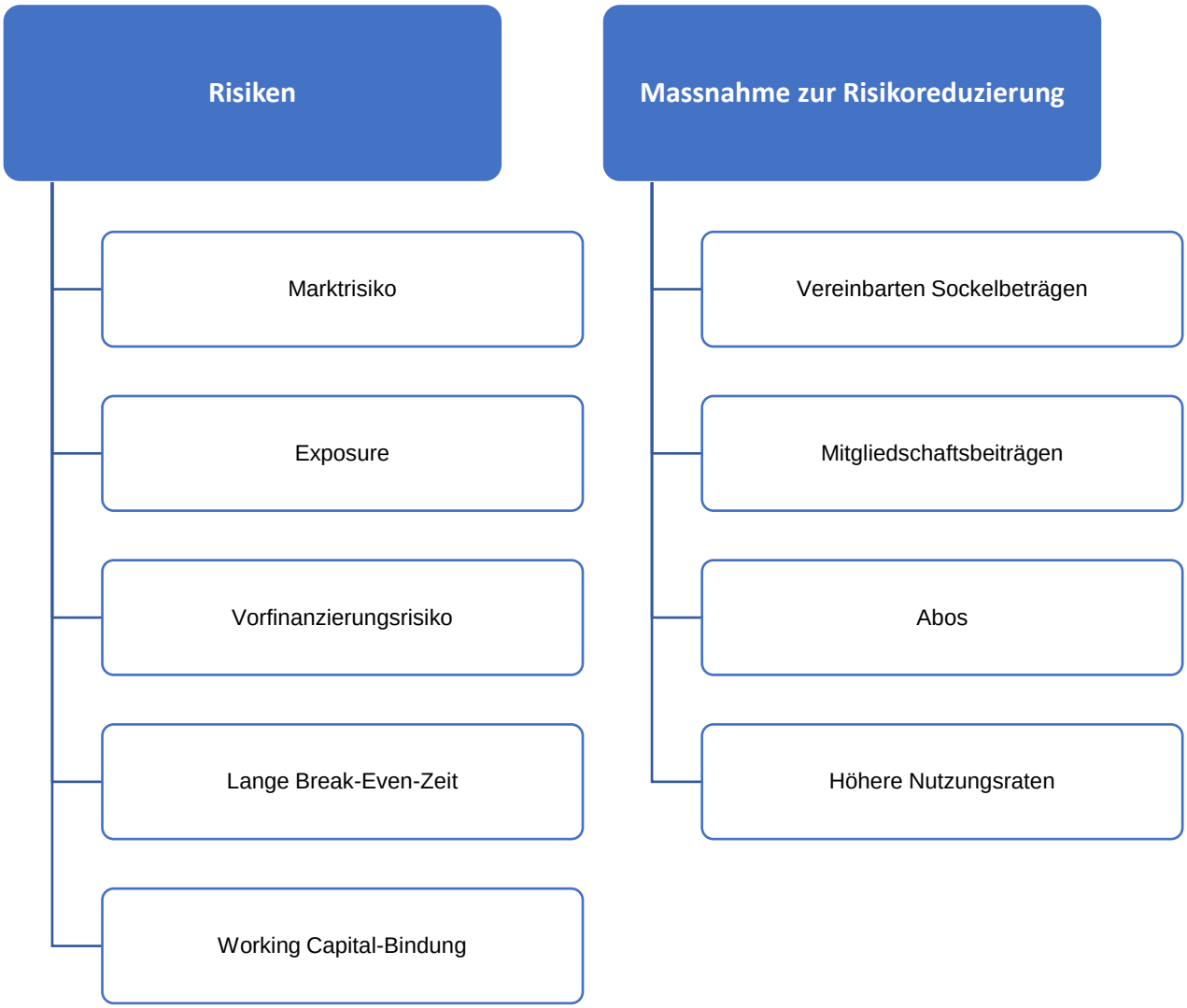

Abbildung 7: Risiken sowie Risiko-Reduzierungsmaßnahme für innovativen Erlösmodellen
Quelle: Eigene Darstellung

Risiken

- **Marktrisiko**
  - Exposure (Währung)
  - Politischen Risiken (wie z.B. Enteignungsrisiko)
- **Vorfinanzierungsrisiko**
  - Die Investition für die Anlage sowie Equipment und Fertigung zur Herstellung des Produkts muss vom Anbieter vorfinanziert werden.
- **Break-Even-Zeit**

- Aufgrund der Tatsache, dass das hergestellte Produkt nicht traditionell durch einen einmaligen Betrag ausgetauscht wird, weist dieses Geschäftsmodell im Vergleich eine längere Break-Even-Zeit auf, da der Umsatz durch wiederkehrende Nutzungsgebühren generiert wird.
- Working Capital-Bindung
- Anstatt die Einmalzahlung durch den Produktverkauf zu erhalten und die Einnahmen für weitere Geschäftschancen zu investieren, entstehen hier hohe Opportunitätskosten aufgrund der hohen Vorfinanzierung.

(Enders, 2022).

Maßnahme

«Wer zu spät an die Kosten denkt, ruiniert sein Unternehmen. Wer immer zu früh an die Kosten denkt, tötet die Kreativität.“ – Philip Rosenthal
(Krämer & Burgartz, 2022, S. 146).

Auch wurde beschrieben, dass die genannten Risiken durch folgende Vereinbarungen verringert werden können (Enders, 2022):

- "vereinbarte Sockelbeträge"
- "Mitgliedschaftsbeiträge"
- "Abonnements"
- "höhere Nutzungsraten"

Die genannten Maßnahmen können jedoch den finanziellen Mehrwert für den Kunden unter Umständen verringern.
(Enders, 2022).

3.5.1. Vertragliche Gestaltung als Risikoreduktionsmaßnahme

Vertrag dient dafür, dass die Kunden bei einem Anbieter verpflichtet sind, die definierte Leistung über einen vereinbarten Zeittraum von bestimmtem Anbieter zu beziehen. Dieser Form von Vertrag kommt z.B. beim Mobilfunkvertrag vor (Garcia & Rennhak, 2006, zitiert nach Schallmo, 2013, S. 210). Auch kann beobachtet werden, dass der Vertrag dazu dient, sowohl die Kundenbeziehung als auch die Partnerbeziehung für die Unternehmen zu fördern (D. Schallmo, 2013, S. 258).
Es gilt das Risiko für Kunden zu verringern und dementsprechend aber auch einen Preis dafür zu verlangen. Diese Methode hilft sogar dabei, die Kundenbindung zu verstärken (D. Schallmo, 2013, S. 300).

3.5.2. Die klassische Produktkalkulation als Bestandteil der innovativen Erlösmodell

Die Kalkulation ermöglicht es, die Preisuntergrenze eines Produkts zu bestimmen. Dabei müssen alle Kosten, einschließlich der Produktions- und Vertriebskosten, gedeckt sein (Klitzsch, 2019, S. 377). Die Kalkulation gibt Aufschluss darüber, welche Kosten auf die einzelne Verkaufseinheit entfallen. Dieser Betrag wird auch als Selbstkosten bezeichnet (Plinke & Utzig, 2020, S. 101). Basierend auf diesem Wert kann der Anbieter dann den geplanten Gewinnaufschlag und mögliche Preisaufschläge festlegen, abhängig von den Marktbedingungen und der Wettbewerbsfähigkeit (Klitzsch, 2019, S. 377).

3.5.2.1. Klassische Produktkalkulation zur Ermittlung von Preisuntergrenze

«Die Ertragsmodellierung ist ein Prozess zur Integration eines nachhaltigen Finanzmodells zur Umsatzgenerierung in a Geschäftsmodell» (Cuofano, 2023)

Die Produktkalkulation unterstützt das Unternehmen einen Preis für die Produkte zu finden. Falls ein Marktpreis schon bereit existiert, kann diese als Benchmark benutzt werden, um zu identifizieren, inwiefern ein Produkt kostendeckend vermarktet werden kann („Produktkalkulation und Produktkostenkalkulation | 4cost Blog“, o. J.).
Die Preisuntergrenze sagt zusätzlich aus, welchen Mindestpreis die Anbieter als Verkaufspreis verlangen müssen (Wacker, 2019, S. 155).

Produktkalkulation

Marc Wacker (2019) erläutert in seinem Buch den ersten und zweiten Deckungsbeitrag, welches bedeutet, dass die variable- und fixen Kosten, die unabhängig von der Herstellung einer Leistung ist (Wacker, 2019, S. 153).
Bei der Produktkalkulation geht es darum, einen richtigen Preis zu kalkulieren. Ein Preis darf nicht zu gering sein, um als Unternehmen etwas auch Gewinn erzielen zu können und darf auch nicht zu hoch sein, da ansonsten einen Ladenhüter entstehen kann. Der Preis muss grundsätzlich alle Kosten abdecken und muss konkurrenzfähig sein, den Kunden zum Kauf animieren und muss eine angemessene Gewinnspanne ermöglichen können („Produktkalkulation und Produktkostenkalkulation | 4cost Blog“, o. J.).
Die Preisbildung erfolgt in der Regel durch eine eigene Kalkulation basierend auf Stundensätzen oder den Preisen von Substitutionsprodukten. Allerdings zeigt sich oft, dass solche Preisstrategien nicht ausreichend durchsetzungsfähig sind (Lüttgens, 2021).

Erlösmodell

Das Erlösmodell beschreibt die verschiedenen Einnahmequellen, aus denen ein Unternehmen seine Umsätze generiert. Der Wert und die Nachhaltigkeit eines Geschäftsmodells hängen stark davon ab. Es gibt Aufschluss über die Wertschöpfungsaktivitäten zur Leistungserstellung sowie das Finanzierungskonzept, das darauf abzielt, die Kosten zu decken und einen möglichst hohen Gewinn zu erzielen (Stähler, 2002, zitiert nach Murschetz, 2016, S. 5,).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die klassische Produktkalkulation immer noch benötigt wird, um die Selbstkosten eines Produkts zu ermitteln. Die Preisuntergrenze gibt an, welcher Preis minimal erforderlich ist, damit ein Anbieter wirtschaftlich agieren kann. Der Verkauf unter diesem Wert bringt ein Unternehmen in die Verlustzone bringen und ist daher eine wichtige Voraussetzung für ein Erlösmodell.

3.5.2.2. Probleme und Grenze der klassischen Produktkalkulation

- Es besteht oft die Gefahr, dass die Kostenanalysen, insbesondere die Berechnung der kurz- und langfristigen Preisuntergrenzen, übersehen werden, obwohl sie einen klaren Rahmen für das Pricing liefern.
- Kosten- und wettbewerbsorientierte Verfahren werden oft als ineffizient bei der Preisbestimmung betrachtet.
- Oft werden die Vorteile des Value-Based-Pricing einseitig betont, ohne ausreichend auf seine Schwächen einzugehen.
- Je stärker die VUCA-Rahmenbedingungen werden, desto eher müssen Manager sich von zeitaufwendigen und kostspieligen 100-prozentigen Lösungen verabschieden.
  (Krämer & Schmutz, 2020, S. 47).
- Ein Risiko, dass durch eine nicht marktkonforme Preisgestaltung an Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren (mit festgelegte nicht bereinigte Margen) (Krämer, 2015, S. 4).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die klassische Produktkalkulation eine wichtige Rolle bei der Ermittlung der Preisuntergrenze spielt. Sie ermöglicht es Unternehmen, ihre Selbstkosten zu bestimmen und somit einen Mindestpreis festzulegen, um wirtschaftlich agieren zu können. Allerdings gibt es auch Probleme und Grenzen im Zusammenhang mit der klassischen Produktkalkulation, wie beispielsweise ineffiziente Kosten- und wettbewerbsorientierte Verfahren und die einseitige Betonung der Vorteile des Value-Based-Pricing. Zudem müssen Manager in einer zunehmend volatilen und unsicheren Geschäftsumgebung von starren Lösungen absehen. Eine nicht marktkonforme Preisgestaltung kann zudem zu einem Verlust an Wettbewerbsfähigkeit führen. Es ist daher

wichtig, die Vor- und Nachteile verschiedener Pricing-Ansätze zu berücksichtigen und flexibel auf die sich ändernden Marktbedingungen zu reagieren.

3.5.3. Erfolgsfaktoren der innovativen Erlösmodellen bei der Umsetzung

Frohmann (2022) erläutert wertvolle Erkenntnisse aus sowohl erfolgreichen als auch gescheiterten Preismodellen, die als wertvolle Empfehlungen dienen können.

Um kreative Erlösmodelle zu entwickeln und erfolgreich auf dem Markt einzuführen, müssen folgende Voraussetzungen beachtet werden (Frohmann, 2022, S. 227f):

- Die Formulierung des Erlösmodells sollte nahtlos aus dem Geschäftsmodell abgeleitet werden und dabei auf das Wertversprechen für den Kunden abgestimmt sein. Ebenso sollte es die internen Prozesse zur Wertschöpfung reflektieren und dabei die langfristige Bindung der Kunden in Betracht ziehen.
- Die Ausrichtung der Preismodelle sollte je nach den strategischen Zielen erfolgen. Beispielsweise können durch die Implementierung von wiederkehrende Zahlungsmodelle regelmäßige Einnahmen und nachhaltige Kundenbeziehung erreicht werden, je nachdem, wie die Unternehmensziele festgelegt sind.
- Für den Erfolg möglicher Preismodelle ist es entscheidend, dass ein tiefes Verständnis für die Wertschöpfungsprozesse der Kunden vorhanden ist und dies aus deren Perspektive bewertet wird. Eine enge Einbindung in die betrieblichen Abläufe der Kunden ist eine grundlegende Voraussetzung für die Neuerung von Erlös- und Preismodellen.
- Eine frühzeitige Einbindung der relevanten Kunden ermöglicht es, herauszufinden, welche Bedürfnisse und Anforderungen noch nicht erfüllt sind.
- Visionäre Ideen bei der Preisgestaltung, Zahlungsbedingungen und Kombination von Leistungen können einen erheblichen Einfluss auf den Markt haben. Häufig ermöglicht die Erweiterung des Angebots eine effizientere Nutzung der Mehrwerte.
- Die Vereinfachung der Preismodellgestaltung wird als wesentlicher Erfolgsfaktor betrachtet. Komplexe Preismodelle schrecken Kunden eher ab.
- Unterschiedliche Kundensegmente mit differenzierte Preismodelle
- Transparenz und Konsistenz. Eine ausgewogene Verteilung des gemeinsamen Wertes verstärkt die Fairnesswahrnehmung des Nutzers
- Die Einführung neuer Preismodelle auf dem Markt erfordert eine gründliche Planung und Vorbereitung. Die Nutzenargumentation für den Kunden spielt dabei eine entscheidende Rolle. Der Erfolg der Einführung eines Preismodells wird durch die Ansprache einer Lücke in den Kundenbedürfnissen, die Bereitstellung

innovativer Leistungen und die Stärkung der Marktposition des Unternehmens verstärkt.

Zusammenfassend ist es wichtig, dass kreative Erlösmodelle konsistent aus dem Geschäftsmodell abgeleitet werden und zum Nutzenversprechen für den Kunden passen. Die Ausrichtung der Preismodelle sollte den strategischen Zielen entsprechen und auf eine langfristige Kundenbindung abzielen. Die Kenntnis der Wertschöpfungsprozesse der Kunden sowie die Einbindung wichtiger Kunden sind entscheidende Erfolgsfaktoren. Innovative Ansätze zur Preisfindung und einfache Preismodellgestaltung sind ebenfalls entscheidend. Transparenz, Konsistenz und eine sorgfältige Einführung neuer Preismodelle verstärken den Erfolg. Insgesamt sind diese Empfehlungen essenziell, um erfolgreiche Erlösmodelle zu entwickeln und im Markt einzuführen.

4. Empirische Untersuchung

In diesem Kapitel geht es um die Erläuterung der Methodik sowie der Vorgehensweise bei der empirischen Datenerhebung sowie Analyse und die Auswertung der erhobenen Daten.

Für dies Arbeit wurde die qualitative Forschung ausgewählt, da es sich bei den erhobenen Informationen nicht um standardisierte Daten oder Zahlen handelt. In dieser Arbeit geht es hauptsächlich um die Meinungen, Motive und erhobenen Daten, welche Sachverhalte beschreiben (*Qualitative Forschung | Methoden & Beispiele*, o. J.) z.B. wie die Unternehmen mit dem Thema «neues Erlösmodell» umgehen.

4.1. Datenerhebung

4.1.1. Forschungsansatz

Beim Forschungsansatz geht es um die Auswahl der Forschungsmethodik, ob qualitative oder quantitative Methode bei der Datenerhebung verfolgt wird. Dieser Schritt ist sehr entscheidend für die Art und Weise der Datenerhebung.

Beim qualitativen Denken geht es um die Grundsätze wie die Forderung stärkerer Subjektbezogenheit der Forschung, die Betonung der Deskription und der Interpretation der Forschungsobjekte, die Forschung, die Subjekte auch in ihrer natürlichen, alltäglichen Umgebung zu untersuchen. Schlussendlich gibt es die Auffassung von der Generalisierung des Outcomes als "Verallgemeinerungsprozess" (Mayring, 2016, S. 19).

Bei der quantitativen Analyse spielen Zahlbegriffe und mathematische Operationen eine zentrale Rolle. Die mathematischen Operationen werden in der Regel bei der Datenerhebung

und -auswertung angewendet. In anderen Fällen handelt es sich laut Mayring um eine qualitative Analyse (Mayring, 2015, S. 17).

Zusammenfassend steht bei qualitativer Forschung die Anwendung von Kategoriensystemen im Vordergrund, die auf das zu untersuchende Objekt ausgerichtet sind. Darüber hinaus sind der Rückbezug der Ergebnisse auf die Fragestellung und die entsprechende Interpretation wichtige Aspekte (Mayring, 1978, zitiert nach Mayring, 2015, S. 21f). Für folgende Bereiche wie Hypothesenfindung und Theoriebildung, Pilotstudien, Vertiefungen, Einzelfallstudien, Prozessanalyse, Klassifizierung sowie Theorie- und Hypothesenprüfung eignet sich die qualitative Analyse laut Mayring (Mayring, 2015, S. 22ff). Bei Theorie- und Hypothesenprüfung geht es laut Mayring um die Aufklärung der Richtung von Kausalität von bereits angesprochenen Hypothesen. Anhand dieser Methode lässt sich die bereits bestehende Theorie oder Kausalitätsannahmen kritisieren sowie überprüfen (Mayring, 2015, S. 25).

Aufgrund zahlreicher Beispiele aus der Industrie, die durch eine Literaturrecherche gewonnen wurden, wurde die qualitative Analyse als Methode für die Datenerhebung in dieser Arbeit ausgewählt. Die bereits vorhandenen Informationen aus der Literaturrecherche dienen dabei als grundlegendes Wissen zur Thematik. Die Datenerhebung erfolgt in Form von Experteninterviews und wird mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet.

Die Befragung basiert auf nicht-standardisierten Interviews. Während vollständig standardisierte Befragungen zu den quantitativen Forschungsmethoden gehören und mittels Fragebögen durchgeführt werden, zeichnen sich nicht-standardisierte Befragungen durch persönliche Interviews aus und weisen eine geringere Fallzahl sowie eine geringere Strukturierung auf (Tausendpfund, 2020, S. 276).

Da das Ziel dieser Arbeit darin besteht, so viele Ideen, Meinungen und Erfahrungen wie möglich von den Interviewpartnern zu bekommen, ist die nicht-standardisierte Befragung die am besten geeignete Methode.

4.1.2. Teilstrukturiertes Interview

Während vollstandardisierte Befragungen normalerweise mit vollständigen, strukturierten Fragebögen durchgeführt werden und sich im Bereich quantitativer Forschung befinden, ist die teilstandardisierte Befragung im Bereich qualitativer Forschung angesiedelt (Tausendpfund, 2020, S. 276). Ähnlich wie die teilstandardisierte Befragung konzentriert sich die nicht-standardisierte Befragung auf Forschungsbereiche, in denen nur wenige oder gar keine Erkenntnisse vorliegen (Tausendpfund, 2020, S. 278). Die teilstandardisierte Befragung

hinterfragt hingegen die Hypothesen sowie Erkenntnisse, die bereits im Forschungsbereich vorliegen. Diese Art der Befragung wird normalerweise anhand von persönlichen Interviews durchgeführt (Tausendpfund, 2020, S. 279), was für diese Arbeit als geeignet gesehen wurde.

4.1.3. Durchführung

Der Zeitraum der empirischen Datenerhebung mittels Experteninterviews erstreckte sich vom 01.05.2023 bis zum 14.06.2023. Vor jedem Interview wurden den Experten der Hintergrund und das Ziel der Arbeit erläutert. Diese Informationen wurden je nach Art der Interviewanfrage mündlich bei telefonischen Anfragen oder schriftlich bei E-Mails mitgeteilt. Die Interviews wurden persönlich oder über das Programm Microsoft Teams durchgeführt, wobei die Gespräche mit Zustimmung der Experten aufgezeichnet wurden. Die Dauer eines Gesprächs betrug etwa 30 bis 45 Minuten.

4.1.4. Leitfaden

Laut Tausandpfund werden die Fragen des Leitfadens am meisten offen gestaltet. Die Forschung mit dem Ziel zur Überprüfung von Theorie und Hypothese sind die Fragen eher geschlossen, während die Theorie- und Hypothesengenerierung die Fragen meistens offen formuliert sind (Tausendpfund, 2020, S. 279).

Die Fragen für diese Arbeit werden sowohl offen als auch geschlossen formuliert. Einerseits sollen damit das bestehende Wissen aus der Literaturrecherche überprüft werden, und andererseits ist es wichtig, Ideen zur Problemlösung und Risikoabsicherung bei innovativen Erlösmodellen zu generieren.

Der Interviewleitfaden ist in drei Hauptteile aufgebaut. Im ersten Teil geht um den allgemeinen Wissenstand der Interviewpartner bzgl. Innovativer Erlösmodelle. Diese erste Frage ermöglicht es der Verfasserin, festzustellen, inwieweit sich die Interviewpartner bereits allgemein mit dem Begriff auseinandergesetzt haben und ob sie Begeisterung für das Thema zeigen. Im zweiten Teil werden die Merkmale sowie Meinungen zu den Vor- und Nachteile des innovativen Erlösmodells aus der Perspektive der Gesprächspartner erfragt. Es wird auch erörtert, welche Herausforderungen sie in solchen Erlösmodellen sehen. Abschließend wird ergründet, wie Unternehmen bei der Umsetzung solcher innovativer Erlösmodelle mit dem Thema Risikoabsicherung umgehen. Dabei wird berücksichtigt, dass die Fragen nicht mit Ja oder Nein beantwortet werden können. Die Fragen und die Tiefe der Befragung bezüglich der Methoden zur Risikoabsicherung werden je nach Erfahrung der Interviewpartner und ihrem bisherigen Engagement mit dem Thema gestellt.

4.1.5. Transkription

Die Transkription ist die Übertragung einer Tonaufnahme eines Interviews in schriftliche Form. Das Ziel der Transkription besteht darin, die Gespräche in schriftlicher Form festzuhalten und

somit als Grundlage für die Analyse zugänglich zu machen (Dresing & Pehl, 2018, S. 16). Die Transkription orientiert sich an der semantisch-inhaltlichen Transkriptionssystem-Methode nach Dresing & Pehl (2018), welche aus 15 Regeln besteht. Es sei jedoch angemerkt, dass nicht alle 15 Punkte bei der Transkription in dieser Arbeit im Detail verfolgt wurden. Folgenden sind die Regeln, die nicht eingehalten wurden:

- Halbsätze
- Pause werden nicht durch (…) markiert
- Es wird anstatt „I:“ für die befragte Person und „B:“ für Interviewpartner durch Name ersetzt.
- Transkribierte Daten in schriftlicher Form wird anstatt in RTF-Datei als Word-Format gespeichert.

4.1.6. Auswahl der Stichprobe

Bei der Interviewbefragung werden Fachexperten aus relevanten Bereichen befragt, die mittels des Schneeballprinzips ausgewählt wurden. Diese Technik ermöglicht es, Stichproben ohne großen Aufwand zusammenzustellen und umfassende, multiperspektivische Informationen zu einem Sachverhalt zu gewinnen (Reinders, 2005, S. 141f).
Gesamthaft wurden 5 Personen aus unterschiedlichen Unternehmen angefragt.
In der untenstehenden Tabelle stellen die übersichtliche Information über die Interviewpartner.

Experte	**Unternehmen**	**Position im Unternehmen**	**Geschlecht**	**Alter in Jahre**	**Erfahrung im relevanten Bereich (in Jahren)**
Experte 1	Energieversorgung	Leiter Produktmanagement	Mann	35-45	>11
Experte 2	Metallerzeugung	Head of Marketing Products & Service	Mann	40-45	>10
Experte 3	Bauunternehmen	Projektleiter	Mann	45-55	>25
Experte 4	Automobilzulieferer	Head of Sales & Marketing	Mann	50-55	>5
Experte 5	Automobilzulieferer	Head of Product Engineering /	Frau	30-35	>10

		ehemalige Head of Cost Engineering			

Tabelle 2: Darstellung der befragten Experten und Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Schlussendlich konnte die Verfasserin mit 5 Personen das Interview durchführen und die Daten für die Auswertung aufnehmen.

Die Suche nach der Auswahl der Experten beruht auf die Industrieunternehmen in Vorarlberg sowie die Unternehmen, welches sich im Radius von 50km befinden. Die Experten stammen aus den Bereichen wie Produktmanagement, Strategischer Vertrieb sowie Kostenanalyse. Alle Interviewpartner haben bereits über 5 Jahre Berufserfahrung im jeweiligen Bereich und befinden sich in einer Führungsposition.

4.2. Ergebnisanalyse und Auswertung

4.2.1. Qualitative Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse fokussiert auf die Methodik systematischer Interpretation, welche den qualitativen Bestandteilen durch Analyseschritte und Analyseregeln systematisiert und überprüfbar macht. Laut Mayring (2015) ist grundlegender Ansatz der qualitative Inhaltsanalyse «die systematische qualitativ orientierter Textanalyse» (Mayring, 2015, S. 50). Die Verfahren der Analyse von Daten aus Experteninterviews lässt sich unter qualitativen Inhaltsanalyse zuordnen und umfasst zahlreiche Anzahl von Varianten und ist die bekannteste Analyse- und Auswertungsart der Experteninterviews (Kaiser, 2021, S. 105f). Die «Zusammenfassung», «Explikation», sowie die «Strukturierung» gelten hier als die bedeutenden Schritte bzw. Vorgehensweise der Analyse. Während sich die «Zusammenfassung» mit der Reduktion vom schriftlichen Textmaterial auf wesentlichen Inhalten beschäftigt, fokussiert die «Explikation» auf die Zuordnung des ergänzenden und erläuternden Materials zu relevanten Textpassagen. Nach dem die beide ersten Schritte erfolgreich durchgeführt wurden, kann mit dem Schritt „Strukturierung“ begonnen werden. Hier werden die Passagen zu den unterschiedlichen Kategorien zugeteilt werden (Kaiser, 2021, S. 107).

Nach der Kategorienbindung folgt die Kodierung des Materials. Hier liegt der Fokus auf die Aussage, welche für die Antwort der Forschungsfrage relevant ist. Mit der erwähnten Vorgehensweise werden irrelevante Inhalte reduziert (Deduktive Kategorien).

Nach dem die Kernaussagen vollständig und nachvollziehbar sind, kann diese aus allen durchgeführten Interviews gegenüberstellen auf den theoretischen Kontext beziehen und schlussendlich diese interpretieren (Kaiser, 2021, S. 108).

4.2.2. Kategorienbildung

Um die Analyse der Inhalte durchführen zu können, wurde die Kategorien gebildet. Die Kategorien werden von dem Leitfaden abgeleitet und sind wie folgt definiert:

- Definition „Innovatives Erlösmodell“
- Wichtige Bestandteile sowie gemeinsame Merkmale der innovativen Erlösmodell
- Vor- und Nachteile der innovativen Erlösmodell aus Unternehmen sowie Kundensicht
- Probleme/Herausforderungen/Risiko der innovativen Erlösmodellen bei praktischer Umsetzung
- Probleme bei Einsetzung der klassischen Produktkalkulation beim innovativen Erlösmodell
- Lösungsansätze zur Risikoabsicherung
- Gründe dafür, warum die Unternehmen sich nicht innovieren

4.2.3. Gütekriterien

Die drei Hauptgütekriterien bestehen aus Validität, Reliabilität und Objektivität (*Gütekriterien | Methodenportal der Uni Leipzig*, o. J.). Bei Gütekriterien umfasst die **Validität** oder die Gültigkeit, ob die zu erfassende Material auch erfasst worden sind, die **Reliabilität** oder die Genauigkeit, ob die Gegenstand korrekt erfasst worden ist (Mayring, 2016, S. 142). Und die Objektivität und wird die Unabhängigkeit der Ergebnisse von untersuchenden Materials gemessen (Mayring, 2015, S. 124)

Anhand von Gütekriterien werden die Qualität der Forschungsergebnisse gemessen (Mayring, 2016, S. 140).

4.2.4. Auswertungsergebnisse

Dieses Kapitel stellt die Ergebnisse der Interviewauswertung dar. Die Auswertungsergebnisse werden nach dem Interviewleitfaden gegliedert und dargestellt.

Definition «Innovatives Erlösmodell»

Zur Eröffnung des Interviews wurden die Interviewpartner befragt, was für sie ein «Innovatives Erlösmodell» ist, um einerseits zu verstehen, was aus ihrer Perspektive ein innovatives Erlösmodell ist und auf einer anderen Seite, um zu herauszukristallisieren, inwiefern sie sich schon mit dem Thema beschäftigt haben.

Experte 1 betont in seinem Interview, dass die innovatives Erlösmodell ein Modell, welches anstatt nur eine Partei bzw. mindestens zwei Parteien bei der Erlösgenerierung mitdranhängen bzw. mitverdienen.

«Mit jedem Ladevorgang, der da kommt, verdienen wir Geld, verdient dieser Standortpartner das Hotel Geld und innovativ deshalb, weil das alles automatisch und automatisiert erfolgt».

Dies bedeutet, dass das Erlösmodell nicht nur als Vorteil für das Unternehmen dient, sondern auch für den Kunde, welcher als Partner zu betrachten ist, der mit dem Unternehmen zusammenarbeitet. Auch wurde zusätzlich erwähnt, dass die Generierung von Erlösen dann nicht einmalig ist, sondern durch die Nutzungsintensität verriet.

Mehrmals wurde betont, dass dies nur dann innovativ ist, wenn alles digital automatisch sowie langfristig ausgerichtet ist. Auch die Möglichkeit langfristig zu planen, gehört zum Ziel eines solchen Erlösmodells
(siehe Anhang 2).

Für **Experte 2** ist ein Mehrwert für die Kunden sehr wichtig, und zwar Mehrwert für jeden, der in der Kette zusammenhängt und dieser Mehrwert ist für ihn der «Service». Und durch das Angebot von diesem Mehrwert, spricht Service, sollte zusätzliche Einnahmen für das Unternehmen generiert werden (siehe Anhang 3).

Experte 3 sieht ein innovatives Erlösmodell als Produkt oder Dienstleistung, welche die Kunden dazu bringt, dafür mehr Geld auszugeben, obwohl diese nicht nötig wäre. Die erhöhte Qualität sowie Leistung, von der der Kunden profitieren kann, ist seiner Meinung nach nicht teurer (siehe Anhang 4).

Experte 4 meint, dass der Nutzen an den Use Case angepasst werden muss und der Nutzen an sich als Gegenleistung von Erlös gesehen werden muss (siehe Anhang 5).

«Die Sachen nicht mehr kaufe, ja, sondern, Miete» erwähnt **Experte 5.** Darunter kann verstanden werden, dass unter innovatives Erlösmodell «Mieten» um Besitzer zu sein anstatt «Kaufen» um Eigentümer zu sein, zu verstehen ist. Ob das jeweilige Erlösmodell, innovativ ist, hängt zusätzlich auch noch von Region ab z.B. in Vorarlberg ist ihrer Meinung nach das Kaufmodell beliebter als Mietmodell (siehe Anhang 6).

Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein innovatives Erlösmodell dem Kunden einen Mehrwert in Bezug auf das Produkt oder die Dienstleistung bieten muss, sodass die erhöhten Kosten im Vergleich zu herkömmlichen Kaufvarianten für den Kunden rentabel erscheinen. Dabei profitieren nicht nur der Anbieter durch langfristige Leistungserbringung und Vertragsvereinbarungen, sondern auch Dritte wie Händler und Kunden. Zudem ist es wichtig,

den konkreten Anwendungsfall und die regionale Ausprägung des Erlösmodells zu berücksichtigen, da die Akzeptanz und Relevanz stark variieren können.

Wichtige Bestandteile sowie gemeinsame Merkmale der innovativen Erlösmodell

In diesem Teil wird versucht durch die Experteninterview herauszufinden, was für die Experten die wichtigen Bestandteile des innovativen Erlösmodells ist. Welche Merkmale zu beachten sind, sowie in welchem Bereich Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Auch die gemeinsamen Merkmale, welche durch die Experten aus unterschiedlichen Unternehmen erwähnt wurden, werden aufgezeigt.

Experte 1 ist der Meinung, dass ein wichtiges Merkmal eines innovativen Erlösmodells die Einbindung dritte Personen ist und diese mitverdienen muss (siehe Anhang 2).

Experte 2 sieht es als nötig, dass ein Produkt mit hohem Preis auch ein guter Service mit sich bringt. Wichtiges Merkmal ist auch die dadurch entstehende Kundenbindung. Auch der Begriff «Mehrwert» wurde mehrmals betont, da dieser Punkt seiner Meinung nach sehr entscheidend ist, ob der Kunde bereit ist dafür etwas zu zahlen. Denn sie werden nur mehr Geld dafür zahlen, wenn sie einen Mehrwert darin sehen.
«Im Geschäftsmodell muss das Erlösmodell mitgedacht werden» betont der Experte 2. Diese bestätigt nochmal die Theorie, dass Erlösmodell zu jeweiligen Geschäftsmodell frühzeitig mitgedacht werden muss.
(siehe Anhang 3).

Experte 3 hingegen sieht es als wichtig, dass eine Sucht entstehen muss, um mehr Zahlungsbereitschaft der Kunden zu erzeugen. Diese entsteht seiner Meinung nach durch Erkennung von Mehrwert sowie erhöhte Nutzungsmöglichkeit und Leistung. Mehrwert sowie Vorteile durch erhöhte Kosten ist unbedingt zu plausibilisieren.

«Mit einer Sucht zu tun, Sucht, Junkiemäßig».
«Du kannst natürlich fünfeinhalb Monate spielen, dass ins Level 2 kommst, aber du kannst schon 20€ bezahlen und dann bist du auch im Level 2, und das ist ja irgendwo ist es mit Sucht gemeint und andererseits ist es natürlich ein innovatives Erlösmodell, dass ich sage, naja, gib mir ein bisschen Geld und du kommst dann auch schon ganz schnell weiter».
(siehe Anhang 4).

Für **Experte 4** ist eine Alternative zum Kaufen z.B. Miete von Batterie ein wichtiges Merkmal von innovativen Erlösmodell. Zusätzlich muss dieses Use Case angepasst sein z.B. kleinere Batterie zum Mieten für alltägliches Leben und größere Batterie für Ferienreise etc.

«Was ist die billigste Art und Weise, einen Kilometer zurückzulegen. Einfach Geld»

Auch ist es ein wichtiges Merkmal für den Experte 4, dass die Kosten am billigsten scheint für den Kunden. Sie müssen Vorteil im Preis darin sehen können.
(siehe Anhang 5).

Fazit
Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass wichtige Bestandteile und gemeinsame Merkmale innovativer Erlösmodelle identifiziert wurden. Dazu gehört die Einbindung und Beteiligung Dritter, um gemeinsam am Erlös teilzuhaben. Ein hoher Preis sollte mit einem guten Service einhergehen, um Kundenbindung und Mehrwert zu schaffen. Die Schaffung einer Sucht und erhöhte Zahlungsbereitschaft durch Mehrwert und verbesserte Nutzungsmöglichkeiten sind ebenfalls wichtige Merkmale. Die Alternative zum Kauf, wie beispielsweise die Miete, kann ein weiteres Charakteristikum innovativer Erlösmodelle sein. Zudem ist es entscheidend, dass die Kosten für den Kunden attraktiv und vorteilhaft erscheinen. Das frühzeitige Einbeziehen des Erlösmodells in das Geschäftsmodell wird als essenziell betrachtet. Insgesamt zeigen die Expertenaussagen die Bedeutung von Mehrwert, Kundenbindung und kosteneffizienten Lösungen bei innovativen Erlösmodellen.

<u>Vor- und Nachteile der innovativen Erlösmodelle aus Kunden- und Unternehmenssicht</u>
Zu diesem Teil gehört die Frage, was die Vor- sowie Nachteile sind von den innovativen Erlösmodellen. Die Ergebnisse werden aufgeteilt in Vor- und Nachteile aus Kundensicht und anschließend aus Unternehmenssicht.

- **Vor- und Nachteile aus Kundensicht**

Experte 1 betont mehrmals im Interview als großen Vorteil für Kunden bei solchen innovativen Erlösmodellen das "Rundumsorglospaket", dass sie gegen eine feste monatliche Gebühr erhalten.

«Du kriegst eine Ladestation von uns und wir kümmern uns darum, dass diese rund um die Uhr das ganze Jahr langläuft, also wirklich 24/7 Service»

Die oben erwähnte Aussage bedeutet, dass alles was nötig ist, um eine Ladestation zu haben, durch die feste monatliche Gebühr abgedeckt wird.

«Du immer an diesen Anbieter gebunden bist. Es gibt einen Vertrag und der Vertrag, der muss eingehalten werden. Wenn man diesen Vertrag nicht mehr haben möchte, dann muss man eben diesen Vertrag wieder kündigen».

Als Nachteil wird jedoch angeführt, dass Kunden durch den Anbieter gebunden sind und mit Fixkosten konfrontiert werden. Ein Vertrag regelt diese Bindung, was bedeutet, dass Kunden bei einem geringeren Bedarf nicht einfach aussteigen können. Die Einhaltung der vereinbarten Kündigungsfrist und Mindestvertragslaufzeit ist erforderlich.
(siehe Anhang 2).

Experte 2 erwähnt, dass die Ersparnis z.B. Zeitersparnis für den Kunde als Vorteil zu sehen ist und bedeutet für den Kunde einen Mehrwert.

Und als Nachteil für den Kunde sind die zusätzlichen Kosten für die zusätzlichen Leistung.
(siehe Anhang 3).

Experte 3 erwähnt *«ich glaube, das ist, wir sind sehr, sehr flexibel als Kunden mit solchen Modellen. Sowohl Hilti, sowohl Wohnen. Es ist das Bedürfnis gestimmt, es sind vorhersehbare Kosten, es ist bequem».* Eindeutig sieht er die Flexibilität als Kunde, welche seine Bedürfnisse auch abgestimmt ist, als klaren Vorteil. Auch die vorhersehbaren Kosten sowie der Komfort sind von Vorteil aus Kundensicht.

«Und die Nachteile hätte ich gesagt Na ja, ich bin natürlich gebunden, ich muss einen Vertrag unterschreiben, ich muss, wenn ich aussteigen will, muss ich natürlich kündigen, ja funktioniert denn das mit der Kündigung gleich?»

Als klarer Nachteil ist auch die Gebundenheit z.B. durch vertragliche Vereinbarungen sowie die Kündigungsklausel zu nennen, die dadurch entstehen können.
(siehe Anhang 4).

Experte 4 betont hingegen, dass die Ersparnis und der Kostenvorteil für den Kunden klare Vorteile sind. Insbesondere die entfallende Mittelbindung als Privatperson bei hohem Zinsniveau wird als positiv angesehen, insbesondere wenn es um größere Investitionen geht.

Auch als Nachteil wird gesehen, dass die Kunden am jeweilige Unternehmen gebunden sind.
(siehe Anhang 5).

Experte 5 schließt sich der Aussage des Experte 4 an, dass das Risiko, welches mit hoher Investition zusammenhängt, welche dadurch ausfällt und entsteht, ein klarer Vor- und Nachteil von Kunden ist.
«Ich habe kaum mehr gebundenes Kapital». Auch dieser Vorteil wurde als Vorteil aus ihrer Perspektive erwähnt. Die hohe Flexibilität, da der Kunde beim teuren Produkt die hohe Investitionssumme vermeiden kann.

Auch die vertragliche Kondition ist entscheidend, ob ein solches Erlösmodell für die Kunden als Vor- oder Nachteil zu sehen ist, wobei die Verbundenheit durch den Vertrag einen klaren Nachteil ist als Kunden.
(siehe Anhang 6).

Fazit
Innovative Erlösmodelle bieten sowohl Vor- als auch Nachteile aus Kundensicht. Zu den Vorteilen zählen ein Rundumsorglospaket, Zeitersparnis, Mehrwert, Flexibilität und vorhersehbare Kosten. Nachteile können in vertraglichen Bindungen, Fixkosten und Einschränkungen liegen. Die individuellen Bedürfnisse und Präferenzen der Kunden sowie die vertraglichen Konditionen spielen eine wichtige Rolle bei der Wahrnehmung der Vor- und Nachteile. Eine sorgfältige Gestaltung und Implementierung sind entscheidend, um einen optimalen Nutzen für Kunden zu erreichen.

- **Vor- und Nachteile aus Unternehmenssicht**

Experte 1 betont den Vorteil eines solchen Erlösmodells in der langfristigen Kundenbindung, insbesondere wenn der Vertrag automatisch verlängert wird. Dies ermöglicht eine langfristige Planung und Umsatzgenerierung. Die kontinuierliche Zusammenarbeit und der fortlaufende Service stärken die Bindung zwischen Unternehmen und Kunden. Durch diese langfristige Kundenbindung können langfristige Geschäftsbeziehungen aufgebaut und ein nachhaltiger Erfolg erzielt werden.

Ein Nachteil besteht darin, dass das Unternehmen den Verlust von Kunden und damit verbundenen Umsatzrisiken hinnehmen muss, wenn Kunden den Vertrag kündigen. Zudem trägt das Unternehmen die Verantwortung für die Funktionsfähigkeit der Ladestationen und kann diese nicht einfach an den Kunden übergeben, wie es bei einem klassischen Kauf der Fall wäre. Das Unternehmen ist auch dafür verantwortlich, die Kosten, wie Verwaltungs- und Systemaufwand, sorgfältig einzuschätzen und zu prognostizieren, um Verluste zu vermeiden. Ein weiterer Nachteil liegt in der Vorleistung, die das Unternehmen erbringen muss, bevor es

Erlöse aus dem Erlösmodell generieren kann. Es ist wichtig, diese Herausforderungen zu berücksichtigen und geeignete Strategien zu entwickeln, um sie zu bewältigen. Als weiterer Nachteil ist auch die Vorleistung, die ein Unternehmen tätigen muss
(siehe Anhang 2).

Experte 2 sieht das Potential, zusätzliche Umsatz zu generieren als eindeutigen Vorteil für das Unternehmen (siehe Anhang 3).

Experte 4 sieht hingegen als Vorteil für das Unternehmen, dass eine Vorleistung und hohe Investition zu einer Glättung der Einnahmen führen können, was von vielen erfolgreichen Unternehmen als positiv betrachtet wird und zu Kontinuität führt. Als Nachteil für viele Unternehmen in der Automobilbranche nennt der Experte das «Capital Employed» (siehe Anhang 5).

Experte 5 hat «Wenn ich so ein Gesamtbetrag aufnehmen und die ganze Zinsbelastung hab». Erwähnt, dass für Unternehmen die hohe Kapitalbindung sowie Zinsbelastung, welche Risiko mit sich bringt als Nachteil für Anbieter anzusehen ist (siehe Anhang 6).

Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass innovative Erlösmodelle aus Unternehmenssicht sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich bringen. Zu den Vorteilen zählen die langfristige Kundenbindung, die Möglichkeit zusätzlichen Umsatz zu generieren und eine Glättung der Einnahmen durch Vorleistung und hohe Investition. Allerdings müssen Unternehmen auch mit Herausforderungen wie dem Verlust von Kunden, der Verantwortung für die Funktionsfähigkeit der Produkte, der sorgfältigen Kostenkalkulation sowie der Vorleistung und hohen Kapitalbindung umgehen. Die Zinsbelastung stellt ebenfalls ein Risiko dar. Es ist wichtig, diese Vor- und Nachteile sorgfältig zu analysieren und geeignete Strategien zu entwickeln, um den Erfolg und die Rentabilität des Erlösmodells zu gewährleisten.

Probleme/Herausforderungen/Risiko der innovativen Erlösmodellen bei praktischer Umsetzung

In diesem Abschnitt ist es wichtig aufzuzeigen, was die Hürde sowie Risiken sind von innovativen Erlösmodellen bei praktischer Umsetzung sind. Es wird versucht, herauszufinden, was die wichtigen Ansätze davon sind.

Experte 1 sieht bei praktischer Umsetzung eines solches Erlösmodell den hohen Aufwand aus Unternehmenssicht und auch das Risiko bzgl. dem Bedarf z.B. beim nutzungsabhängigen

Preismodell wie Pay-Per-Use sehr stark schwanken kann. Auch der Forecast beim langfristigen Vertrag ist sehr entscheidend.

«Die Schwäche ist halt, wenn wirklich die Kunden das Ding kaufen wollen. Wenn Sie wirklich sagen: Ich will das jetzt nicht gemietet haben bei dir und wie gesagt ganz anderes Mindset haben. Sowie Vorarlberger ticken ich will kaufen, dann funktioniert das beste Modell eben nicht»

Auch die Akzeptanz seitens Kunden vor allem sie dazu zu bringen, von Kauf bzw. Eigentum-Mindset rauszukommen.
(siehe Anhang 2)

Experte 2 erwähnt die Schwierigkeiten, die Kosten für Mehrwert an Kunden zu plausibilisieren, als Herausforderung. Vor allem für Unternehmen, die ihr bestehendes Modell zu einem innovativeren Modell überarbeiten, ist es eine Herausforderung, den entstehenden Mehrwert sichtbar zu machen und zu erklären, warum Kunden dafür bezahlen müssen. Die Akzeptanz beim Kunden ist daher ein wichtiger Aspekt für den Verkauf, den der Experte 2 betont.

«Ein Kunde zahlt nur Geld, wenn er explizit den richtigen Mehrwert daraus zieht» hat er noch zusätzlich betont.
(siehe Anhang 3).

Experte 3 sieht das innovative Erlösmodell als vielversprechend an, da sich der Mindset der jüngeren Generation verändert hat und der traditionelle Gedanke des «Kaufen» immer mehr verschwindet. Dies stellt eine Erleichterung für solche Erlösmodelle dar. Darüber hinaus betont er die Bedeutung einer klaren Kommunikation des Produkts in Verbindung mit dem entsprechenden Erlösmodell, damit die Kunden den Mehrwert erkennen können (siehe Anhang 4).

Experte 5 betrachtet die Akzeptanz der Kunden als Herausforderung für solche innovativen Erlösmodelle, jedoch wird dieser Herausforderung durch den Megatrend des «Umweltgedankens» Unterstützung geboten.

«Muss ich natürlich schon überlegen, was passiert, wenn ich nicht diese Stückzahl hab und die Frage ist geht die Stückzahl dann auf meine Kosten, wovon wir ausgehen, denn sonst wäre es ja nicht innovativ. Das ist denke ich, schon risikobehaftet, und das muss sich ja

irgendwo Anwendung finden, also eine normale Zuschlagskalkulation wird da nicht ausreichend sein»

Hohes Zinsniveau, schwierig vorhersehbare Absatzstückzahl, die die Kosten trägt, während der langen Amortisationszeit muss gut betrachtet werden. Auch wird zusätzlich erwähnt, dass die normale Zuschlagkalkulation nicht mehr ausreichend sein wird.
(siehe Anhang 6)

Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die praktische Umsetzung von innovativen Erlösmodellen auf verschiedene Probleme, Herausforderungen und Risiken stoßen kann. Zu den Herausforderungen gehört der hohe Aufwand für Unternehmen, insbesondere bei nutzungsabhängigen Preismodellen, bei denen der Bedarf stark schwanken kann. Die Akzeptanz seitens der Kunden und das Umdenken von einem Kauf- bzw. Eigentums-Mindset sind ebenfalls wichtige Aspekte. Die Kosten für den Mehrwert an Kunden zu plausibilisieren und die klare Kommunikation des Produkts in Verbindung mit dem Erlösmodell sind weitere Herausforderungen. Zudem spielen das hohe Zinsniveau, die schwierig vorhersehbaren Absatzstückzahlen und die lange Amortisationszeit eine Rolle bei der praktischen Umsetzung. Es ist wichtig, diese Probleme und Risiken zu berücksichtigen und geeignete Strategien zu entwickeln, um sie zu bewältigen und den Erfolg der innovativen Erlösmodelle sicherzustellen.

Probleme bei Einsetzung der klassischen Produktkalkulation beim innovativen Erlösmodell

In diesem Abschnitt werden die Probleme und Schwächen der klassischen Produktkalkulation bei der Berechnung des Verkaufspreises eines Produkts hinterfragt, insbesondere wenn das Produkt unter einem innovativen Erlösmodell verkauft wird, wie z.B. einer fixen monatlichen Gebühr oder einer Flatrate-Pauschale und so weiter.

Experte 1 spricht über die Notwendigkeit, die Preisuntergrenze zu kalkulieren, um sicherzustellen, dass die Fixkosten durch die monatliche Gebühr gedeckt sind und das Unternehmen keinen Verlust erleidet.
Folgenden Faktoren sind seiner Meinung nach sehr wichtig zu berücksichtigen:

- Lebensdauer der Ladestation (Produkt an sich), sowie wann muss das Produkt ausgetauscht werden.
- Aufwand von Verwaltungs- und Vertrieb (Pflege von System und Daten, Rechnungserstellung)
- Vertragslaufzeit sowie Absatzprognose

Experte 1 identifiziert eine Schwäche in der klassischen Produktkalkulation im Hinblick auf die Datenqualität, die für Prognosen verwendet wird. Besonders relevant ist dabei die Langfristperspektive. Es müssen Fragen zur Entwicklung der Lohnkosten, Hardwarepreise sowie Aufwand für Service und Wartungskosten berücksichtigt werden. Zudem muss das sich schnell ändernde Zinsniveau in Betracht gezogen werden. Darüber hinaus ist es wichtig sicherzustellen, dass die fortlaufend anfallenden Kosten für die Leistungsbereitstellung nicht die im Vertrag vereinbarten Preise überschreiten, beispielsweise der vereinbarte Preis pro kWh im Vergleich zum Marktpreis für Strom
(siehe Anhang 2).

Experte 2 spricht hingegen über die Kostendeckung über querfinanziertes Kosten (siehe Anhang 3).

Experte 3 betont mehrmals die Bedeutung der Preisuntergrenze in Verbindung mit der prognostizierten Stückzahl. Dies ist besonders wichtig, da Unternehmen einen erheblichen Grad an Vorleistung erbringen müssen. Zudem müssen Risikozuschläge in die Kalkulation einbezogen werden, um mögliche Risiken abzudecken (siehe Anhang 4).

Experte 5 sieht ein hohes Risiko bei der klassischen Kalkulation. Für sie stellt sich die Frage, wie Unsicherheiten angemessen berücksichtigt werden sollen. Es ist besonders wichtig, Unsicherheiten bezüglich der Laufzeiten, der abgenommenen Stückzahl sowie des Risikos, falls die vereinbarte Stückzahl nicht erreicht wird, zu berücksichtigen. Auch die verschiedenen Stückzahlvarianten müssen in Betracht gezogen werden. Staffelpreise und Staffelkonditionen können dabei helfen, Unsicherheiten zu reduzieren. Diese Herangehensweise wird auch zu einer Veränderung der Angebotskultur führen

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die klassische Produktkalkulation eine gute Methode ist, um die Preisuntergrenze für ein Produkt zu definieren. Allerdings müssen bei innovativen Erlösmodellen zusätzliche Unsicherheiten in Bezug auf langfristige Verträge und die Übertragung des Produktrisikos an den Kunden berücksichtigt werden.
(siehe Anhang 6)

Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Anwendung der klassischen Produktkalkulation bei innovativen Erlösmodellen auf gewisse Schwierigkeiten und Herausforderungen stößt. Es ist wichtig, die Preisuntergrenze unter Berücksichtigung von verschiedenen Faktoren wie Lebensdauer des Produkts, Verwaltungsaufwand und

Vertragslaufzeit zu ermitteln. Die klassische Produktkalkulation kann jedoch aufgrund von Unsicherheiten in Bezug auf Datenqualität, sich schnell ändernde Kostenfaktoren und die Übertragung des Risikos an den Kunden an ihre Grenzen stoßen. Es ist entscheidend, diese Unsicherheiten in der Kalkulation angemessen zu berücksichtigen und alternative Ansätze wie Risikozuschläge und Staffelpreise einzubeziehen. Die erfolgreiche Umsetzung innovativer Erlösmodelle erfordert eine sorgfältige Analyse und Anpassung der traditionellen Produktkalkulation, um eine angemessene Preisgestaltung und Rentabilität sicherzustellen.

Lösungsansätze zur Risikoabsicherung

Hier in diesem Abschnitt wird die Risikoabsicherung über mögliche Lösungsansätze herauskristallisiert. Was betrachtet werden muss sowie welche Ansätze verfolgt werden müssen, um Risiken so gut wie möglichst zu vermeiden.

«Dieses Risiko müssen wir natürlich auch mit einkalkulieren». **Experte 1** sieht bei langfristigen vertraglichen Vereinbarungen die Wichtigkeit, dass das Risiko so gut wie möglich einkalkuliert, werden müssen, da die Kosten im Vorhinein prognostiziert werden müssen. Absatzprognose, welche z.B. durch bestehende zusammenhängende Ereignisse sowie Rückblick in die Vergangenheit abgeleitet werden können (siehe Anhang 2).

Experte 2 hat viel über die Wahrnehmung des Mehrwertes seitens des Kunden gesprochen.

«Produkte und Services zu entwickeln, die halt wirklich einen Mehrwert erzeugen und dann ist auch der Kunde bereit, dafür Geld zu zahlen, weil logischerweise alles, was Mehrwert mit sich bringt, zahlen die Leute auch und das sehen sie auch ein. Ja, sie müssen aber natürlich merklich einen Vorteil haben einen Vorteil im Sinne von: es spart mir Zeit und Geld, das ist eine Erleichterung».

Eine plausible Darstellung der Mehrkosten gegenüber von dem Mehrwert, welche die Nutzer davon profitieren können, erhöht die Akzeptanz eines solchen Erlösmodells.
(siehe Anhang 3)

Auch **Experte 3** redet über die Darstellung des höheren Nutzens, um überhaupt die Akzeptanz von Kunden zu gewinnen. Danach ist die vertragliche Gestaltung entscheidend.

«Was kommt rein in die vertragliche Absicherung ich glaube die in jedem Vertrag Leistungszeitraum Gewährleistung Pönale, die Versicherung das ganze Portfolio».

Die Risiken wie Haftung, Pönale, Materialpreisindex müssen berücksichtigt werden, damit später für Unternehmen keine zusätzlichen Kosten entstehen.
(siehe Anhang 4)

Ebenso für **Experte 4** ist die Akzeptanz der Kunden sehr wichtig. Welcher Mehrwert oder erhöhter Output für die Kunden bedeutet, muss aufgezeigt werden. Zusätzlich wird betont, dass, um dort erfolgreich agieren zu können, muss die Nutzung bzw. KPIs der Kunden optimiert werden (siehe Anhang 5).

Experte 5 sieht als wichtig, dass bei vertraglichen Konditionen solche Themen wie Verschleiß, Instandhaltung, Beschädigungen, Fristen sowie was ist, wenn die Kunden den Vertrag auflösen möchten, wer die Kosten zu tragen hat. Die erwähnten Themen müssen als Risiko betrachtet sowie als Kosten einkalkuliert werden.

«Ändert sich die Angebotes Kultur. Ich werde mit Sicherheit auch andere Angebote schreiben, ja, also nicht nur anders kalkulieren, sondern die Angebote des Inhaltes und von allem werden auch sicher anders sein».

«vertraglichen Konditionen. Mit Sicherheit das Thema verschleißt ja, es ist inbegriffen und was nicht und das Thema Instandhaltung».

Auch wurde erwähnt, dass die Angebotskultur sich ändern muss, da die Risiken nicht immer direkt in die klassische Zuschlagkalkulation eingerechnet werden kann und separat in einem Angebot explizit beschrieben und ausgewiesen werden müssen.
(siehe Anhang 6)

Fazit

Die Plausibilisierung der Kosten im Verhältnis zum Mehrwert ist wichtig, um die Akzeptanz der Kunden zu erhöhen. Eine genaue Prognose der entstehenden Kosten ist entscheidend für die Ermittlung der Preisuntergrenze. Risiken wie Haftung, Pönale, Materialpreisindex, Instandhaltung, Beschädigungen und Kundenkündigungen müssen berücksichtigt werden. Auch eine angepasste Angebotskultur und vertragliche Konditionen sind von Bedeutung.

Gründe dafür, warum die Unternehmen sich nicht innovieren

In diesem Abschnitt wird untersucht, warum Unternehmen möglicherweise zögern, sich zu innovieren und weiterhin am bestehenden Erlösmodell festhalten. Es wird die Frage aufgeworfen, warum die Weiterentwicklung des Erlösmodells für einige Unternehmen weniger relevant erscheint. Diese Frage wird den Interviewpartnern gestellt, um ihre Perspektiven zu erfassen.

Experte 1 gibt an, dass Unternehmen in Vorarlberg in Bezug auf dieses Thema sehr offen sind und sich intensiv mit Innovation beschäftigen. Dennoch bleibt für viele Unternehmen möglicherweise das bisherige Erlösmodell bestehen, da es weiterhin funktioniert und eine Umstellung auf ein neues Modell zusätzlichen Prozessaufwand bedeuten könnte

„Never change a running system.!“

Hat er noch zusätzlich erwähnt.
(siehe Anhang 7)

Experte 2 sieht die Weiterentwicklung von Geschäfts- und Erlösmodellen als notwendig an, insbesondere für Unternehmen im Premiumsegment und auch für andere Unternehmen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies rechtfertigt den hohen Preis des Produkts. Eine wichtige Herausforderung sieht er jedoch im Begriff „Generation“.

«zum Beispiel hernehmen Verkäufer XY oder Firma Blum oder wo auch immer, einfach 30 Jahre Beschläge was Physisches verkauft haben. Noch einmal hat er mit digitalen Services Layer mit was zu tun ja, also tun sich viele schwer, verständlicherweise, aber ich glaube, dass es ein Generationen Thema ist»

Viele Verkäufer, die seit mehreren Jahrzehnten klassisch Produkte verkauft haben, sind möglicherweise nicht in der Lage, plötzlich mit dem neuen Modell umzugehen. Experte 2 erkennt jedoch, dass dieses skeptische Denken bald überwunden werden muss, da die Unternehmen die Notwendigkeit erkennen müssen, wettbewerbsfähig zu bleiben.
(siehe Anhang 3)

Experte 3 meinte, dass solche Weiterentwicklung nur dann als notwendig angesehen wird, wenn dem Unternehmen auch richtig weh tun. Mit dem Gewinn investiert die Unternehmen meistens in Anlagenvermögen, anstatt in R&D.

«Wie gesagt, warum sie nicht innovativ sind, weil sie ganz verbohrt im Tagesgeschäft drinnen sind und du kannst nicht Innovationsleister einstellen gleich auf Geschäftsführer. Aber das Problem ist, wenn er nicht dort oben angesiedelt ist, dann kann er auch nichts bewegen».

Auch wurde betont, dass die Entscheidungsträger meistens fest in ihrem Tagesgeschäft verankert ist.
(siehe Anhang 4)

Experte 4 ist skeptisch, da die Anreizsystem in vielen Firmen als Hürde von solcher Weiterentwicklung querstellt und da die Innovation immer mit Risiko verbunden ist, welches Aktienkurs zum Schwanken bringt, wird immer lange überlegt, ob diese Sinn macht.

«Sie versuchen, irgendwie den Aktienkurs nach oben zu bringen. Weil sie, weil sie selbst einen haben. Ihr Lohn hängt davon ab»

Eigene Vorteil bzgl. Leistung-Belohnung ist in vielen Organisationen noch sehr stark geprägt.
(siehe Anhang 5)

Experte 5 sieht die Weiterentwicklung von Erlösmodell als risikobehaftet. Diese hängt jedoch von Region ab. In Vorarlberg neigt z.B. der Trend dazu, dass die Leute gerne kauf, um Eigentümer zu sein, anstatt die Sachen zu mieten. Dieser Fakt hat dazu geführt, dass die Unternehmen nicht zum Umdenken bewegt hat.

«Weil wir auch wirtschaftlich so stark waren, dass wir so eine starke Wirtschaft hatten und deshalb auch keinen Preisdruck»

Wie die Aussage oben erwähnt wurde von Experte 5, besteht aktuell aus ihrer Sicht keine Notwendigkeit hier in Vorarlberg sich weiterzuentwickeln, da die produzierten Waren immer noch vermarkten lässt ohne Preisdruck.

«Wir hatten den Absatz, wir mussten uns gar nicht als Unternehmen darüber Gedanken machen»

Auch wurde betont, dass der Absatz noch genügend vorhandeln ist und das neue Modell auf dem ersten Blick immer mit zusätzlichem Aufwand verbunden sowie risikobehaftet sowie nicht gut planbar ist.
(siehe Anhang 6)

Fazit

Der Mindset z.B. Miete anstatt Kauf, Notwendigkeit etc. spielt bei Weiterentwicklung des Erlösmodells eine sehr wichtige Rolle. Viele Mitarbeiter leben oft seit vielen Jahren im Komfortzone mit den alten Verkaufsmethoden sowie Preisgestaltungen. Oft ist es für sie

schwierig, das gleiche Produkt mit dem neuen Erlösmodell zu vermarkten. Auch das Anreizsystem ist oft eine Hürde für die Innovation, da ein solches Erlösmodell risikobehaftet ist, welches dazu führen kann, dass der budgetierte Umsatz bzw. Gewinn nicht erreicht werden kann. Zusätzlich ist es für viele nicht reizvoll, wenn das Geschäft mit dem bisherigen Modell noch sehr gut funktioniert. Es wird nicht nach Verbesserungspotential gesucht, wenn das bisherige Modell noch gut läuft, da ein Wechsel viel Aufwand mit sich bringt und nicht gut planbar ist.

5. Fazit

Das ausgearbeitete Ergebnis aus dieser Forschungsarbeit wird im Fazit erläutert.

5.1. Limitation

Die Ausgangssituation, wie sie beschrieben wurde, bildet die Grundlage für die Beschränkungen dieser Arbeit. Die aus der Literaturrecherche erwähnte Beispiele wurden meistens von Großunternehmen entwickelt. Auch die Anwendungsbeispiele, die in der Arbeit aufgelistet wurden, existieren schon seit einigen Jahren und sind bekannten Erlösmodellen von Großkonzern. Im Gegensatz zu der empirischen Forschung sind die Unternehmen, die befragt worden sind, Mittel- bis Großunternehmen, die in Vorarlberg und, die im Radius von 45km von Vorarlberg entfernt, zu finden sind.

5.2. Ausblick für die Forschung

Aufgrund kontinuierlicher Anpassungen und sich ändernder Kundenbedürfnisse müssen die entwickelten Erlösmodelle in kürzeren Zeitabständen überprüft und angepasst werden. Es ist wichtig zu erkennen, dass viele Erlösmodelle eng mit einem Geschäftsmodell sowie die Wertlieferung an Kunden verbunden sind und eine kontinuierliche Optimierung unter Berücksichtigung von diesen Faktoren erforderlich ist. Diese Thematik könnte detaillierter untersucht werden, um ein tieferes Verständnis zu erlangen. Darüber hinaus könnte die Konzeption und Umsetzung von Risikozuschlägen und der Absicherung von Risiken in den jeweiligen Erlösmodellen genauer hinterfragt werden.

5.3. Schlussfolgerung und Beantwortung der Forschungsfrage

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass innovative Erlösmodelle in der Industrie eine wichtige Rolle spielen, um Kundenbedürfnisse zu erfüllen und Mehrwert an Kunden sowie Partner anzubieten, um langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Unternehmen können durch nutzungsabhängige oder ergebnisabhängige Preismodelle, Abonnementmodelle und leistungsabhängige Vergütungsmodelle flexiblere und kundenorientierte Angebote schaffen. Die frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema Preisgestaltung und die Kenntnis der Zahlungsbereitschaft der Kunden sind entscheidend für den Erfolg. Es ist wichtig, die individuellen Gegebenheiten des Unternehmens zu berücksichtigen und nicht unbedingt auf bahnbrechenden Technologien basieren müssen. Die Wahl des richtigen Erlösmodells erfordert eine sorgfältige Abwägung der Vor- und Nachteile sowie eine genaue Analyse der Zielgruppe und des Marktkontextes wie Wettbewerber und die Materialpreise, welche die Herstellungskosten beeinflussen. Die praktische Umsetzung innovativer Erlösmodelle kann jedoch mit Herausforderungen wie dem Denken außerhalb gewohnter Muster, der Komplexität des Innovationsprozesses und der Wahrnehmung von Preisänderungen verbunden sein. Die klassische Produktkalkulation spielt weiterhin eine wichtige Rolle bei der Ermittlung der Preisuntergrenze und der Gewährleistung der unternehmerischen Wirtschaftlichkeit. Allerdings gibt es auch Probleme und Grenzen im Zusammenhang mit der klassischen Produktkalkulation, und es ist wichtig, flexibel auf sich ändernde Marktbedingungen zu reagieren. Kreative Erlösmodelle sollten konsistent aus dem Geschäftsmodell abgeleitet werden, zum Nutzenversprechen für den Kunden passen und eine langfristige Kundenbindung fördern. Transparenz, Konsistenz und eine sorgfältige Einführung neuer Preismodelle sind entscheidend für den Erfolg. Insgesamt sind diese Erkenntnisse und Empfehlungen essenziell, um erfolgreiche Erlösmodelle zu entwickeln und im Markt erfolgreich zu sein. Aus empirischer Untersuchung wurde festgestellt, dass dabei nicht nur die Anbieter von dem Erlösmodell profitieren können, sondern auch Dritte wie Händler und Kunden. Wichtige Merkmale innovativer Erlösmodelle sind die Einbindung von Dritten, Schaffung von Sucht und erhöhte Zahlungsbereitschaft, Plausibilität der Kosten im Zusammenhang mit Wertlieferung, Alternativen zum Kauf wie Miete und attraktive Kosten für den Kunden. Es gibt Vor- und Nachteile für Kunden und Unternehmen, und die praktische Umsetzung kann auf Herausforderungen stoßen. Die klassische Produktkalkulation hat ihre Grenzen, und alternative Ansätze sind erforderlich. Die Plausibilisierung der Kosten und die Absicherung von Risiken anhand von Angebot und vertragliche Gestaltungen sind wichtige Faktoren. Mitarbeiter-Mindset und Anreizsysteme können Hemmnisse für Innovationen sein. Insgesamt ist es wichtig, diese Erkenntnisse bei der Entwicklung und Implementierung innovativer Erlösmodelle zu berücksichtigen.

Literaturverzeichnis

- Affenzeller, P. (2014). Erlösmodell als Gestaltungselement bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen. In P. Granig, E. Hartlieb, & H. Lercher (Hrsg.), *Innovationsstrategien: Von Produkten und Dienstleistungen zu Geschäftsmodellinnovationen* (S. 137–146). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01032-4_9
- Balasubramanian, S., Bhattacharya, S., & Krishnan, V. V. (2015). Pricing Information Goods: A Strategic Analysis of the Selling and Pay-per-Use Mechanisms. *Marketing Science*, *34*(2), 218–234.
- Bergamin, S., Braun, M., & Glaus, B. (2020). *Globalisierung und Digitalisierung: Erfolgsstrategien und Toolbox für CEOs und Topmanager*. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-61967-4
- Bruhn, M. (2002). Kundenorientierte Unternehmensführung. In H. H. Hinterhuber & K. Matzler (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung—Kundenzufriedenheit—Kundenbindung* (S. 33–62). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-663-10593-0_2
- Bruhn, M., & Hadwich, K. (Hrsg.). (2018). *Service Business Development*. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22424-0
- Buxmann, P., & Lehmann, S. (2009). *Preisstrategien von Softwareanbietern. Wirtschaftsinformatik*.
- Cuofano, G. (2023, März 12). *Ertragsmodelle: Der Leitfaden für Fortgeschrittene zur Ertragsmodellierung*. FourWeekMBA. https://fourweekmba.com/de/Erl%C3%B6smodelle/
- Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Auflage). Eigenverlag.
- Enders, S. (2022, Oktober 3). *Erlösmodelle und innovative Technologien für das Afrikageschäft (Teil 2)*. https://www.subsahara-afrika-ihk.de/blog/2022/10/03/erloesmodelle-und-innovative-technologien-fuer-das-afrikageschaeft-teil-2/
- Fleisch, E., Weinberger, M., & Wortmann, F. (2015). Geschäftsmodelle im Internet der Dinge. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, *67*(4), 444–465. https://doi.org/10.1007/BF03373027
- Frohmann, F. (2018). *Digitales Pricing: Strategische Preisbildung in der digitalen Wirtschaft mit dem 3-Level-Modell*. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22573-5
- Frohmann, F. (2022). *Digitales Pricing: Strategische Preisbildung mit dem 3-Level-*

Ansatz – vom digitalen Geschäftsmodell bis zur Optimierung des Pricing-Prozesses. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37941-4

- *Früher hohe Minutenpreise: Wie Telefonieren plötzlich billig wurde | Geld | BILD.de*. (2018). https://www.bild.de/geld/wirtschaft/handy-vertrag/wie-telefonieren-billig-wurde-54681162.bild.html
- Garcia, A. G., & Rennhak, C. (2006). Kundenbindung—Grundlagen und Begrifflichkeiten. In C. Rennhak (Hrsg.), *Herausforderung Kundenbindung* (S. 3–14). DUV. https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9245-7_1
- Gassmann, O. (2020). *Geschäftsmodelle entwickeln*. https://www.hanser-elibrary.com/doi/epdf/10.3139/9783446467620
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator* (1st edition). Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
- Gebauer, H. (2016). *Ohne Strategie, keine innovativen Geschäftsmodelle—FRITZ Führungskreise*. https://www.fritz.tips/ohne-strategie-keine-innovativen-geschaeftsmodelle/
- Georg, S. (2016, Januar 18). *Problem der Kalkulation – Kostenträgerrechnung*. Kostenmanagement. https://www.wiin-kostenmanagement.de/problem-der-kalkulation/
- Gleich, Michel, Stegmüller, Kämmler-Burrak, R., Uwe, Werner, Andrea. (2010). *Moderne Kosten- und Ergebnissteuerung*. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG; (c) Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. https://www.wiso-net.de/document/HAUF__9783648000915502
- *Gütekriterien | Methodenportal der Uni Leipzig*. (o. J.). Abgerufen 17. Juni 2023, von https://home.uni-leipzig.de/methodenportal/guetekriterien/
- Hamari, J., Hanner, N., & Koivisto, J. (2017). Service quality explains why people use freemium services but not if they go premium: An empirical study in free-to-play games. *International Journal of Information Management*, *37*(1, Part A), 1449–1459. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.09.004
- Hanschke, I. (2018). *Digitalisierung und Industrie 4.0 – einfach und effektiv*. https://www.hanser-elibrary.com/doi/epdf/10.3139/9783446452992.fm
- Hinterhuber, Hans H., Matzler, & Kurt. (2009). *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung; Kundenzufriedenheit; Kundenbindung*. https://obv-at-fhv.userservices.exlibrisgroup.com
- Holland, H., & Heeg, S. (1998). *Erfolgreiche Strategien für die Kundenbindung*. Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-90886-5
- Innovative solutions for healthcare financing—Enabling the transformation of

healthcare. (2019). *Siemens Healthineers Headquarters*.
- Jodlbauer, H. (2020). Geschäftsmodellinnovation. In H. Jodlbauer (Hrsg.), *Geschäftsmodelle erarbeiten: Modell zur digitalen Transformation etablierter Unternehmen* (S. 59–81). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30455-3_2
- Johnson, M. W. (2010). The time has come for business model innovation. *Leader to Leader*, *2010*(57), 6–10. https://doi.org/10.1002/ltl.421
- Kaiser, R. (2021). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30255-9
- Keil, M. (2020). *Verkäufermarkt vs. Käufermarkt: Strategien & Unterschiede*. https://blog.hubspot.de/sales/verkaeufermarkt
- KG, N. V. G. & C. (2021, Juli 2). *Kalkulation und Wirtschaftlichkeit von Pay-Per-Use-Konzepten*. NWB Datenbank. https://datenbank.nwb.de/Dokument/859235/
- Kleinaltenkamp, M., Gabriel, L., Morgen, J., & Nguyen, M. (Hrsg.). (2023). *Marketing und Innovation in disruptiven Zeiten*. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38572-9
- Klitzsch, W. (2019). Grundbegriffe der Wirtschaft—Ein Nachschlagewerk für Einsteiger. In W. Klitzsch (Hrsg.), *Grundbegriffe der Wirtschaft: Ein Nachschlagewerk für Einsteiger* (S. 377–430). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27904-2_11
- Krämer, A. (2015). *Pricing in a VUCA World*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0_7
- Krämer, A., & Burgartz, T. (2022). *Kundenwertzentriertes Management: Value-to-Value – Pricing – Big Data – Controlling | SpringerLink*. https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-36413-7
- Krämer, A., & Kalka, R. (2017). How digital disruption changes pricing strategies and price models. *Phantom Ex Machina : Digital Disruption's Role in Business Model Transformation*.
- Krämer, A., & Schmutz, I. (2020). Mythos Value-Based Pricing – Der Versuch einer (wertfreien) Einordnung. *Marketing Review St Gallen*, *37*, 44–53.
- Krcmar, H. (2018). Charakteristika digitaler Transformation. In G. Oswald & H. Krcmar (Hrsg.), *Digitale Transformation: Fallbeispiele und Branchenanalysen* (S. 5–10). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22624-4_2
- Kumar, V. (2014). *Making „Freemium" Work*. https://buy.tinypass.com/checkout/template/cacheableShow?aid=mbs77qtzUz&templateId=OTBSP342X41S&templateVariantId=OTVJQJMELGQIS&offerId=fakeOfferId&

experienceId=EX6OE1720PPS&iframeId=offer_62ff0a40b07da3fd077d-0&displayMode=inline&widget=template&url=https%3A%2F%2Fhbr.org
- LeveragePoint (Regisseur). (2014, April 24). *How B2B Enterprises Implement Pricing Innovation to Capture Value*. https://www.youtube.com/watch?v=VaSMkEC3Fn8
- Lüttgens, D. (2021, Mai 3). Preisstrategie (1) – Probleme und Einflussfaktoren—BWL. *exkulpa*. https://exkulpa.de/bwl/preisstrategie-probleme-und-einflussfaktoren/
- Marn, M. V., Roegner, E. V., & Zawada, C. C. (2003). *Pricing new products—Companies habitually charge less than they could for new offerings. It's a terrible habit.*
- Maschinenbauer Engel bietet Pay per Use an. (2023). *Der Treasurer*, *4*, 6. powered by GENIOS.
- Mayring, P. (1978). *Die Inhaltsanalyse als sozialwissenschaftliche Methode. Unveröffentlichte Magisterarbeit, Universität München*.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse—Grundlage und Techniken*. https://content-select.com/media/moz_viewer/552557d1-12fc-4367-a17f-4cc3b0dd2d03/language:de
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*. https://obv-at-fhv.userservices.exlibrisgroup.com
- McCarthy, D. M., Fader, P. S., & Hardie, B. G. S. (2017). Valuing Subscription-Based Businesses Using Publicly Disclosed Customer Data. *Journal of Marketing*, *81*(1), 17–35.
- *Mietwagen Alle Fragen rund um SIXT+ PAY AS YOU GO | SIXT+ FAQs – Sixt Autovermietung*. (o. J.). Abgerufen 25. Juli 2023, von https://www.sixt.de/plus/faqs/pay-as-you-go/
- Murschetz, P. (2016). Geschäfts- und Erlösmodelle in den Medien. In J. Krone & T. Pellegrini (Hrsg.), *Handbuch Medienökonomie* (S. 1–25). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09632-8_19-1
- Nöken, S., Söllner, O., & Wurzer, A. (2021, Januar 28). Fleet management at Hilti – A case study on digital business model transformation and the role of IP. *IP Business Academy*. https://ipbusinessacademy.org/fleet-management-at-hilti-a-case-study-on-digital-business-model-transformation-and-the-role-of-ip
- Oberlerchner, M. (2022, März 26). Digitalisierung in Zeiten von VUCA: Mit Resilienz-Engineering fundiert Überleben sichern. *Austrian Testing Board*. https://www.austriantestingboard.at/digitalisierung-vuca/
- Pauwels, K., & Weiss, A. (2008). Moving from Free to Fee: How Online Firms Market to Change Their Business Model Successfully. *Journal of Marketing - J MARKETING*, *72*, 14–31. https://doi.org/10.1509/jmkg.72.3.14
- *Pay for performance instead of bearings—SKF*. (2021, September 21).

https://www.aerocontact.com/videos/100157-pay-for-performance-instead-of-bearings
- Petersen, Thode, T., Eric. (2015). *Globalisierung, Digitalisie- rung und Einkommens-ungleichheit*.
- Pfannstiel, M. A., Kassel, K., & Rasche, C. (Hrsg.). (2020). *Innovationen und Innovationsmanagement im Gesundheitswesen: Technologien, Produkte und Dienstleistungen voranbringen*. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28643-9
- Plinke, W., & Utzig, B. P. (2020). Stückdeckungsbeitragsrechnung. In W. Plinke & B. P. Utzig (Hrsg.), *Industrielle Kostenrechnung: Eine Einführung* (S. 193–209). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-61872-1_13
- Produktkalkulation und Produktkostenkalkulation | 4cost Blog. (o. J.). *4cost GmbH*. Abgerufen 9. Juni 2023, von https://www.4cost.de/ressourcen/blog/produktkalkulation-und-produktkostenkalkulation/
- Proff, Fojcik, H., Thomas Martin. (2016). *Nationale und internationale Trends in der Mobilität: Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte | SpringerLink*. https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-14563-7
- Ramanujam, M., & Tacke, G. (2016). *Monetizing Innovation: How Smart Companies Design the Product Around the Price*. John Wiley & Sons, Incorporated. http://ebookcentral.proquest.com/lib/vorarlberg/detail.action?docID=4519006
- Schallmo, D. (2013). *Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00245-9
- Schallmo, D. R. A. (2020). *Erfolgreiches Business Model Development für Gründungen: Idee, Konzept, Geschäftsmodell, Pitch und Roadmap mit Tools*. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32140-6
- Simon, H., & Fassnacht, M. (2016). *Preismanagement*. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11871-6
- Sundararajan, A. (2004). Nonlinear Pricing of Information Goods. *Management Science*, *50*(12), 1660–1673.
- Tausendpfund, M. (Hrsg.). (2020). *Fortgeschrittene Analyseverfahren in den Sozialwissenschaften: Ein Überblick*. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30237-5
- Türk, A. (2018, Oktober 15). „Klassische Kalkulation ist nicht mehr zeitgemäß“. *Gastgewerbe-Magazin*. https://v5.gastgewerbe-magazin.de/klassische-kalkulation-ist-nicht-mehr-zeitgemaess-5002
- *Über Uns | Zühlke*. (2020, Juni 28). Zühlke Engineering AG. https://www.zuehlke.com/de/ueber-uns

- Von der Brelie, J., Pfleger, A., & Künzle, U. (2021, Oktober 15). *Neue Erlösmodelle in der Industrie | Zühlke*. Zühlke Engineering AG. https://www.zuehlke.com/de/neue-erloesmodelle-in-der-industrie
- Wacker, M. (2019). Deckungsbeitragsrechnung und Preisgrenzen. In M. Wacker (Hrsg.), *Prüfungswissen Rechnungswesen für Bankkaufleute* (S. 153–160). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16592-5_21
- Wagner, T. M., Benlian, A., & Hess, T. (2014). Converting freemium customers from free to premium—The role of the perceived premium fit in the case of music as a service. *Electronic Markets*, *24*(4), 259–268. https://doi.org/10.1007/s12525-014-0168-4

Anhang 1 – Interviewleitfaden

1. Was ist ein innovatives Erlösmodell?
2. Welche innovative Erlösmodelle sind für die Interviewpartner bereits erkannt?
    i. Die innovative Erlösmodelle aus der Industrie
    ii. Die innovative Erlösmodell, die sie selber entwickelt haben
3. Was sind die wichtigen Bestandteile eines innovativen Erlösmodells?
4. Was sind die Gemeinsamkeiten der innovativen Erlösmodellen? Lassen sich diese kategorisieren?
5. Was sind die Vor- und Nachteile eines Erlösmodells aus Kunden,- und Unternehmenssicht?
    i. Allgemein
    ii. Unternehmen spezifisch (beim vorhandenen innovativen Erlösmodell)
6. Was sind die häufigen Probleme/Herausforderung/Risiken von solche Erlösmodelle bei praktischer Umsetzung und wie lässt sich diese bewältigen?
7. Was sind die Lösungsansätze zur Risikoabsicherung?
    i. Absatzprognose
    ii. Preisuntergrenze
    iii. Vertragliche Absicherung
    iv. Etc.
    v. Was muss vertraglich vereinbart werden, um die Erlösuntergrenze abzusichern?
    vi. Was sind die Schwäche der klassischen Produktkalkulation beim innovativen Erlösmodell?
    vii. Gibt es hierzu einen Lösungsansatz bzw. alternativen Ansätze dazu
8. Warum innovatieren viele Industrieunternehmen nicht?

Anhang 2 – Transkript Experte 1

Datum	Teilnehmer	Unternehmen	Ort	Interviewdauer
08.05.2023	Stefan Hartmann Utchawara Wongphrachan	Illwerke vkw AG	Standort Weidach	40 Minuten

Tabelle 3: Interview Experte 1

Quelle: Eigene Darstellung

Utchawara Wongphrachan: [00:00:00]
Als erste Frage, was verstehst, was ist für dich die Definition von innovatives Erlösmodell. Halt ganz kurz. Es gibt immer wieder Aussage.

Stefan Hartmann: [00:00:14]
Erlösmodell bedeutet ja, dass man Geld von einem Kunden bekommt, wobei man langfristig davon profitiert. Und innovativ ist für mich oder für die Vlotte gesprochen, wenn es jetzt nicht nur zum Vorteil von der Vlotte ist, sondern auch für den Kunde oder sonstige Partner, die mit drinhängen. Das konkretes Beispiel. Bei uns ist es so wir haben ja diese Hotellösung, wo man laden kann und dieses Erlösmodell ist so, dass wir sagen, der E-Autofahrer, der mit seiner Karte kommt, kann dort laden. Wir kriegen, dann diesen Erlös von diesem Ladevorgang. Der Kunde kann laden und das Hotel beispielsweise kriegt von diesem Ladevorgang auch ein Stückchen des Kuchens ab. Auch der Vermittler hat das Gefühl, wenn jetzt irgendjemand kommt, dass er auch noch mitverdient. Das sind schon mal zwei die mitverdienen, wir als vkw und dann eben beispielsweise auch das Hotel. Ja, und jetzt ist so, oder wenn man sagt: "Ist es Innovativ?" [00:01:28] Ja, weil das Hotel hat natürlich auch sein eigenes Interesse, dass jetzt viel geladen wird, weil je mehr das geladen wird, desto mehr Erlös bekommen wir als VKW. Aber auch je mehr geladen wird, desto mehr Erlös bekommt auch das Hotel selber. Also bedeutet dieses Geschäftsmodell nicht nur Angebot und Nachfrage, wir bieten was an und der Kunde nimmt das, sondern auch sagen wir der dritte Partner wie beispielsweise das Hotel hat auch ein Interesse, dass noch mehr geladen wird.

Utchawara Wongphrachan: [00:02:07]
Indem Fall interessiert man sich eigentlich nicht nur was man dem Endkunden abgibt, sondern auch den Leute, die involviert sind.

Stefan Hartmann: [00:02:16]
Richtig, auch mit beteiligt werden. Und wie du sagst, die zusätzlich involviert sind. Wie jetzt beispielsweise ein Hotel, da gibt es da auch von denen nochmal ein Antrieb und Motivation

zum Schauen was besser läuft, also zum Beispiel besseres Marketing für die Ladestation, bessere Auslastung, dass den Besuchern sagt "Ah dein Auto ist voll" oder "Fahr es bitte weg", damit der nächste Gast der kommt, wieder laden kann, weil je mehr geladen wird, desto mehr, oder?

Utchawara Wongphrachan: [00:02:50]
Also wird nicht nach Zeit, sondern nach Einheit geladen.

Stefan Hartmann: [00:02:53]
Genau nach Einheiten nach Anzahl nach Stücken.
Es kann muss aber nicht sein, ich nehme ein Beispiel aus der E-Mobilität raus. Das ist für mich typisches innovatives Erlösmodell wo es nicht nur darum geht, dass wir uns selber das ganze machen und das funktioniert auch deshalb den innovativ heißt für mich auch immer es muss auch digital sein, es muss alles automatisiert erfolgen. Es ist so, wenn dieser Ladevorgang gemacht wird, dann wird bei uns im Hintergrund automatisch über dieses Backend System, das Ganze gleich richtig ausgezahlt. Da sitzt nicht noch einmal jemand vom Vertrieb oder irgendjemand Backoffice da und sagt: "Wieviel muss ich jetzt hier als Rechnung danach noch ausstellen?" Sondern das passiert alles automatisch. Mit jedem Ladevorgang, der da kommt, verdienen wir Geld, verdient dieser Standortpartner das Hotel Geld und innovativ deshalb, weil das alles automatisch und automatisiert erfolgt.

Utchawara Wongphrachan: [00:03:39]
Wenn es unterschiedlich abgerechnet wird, ist es schwieriger, dass man immer manuell ausstellt. Deswegen ist die Digitalisierung eigentlich eine Lösung und auch der Treiber, warum die innovative Lösungen immer mehr akzeptiert wird in der Gesellschaft, ne?

Stefan Hartmann: [00:04:09]
Genau das Gleiche habe ich überlegt, wenn man dieses Google Beispiel hernimmt. Ist es genau das gleiche. Der Kunde will eine Suchanfrage machen, sucht was bei Google jetzt kriegt natürlich Google für die Suchanfragen, dass sie diese zur Verfügung stellen – „Geld“ und der, der Sucht kriegt das Ergebnis.
Aber wenn jetzt natürlich eine Firma will, dass sein Produkt gefunden wird, zahlt dieses Unternehmen noch mal was dafür. Das ist auch innovativ, weil Google verdient einmal durch diese Werbeschaltung, die sie verkaufen und auf der anderen Seite verdient dieser Partner, der diese Werbeschaltung zahlt, wieder, indem er wieder mehr Produkte verkaufen kann. Also

bedeutet da hat wieder Google was davon, der was verkauft hat was davon und der, was sucht, hat natürlich auch was davon, wenn er natürlich genau das vorgeschlagen bekommt, was ihm fehlt. Immer diesen "Dritten Partner" auch irgendwie mit einzubinden.

Utchawara Wongphrachan: [00:05:10]
Und natürlich ist das Kundeninteresse dann auch wieder besser erfüllt, wenn man die Daten hat und so. Was für ein innovatives Erlösmodell habt ihr bei der Vlotte?

Stefan Hartmann: [00:05:20]
Genau wie beim Beispiel beim Hotel, da beteiligen wir einfach, denn diese Standort Partner, also Hotels und so weiter, dass die ja auch was mitverdienen, dass ist das, was wir jetzt hauptsächlich im Einsatz haben. Anders ist es ist nicht wirklich innovativ, aber wir haben Strom und berechnen wieviel das Ganze kostet und verkaufen es noch teurer weiter an den Kunden. Das ist klassisch Einkauf und Verkauf. Das ist jetzt nicht wahnsinnig innovativ, dass kommt von hinten noch bei Untergrenze und so weiter bei den Fragen, die du gestellt hast. Aber so richtig innovativ ist wirklich das mit diesem Standortpartner daran beteiligen.

Utchawara Wongphrachan: [00:06:03]
Stefan bei dieser Hotellösung habt ihr einen fixen Betrag, wo die Hotel Partner dann bezahlen müssen pro Monat und dann nochmal diese Unit, wenn die Kunden dann laden, oder?

Stefan Hartmann: [00:06:15]
Es ist so sie zahlen einmal für diese Ladestation selber für diese Dienstleistung, dass sie überhaupt eine Ladestation bei sich haben und dann ist es so, dass sie für jeden Ladevorgang oder für jede geladene Kilowattstunde kriegen Sie einen gewissen Betrag. Je mehr Kilowattstunden geladen werden, desto mehr Geld bekommen sie und das ist ein Fixpreis wir sagen pro Kilowattstunde sind das so viel Cent und dann kriegen sie, wenn es eben 10 Kilowattstunden sind, 10 Kilowattstunden mal diesen fixen Satz, wenn 1000 Kilowattstunden sind 1000 Kilowattstunden mal diesen fixen Satz. Es bedeutet wirklich, wenn wenig geladen wird, bekommen sie weniger, wenn mehr geladen wird, dann kriegen sie mehr.
Utchawara Wongphrachan: [00:06:58]
Ihr profitiert eigentlich von dem Betrag, welchen ihr verdient, bezüglich verkauft von der Ladestation und dann auch noch diese pro Kilowattstunde geladen Einheiten?

Stefan Hartmann: [00:07:09]
Genau und jetzt, warum eben auch innovativ, weil wenn wir ein Miet-Modell anbieten von dieser Ladestation sagen wir mal, das kostet pro Monat 55 EUR. Es ist deshalb auch innovativ,

wenn viel geladen wird, muss der Kunde also das Hotel, Beispiele gar keine Miete zahlen, weil viel geladen wird. Das bedeutet je besser der Standort genutzt ist, desto weniger sind diese Infrastrukturkosten der Ladestation relevant. Wenn nix geladen wird, dann muss er die Miete zahlen kriegt nur ein bisschen von dieser Umsatz Beteiligung zurück.

Utchawara Wongphrachan: [00:07:43]
Ist die Instandhaltung und so weiter auch dabei diesen 55 EUR? Also es läuft, alles muss laufen.

Stefan Hartmann: [00:07:51]
Wir sagen: Du kriegst eine Ladestation von uns und wir kümmern uns darum, dass diese rund um die Uhr das ganze Jahr lang läuft also wirklich 24/7 Service. Wenn etwas mal nicht funktionieren sollte, wie jetzt keine Ahnung Montagmorgen. Kann man bei uns anrufen. Dann schauen die Techniker rein und sagen OK, wir schauen mal, was die Station hat und wenn diese jetzt zum Beispiel komplett defekt oder kaputt wäre, dann würden wir diese komplett austauschen. Wenn wir sagen OK, dann kriegst du wieder eine neue. Das Ziel von uns, dass es immer eine Ladestation gibt, die immer funktioniert und für das zahlt der Kunde auch.
Und wenn viel geladen wird, dann ist es eigentlich für ihn Wurst, weil dann sind diese monatlich laufenden Kosten eigentlich gar nicht so wichtig, weil ja viel geladen wird.

Utchawara Wongphrachan: [00:08:38]
Gibt es das auch für Privathaushalte?

Stefan Hartmann: [00:08:41]
Bei Privaten noch nicht, dass machen wir hauptsächlich bei Business Kunden. Da, wo wir das auch machen, zum Beispiel, klassische für Hotels, aber auch für Mitarbeiter, bei große Firmen wie zum Beispiel Hirschmann, Doppelmayr oder Alpla. Wir haben das auch, dass diese ihren Mitarbeitern Ladeinfrastruktur zur Verfügung stellen wollen. Wenn der Mitarbeiter diese Ladeinfrastruktur dann nutzt, kriegt dann wieder beispielsweise der Doppelmayr von uns wieder Geld zurück. Es bedeutet je mehr die Stationen von Mitarbeitern genutzt werden, dann hat auch der Doppelmayr zum Beispiel keine monatlich laufenden Kosten.

Utchawara Wongphrachan: [00:09:19]
Es gibt ja bezüglich innovatives Lösungsmodell viele Beispiele, zum Beispiel Hilti vermietet ihre Werkzeugkoffer an viele Firmen und die ganze Instandhaltung obliegt auch bei der Firma Hilti. Ähnliche Abläufe finden sich zum Beispiel bei Rolls Roys, wo sie ihre Turbinen eigentlich

pro Stunde, also pro Flug Stunde, abkassiert, ist eigentlich ungefähr das gleiche Konzept, oder?

Stefan Hartmann: [00:09:32]
Ja, genau richtig. Einmal diese Miete, dass rund um sorglos oder so zu sagen. Wir kümmern uns, um die jährliche Service Wartung der Stationen.

Utchawara Wongphrachan: [00:10:00]
Der Fokus liegt was für ein Wert an Kunden geliefert wird. Was sind für dich die Hauptmerkmale, die Gemeinsamkeiten von solchen innovativen Erlösmodelle?

Stefan Hartmann: [00:10:13]
Es ist immer aus zweierlei Hinsicht zu betrachten, dass man sagt, auf der einen Seite geht es in die Richtung Kundenbindung, dass man sagt die anderen machen das ja auch, oder dass sie sagen, das "Rundumsorglospaket" wie zum Beispiel der Werkzeugkoffer von Hilti ist. Wenn du das einmal kennst und weißt, dass es super funktioniert, wird man nicht selber wieder ein Werkzeugkoffer irgendwo kaufen, wenn etwas fehlt oder kaputt geht muss du dich selbst wieder darum kümmern. Und das ist wirklich dieses rundumsorglos Thema, wie beim Hotel. Bei uns das Hotel hat eigentlich gar keine Lust, sich um diese Ladestation zu kümmern, wenn sie nicht funktioniert. Sie wollen Ihren Kunden Gästen was anbieten und das soll funktionieren. Und wenn es viel genutzt wird, bekommen sie dann noch was zurück. Aber Sie wollen jetzt nicht am Morgen um 8 wenn jetzt irgendjemand kommt uns sagt er kann nicht laden an Rezeption. Wollen sie nicht, dass der Rezeptionist wieder einen Elektriker anrufen muss. Der Elektriker muss wieder rausfahren und sollte eigentlich wie bei den anderen Modellen die du genannt hast genau das Gleiche. Es gibt jemanden, der kümmert sich darum, der kennt sich aus und der schaut, dass das Ding auch funktioniert.
Utchawara Wongphrachan: [00:11:24]
Das Hauptmerkmal, was sie gemeinsam haben, ist wahrscheinlich das Interesse, was der Kunde eigentlich will. Dieser möchte das geliefert bekommen ohne hohe Fixkosten oder noch andere Dinge, um die man sich selbst kümmern muss und so weiter. Das sind die innovative Erlösmodell. Eine Frage, welche ich mir noch vermerkt habe: Was sind Vor- und Nachteile aus Kunden- und Unternehmenssicht? Du hast eigentlich schon einige Vorteile von aus der Kundensicht erwähnt, dass sie sich nicht sorgen müssen, dass sie eigentlich immer eine funktionierende Ladestation haben. Das auch bei Problemen jemand von der VKW zu Verfügung steht und schaut das alles wieder läuft, dieses Sorglospaket. Was sind wesentliche Vorteile aus Kundensicht und was sind die Nachteile, wenn du so schaust?

Stefan Hartmann: [00:12:13]
Ein Nachteil ist natürlich, dass du immer an diesen Anbieter gebunden. Es gibt einen Vertrag und der Vertrag der muss eingehalten werden. Wenn man diesen Vertrag nicht mehr haben möchte, dann muss man eben diesen Vertrag wieder kündigen. Das ist so ein Nachteil aus Sicht von vom Kunden. Er sagt zwar er will diese Rundumsorglospaket, aber auf der einen Seite muss ich mich auch an dieses Unternehmen auch binden. Es gibt Mindestlaufzeit. Als Anbieter brauchen wir eine gewisse Mindestlaufzeit vom Vertrag. Damit sich das Ganze überhaupt rechnet und wir es überhaupt anbieten können. Sollten wir das nicht machen ist das Risiko die Gefahr zu groß. Ach, diesen Monat brauche ich es dann brauche ich es drei Monate nicht und dann brauche ich es wieder zwei Monate.
Mindestvertragslaufzeit ist aus Kundensicht sicher ein Nachteil. Auf der anderen Seite kann man sagen ja, es gibt einen Vertrag, der läuft aber eine gewisse Zeit und dann ist das erledigt und dann weiß ich, da kümmert sich jemand drum, man kann es auch so sehen. Es ist nicht immer ein Vor- oder Nachteil, aber viele wollen halt Rundumsorglospaket aber keine Vertragslaufzeit und das ist ganz schwierig.

Utchawara Wongphrachan: [00:13:40]
Genau also für VKW schwierig, wenn ihr die Boxen immer abbauen müsstet. Die Box könnt ihr schon für andere Kunden wieder benutzen, aber man muss diese aufwarten.

Stefan Hartmann: [00:13:50]
Ja genau wie du sagst wieder abbauen und wo anders wieder aufbauen, deshalb ist es uns auch lieber einmal aufbauen und das läuft eigentlich für ewig. Das ist natürlich das, was der Anbieter will, dem Kunde einmal erklärt oder und dann läuft das Ewig und wenn diese kaputt geht, dann tauschen wir diese aus und der Vertrag verlängert sich immer automatisch weiter oder das jetzt wieder aus Anbietersicht der Vorteil aus Kundensicht natürlich wieder Nachteil. Der sagt ach blöd, oder? Wenn ich jetzt nach 2 Jahren nicht mehr will, oder dann muss ich einen Vertrag kündigen, dann kommt die VKW baut alles wieder komplett zurück und dann habe ich wieder gar nichts, oder? Und das ist so das Problem ein bisschen.

Utchawara Wongphrachan: [00:14:35]
Also können wir gleich zu Punkt 6 gehen, was sind die Probleme, Herausforderungen und Risiken bei Umsetzung?

Stefan Hartmann: [00:14:48]
Das Risiko ist natürlich jetzt wie bei dem Hotel, dass wir natürlich davon ausgehen, dass da geladen wird, wenn da gar nichts geladen wird und die Station nicht genutzt wird, dann haben

weder wir Spaß daran noch hat das Hotel Spaß daran. Weil das Hotel hat nur laufende Fixkosten und bringt ihnen nichts. Wir haben einen riesen aufwand das Ganze bereitzustellen, wir haben alles bei uns in den Systemen drinnen, man macht trotzdem Service und Wartungen und es wird nie geladen. Da ist unser Geschäftsmodell so, dass wir nicht nur sagen Ach, jetzt vermietet und gut ist, sondern es muss auch da geladen werden, also auch unser Risiko ist die Stationen müssen genutzt werden. Das ist eigentlich das Risiko. [00:15:42] Wie bei den Werkzeugkoffer bei Hilti. Hilti ist es egal ob der Werkzeugkoffer genutzt wird oder nicht, die zahlen sowieso. Bei uns ist es ein bisschen anders, da ist es nicht egal, ob die Station genutzt wird oder nicht genutzt wird, sondern in unserer Kalkulation ist auch eingerechnet, dass die auch genutzt wird. Je besser, desto genutzt wird, desto besser ist es für alle Beteiligten. Je schlechter, dass sie genutzt wird, oder, desto blöder ist es noch den für uns.

Utchawara Wongphrachan: [00:16:14]
Das Risiko ist eigentlich nicht nur die Fixkosten, sondern wenn man es so allgemein betrachtet die innovative Erlösmodellen, dass diese pro Unit am höchsten ist.

Stefan Hartmann: [00:16:24]
Auch da wird beispielsweise gerade aktuell ist das Risiko, dass wir natürlich zum Beispiel beim Strom eine Variable bei dem Ganzen haben. Wo man sagt man ist abhängig, wie der Strompreis gerade aktuell ist. Sondern auch der Strompreis oder schwankt eben auch noch. Das ist nämlich auch ein Risiko, wo man sagen kann das ist jetzt blöd, weil es nicht solche Fixkosten, wo man sagen kann ein Mitarbeiter kostet x Euro und kann es dann ausrechnen, sondern Strom kann dir auch schwanken und dieses Risiko müssen wir natürlich auch mit einkalkulieren. z.B. Heute kostet die Kilowattstunde so viel und in 5 Jahren wissen wir eigentlich noch gar nicht. Dieses Risiko zwischen diesen variablen Kosten wie z.B. beim Strom auch irgendwie mitunterbringen.

Utchawara Wongphrachan: [00:17:13]
Aber ihr verkauft ja pro Unit heißt, dass Ihr die Strompreise auch im Vertrag fixiert oder wie?

Stefan Hartmann: [00:17:20]
Nein eben nicht. Dass ist das Problem. Sondern wir sagen es gibt immer den aktuellen Marktpreis und den fixieren wir dann immer wieder für ein Jahr und sagen dem Kunde, der aktuelle Marktpreis bei der Ladestation ist jetzt so hoch und nächstes Jahr ändert sich der wieder und ändert sich wieder, ändert sich wieder. Dadurch ist es auch so je günstiger dieser Marktpreis wird desto besser ist es für den E-Autofahrer, weil er sagt ach, das ist günstig zu laden, dann lädt er wieder mehr. Aber diese Beteiligung ist immer fixiert, also er kriegt immer

genau denselben Betrag fixiert zurück, egal wie der Strompreis schwankt, er kriegt immer denselben Betrag. Jetzt kann es aus unserer Sicht passieren der Strompreis geht hoch oder und er kriegt immer dieselbe Beteiligung auf der anderen Seite kann es passieren, ne Strompreis geht unter und der kriegt dieselbe Beteiligung. Dann ist natürlich blöd für uns, wenn der Strompreis hoch ist und er kriegt dieselbe Beteiligung ist es gut.

Utchawara Wongphrachan: [00:18:19]
Oh, wie Aktienhandel (lach).

Stefan Hartmann: [00:18:22]
Also ist wie Aktien handeln. Weil das einfach auch immer im Bewegung ist.

Utchawara Wongphrachan: [00:18:26]
Genau und wie ist eigentlich die Akzeptanz von dem innovativen Erlösmodell? Kommt das gut an beim Kunden?

Stefan Hartmann: [00:18:33]
Also das war so ganz zu Beginn hatte wir nur das Modell, wo wir gesagt haben liebes Hotel du kriegst eine Ladestation, die kannst du mieten mit diesem "Rundumsorglos". Das haben einige genommen. Das war absolut in Ordnung, aber ohne irgendwelche, sag ich mal Erlösbeteiligung. Diese gab es noch nicht, da wir noch nicht dran gedacht haben. Es war wirklich so, dass es einigen genommen. Wir haben dann gesagt wieso soll ich das überhaupt zur Verfügung stellen? Dann haben wir gesagt OK, wir müssen diesen Standortpartner dem Hotel auch was geben. Dann haben wir gesagt man bekommt pro Lade Vorgang so und so viel. Auf einmal war das klar, das ist super, weil jetzt können die sind nämlich ausrechnen und sagen ja wenn ich jetzt 1000 Kilowattstunden pro Monat habe dann ist die Miete von der Wallbox wieder gezahlt. Also der kann jetzt für sich selber ausrechnen was bedeutet, wenn noch mehr als 4000 Kilowattstunden beispielsweise lädt. Dann kam der noch einen zusätzlichen Umsatz generieren die Miete von dieser Wall Box gezahlt und er verdient sogar noch etwas.

Utchawara Wongphrachan: [00:19:40]
Ich habe eigentlich nur daran gedacht, dass die Vorarlberger haben eher so ein Mindset Eigentümer zu sein. Dass Leasing eher schwierig ist. Das man lieber Investition als Eigenkapital einsetzen, wenn sie etwas kaufen müssen. Ob dieses Modell überhaupt gut ankommt, aber das ist dann B2B und B2C ein bisschen anders glaub ich, oder?

Stefan Hartmann: [00:20:07]
Ja also, wir haben auch Kaufmodelle, genau gleiche, nur bei Kaufmodelle machen wir das auch so oder ähnlich, dass wir auch sagen beim Kaufmodell hast du nicht dieses „Rundumsorglos“ sondern das ist deine Box dein Problem aber trotzdem machen wir das auch so, dass wir sagen für jeden Ladevorgang, der stattfindet kriegst du auch wieder Geld zurück. Das machen wir auch. Das machen wir so, wir zeigen in allen Routenplaner und so weiter deine Stationen an und wenn da geladen wird, das ist unsere Dienstleistung, kriegen wir was dafür, dass wir das gemacht haben. Aber wenn die Box kaputt ist oder nicht funktioniert - dein Problem.

Utchawara Wongphrachan: [00:20:48]
Aber profitabler für euch ist schon die Mietvariante, weil ihr eigentlich die Dienstleistungen und die Instandhaltung und so weiter schon verrechnen könnt mit Profit?

Stefan Hartmann: [00:21:01]
Richtig und vor allem auch langfristig. Wenn jetzt einer einen Vertrag abschließt ist nicht nur für die nächsten 2, 3 Monate, sondern für einen längeren Zeitraum. Da wissen wir natürlich auch. Jetzt haben wir ein Kunde, den haben wir jetzt wieder eine Zeit lang als Kunde. Und je mehr dazukommen desto langfristiger ist natürlich auch eine Planung in die Richtung.

Utchawara Wongphrachan: [00:21:23]
Ja, also Risiko ist eigentlich wieviel genutzt wird aus Gründen der Unternehmenssicht, denn ihr profitiert eigentlich viel mit dem pro Einheit und wie man diese bewältigen ist eigentlich, dass die Akzeptanz von Hotel und auch von Endkunden eigentlich mehr wird, dass sie auch daran glauben und sagen OK sie profitieren von der Ladestation und nicht nur sie holen Fixkosten hinein, sondern wenn geladen wird aber, dass sie etwas davon profitieren. Ihr versucht und so in den Marketingstrategie zu beeinflussen, dass logischerweise ihr mehr absetzen könnt und der Hotelbetreiber und Endkunden auch akzeptiert.

Stefan Hartmann: [00:22:10]
Und diese Akzeptanz kommt dann zustande, wenn ein Hotel Betreiber wie du sagst rechnet sich aus: „Was habe ich Fixkosten pro Monat? Was kann ich an Erlösen erzielen?“ Und wenn er dann draufkommt, dass jeden Monat macht und er sagt: „Diesen Monat hat er jetzt nur noch 10 EUR Fixkosten da der Rest ist schon gedeckt und die 10 EUR sind mir egal.“ Wenn aber dann. Beispielsweise äußert diesen Monat habe ich 10 EUR verdient, dann kommt er auf die Idee (hatten wir auch schon) wir stellen eine zweite Station hin. Weil, dass rechnet sich ja für ihn und sagt er OK, der Bedarf ist da. Es gibt eine Nachfrage von meinen Gästen und ich

verdiene Geld damit. Sobald er das für sich selbst ganz einfach ausrechnen kann, ist wie du sagst, ist es diese Akzeptanz, die nachher im Hotel auf einmal da ist, indem man einfach selber ausrechnen.

Utchawara Wongphrachan: [00:23:03]
Wenn ihr die Wallbox vermietet, ist eine hohe Investition auch damit verbunden, oder?

Stefan Hartmann: [00:23:10]
Das ist genau das Risiko. Das ist genau das, wir gehen immer in Vorleistung, weil wir sagen OK, wir strecken diese Kosten gewisse Zeitraum vom Vertrag.

Utchawara Wongphrachan: [00:23:22]
Da könnt langfristiger planen.

Stefan Hartmann: [00:23:24]
Da können wir langfristiger planen. Blöd ist es nur, wenn es überhaupt nicht genutzt wird, dann ist das Risiko für uns natürlich sehr hoch und ganz blöd. Für ein Kunde ist es auch blöd, weil er hatte monatliche Fixkosten Monat. Er hats halt da aber wenn keiner genutzt hat ist es auch Blöd bei dem Ganzen. Aber wie du richtig gesagt hast, es sind einmalig Investitionskosten, aber es kann auch nicht jeder machen so Mietmodelle, sondern man braucht schon Geld in der Hinterhand wie beispielsweise jetzt eine VKW wo sag – wir finanzieren das Ganze vor und dann holt man es über die Miete dann wieder zurück.

Utchawara Wongphrachan: [00:24:01]
Bei der VKW ist es ein bisschen anders, es ist eine Strategie dahinter, dass Elektromobilität auch gefördert wird und so weitere Investitionen angeschaut werden. Dann kommen wir zum Punkt 7 über Absatzprognose und Preisuntergrenze und so weiter. Ja, es wird bei euch natürlich auch die Prognose glaub ich der Absatz kalkuliert oder wie macht ihr das?

Stefan Hartmann: [00:24:26]
Also beim Absatz ist es so wir wissen ungefähr, wieviel neue E-Autos kommen auf den Markt. Weil für uns ist natürlich entscheidend. wieviel E-Autos gibt es. Es macht keinen Sinn, wenn wir 1000 Schnellader aufstellen, aber so viele E-Autos gibt es nicht. Also du musst immer schauen, dass diese Ladeinfrastruktur auch zu der Anzahl von Fahrzeugen passt. Das ist bei uns eigentlich so, weil ohne E-Autos brauchst du keine Ladestationen. Darum hängt die Absatzprognose ganz stark immer davon ab oder wieviel E-Autos kommen. Die letzten Jahre sind sowieso nicht viel. Wir schauen natürlich auch immer zurück in die Vergangenheit und

sagen wie werden diese Stationen überhaupt genutzt, was haben wir in den letzten 10 Jahre an Stationen errichtet und wie werden die genutzt? Und dann sehen wir natürlich schon, ob es da jetzt irgendwie einen Zuwachs gibt oder eben auch nicht. Dann zu sagen wieviel wird es brauchen, oder? Viele Hotels gibt es in Vorarlberg? Und dann sagen wir OK und jetzt kommen einmal 3% oder 5% zukünftig mit dem E Auto, das würde bedeuten wir brauchen 3 bis 5% aller Hotels, welche Ladestationen haben müssten. Das ist aber ganz schwer vorauszusagen, aber in die Richtung anhand der E-Autos, die immer mehr auf dem Markt kommen, wird diese Absatzprognose natürlich auch immer wieder verfeinert.

Utchawara Wongphrachan: [00:26:02]
Logisch stimmt also Absatzprognose. Springen wir gleich zur Preisuntergrenze.
Stefan Hartmann: [00:26:15]
Aber obwohl mit Absatzprognose das eine ist die Anzahl der Ladestationen und das andere natürlich auch diese abgegebenen Kilowattstunden, wieviel wird geladen. Dass ist das was ich gesagt habe, da schaut ich in die Vergangenheit zurück. Beispielsweise kann ein Hotel jetzt sagen: „Da wird doch eh nicht geladen, oder?“ Wir können dann sagen wir haben schon Hotels beispielsweise wird dort im Monat so und so viel geladen. Im Schnitt wird bei den Stationen so viel geladen und bei schlechten Hotels wird aber auch noch so und so viel geladen. Das können wir deshalb sagen, weil wir natürlich über 10 Jahre die Erfahrung haben, wie das Ganze auch genutzt wird.

Utchawara Wongphrachan: [00:26:49]
Was ich sagen wollte die Batterie hat auch Ihre Kapazität, welche ausgerechnet werden kann, wieviel Kilometer mit vollgeladene Kapazität gefahren werden kann. Dass lässt sich also ausrechnen.

Stefan Hartmann: [00:27:02]
Wir wissen ganz genau, was ein E-Auto beim Hotel im Schnitt lädt. Wenn wir alle Stationen in einen Topf werfen und sagen das sind alle Stationen, die beim Hotel laden. Da können wir auch sagen der Mittelwert oder dieser medialen Wert liegt bei 18 Kilowattstunden. Dann kann man nämlich zum Hotel gehen und sagen SCHAU im Schnitt lädt ein E-Auto an so einer Station 18 Kilowattstunden und pro Tag sind das derzeit ein Ladevorgang. Dann kann er sagen ein Ladevorgang mal 18 Kilowattstunden. 20 Tage die Woche habe ich geöffnet, da kann man genauso seine Milchmädchenrechnung machen und sagen wieviel Geld würde ich dann bekommen, wenn das jetzt so standardmäßig wäre.

Utchawara Wongphrachan: [00:27:47]

Ja, und man lässt sich das jetzt ausrechnen, oder? Ihr habt ja immer bei der Ladekarte was für ein Modell das Auto ist und man sieht, ob viele Fahrer oder weniger Fahrer unterwegs sind. Da sind die Daten die Digitalisierung. Wie rechnet ihr? Ihr rechnet sicher auch die Preisuntergrenze? Also ich kann mir wenig vorstellen, wie ihr bei der Mietbox verrechnet, das will ich auch nicht wissen - nur das Schema, weil es ist natürlich kompliziertes Kalkulation-Schema, welches ihr aufstellt. Aber benutzt ihr logischerweise ein klassische Produktkalkulation für Preisuntergrenze? Oder habt ihr jetzt speziell etwas, wo ihr sagt Overhead rechnet man anders?

Stefan Hartmann: [00:28:33]
Also wir haben es eigentlich so gerechnet. Wenn man sagt, wie setzt sich unser Mietpreis zusammen? Ganz grob ist es das, was du gesagt hast. Die Ladestation hat einen gewissen, eigentlich höchste Anteil, dann gibt es Personalkosten, der ist noch relativ hoch und dann gibt es eben diese laufenden Geschichten wie Service, Wartung, eine Hotline, wo jemand Telefon hat, dann eben auch abnimmt oder unser, sagen wir mal Support den mal anrufen kann, dass sind diese Fixkosten, die man bei jeder Ladestation irgendwie hinterlegen. Dann wissen wir, was wir danach haben. Dieser Block, diese Fixkosten ergeben nachher, dann eigentlich diesen Mietpreis. Wir sagen OK, wir können mit diesem Miete diesen Fixkosten-Block mal weg. Der Rest, was noch variabel ist, wie Strompreise beispielsweise so Geschichten, die haben wir dann über diesen Ladenpreis definiert. Wo wir sagen wir splitten das einfach, dass was irgendwie variabel ist stecken wir alles in Richtung Ladepreis von der Ladestation rein und alles, was irgendwie fix irgendwie ausrechenbar ist.

Utchawara Wongphrachan: [00:29:38]
Okay. Ja also ihr habt zwei Fixblöcke eigentlich, einer ist von der Ladestation an sich. Also man geht davon aus, wie lange der eigentlich läuft 5 Jahre, 10 Jahre und pro Monat wieviel man mindestens von der Miete von dieser Lebenslauf seit eingenommen werden muss, damit es positiv bleibt und zweiterer diese Cashback. Dann muss er auch ausrechnen.

Stefan Hartmann: [00:30:07]
Ja, genau.

Utchawara Wongphrachan: [00:30:10]
Durch diese Schwankungen von Strom, also vom Marktpreis von Strom, wieviel es eigentlich durchschnittlich mindestens sein muss, dass ihr von Cashback also nachdem ihr Cashback abgegeben hat noch profitiert also profitieren könnt, also zwei Blöcke.

Stefan Hartmann: [00:30:28]
Ja, richtig genau. Das ist ganz einfach erklärt aber, was du sagst bei der Kalkulation ist nur hinterlegt: Wie lange hält die Ladestation? Wann müssen wir sie austauschen? Wieviel Aufwand ist es für den Vertrieb diese Station zu verkaufen beispielsweise? Wieviel Aufwand ist den Vertrag, das kennst du ja noch, was bei uns im System anzulegen? Wieviel Aufwand ist es bei uns die Station in unseren Systemen anzulegen? Wieviel Aufwand ist es eine Rechnung zu stellen? Das sind alles so Fixkosten, wo wir wissen so viel brauchen wir pro Ladestation. Wo wir sehen das ist auch die Untergrenze wir auch immer schauen, dass wir da besser werden, dass wir effizienter werden. Weil je effizienter, dass wir hier werden desto mehr bleibt uns noch ein Spielraum übrig. Wir können auch dann Preis oder Rabatte noch eher geben. Also ganz blöd wäre es, wenn wir sagen – ach, um 10 EUR oder pro Monat Ladestation, dass funktioniert nicht, da ist weder die Hardware gezahlt noch eine Hotline noch ein Vertrieb noch sonst irgendwas. Darum gibt es diese zwei Blöcke, das heißt wirklich Cashback: ein Block mit den Stromkosten und so weiter und das andere hat wirklich alles mit der Hardware zu tun.

Utchawara Wongphrachan: [00:31:38] Wongphrachan U.
Wie ich Rausgehört habe Stefan hat diese vertragliche Vereinbarung bei euch also das, was ihr fix verdienen, müsst ist ja schon alles in Mietkosten reingesteckt worden.
Also dieser Vertrag, den ihr Richtung Kunden schickt, hat eigentlich nichts mit eurer Break Even Kosten zu tun. (Stefan H. Stimmt zu) Es ist nur Absicherung, dass ihr nicht immer die Ladestation abbauen müsst und so weiter

Stefan Hartmann: [00:32:01]
Das Ziel für uns ist größte Risiko - blöd wäre es, wenn wir falsch kalkulieren würden. Wir würden zu wenig Miete einnehmen, dann würden wir bei jeder Ladestation von Anfang gleich draufzahlen, egal ob jetzt die genutzt wird oder nicht. Darum ist eigentlich unser Ziel, immer diese Untergrenze, sozusagen wir können unsere Fixkosten mit der Miete einmal decken und egal ob es geladen wird oder nicht, dann ist für uns ein Nullsummenspiel. Ein Beispiel: wenn wir 5 Jahre die Kosten ausrechnen und seit 5 Jahren die Station nicht einmal genutzt wird, dann haben wir auch keine Stromkosten, dann haben wir auch keine Cashback kosten. Dann müssen wir da nichts zurückzahlen und trotzdem ist sodass wir da auch nichts draufzahlen. Dann sagen wir OK, wir haben unsere ganzen Fixkosten gedeckt, aber wir haben keinen Euro, keinen Cent verdient und das ist natürlich auch nicht gut. Darum ist wie gesagt, unser Ziel immer auch unten nachher denn dann Deckungsbeitrag, dann eben auch zu erwirtschaften und das geht nur, indem die Station dann eben auch genutzt wird.

Utchawara Wongphrachan: [00:33:05]
Also wenn ich das jetzt richtig verstehe. Absatz Prognose fließt in die Preisuntergrenze rein. In dem Fall ist die Preisuntergrenze ist eher der Aussagende und nicht die vertragliche Absicherung. In dem Fall spielen die klassische Produkt Kalkulation doch eine sehr wichtige Rolle bei dem Erlösmodell.

Stefan Hartmann: [00:33:24]
Ja, das ist essenziell. Es ist auch die vertragliche Absicherung natürlich genau gleich. Wir können den Vertrag nur über gewisse Mindestlaufzeit abschließen, wenn der Kunde davor raus will, dann rechnet sich das nicht. Aber warum rechnet sich nicht? Weil die Kalkulation hat eben auch auf diese Vertragslaufzeit ausgelegt, also Kalkulation plus Vertragslaufzeit oder genau wieder die Basis. Und die Absatzprognose die spielt nachher in dieser Preisuntergrenzen dann auch rein.
Utchawara Wongphrachan: [00:33:54]
Also ich habe schon geschrieben, was muss vertraglich vereinbart werden die Erlösuntergrenze, die Mindestlaufzeit, wie du gesagt hast. Genau und jetzt ist die Frage bei solche innovative Erlösmodelle, erkennst du irgendeine Schwäche, wo du denkst, die klassische - wirklich laut klassische Produktkalkulation, wenn man es vom Buch raus liest, dass man das gar nicht einsetzen kann?

Stefan Hartmann: [00:34:15]
Das Problem, du hast es vorher ja gesagt. Es klingt ja alles zu schön, um wahr zu sein, aber die Schwäche ist halt, wenn wirklich die Kunden das Ding kaufen wollen. Wenn Sie wirklich sagen: Ich will das jetzt nicht gemietet haben bei dir und wie gesagt ganz anderes Mindset haben. Sowie Vorarlberger ticken ich will kaufen, dann funktioniert das beste Modell eben nicht.
Was der große Vorteil auf der eine Seite ist, ist auch die große Schwäche auf der anderen Seite. Wenn viele Hotels sagen, ja, ich mache lieber monatliche Fixkosten - lieber monatlich was zu zahlen. Wie man das auch kennt man zahlt Netflix pro Monat, Spotify pro Monat und dann lieber Strom pro Monat und hin und her. Diese ganzen Abo Modelle, wenn jemand in die Richtung vom Mindset her ist, ist es ihm Wurst ob die Station noch 55 EUR kostet. Aber wenn einer sagt, ich will ja gar nicht bei Spotify jeden Monat 12,99 EUR kaufen was macht er? Er kann ja nichts anderes machen, weil Spotify nur auf diesem Geschäftsmodell aufgebaut ist. Bei uns ist aber wieder ein bisschen was anderes, weil er sagt OK ich hätte ja die Alternative von anderen Anbietern zu sagen dann kauf ich halt eine Ladestation. Dann gebe ich halt einmal 5000 EUR aus und erledigt, dann habe ich aber auch keinen Vertrag wo ich 5 Jahre beispielsweise gebunden bin. Das ist eben genau diese Schwäche das hier diese sagen wir

Kunden schon mitspielen müssen, dass das Ganze funktioniert. Nur ob das jetzt wirklich eine Schwäche ist oder nicht, ob das wirklich nur aufgrund der Kunden Situation liegt

Utchawara Wongphrachan: [00:35:56]
Aber wenn ihr den Box Kauf auch anhand von klassischen Produkt Kalkulation ausrechnet, was ihr verkaufen müsst an den Kunden, dass ihr auch noch ein bisschen von Gewinnen profitieren könnt, oder? Von klassischen - Kriegen sie auch Cashback, wenn sie kaufen?

Stefan Hartmann: [00:36:14]
Also wenn sie kaufen, kriegen sie auch Cashback. Für diese monatlichen ja kriegen sie auch. Aber genau das, theoretisch kann man beide Modelle nebeneinanderlegen, das eine ist rundumsorglos, wo man sich nicht drum kümmern muss und im anderen Fall, wenn irgendwas nicht funktioniert, musst du dich selber drum kümmern. Jetzt kann jeder sagen was ist mir lieber? Es ist halt schwieriger, da tickt jeder anders. Jetzt man sagen ist es eine Schwäche unser Modell mit der Miete, da sind ja die Kunden nicht so weit. Wüsste ich jetzt nicht. Oder gibt es alternative Ansätze zur Frage 8? Ja halt ein anderes Modell, dass der Kunde die Wahl hat zu sagen OK, ich mach eben Beispiel Kaufvariante

Utchawara Wongphrachan: [00:37:00]
Bei der Produktkalkulation rede ich einfach von der ganz klassischen, wie man also man kalkuliert Herstellungskosten Overhead, Administrative, Overhead und so weiter.

Stefan Hartmann: [00:37:07]
Was sind die Schwäche? Klar bei der Produkt Kalkulation natürlich aber ist das ist es so, dass die Datenqualität, die muss da sein. Was schon eine Schwäche ist von so Mietgeschichten muss doch immer eine Prognose für die nächsten Jahre schon machen. Stand jetzt schwierig, oder? Wie entwickelt sich Lohnkosten? Wie entwickeln sich die Hardwarepreise? Wie entwickeln sich denn diese Service, Wartungskosten oder?

Utchawara Wongphrachan: [00:37:42]
Ein bisschen Zinsniveau, oder?

Stefan Hartmann: [00:37:43]
Genau Zins Niveau hin und her. Das ist sicher diese Schwäche der klassischen Produktkalkulation. Wenn du jetzt einmal verkauft, wenn ich dieses Jahr ja was verkaufe, dann kenn ich exakt deine Kosten, Personalkosten, ich kenne exakt die Hardware kosten. Also wenn es genau in diesem Moment mache, werde ich immer den richtigen Preis anbieten. Aber ich

brauche Verkaufspreis für in 5 Jahren, dann ist es schwierig. Und so ist auch bei der Miete, ich sag OK wenn ich heute vermiete Miete oder weiß ich so heute ja - ja weiß ich jetzt aber sagt wie schaut da bei den nächsten 3- 4 -5 Jahren aus? Dann ist das wirklich so.

Utchawara Wongphrachan: [00:38:25]
Ich stimme, ihr habt ja auch das Thema, oder mit den Boxen, die ihr jetzt verkauft gibt es in paar Jahren günstiger
Stefan Hartmann: [00:38:30]
Richtig. Das ist wieder genau das. Ist das jetzt eine Schwäche von zu diesem kompletten innovativen Modell? Ist es so, dass, wenn man sagt, man will immer langfristig planen, langfristige Verträge ist das Risiko immer kann ich überhaupt so weit in Zukunft schauen. Wir machen keine Verträge über die nächsten 10 Jahre. Wir sagen wir wissen nicht, was in 10 Jahren ist.

Utchawara Wongphrachan: [00:38:56]
Jetzt hat nix mit dem zu tun, sondern aus Interesse. Lösungsansatz - wie geht ihr eigentlich mit dem Thema Economics um? Für die Wallboxes, die schon über zehn Jahre verkauft und auf einmal die Preise solche Kurven machen?
Stefan Hartmann: [00:39:10]
Also bei uns ist ja das Gute

Utchawara Wongphrachan: [00:39:12]
Habt ihr durchwälzen können, oder wie?

Stefan Hartmann: [00:39:14]
Nein eigentlich ist es egal. Ich sag jetzt mal so. Weil am Schluss ist es so, dass wir noch im Aufbau befindlich sind, also das was wir vor 5 Jahren abgeschlossen haben. Wissen wir auch das es für heute nicht mehr so kostendeckend ist das Ganze. Aber es ist egal, wir sind in einer relativ frühen Phase, Marktphase. Wo wir erst starten und das konnte man damals noch gar nicht wissen. Das Ziel ist jetzt, dass du jetzt eben den richtigen Preis für die Zukunft wieder einstellt.

Utchawara Wongphrachan: [00:39:43]
Okay, aber ich gehe nicht mit einem neuen Vertrag zum Kunde und sagt unterschreibt bitte. Inflation Zuschlag.

Stefan Hartmann: [00:39:48]

Nein, aber das was wir natürlich machen, wo es wirklich sinnvoll ist mit so Index Anpassungen. Wo wir sagen, wenn es wirklich jetzt so ausufert irgendeinen Index noch binden und sagen, dieser Index ist gestiegen, jetzt musst du auch zahlen, aber auch genau gleich, wenn der Index wieder sinkt, muss der Kunde ja auch weniger zahlen. Für beide Seiten nachher genau nach oben für uns das Risiko gedeckelt, aber auch für Kunden nach unten, wenn es günstiger wird, zahlt er dann eben auch weniger.

Utchawara Wongphrachan: [00:40:16]
Also, dieser variablen Anteil?

Stefan Hartmann: [00:40:18]
Ja, genau dieser variablen Anteil, dass man sagt, dass man zumindest abfangen, aber diese Fixkosten, die Hardware haben wir eingekauft, die Personalkosten müssen wir einrechnen und da muss man auch schauen. Wenn es aber nicht passt, weil die Personalkosten zu teurer werden. Wie gesagt muss man auch effizienter werden. Dann müssen wir sagen dürfen wir nicht 4 Stunden benötigen, sondern nur noch 3. Mach schneller. Dann ist auch ein Großteil wieder eingespart, denn geht nicht nur immer diese Kosten weiterzugeben, sondern eben auch effizienter zu werden.

Utchawara Wongphrachan: [00:40:54]
Und so kann man auch Kosten sparen

Stefan Hartmann: [00:40:55]
Und auch die Prozesse zu verbessern, die Prozesse zu automatisieren. Beispiel: Wenn Etienne für ein Angebotslegung-Vertrag 5 Stunden braucht bis er es gemacht hat und zukünftig schafft er das in einer halbe Stunde sag ich mal, wenn er alles gibt und er braucht jetzt keine Kollegin Utchawara die Verträge einpflegt hin und her, weil das alles automatisch in das System schon reingeht, dann haben wir schon kalkuliert, er braucht 5 Stunden und dann haben wir da noch Spielraum.
Also es geht eben auch Prozesse, Effizienz ich genauso ein Mittel, um diese Sachen hinzukriegen.

Utchawara Wongphrachan: [00:41:39]
Gut, dann sind wir durch.

Anhang 3 – Transkript Experte 2

Datum	Teilnehmer	Unternehmen	Ort	Interviewdauer
02.06.2023	Matthias Frick Utchawara Wongphrachan	Julius Blum GmbH	Standort Höchst Werk 2	36 Minuten

Tabelle 4: Interview - Experte 2

Quelle: Eigene Darstellung

Matthias Frick: [0:00:00]

Kann man ja in jedem Buch nachlesen, oder? Also? Mir wäre eher die spannende Frage, was wir beim Blumen machen und so oder als wie, was für innovative Erlösmodelle es grundsätzlich gibt weißt du, was ich meine?

Utchawara Wongphrachan: [00:00:10]

Ich weiß, was du meinst, ja.

Matthias Frick: [00:00:12]

Weil diese Frage kann ich natürlich Googlen?

Utchawara Wongphrachan: [00:00:15]

Ja, ja, war eigentlich nur eine Einstiegsfragen, dann können wir diese gleich überspringen ja.

Matthias Frick: [00:00:22]

Ja, also weißt du was ich meine, weil der Normale weiß ja was gibt es generell für Erlösmodelle? Ja also was wir machen. Also, wir sind momentan, wir haben ja physische Produkte und wir haben Services ja. Äh, die die Services sind bis dato Kostenfrei ja, es ist einfach. Ich war früher bei der Firma Hilti darum ziehe ich den Vergleich die digitalen, also die Services bei Hilti, waren früher auch kostenlos und meistern die Dinge kommen, dass man dann auch das als Geschäftsmodell sehen möchte. Ja, an dem Punkt sind wir. Jetzt ja also. Und hat relativ viele Services und sind jetzt an dem Punkt, dass wir das auch als

Geschäftsmodell sehen wollen, also als Einnahmequelle und hier auch einen Umsatz generieren wollen. Ist mal wo wie jetzt stehen.

Utchawara Wongphrachan: [00:01:22]

Reden wir eigentlich von, also ihr verkauft ja die ganzen Scharniere und ich rede jetzt von, also ihr führt die Instanthaltung, Services und so weiter ins Geschäftsmodell hinein, das ihr bei den Kunden privat und BtoB-Business.

Matthias Frick: [00:01:37]

Nein privat sind wir gar nicht. Ja, also wir sind im BtoB Bereich und wenn ich es ihnen kurz zeigen kann. So ist es momentan. Ja, also, das ist die Strategie, die wir haben, wir haben ein Produkt physisches Produkt, ein Scharnier, wir haben einen Service, den wir brauchen, um das Produkt zu verarbeiten, also eine Verarbeitungshilfe oder halt damit überhaupt das Produkt ansetzt einsetzen kann und dann geht Services mit Mehrwert, ja, wo einfach den Kunden. Arbeit abgenommen wird, wo der Kunde Mehrwert hat und dieses Service Bereiche, wo wir uns hier befinden. Die wollen wir zukünftig auch mit einem Preisschild versehen.

Utchawara Wongphrachan: [00:02:23]

Aber [wir reden jetzt eigentlich von wie sogenannte Sorgenlose Paket, wo man eigentlich Scharniere verkauft und dann auch um Montage und so weiter kümmert.

Matthias Frick: [00:02:31]

Ja wir reden da von Services, es gibt unterschiedliche Services, die wir haben ja, also ich kann dir das kurz zeigen, wir haben persönliche Services logischerweise. Wir sind im direkt Kontakt in Vertrieb ist auch ein Service. Wir haben digitale Services, also E-Services, da gehört der Konfigurator dazu und so Geschichten also damit man die Sachen also im Prinzip ein Tool, damit man am Ende des Tages ein Corpus mit unserem Beschlägen planen kann. Das ist ein wesentlich großes Service. Dann haben wir logistische Services, dann haben wir Verarbeitungshilfen, damit sich unsere Produkte verarbeiten kann, und dann haben wir ein Kommunikationsservice . Das sind die Services, die wir haben, ja. Und die Services wo wir einen Mehrwert erzeugen und die wir nicht nur brauchen, um das Produkt zu verarbeiten eine spezielle Verarbeitungshilfe, wo ich brauche, damit ich das Produkt verarbeiten kann, wollen

wir zukünftig Umsatz generieren ja. Jetzt in dem Punkt, dass wir das analog, du kennst sicher den Hilti Flotten Management, dass man, dass man das überlegen zu sagen, OK wie können wir das ummünzen auf unsere Services, damit Pakete schnüren, die einen Mehrwert erzeugen, und wo wir am Ende des Tages auch Umsatz generieren, in welchem Erlösmodell auch immer ja, also es kann ein Abo Modell sein, es kann was auch immer sein, ja.

Utchawara Wongphrachan: [00:04:05]

Also ihr seid jetzt dran. Und wo wurdest du sagen, das sind die Vorteile für eure Kunden, dass die Kommunikation, dass die zu euch immer wenden kann, wenn sie fragen haben, dass sie selber online konfigurieren können. Welche Vorteile siehst du noch dazu? Als Mehrwert für Kunden?

Matthias Frick: [00:04:27]

Ja, wenn man.

Utchawara Wongphrachan: [00:04:27]

Wenn du die Ganze selbst anschaust.

Matthias Frick: [00:04:28]

Das müssen wir unterteilen, wir haben 2 direkte Kunden das ist die Industrie, da reden wir von Ikea und Co ja, und dann reden wir Handel, ja und Handel sind im Prinzip wie ein also wie zum Beispiel ein Schachermeier oder bei uns ein ja, die ganzen Handelsvertreter und da kaufen die ganzen Verarbeiter in die Verarbeiter sind die Tischler, die denn unsere Produkte verbauen. Ja, und der Mehrwert ist ganz unterschiedlich ja, Mehrwert zum Beispiel für viele kleinere Betriebe. Wenn jetzt nur das Thema Kommunikation Service rausnehmen. Wir haben einen riesen Datenbank von Bildern, von was von allen möglichen, wo die Kunden natürlich das auch nutzen können, damit sie ihre Produkte vermarkten. Ja, das heißt, sie greifen da einen Pool an Services zu, können Sie zugreifen und und wo sie in ihrer Größe gar nicht händeln können. Also wir spielen schon natürlich diese Unternehmensgröße und die unterschiedlichsten Services, was definitiv eine Differenzierung am Markt ist, weil die anderen können das in dem Ausmaß gar nicht wesentlich kleiner sind.

Utchawara Wongphrachan: [00:05:52]

Mhm also auch die Informationsbeschaffung für die Kunden, die mit euch eigentlich arbeiten. Genau und für euch natürlich Vorteile, dass ihr auch die Zusammenarbeit mit ihren Kunden direkt habt und natürlich auch die Informationen generiert und bessere Kundenbeziehungen sozusagen aufbauen, oder?

Matthias Frick: [00:06:08]

Ja, das ist also. Ich bin der Meinung Services, wenn eine Premium Brand bist mit einer gewissen Markt durchdringung und einer gewissen Präsenz. Dann erwartet er sich der Kunde auch gewisse Services rund um das eigene Projekt ja, dass rechtfertigt auch wieso, dass das Produkt dann auch teurer ist. Neben Qualität und alles drum und dran, aber der Kunde vom Blumen ähnlich wie der Kunde von Hilti erwartet sich zusätzliche Services, weil das Produkt auch teurer ist, und man erwartet sich einfach per se mehr wie bei einem Ramsch Produkt logischerweise und beim Blumen ist es ähnlich, da ist die Erwartungshaltung auch da aber es ist natürlich auch eine Kundenbindung, wenn ich eine Verarbeitungshilfe beim verarbeiten XY reinbringen, ja und der nutzt, die, dann wird er nicht schnell wieder was anderes wechseln, weil sie eine Kundenbindung. Die einfach eine langfristige Beziehung auch mit oder unterstützt sagen wir mal so.

Utchawara Wongphrachan: [00:07:18]

Eigentlich schließlich sich so meine dritte Frage: Was sind die wichtigsten Bestandteil eines innovativen Erlösmodell? Du hast eh schon gesagt also es ist nicht nur klassische Kauf Produkt, sondern fokussiert auch auf Digitalisierung, auf Kundenbeziehungen, auf das ihren Kundenservice anbietet und wirklich auch und dass sie das Gefühl haben, OK, die Firma schaut drauf mit hoher Qualität, wo sie den hohen Preis auch bezahlt haben sie auch wirklich rund um alle Sorgenlos bekommen können?

Matthias Frick: [00:07:50]

Also da zeig ich die noch schnell etwas, wir haben, es läuft unter globaler Kundennutzen, wo wir alles ausrichten nach dem globalen Kundennutzen. Das heißt jeder, der mit unserem Produkt in Berührung kommt, muss einen nutzen haben ja, da muss ein Mehrwert sehen, ja, das geht vom Händler, das geht vom Tischler, das geht bis zum Endkunden, der logischerweise der dann die Küche oder was auch immer nutzt, ja, das heißt wir bei allen

Themen, die wir uns annehmen schauen wir uns immer den globalen Kunden nutzen an ja. Das heißt haben wir jeden in den in der Kette, bieten wir jedem in der Kette Mehrwert, das ist definitiv extrem wichtig und dann kommst du automatisch auf Services, die du mit reinen Produkten nicht nur mit reinem Produkt nicht sicherstellen kannst, das heißt, du musst noch jetzt Thema Vorbereitungshilfe ist bei uns auch ein Service, der Tischler muss das gut verbauen können, sonst macht es keinen Sinn ja, das Produkt und das ist diese globale Kundennutzen alles bei uns ausgerichtet ist.

Utchawara Wongphrachan: [00:09:09]

OK ja, wenn der Endkunde also wenn der Tischler nicht gut montieren kann, Endkunde schlussendlich mehr oder haben schlechte Produktqualität...

Matthias Frick: [00:09:23]

Oder er setzt es einfach gar nicht ein, kann natürlich auch sein ja.

Utchawara Wongphrachan: [00:09:25]

Weil für ihn viel mehr Aufwand ist, zum montieren.

Matthias Frick: [00:09:26]

Ja, also und darum sind auch viele Services daraus entstanden, damit man den globalen Kundennutzen sicherstellen konnte.

Utchawara Wongphrachan: [00:09:31]

Ja also jeder Touch Point eigentlich wird gecraftet genau. Genau und jetzt noch eine Frage und zwar ihr habt jetzt schon eingeführt, also ihr seid dran, siehst du da, also was ist für dich die große Herausforderungen bei der Einführung von solchen Services?

Matthias Frick: [0009:50]

Ja, also das Thema ist, wir kommen von der Seite des die Services, die wir jetzt, wo wir ein Preisschild umhängen, sind zum Teil schon vorhandene Services, wo wir bis dato nicht verrechnet haben. Also da haben wir 2 größere Herausforderungen. Zum einen gibt es Kunden, die sagen, etwas ist gratis und jetzt auf einmal, was ja Mhm, das musst du irgendwo das einfacher, wenn du mit einem neuen Services kommst, das einfach nicht auf dem Markt ist, und du schaffst einen Mehrwert und verlangst dann, dann ist es einfacher, wenn aber vorhandene Services auf einmal, ja, also das Thema, weil sie vorzeigt Service mit Mehrwert, wenn wir sagen OK, wir gehen konsequent diese Services an die Mehrwert zeugen und geben dann Preisschild hin. Dann ist es natürlich, kann es an der Akzeptanz bei den Kunden problematisch werden, ja also, wir müssen einfach sehr stark den Mehrwert sehen.

Utchawara Wongphrachan: [00:10:27]

So bleibt Zivilisieren.

Matthias Frick: [00:10:48]

Das ist das eine und das andere ist auch Akzeptanz im Verkauf, also logischerweise ein Verkäufer, dass ein normaler Zugang, wenn ein Verkäufer auf einmal ein Kunde sagen muss. Es kostet auf einmal was und früher hat es nichts gekostet, schaft es gewisse ja, unmut will ich nicht sagen, aber sie schreiben nicht auf, ja also ich sehe als die 2 größten Herausforderungen mit Services, die schon am Markt vorhanden sind, ja also und dann gibt's neues Services, wo man dann vermarkten möchte und eben auch einen Erlösmodell dahinter setzen wollen. Da sehe ich die größte Herausforderung, das Customer Need bestmöglich zu treffen.

Utchawara Wongphrachan: [00:11:37]

Wie meist du das?

Matthias Frick: [00:11:38]

Ja, ein Kunde zahlt nur Geld, wenn er explizit den richtigen Mehrwert daraus zieht ja, also dieser Kundennutzen zu identifizieren und klar niederzuschreiben, das dann zu matchen, das sehe ich natürlich eine gewisse Herausforderungen im Sinne von Business Development, also

die Kunden so gut kenne, dass ich das auch erzeugen kann, dass sie sagen ja, klar zahle ich auch Geld für das. Das sind die Herausforderungen, die ich sehe.

Utchawara Wongphrachan: [00:12:10]

Und wie geht ihr damit um? Versucht ihr, die Produktqualität noch mehr zu erhöhen, um Lebensdauer von Produkten verlängern, dass ihr so eine Plausibilisierung haben könnt?

Matthias Frick: [00:12:22]

Was wir versuchten halt. Produkte und Services zu entwickeln, die halt wirklich einen Mehrwert erzeugen und dann ist auch der Kunde bereit, dafür Geld zu zahlen, weil logischerweise alles was Mehrwert mit sich bringt, zahlen die Leute auch und das sehen sie auch ein. Ja, sie müssen aber natürlich merklich einen Vorteil haben einen Vorteil im Sinne von: es spart mir Zeit und Geld, das ist eine Erleichterung.

Utchawara Wongphrachan: [00:12:53]

Also wir reden jetzt von Erweiterungen von bestehenden Produkten, oder?

Matthias Frick: [00:12:56]

Naja, von Services ja.

Utchawara Wongphrachan: [00:12:57]

Auch von Services, dass man wirklich eindeutig sieht, dass das so gekommen ist genau damit sie auch bereit sind zu bezahlen genau OK und. Risikoabsicherung also ich habe jetzt mal über, es gibt viele Unternehmen, die also ich weiß nicht, wenn ihr E-Service also eingeführt, verkauft ihr dann in unterschiedliche Verkaufsmodelle oder Verkauf immer noch klassisch und sag OK, ihr verkauft die Scharnieren keine Ahnung 1000 Stück und dann bietet ihr diese Service mit ein. Wie verrechnet ihr die Service schon in Verkaufspreis drinnen oder bietet ihr dann separate Servicepakete?

Matthias Frick: [00:13:37]

Ja, also aktuell ist es so, dass wir abgesehen die Verarbeitungshilfen die Kosten natürlich Geld, das sind Maschinen, die Preise bis 40000 gehen ja. Aber jetzt zum Beispiel ein digitaler Service in Cottbus Konfigurator der hat aktuell kein Preisschild, das ist auch nicht, also das ist nichts nicht explizit umgerechnet in die wieviel in die Produkte XYZ, sondern man hat auf der auf der Produktseite einfach ganz normale Vollkostenrechnung was es kostet und dann halt eine Marge und so setzt sich der Preis zusammen vom Produkt, da werden nicht die Services umgelegt oder sowas die Services sind aktuell, so dass es den Kunden erleichtert, unsere Produkte einzusetzen oder es unterstützt, dass unsere Produkte einzusetzen, das heißt, man erhofft sich dadurch einfach mehr Umsatz. In dem in Verkaufszahlen in den Produkten, aber es ist nicht so, dass ich zum. Beispiel wenn ein Produkt ein Service Entwicklung XY 1000000€ kostet, hat, dass man das Aufstellen, dass die Produkte und das hat man noch 10 Cent Produkt drauf, das tut man nicht.

Utchawara Wongphrachan: [00:14:34]

Ja, also geht eher zu den Gemeinkosten und sagen wir so?

Matthias Frick: [00:14:49]

Ja zu sagen nee, das ist notwendig. Also das alleine betrachtet ist natürlich ein Minusgeschäft, wenn die Entwicklung und den Service anschauen, aber es unterstützt das ganze Rad.

Utchawara Wongphrachan: [00:14:59]

Ja ja, aber die Entwicklung kosten wird schon umgelegt, oder?

Matthias Frick: [00:15:05]

Möglichlaut dem der Gemeinkosten ja.

Utchawara Wongphrachan: [00:15:07]

OK bei euch.

Matthias Frick: [00:15:10]

Weil ich dann zum Beispiel Konfigurator gar nicht, da spielen 100 Produkte in den Konfigurator müsste es überall umlegen.

Utchawara Wongphrachan: [00:15:18]

Aber wie könnt ihr dann absichern beziehungsweise herausfinden, dass ihr durch die Einführung dieses Service und Mehrwert generiert?

Matthias Frick: [00:15:26]

Das ist natürlich schwierig, also was hat das für Auswirkungen in tatsächlich, weil sie natürlich die ganzen Services logischerweise anschauen: Was sind die Klickraten, wie viel haben es benutzt wie viel Kunden, wie sich das entwickelt, wenn so ein Konfigurator hernehme? Aber ich kann nicht den Link zu dem schaffen, was hat das für Auswirkungen auf, hat er da eine Bestellung ausgelöst, kann ich zum Teil aber nicht durchgängig. Das heißt, das ist ein missing Link, wo einfach ein Bruch da ist, wo immer da ist, sein wird in gewissen Themen und da muss man einfach sagen ja, wir gehen davon aus, dass sich das positiv auswirkt, aber dann ist das gezielte Befragungen machen oder was auch immer, aber wir gehen halt logischerweise sehr stark, auf die wieviel User nutzen wir dann? Welche also die Sachen?

Utchawara Wongphrachan: [00:16:27]

Also wenn ich euer Kunden wäre, benutze ich zum Beispiel den Konfigurator jetzt zur Zeit noch vor Free.

Matthias Frick: [00:16:34]

Ja also dafür musst du dich Registrieren. So weit sind wir schon, zumindest die, die Daten haben, beziehungsweise dass auch Matchen können mit unserem CRM System ja, aber es ist for Free und. Da muss man einfach also, wir kommen jetzt mit dem ersten Service, wo man Geld verlangen wird, das wird Ende des Jahres eingeführt und das ist so der Pilot im deutschsprachigen Raum und da werden wir noch weitere folgen.

Utchawara Wongphrachan: [00:17:05]

Ja, also das bedeutet, dass die klassische Produkt Kalkulation hier. Ja , also man kann das schon umsetzen, ihr braucht sowieso die Preisuntergrenze oben sowieso überhaupt, was das Produkt wo ihr auch verkauft kostet oder betragen darf, aber das mit dem zusätzlichen Service anbietet, wo jetzt noch Free ist oder wo ihr einführen würdet und diese nicht an die direkten Kosten, dann verrechnet. Die kann man nicht wirklich in dem Paket betrachten?

Matthias Frick: [00:17:40]

Das habe ich nicht ganz verstanden, wir haben die Produktkosten, die Verkaufskosten von einem Scharnier unabhängig vom Service, der durch die Materialkosten, Lohnkosten was auch immer berechnet. Die Services laufen momentan, so dass es, dass wir uns das Gönnen. Damit wir das da weiter treiben ja, zukünftig wollen wir das auch profitabel machen. Das geht Entwicklung von einem Service eine Millionen Euro irgendwo in ROI erzeugt, den 3-5 Jahren halt zu sagen, ja, wir durch die Einnahmen dieses Service finanzieren wir das eigentlich nicht selber. Aktuell ist das ein Kost-Center, weil das war, wenn ich das nicht zu dir betrachtet, da gibts Produktmanager dazu, da gibt es Entwickler dazu, da gibt es einige Themen dazu und wenn ich das aber isoliert betrachtet, ist es ein minus Geschäft, weil ich auch keine Einnahmen generieren, aber das ist uns bewusst, weil wir das über das Querfinanzieren.

Utchawara Wongphrachan: [00:18:37]

Ja, OKOK. Also zusammengefasst ich habe eigentlich 2 Produkt Kalkulationen Thema, also einmal für Produkt klassische Produkt an sich, also für die Scharniere und andere ist ein Prozentsatz oder Kostenstelle, die ihr einen Aufwand in dem Kostenstelle verrechnet, wieviel ihr eigentlich für die ganze E-Service, also reingesteckt habe die Entwicklung Einführung von Konfigurator und so weiter, wird aber nicht direkt mit den anderen Kalkulationen verknüpft.

Matthias Frick: [00:19:08]

Ja, natürlich ist bei den Produkten eine Marge, wo hoffentlich das mitträgt, und sonst hätten wir ein generelles Problem. Ja, da bleibt schon zu genügend über, dass das mitfinanziert wird, ja. Aber das Service Bereich wird Quersubventioniert von dem Erlös von den klassischen Produkten aktuell. Mittelfristig wollen wir da schon ein eigenes Business daraus erzielen, wo auch ein eigener Umsatz erzielt und wo auch entsprechend sich selber trägt oder auch ein Geld verdient, ja, stimmt werden kann ja.

Utchawara Wongphrachan: [00:19:47]

Sehr spannend, ja. Ja, ich weiß. Es gibt hier nicht nur ihr, sondern es gibt auch viele Unternehmen, die das noch mehr, also einführen, also inzwischen machen die Bauwerke auch schon mit ihrer Konfiguration und so weiter. Ich denke, Rohmberg hat auch schon solche online Konfiguration und E-Service. Also das ist eigentlich keine Änderung in bestehende, also ich mein Verkauf immer noch die Produkte klassisch, aber es ist einfach eine Erweiterung bei dem Paket dabei genau.

Matthias Frick: [00:20:18]

Ja, also wir also. Ich habe das bei ITV, vor 12 Jahren selber miterlebt, sind damals im gleichen Stand also gleichen Level wie wir jetzt sind zu sagen, wir haben Service, wir wollen die verrechnen. Aus meiner Sicht wichtig, notwendig und alles, was nichts kostet, ist auch nichts wert. Ja, aber dann muss wirklich das Service treffsicher sein, damit der Kunde auch bereit ist, das zu zahlen und das ist etwas, wo man, wo wir auch nochmal nachschärfen müssen match sich das zu 100%, wenn es in der Vergangenheit nicht machen müssen, weil sie einfach Free war ja, der hat genutzt oder nicht ja, aber wenn ich was verlangen muss, einfach ein expliziter Mehrwert erzeugen. Und da stehen wir jetzt nochmals zu evaluieren zu sagen ja, sind unsere Services treffsicher, ja, und dann werden wir sie auch dann mit was für einem Erlösmodell auch immer angehen.

Utchawara Wongphrachan: [00:21:17]

Also ihr seid ihr seid im Moment dran also bei der neuen Konfiguration also.

Matthias Frick: [00:21:23]

Na, der ist kein Konfigurator, ein Service wird jetzt eingeführt mit Ende dieses Jahres kommen sich erstes Mal ein Abo Modell testen ja, das ist ein digitaler Service, wo monatlich ein Preis anfällt. Ja, es ist das erste Mal, dass man Service verrechnet, ja da. Dann, das hat ja auch andere Auswirkungen, das ist ja steuertechnisch und Verrechnung technisch der bisher einander Themen die du, die wir vorher auch nie hatten, weil wir es nicht verrechnet haben, also da haben wir ein Pilot, einen Service und dann kommen aber weitere Service, wo man da

nichts in der Pipeline dann haben und auch zukünftig haben, wo man dann auch entsprechend in Pakete schnüren oder wie auch immer.

Utchawara Wongphrachan: [00:22:07]

Kannst du mir ein paar Beispiele zu dem Service nennen? Was du damit meinst?

Matthias Frick: [00:22:12]

Ja, das ist im Prinzip ein Einkaufs Konverter vor einer Zeichen Datei in eine andere Datei ja, das ist ein Mehrwert, wo der Kunde explizit hat ja und da ist auch der Kunde bereit etwas zu zahlen. Ja, und das ist so der erste Service, wo man das jetzt einfach mal durchspielen lernen. Auch in der Organisation lernen, dann werden wir einfach ein E-Mail erstellen. Über die nächsten 10 Jahre, was wollen wir denn zukünftig Anbieten? Es ist noch offen da gibt es Ideen. Aber grundsätzlich ist dann die Aufgabe, den Roten nicht zu gestalten, aber Ziel ist ganz klar, zukünftig vermehrt Services zu verrechnen.

Utchawara Wongphrachan: [00:23:00]

OK verstanden, spannend. Da gibt es etwas zu tun.

Matthias Frick: [00:23:05]

Du na ja ja. Soll es sein?

Utchawara Wongphrachan: [00:23:10]

Und dann geht es eher in die Richtung Marketing oder identifizieren von ganzem Mehrwert, was man so zu implementieren kann. In dem neuen Erlösmodell was von mir wird man eigentlich Kunden eigentlich betrachten werden kann, dass man mehr Erlös generiert und so weiter? Okay. Schwächere Kalkulation haben wir schon gesagt man muss nicht immer alles umlegen. Ihr betrachtet jetzt im Moment 2 also Profit und Cost und genau und das gehört auch zum strategischen Aufwand, sagen wir so, dass ihr jetzt for Free anbietet. Und dass man nicht direkt in Produkt eigentlich umgelegt hat. Genau und du hast auch klar gesagt, das sind Bestandteile von dem ganzen Erlösmodell, das nicht nur Produkte, sondern auch eine

Erweiterung, dass man Mehrwert, dann Kunden generiert, also Zeit und anbietet mit dem Thema keine Ahnung, Digitalisierung und Service und so weiter und eigentlich alles.

Matthias Frick: [00:24:17]

Muss ich muss immer. Unter dem Zugang sein einen Kunden, Arbeit abzunehmen, Kosten einzufahren, einen Mehrwert zu schaffen, ja. Wenn man das nicht plausibel darstellen kann, dann macht das meiner Sicht keinen Sinn, Geld zu verlangen, weil das wird nur scheitern. Der Kunde muss merklich keine Ahnung also die Kunden sind ja sehr rational in der denke ja, wenn ich zum Beispiel einen Service anbietet für den Tischler und erspart sich dadurch, sag ich mal 3 Stunden am Tag arbeit, was auch immer ja dann rechnet er das auch 3 Stunden kostet 100,00€ sind 300€, was er sicher spart und auf der anderen Seite kostet ein Service Hausnummer 100 EUR und da also spart er sich 200,00 EUR, rechnen die und dann hat es einen Mehrwert für sie.

Utchawara Wongphrachan: [00:25:07]

Ja also, der ist eigentlich in der Mitte. Fahr zu einem Kunden geht bei der Illwerke sich zum Beispiel das Thema Cashback sie verkaufen zum Beispiel also nicht verkaufen. Vermieter ihre Wallbox an Hotel Betreiber und die Hotelbetreiber generiert dann auch Mehrwert, indem das sie pro Kilowattstunde, wo ihre Endkunden also lädt, mit ihrem E-Auto, und dann sehen sie, dass auch als Mehrwert.

Matthias Frick: [00:25:31]

Nein, wir sind wir sind nicht beim Endkunden, ja, also sind wir nicht denn mit denen haben wir keine Kundenbeziehung. Bei uns Endet es und das auch nur indirekt und länderspezifisch, in Österreich ist es so, dass die unsere Verkäufer auch die Tischler anfahren, aber oft ändert das beim Händler ja also. Der Tischler geht zum Händler und kauft die Sachen, die da drauf ja bei uns werden die Tischler auch betreut, aber zum Endkunden sind wir noch nicht vorgedrungen und wollen wir auch strategisch nicht, sondern mehr vom Tischler aber nicht vom Endkunden.

Utchawara Wongphrachan: [00:26:06]

Mhm ja, also ihr versucht einfach einen Touch Point von von Tischler oder keine Ahnung Zwischenhändler zu finden, wo sie einen Touch mit einem Endkunden nochmal hat und wie diese erleichtert werden kann.

Matthias Frick: [00:26:19]

Ja, also ein Beispiel, wenn der Tisch XY eine Küche verkauft von Point of Sales wollen wir irgendwo mitmischen, ja, wenn die eine Küche der Familie XY verkauft, dann wäre schön, wenn er einer etwas von Blumen mitberücksichtigt. Da gibt es jetzt auch Überlegungen, auch Services anzubieten zu sagen ja, wir haben extremes Know-How über Küchen über die letzten Jahrzehnte, wie können wir denn Tischler unterstützen, damit er die beste Küche plant. Ja, das kann auch ein Service sein, weil es halt keine Firma gibt mit so viel Know-How über Küchen, wie wir in den letzten Jahrzehnten. Einfach Bewegungsmuster, wo ist richtig angeordnet und so Geschichten und auch das kann eine spannende Thematik sein von einem Service, wo es den Tischler erleichtert, ja.

Utchawara Wongphrachan: [00:27:16]

Ja wohl, vielen Dank, ich denke, ich bin durch. Also vertragliche Absicherung und so weiter, ihr seid noch nicht so also sieht auch wirklich zu dem Punkt. Aber das muss auch nicht sein.

Matthias Frick: [00:27:30]

Also wir starten jetzt wie gesagt, gerade mit dem Thema, aber es wird zukünftig mehr Raum einnehmen bei uns.

Utchawara Wongphrachan: [00:27:38]

Ich habe jetzt noch eine Frage, ist mir gerade spontan eingefallen. Zum Thema innovative Lösungen was glaubst du warum immer noch sehr viele Industrieunternehmen bei uns sich nicht in diese Richtung Innovativeren?

Matthias Frick: [00:27:53]

Ja spannende Frage. Sicher ein Generationen Thema noch, irgendwo. Ich glaube deine Generation geht da ganz frisch und offen mit der Thematik um und sieht es mehr ja. Klassische Industriebetriebe, die sich einfach aus der Historie nur mit physischen Produkten beschäftigt haben. Jetzt auf einmal mit digitalen, tun sich auch bei uns im Haus Leute schwer, weil sie einfach, je nachdem, wo sie herkommen und was die Generation ist, einfach schwertun. Ja. Also das sehe ich ein bisschen und auch im Verkauf schwer tun ja, wenn du jetzt zum Beispiel hernehmen Verkäufer XY oder Firma Blum oder wo auch immer ,einfach 30 Jahre Beschläge was Physisches verkauft haben. Noch einmal hat er mit digitalen Services Layer mit was zu tun ja, also tun sich viele schwer, verständlicherweise, aber ich glaube, dass es ein Generationen Thema ist.

Utchawara Wongphrachan: [00:28:59]

Und ob der Abnehmer das auch versteht, was man versucht zu vermarkten und auch Sinn darin zu sehen ist auch ein Faktor.

Matthias Frick: [00:29:05]

Ja, also wir sehen schon, dass wir generell das Potenzial, wenn ein Service noch lange nicht ausgeschöpft haben, ja, da ist viel mehr Potenzial, machen gute Schritte, aber da geht noch mehr. Fakt ist einer der Gründe ist sicher, wenn man die PS nicht auf die Straße bringen. Über unseren klassischen Vertrieb, die einen super Job machen, aber halt im physischen Bereich und sich die Gamer mit dem digitalen nicht so annehmen wollen. Schwarz-weiß es gibt immer Leute dazwischen, aber es ist tendenziell tun sich die Leute schwer. Es war bei Hilti, genau das gleiche.

Utchawara Wongphrachan: [00:29:42]

OK, dann Mhm.

Matthias Frick: [00:29:43]

Also das sehe ich schon auch Thema muss natürlich auch verkauft im neu denken ja, wie bekomme ich das an die entsprechenden Leute.

Utchawara Wongphrachan: [00:29:50]

Ja, und ich denke ich auch bisschen das Thema Change-Management von Unternehmen Kultur, wie man eigentlich gelebt hat, ob man bereit ist. Aber ich bin der Meinung, man kann es lernen, wenn man es will, aber Richtung IT wenn man nicht gewohnt ist, dass in Unternehmen ständig was ändert oder neue Projekte reinkommt und dann tut die Leute auch die schon sehen oder 15 Jahre dabei sind, die sind schwer, irgendwie Mehrwert davon oder Ziele davon vorzustellen.

Matthias Frick: [00:30:15]

Ja, also, ich glaube, dass das wird, aussterben dieses Skepsis. Und die Welt einfach, in die Richtung mehr gemacht werden muss ja. Sonst ist man nicht mehr wettbewerbsfähig in gewissen Branchen und das kannst du tun, Bum ist ja schon ein sehr traditionelles Unternehmen ja und auch wir haben erkannt, dass es notwendig ist, ja.

Utchawara Wongphrachan: [00:30:43]

Danke für deine Meinung. Also, es schließt eigentlich zu dem, was ich theoretische Analyse gemacht haben. Meistens sprechen sie über Thema Change-Management an, über das die Leute Digitalisierung Thema nicht wirklich auskennen und Investitionen, denn das sind halt mit viel Geld verbunden. Bist du das Cashback oder Payback Breakdown Point also eigentlich erreicht hast, dauert ein bisschen wie du sagst dauert vielleicht 10 Jahre, bis das auch wirklich eingeführt und auch wirklich Cash generiert sind halt auch nicht die Firmen die diese Budget haben und sagen OK, wir können das mal 20000000 investieren, in diese Kostenstelle, kostet halt einen Haufen Entwicklungskosten und so weiter sind auch halt solche Argumente, warum noch immer viele Unternehmen eigentlich sich nicht trauen in diesem Bereich eigentlich einzutreten. Und jetzt noch die letzte Frage wie Gemeinsamkeit von innovative Erlösmodell, wenn du kurz zusammenfasst, also wenn du überlegst was haben sie für Gemeinsamkeiten, wenn wir von keine Ahnung wie du sagst E-Service anbieten, als Erweiterung von Produkt außerhalb bestehende klassische Produkte, die man einerseits seit 20 Jahre eigentlich verkauft hat, oder Paperuse oder Fladrade, wenn man so anschaut generell was würdest du die für Gemeinsamkeit identifizieren?

Matthias Frick: [00:32:05]

Je nach unterschiedlichen Erlösmodell. Oder was also Abo..

Utchawara Wongphrachan: [00:32:10]

Wann genau, wenn du das schaust, was haben sie gemeinsam?

Matthias Frick: [00:32:13]

Was die gemeinsam haben? Sie generieren Umsatz.

Utchawara Wongphrachan: [00:32:24]

Und du hast die ganze Zeit gesagt Mehrwert.

Matthias Frick: [00:32:25]

Mehrwert ja, wenn es treffsicher ist, heißt nicht, dass es also für mich ist die Art und Weise, wie ich es verrechne, dass kommt bei mir relativ spät erst in Gedanken ja, sondern, der erste Schritt ist definitiv von Mehrwert zu erzeugen, Customer nie zu treffen und Pakete zu schnüren und wo der Kunde sagt, Jawohl, das habe ich immer schon gewollt und nie gehabt oder was auch immer und dann zu sagen ja, was ist das bestmögliche Erlösmodell dazu. Du hast es angesprochen mit dem Rolls-Royce, ja logisch, also wo die herkommen und wo sie hinwollen, ist für mich logisch, dass sie da in diese Richtung gehen. Finde ich aber gar nicht mehr so innovativ ist vor 5 Jahren geklungen hat das ist aus meiner Sicht ein treffsicheres Erlösmodell wo ich sag, ja damit der Mehrwert für den Kunden erzielen kann. Ja zum Beispiel Hilti-Flotten-Management ja, Hilti Flotten Management. Sie haben sich den Customer Need angeschaut, was ist denn das größte Thema, was ihre Kunden haben und Sie sagen global gesehen die Kunden, ihnen ist es Wurst, ob Sie eine Maschine haben oder nicht sie wollen einfach ein Loch bohren, ja, daraus ist es Hilti-Flotten-Management entstanden, das heißt, die besitzen nicht nur die Maschinen, sondern sie werden geliehen mit Services. Sie haben ein Riesenthema, das Hilti Geräte geklaut werden, ja, dann ist ein Service dabei. In diesem in diesem Gesamtpaket wollen von Diebstahl- Schutz dabei ist und und und ja, das heißt, es ist alles den Customer Need ausgerichtet. Und wie ich das dann verrechne und was der Kunde bereit ist zu zahlen, das ist aus meiner Sicht noch weit weg von diesem Thema ja, also darf nicht den Fehler machen, dass man einfach nur sagt Ja Erlösmodell und da da da, sondern muss viel mehr Energie vorne reinstecken, ja und dann gibt es nur diese 4-5 verschiedene Erlösmodell-Typen grundsätzlich und das ist nicht so schwierig, dann zu sagen OK, das passt besser oder

das passt besser, wenn ich OK bei Abo-Modelle muss ich mal die Frage stellen was ist der Kunde bereit zu zahlen? Oder wie Rolls-Royce, kennen die Geschichte ja was, was habe ich denn für Kosten, die ich auch umlegen muss? Was ist mein Mindestwert, denn ich verlangen muss und dann halt von der anderen Seite was ist der Mehrwert für den Kunde?

Utchawara Wongphrachan: [00:35:01]

Also grundsätzlich immer, was ich Kunde Bedürfnisse. Was kann ihnen anbieten? Und dann leitet man ab, welches Geschäftsmodell, Erlösmodell.

Matthias Frick: [00:35:14]

Geschäftsmodell zuerst. Also das Produkt muss treffsicher sein und dann abgeleitet Erlösmodell. Weil wenn das vorne nicht passt, versagt jedes Erlös Modell, weil kein Kunde zahlt dann nur irgendwas, wenn der Kunde-Nutzen sich nicht macht.

Utchawara Wongphrachan: [00:35:33]

Aber wenn man Geschäftsmodell generiert, aber der Erlös wurde, zu spät betrachtet, kann es sein, dass man gar nicht vermarkten kann, weil es zu teuer ist.

Matthias Frick: [00:35:40]

Das stimmt ja also aus meiner Sicht. Im Geschäftsmodell muss das Erlösmodell mitgedacht werden. Ja definitiv. Aber in der Produktentwicklung ist es eigentlich wurscht, wenn ich am Anfang des Produkts entwickelt, ja, das Geschäftsmodell ist ja nicht nur das Produkt Entwicklung, sondern wo kommen was sind meine Partner, wie vertreibe ist und wie inhaliere ich Geld, was sind meine Stakeholder, wenn man jetzt Business was zum Beispiel anschaut, aber das Produkt Ansicht vor in der Entwicklung ist einmal wurst was für eine Lösungsmodell, weil das Produkt muss passen.

Utchawara Wongphrachan: [00:36:15]

grundsätzlich ja, ja, also grundsätzlich muss man wissen, was man anbietet, bevor man ein Produkt in den entwirft und fertig entwirft, das muss man dann schon dann Erlösmodedll

anschauen, damit ein Produktpreis nicht zu hoch oder da over Engineering ist genau was wir machbar ist.

Matthias Frick: [00:36:15]

Das ist der Markt bereit zu zahlen, da bin ich schon bei dir, ja.

Utchawara Wongphrachan: [00:36:39]

Genau genau OK gleiche Meinung gut sind wir fertig?

Matthias Frick: [00:36:48]

Okay.

Utchawara Wongphrachan: [00:36:48]

So vielen Dank.

Anhang 4 – Transkript Experte 3

Datum	Teilnehmer	Unternehmen	Ort	Interviewdauer
09.06.2023	Rene Knapp Utchawara Wongphrachan	Rhomberg Bau GmbH	MS Teams	46 Minuten

Tabelle 5: Interview - Experte 3

Quelle: Eigene Darstellung

Utchawara Wongphrachan: [00:00:01]
Super wunderbar, dann läuft schon mal gut und ich habe heute früh schon bisschen gehabt. Ich habe mein Ausprobieren wollte danke nochmal an denen für deine seid und Bereitschaft, die sie unterstützen. Mit meiner Masterarbeit hat Alexandra mir gesagt du hast halbe Stunde für mich, das muss ich.

Utchawara Wongphrachan: [00:00:55]
Ich muss mich zuerst kurz vorstelle, ich habe noch gar nichts gemacht, irgendwie alles übersprungen, weil es relativ schnell gegangen ist durch Alexandru seine Unterstützung. Ich stelle mich kurz vorbei dir mein Name ist Utchawara Wongphrachan: [, ich studiere Accounting, Controlling und Finance, also an der FHV. Bei uns hier in Dornbirn.

Utchawara Wongphrachan: [00:01:15]
Und jetzt bin ich grad bei meiner Masterarbeit dran mit dem Thema innovatives Erlösmodell für Industrieunternehmen in Vorarlberg und untersuche sozusagen die ganzen innovativen Erlösmodelle. Ein kleines Beispiel ist zum Beispiel die Firma Roll Royce, sie verkaufen die Turbine nicht mehr klassisch an Fluggesellschaften, sondern verrechnen die Fluggesellschaften auch also erst, wenn sie, das Flugzeug und die Turbine auch in Betrieb nehmen pro Stunde ab. Also das das führt dazu, dass die Fluggesellschaften nicht so hohe Fixkosten haben, sondern eher Invariable haben und bezahlen die Firma Rolls Royce erst, wenn sie auch etwas verdienen. Also sind das solche innovative Erlösmodelle, wo immer mehr kommt. Man sieht eigentlich bei uns in Vorarlberger Unternehmen auch, zum Beispiel die VKW, sie vermieten Wall Box und kassieren pro Kilowattstunde und so weiter. Also Fokus liegt eigentlich daran, dass man nicht einfach eine klassische Transaktion mit dem Kunden vorgeht, man verkauft nicht einfach irgendetwas und kassiert Geld, sondern schaut, dass die langfristige Beziehung mit den Kunden entsteht, und dadurch auch ein profitables Geschäft Modell davon ableiten, sagen wir so. Genau, und dann habe ich etwas von Zero Produkt von euch gehört, hat Alexander kurz erwähnt, und bin natürlich daran interessiert. Ich habe dir die Fragebogen schon zugeschickt, ich weiß nicht, ob du es dir schon kurz angeschaut hast. Die Fragen, die ich mir aufgeschrieben habe.

Rene Knapp: [00:03:01]
Hey, ich hab mal. Ich habe mich ein bisschen vorbereitet, nochmal durchgegangen und hab mal die Fragen so bisschen auf dem Bau umgemünzt beziehungsweise das, was ich mir darunter vorstelle, sage ich jetzt im Moment interpretiert aber.
Vielleicht bin ich auch hin und wieder auf dem Holzweg, aber dann kannst du mir auch sagen da liegst du falsch, bin ich jetzt sehr dankbar.

Utchawara Wongphrachan: [00:03:23
Ja ist kein Problem.
Hm, nein, nein es ist es ist nicht so kompliziert eigentlich die Frage. Rene, kannst du vielleicht kurz sagen, was du so beim Rohmberg Bau allgemein machst und wie lange das schon machst?

Rene Knapp: [00:03:41]
OK, ähm, also knapp Rene, ich bin gelernter Zimmermann.
Hatte also vor 25 Jahren den Zimmermanns Beruf erlernt und vor 10 Jahren dann zu der Firma Romberg gewechselt als Bauleiter, Bauen im Bestand und habe mich dann ja in der Zeit natürlich in den letzten 15 Jahren, ein bisschen umorientiert und alles möglich gemacht, war vor 4 Jahren für 2 Jahre in Berlin. Habe das größte Holz Hybrid Gebäude in Europa gebaut.
Das waren 36.000 Quadratmeter Holz Hybrid, also sprich Holzbauwände und so weiter, und das ist jetzt doch nicht ganz klein wenig, zumal natürlich in Berlin Holzbau jetzt nicht wahnsinnig gut vertreten ist, mit Handwerkern oder mit Firmen. Als ich dann zurückgekommen bin, ist man an mich herangetreten und hat gefragt, ob ich ein neues System kreieren möchte, mit allem, was ich jetzt so weiß von, ja, von dem, was ich gelernt habe in Berlin.
Dann ist das Projekt Office Zero entstanden, also Office. Es soll ein Produkt für den Office Bereich sein, also Bürobauten. In erster Linie und da sind wir eigentlich hingegangen und haben gesagt OK, wir möchten ein Produkt kreieren, das skalierbar ist. Es gibt eine kurze Unterbrechung. SO, jetzt warte gleich bei dir. Gut, da ich ja fange nochmal an. Beim Office Zero ist das OK?

Utchawara Wongphrachan: [00:09:37]
Ja, ich war irgendwo in Berlin.

Rene Knapp: [00:09:44]
Richtig, nach Berlin hat man mich gefragt, ob ich mir zutrauen würde ein neues System.
bei uns zu entwickeln und dann wurde der Name Office Zero gewählt.

Wir haben uns zugrunde gelegt, dass wir ein nachhaltiges System gerne hätten, dass wir ein System kreieren wollen, was skalierbar ist und wo mitunter auch dem Fachkräftemangel entgegenwirkt. Gut, dann sind wir eigentlich gestartet, dazu mal und gesagt okay, es wird ein Holz Produkt, die Firma Romberg Bau baut keine Produktion auf, also schafft sich keine Großen ab, um Maschinen C und C Maschine ab, wo einfach viel Platz benötigen und irgendwo auch sehr teuer sind, sondern wir kaufen uns diese Leistungen am Markt zu, weil es die am Markt auch gibt und wenn die Auftragslage sowieso rückläufig ist, oder irgendwann einmal rückläufig werden könnte.

Dann sind wir froh, wenn wir nicht für 5000000 irgendwo was investiert haben, wo doch nicht durch Decke geht gut, so sind wir eigentlich gestartet. Wir haben jetzt einen Systematisierten Holzbau, das bedeutet, dass wir einen fixen Achs Maßstab haben, dass wir nicht permanent den Statiker neu befragen müssen, bitte rechne uns mal die Säule aus bitte rechne uns mal den Unterzug aus, dann wir können standardmäßig wir wissen, wenn wir in diesem Achs Maß sind, haben wir die Dimension von dieser Säule haben wir alles im Haus, ich bin also sehr schnell und flexibel.

Die Produktionsstätten, die aktuell jetzt alle gerade Arbeit suchen, die machen uns für wenig Geld, den Abbund, also war es die richtige Entscheidung, das nicht alles selbst herzustellen und bei dem Produktionswerken sagen wir ganz klar.

Hier kommt man zu euch, benötigen von euch 3 Personen, die für uns die Wände zusammenbauen. Hier braucht es eine Lagerhalle und einen Kran und einen Akku und Luft, um die Platten aufzuschießen.

Mehr braucht ihr nicht, also ihr braucht keine Hobelmaschine, ihr braucht keine Cup Maschine, ihr braucht keine Plattenschnittmaschine. Wir bringen euch 100% der Produkte komplett fertig zugeschnitten aus der C und C, also nicht Faktor Mensch, wo heute sich vermisst, oder ein Zahlendreher hat, sondern nein, das ist alles über C und C gelaufen und mieten uns dann sozusagen diese Lagerhalle und diese Produktionsmitarbeiter und die bauen uns dann unsere Wände zusammen - inwieweit sind wir jetzt skalierbar? Egal wo wir sind, alles was ich benötige, ist 3 Personen, eine Lagerhalle und einen Kran.

Und wenn ich sage, ich habe mein nächstes Projekt in München, Berlin oder in Frankfurt, ich Miete mir eine Halle und baue dort die Wände zusammen.

Ich bin nicht angewiesen auf meinen Montageproduktionspersonal, sondern der Abbund und die Produktion ist so einfach, dass es innerhalb von einem Tag, sprich 3 Wänden, jede Person machen kann.

Und dementsprechend sind wir skalierbar, wir können natürlich auch, wenn wir 3,4,5 Projekte haben, die Industrie bringt uns die Platten und die Zuschnitte immer noch her. Ich bin nicht angewiesen auf meine 5 Monteure, die ich sowieso nicht habe, sondern ich bediene mich am Markt und wenn die am Markt vorhanden sind, dann muss ich sie eben finden und kann dann

mein Produkt natürlich bauen. Ist so ein bisschen die Logik vom Office Zero. Und ja, Fragen von dir?

Utchawara Wongphrachan: [00:13:51]

Soweit nicht, also, ich möchte jetzt nicht gleich zu dem Thema Geschäftsmodelle und Erlös Modellen von euch jetzt gleich in meine dritte Frage reinspringen. Also ich habe so verstanden, dass ihr in dem Thema, ihr beschäftigt, euch mit dem Thema, in dem ihr Mehrwert auch in dem Richtung Abnahme von der Arbeit von Kunden nehmen Schnelligkeit und auch Aufwand Reduktion aufgrund von verfügbaren Daten, die ihr zum Beispiel für die Kalkulation braucht das schneller geht und dass ihr nicht für jede Einzelnen Bestellteile neu kalkulieren müsst und, dass die Montage an sich auch einfacher ist. Wenn alles also alles abgestimmt ist und so weiter, dass auch mit dem Thema eigentlich passt so innovative Geschäftsmodelle ganz gut. Aber bevor wir bevor wir losgehen, Rene, ich habe ganz erste Frage ganz oben, damit ich auf meinen Ziel von meiner Masterarbeit kommen kann, was denkst du, was ist aus deiner Sicht innovatives Erlösmodell, du hast eh schon ein bisschen Punkte erklärt mit dem Zero Produkt?

Rene Knapp: [00:15:04]
Na ja, ich ich glaube, ein innovatives Erlösmodell ist irgendein Produkt, eine Dienstleistung, wo der Kunde noch gar nicht weiß, dass er sie braucht, aber der Markt sie schon anbietet und der Kunde nachher bereit ist für dieses Geld zu bezahlen. Ich kann dir jetzt kein direktes Beispiel nennen, aber ich denke gerade in der App Landschaft, sprich Handy und so weiter, da gibt es ganz, ganz viele Sachen, die eigentlich auf das Abzielen, wo eigentlich der Kunde sagt, das habe ich immer schon so gemacht, cool da gibt es ein App!
Ah, das ist aber schon cool, also das erleichtert mein Alltägliches nicht mal arbeiten, sondern auch meinen meine Freizeit und so weiter beschleunigt es, und ich bin dafür bereit Geld zu bezahlen. Das sind für mich Innovative Erlösmodelle sag ich jetzt mal.
Die Erlösmodelle sind natürlich, bei dem, der die Idee hatte, das zu programmieren oder zu machen. Wenn man dieses Umlegen auf das Systems Zero, dann ist es natürlich so, dass irgendjemand sagt, ich hätte gerne ein Gebäude, eine andere sagt aber heutzutage mit der EU Taxonomie, sollte es doch irgendwo zertifiziert werden, ökologisch und nicht gerade im Beton, dann kommen wir mit der Lösung und erklären uns eigentlich, oder erklären Ihnen das Thema mit dem Office Zero und es wird ihm klar, dass wenn er jetzt unser System nimmt, dass er kostenmäßig definitiv nicht teurer ist, dass er aber eine höhere Qualität erzielen kann und dass er am Ende noch profitiert mit der EU Taxonomie, dass er halt zukünftig keine Strafzölle bezahlt. Jetzt könnte man sagen, ist Zero ein innovatives Erlösmodell? In gewissen Maßen,

ja, aber auch wieder nein, weil so wie es die Firma Rhomberg Bau angeht, ist es das leider nicht.

Utchawara Wongphrachan: [00:17:23]
Wie du sagst, Jein, also jetzt kommt drauf an oder wie man das betrachtet, aber du hast komplett recht und, du hast schon zwei Fragen beantwortet. Ich wollte eigentlich Fragen, ob du ein paar Beispiele kennst, hast eh schon erwähnt mit dem Google und ja mit dem Rhomberg Bau. Jetzt was denkst du, was ist die Wichtigste, wenn man die Erlösmodelle anschaut und sagt OK, das ist wirklich ein innovatives Erlösmodell, was muss solches Erlösmodell haben aus deiner Sicht, so als Bestandteil?

Rene Knapp: [00:17:59]
Als ich die Überschrift erst einmal gelesen habe, Innovative Erlösmodelle,
habe ich mir gedacht, na ja, muss es in die Richtung Mafia, beziehungsweise korruptes arbeiten und so gehen? Ich denke, das hat jetzt für mich so ein bisschen, aber das ist ja eigentlich schon was anderes, als wenn man sich tiefer geht. Innovative Erlös Modelle habe ich jetzt vor einer Woche das erste Mal gehört. This is weirdy, weirdy. Dann gibt es sehr viel Kopf es ist natürlich nicht so, aber im Prinzip ist es so ein Thema, ich frage was braucht es ein wichtiger Bestandteil auch, war es für mich mit einer Sucht zu tun, Sucht, Junkiemäßig ich weiß nicht immer so krasse Metapher, aber ich glaube es muss speziell im App Bereich was sein, dass der Kunde immer mehr und mehr will? Und, wenn es vielleicht so ein Computerspiel oder sowas ist, dann ist es so naja, du kannst natürlich fünfeinhalb Monate spielen, dass ins Level 2 kommst, aber du kannst schon 20€ bezahlen und dann bist du auch im Level 2, und das ist ja irgendwo ist es mit Sucht gemeint und andererseits ist es natürlich ein innovatives Erlösmodell dass ich sage, naja, gib mir ein bisschen Geld und du kommst dann auch schon ganz schnell weiter. Darum Ist schon was Wichtiges für mich, dass ich sagen würde, der Nutzer muss irgendwo permanent gelockt werden, die Karotte vor der Nase, dass sie bereit ist, zum noch mehr Abos zu bestellen und noch ein paar Euros mehr und das sind keine große Beträge, aber kontinuierliche Beträge monatlich 1,20€, 5€. Ein Beispiel, I Cloud, ich glaube, ein Gigabyte hat man glaube ich, oder ich weiß nicht, fünf Gigabyte hat man glaube ich von Haus aus bei Apple dabei.
Du brauchst deine Fotos und alles drauf und irgendwann merkst ah, ich brauche ein neues Telefon. Super genial, neues Telefon, ICloud funktioniert, innerhalb von einer halben Stunde ist alles wieder drauf.
Nach ein paar Jahren wirst du merken, ich komme weder mit einem Gigabyte noch mit fünf Gigabyte aus und Apple sagt Na ja, leg halt 5€ oder 10,00€ rein, und du hast 50 Gigabyte.

Ich weiß jetzt nicht, wie Datenmengen oder so jetzt sind bitte, jetzt müssten wir nachgoogeln, aber ich war so einer der gesagt hat, hey, Cool, und ich muss dann keine Fotos mehr löschen, ich kann das eins zu eins weiternehmen. Wir kennen das noch vor zehn Jahren, Handy gewechselt, Fotos wieder alle weg, rüberspielen, keine Ahnung. Ja, Probleme, Zeit und Zeit ist Geld und naja, komm dann zahle ich halt monatlich irgendwo 5 Euro und so weiter. Das ist das, wo ich sage, sie haben es geschafft, ich bin abhängig, ich bin ein Junkie von denen.

Utchawara Wongphrachan: [00:21:14]
Danke war gut zu Wort. Aber du redest jetzt von langfristige Gebundenheit zwischen Unternehmen und Kunden genau das habe ich herausgehört. Aber es war gutes Beispiel, wirklich toll. Du hast Recht, also die Unternehmen vor allem gerade in dieser Welt durch diese Megatrend, dass die Leute viel mehr auf Nutzen konzentrieren und nicht mehr so wie früher, dass man Eigentum sein muss, sondern sie fokussieren auf was wollen wir eigentlich? Zum Beispiel Hilti hat geschafft, die Kunden brauchen eigentlich kein Werkzeugkoffer, sondern sie brauchen Loch. Deswegen haben sie jetzt auch geschaut okay, was brauchen Kunden wirklich? Sie brauchen nur Nutzen eigentlich von jeweiligem Produkt. Und dann man schaut halt das an und versucht, psychologisch gesagt, wie du gesagt hast, wie schaff ich, dass der Kunde Junkie wird, dass er auch, also auch langfristig zu mir gebunden ist.

Rene Knapp: [00:22:18]
Ja, bitte ich glaube auch, dass es irgendwo Image ist, weil wenn ich jetzt auf der Baustelle, also ich wäre hin und wieder auf der Baustelle so eine Hilti-Maschine sagt ja Image aus, also das ist schon gute Firma. Die haben gutes Handwerks Material gleich, wenn einer mit einem mit einem Dacia um die Ecke kommt, schaut jetzt nicht gleich mal jeder, aber es ist so für ein Auto rumgefahren und wer steigt jetzt aus, wenn er irgendwo so ein sportflitzer rumfahrt, dann schaut man vielleicht eher bei der sind wir mal gespannt wer da aussteigt, oder? Und gleich ist es glaub, auch wenn du natürlich so No-Name Maschinen hast du alte Maschinen, wo du siehst, das sind 15 Jahre alt, sind eigentlich nicht mehr, auf die Art der Koffer ist ja mit beulen oder oder kaputt und so weiter. Und wenn du einfach alle 5 Jahre eine neue Maschine kriegst, ne die ist total die ist wunderschön, die ist gut, dann ist es natürlich auch Image für die Firma. Und ja, die Firma Hilti hat es definitiv geschafft.
Die Handwerksbetriebe noch mehr von sich abhängig zu machen, definitiv.

Ganz bei dir, aber ich glaube auch, dass Airbnb und so weiter genau das eigentlich o erzielt und erfüllt hat, weil irgendjemand will in den Urlaub gehen und irgendwo halt jemand will günstig in den Urlaub gehen und ja das Thema ist dann einfach gelöst. Aber was noch viel

schöner war, ist das Beispiel mit dem Eigentum. Vor 15 Jahren war es immer so, ja schaffa, schaffa, häusle baua, so sagt man in Vorarlberg.

Utchawara Wongphrachan: [00:24:08]
Genau, ja ja.

Rene Knapp: [00:24:09]
Und mittlerweile die heutige Jugend ist nicht mehr so, dass sie sagt ich muss unbedingt ein Haus besitzen, sondern nee, ich muss irgendwo wohnen können. Und wenn mir einer in London einen coolen Job anbietet oder in Berlin, naja, dann will ich da oben eine lässige Wohnung haben und wohnen können das bringt mir ja nichts, wenn du nachher ein Haus in Dornbirn haben, sage ich jetzt einfach mal.
Utchawara Wongphrachan: [00:24:34]
Ja, das ist einfach Lebensstil.

Rene Knapp: [00:24:35]
Und die Megatrends gehen in die Richtung ja.

Utchawara Wongphrachan: [00:24:37]
Genau die Globalisierung und so weiter alles ein bisschen versteckt, die Leute fokussiert, wie du gesagt hast, nicht mehr auf das, was früher war, sondern jetzt auch wie du gesagt hast auf Nutzen auf Flexibilität und so weiter.
Danke also, dann weiß ich das ersichtliche, wichtige Bestandteile sind und du hast auch schon eigentlich die Frage 4 schon geantwortet, was die Gemeinsamkeiten sind und ja, Junkies und so werden, langfristige Kundenbeziehungen aufbauen und ja schauen, wie man am meisten Erlös profitieren kann und hast auch schon gesagt ich habe auch Frage 5: Was sind die vor und Nachteile von solchen Erlösmodellen? Du hast schon einen Punkt erwähnt, dass mit dem Image von Unternehmen. Das ist eigentlich auch ein Vorteil, wenn,
je mehr du Kunden hast, je mehr Gebundenheit, wenn sie von dir abhängig ist und sie haben zum Beispiel Hilti-Koffer überall mit und das ist eigentlich ein bisschen Marketing oder hast Image, wenn Unternehmen Guter Ruf hast, dann schaut gut aus und auch andersrum. Was ist für dich die vor und Nachteile dann aus Kunde Sicht. Wenn man so schaut, ist eigentlich die Unternehmen, die am meisten davon profitieren.

Rene Knapp: [00:25:55]
Die, Vorteile sind für mich die Bedürfnisse natürlich gestellt sind vom Kunden also.
Die Bedürfnisse wie gesagt, da einmal das Wohnen einmal das Loch.

Was glaube auch wichtig ist, die vorhersehbaren Kosten also der Moment, wo ich heute eine Hilti Maschine, oder ich sage jetzt mal du bist dementsprechend eine große Firma, dann musst du natürlich einen Kredit aufnehmen und viele Maschinen kaufen.
Ja, ich weiß heute noch nicht, warum brauch ich denn die Maschinen alle und in diesem Leasingmodell von Hilti gehen, Naja, wenn ich jetzt mit 2 Maschinen nicht mehr auskomme, dann habe ich innerhalb von ich glaube 24 Stunden eine dritte Maschine hier, ich muss wieder zur Bank gehen und sagen Hey, ich brauch nochmal Kohle von dir.
Und ich glaube, das ist, wir sind sehr, sehr flexibel als Kunden mit solchen Modellen.
Sowohl Hilti, sowohl Wohnen. Es ist das Bedürfnis gestimmt, es sind vorhersehbare Kosten, es ist bequem. Und die Nachteile hätte ich gesagt Na ja, ich bin natürlich gebunden, ich muss einen Vertrag unterschreiben, ich muss, wenn ich aussteigen will, muss ich natürlich kündigen, ja funktioniert denn das mit der Kündigung gleich? Das hätte ich jetzt als größten Nachteil so gesehen, dass ich hier irgendwo in einem Korsett drinnen bin, und ich halt vertraglich irgendwo doch nicht von heute auf morgen einfach sagen kann OK, es kommt einer um die Ecke, der sagt ich hätte gern die Hilti Maschine ich verkaufe sie, ich habe Geld und die Maschine ist weg, sondern bisschen mehr Bürokratie ist es vielleicht. Wie eine Maschine einfach zu kaufen gehen, Euro auf den Tisch legen, mitnehmen gut ist. Das hätte ich also, als Kunden Sicht, als Vor- und Nachteile gesehen.

Utchawara Wongphrachan: [00:28:03]
Direkt, ja, leider die Antwort perfekt stimmt und die Theorie, danke. Und was glaubst du? Solche Erlös Modelle, ja so innovativ sind sie auch wieder nicht. Es gibt eigentlich schon seit 100 Jahre gefühlsmäßig, aber es ist halt erst durch die Digitalisierung richtig wird hat jetzt viel mehr Aufmerksamkeit von der Gesellschaft bekommen. Wegen der Abrechnungssystem zum Beispiel welche durch IT und die Digitalisierung die Leute erleichtert hat und so weiter und das hat natürlich zu Unternehmen ermöglicht, dass solche Erlös Modelle überhaupt umsetzbar geworden sind und jetzt mal was glaubst du was muss die Unternehmen sonst noch konfrontieren, wenn sie solches innovatives Erlös Modell zum Beispiel in den Markt bringen? Wenn wir sehen, zum Beispiel sind in Vorarlberg viele Leute immer noch extrem konservativ, oder man wird immer noch Eigentum werden und nicht irgendwie abhängig sei von Auto, Haus oder von irgendeinem Unternehmen. Was siehst du da beim solche innovatives Erlösmodell an Herausforderungen beziehungsweise also welche Probleme können für Unternehmen auftreten bei der praktischen Einsetzung von solchen praktischen Erlösmodellen?

Rene Knapp: [00:29:29]
Definitiv die Kunden mal zu finden, die richtigen Kunden zu finden. Wie könnte man das machen? Ich bin der Meinung, dass eigentlich nur über Werbung machen kann also sehr stark

über Werbung, wenn ich Vorteile den Kunden plakativ macht, was er definitiv für Vorteile hat. Ich glaube ein Kunde was heute ein Produkt hat. Ich muss ihm sie die Vorteile zeigen, was er bei meinem Produkt für einen höheren Nutzen hat und wenn er den Vorteil sieht, dann ist schon bereit zum Wechseln, sag ich jetzt mal nicht zum mehr bezahlen, aber zum Wechseln. Ein Thema ist natürlich, wenn es natürlich günstig ist, also sprich ja, wenn der Mitbewerber irgendwo langfristig irgendwo ausgerechnet irgendwo 40€ zu bezahlen Auto und mein Produkt natürlich 30€ kostet ist natürlich schön. Das motiviert natürlich auch ganz viele bei gleicher Leistung aber das eine ist wirklich der Nutzen das andere ist Kosten und ich glaube, das dritte ist irgendwo Service. Was kann ich mit Service punkten? Also nicht nur, dass ich das hab, sondern habe ich einen höheren Service es geht was kaputt oder sonst was?
Wer nicht besser bedient? Ich glaube, es sind die Sachen, wo eine Firma machen muss, dass es in diese Erlösmodelle reinkommt beziehungsweise dass es Kunden generieren kann, wo bereit sind was dazu zu bezahlen.

Utchawara Wongphrachan: [00:31:17]
Ja, und für die Firma entsteht auch hohe Kosten, die sie nicht gleich durch Umsatz abgedeckt werden können.
Wenn sie zum Beispiel die Investitionen vor investieren müssen und so weiter und dann erst einen kleinen Teil zurückbekommen von Kunden und pro Vertragabschluss und so weiter.

Rene Knapp: [00:31:38]
Ja, richtig, ich glaube, das ist die Frage. Die zweitletzte oder sowas, oder die letzte.
Das Thema ist nachher immer, wenn man als Unternehmen in die Richtung geht oder Startup ist, und ich habe eine gute Idee, möchte das vermarkten und weiß aber nicht, wo ist überhaupt mein tiefster Preis? Wie kann ich den herausfinden beziehungsweise kalkulieren, und mit was für Verkaufszahlen würde ich jetzt mal den Markt in diese Berechnung reingehen, weil etwas ist klar, ich habe einen Wasserkopf, ich muss dir was vorhalten. Ich glaub um kosten, die ich zahlen muss, lege ich es auf 100 EUR im ersten Jahr raus oder auf 3000 Kunden. Wenn ich auf 3000 umlegen der super, dann habe ich natürlich eine hohe Deckung bei jedem einzelnen Stück, weil ich ja 3000 schon mal verkaufen muss. Das ist glaube ich immer das Problem, wo ein Start-Up hat. Wie schnell schlägt mein Produkt ein? Wie günstig kann ich im Markt mit dem eigentlich reingehen, wo ist meine Preisuntergrenze sage jetzt einmal für mein Produkt, dass ich sagen kann? Wieviel kann ich investieren, wieviel kriege ich ganz langfristig wieder eingespielt? Es hängt von mir als irgendwo die Preisgestaltung zusammen, was für mich aber auch ganz wichtig ist, ich glaube, wenn ich als Unternehmen so ein innovatives Geschäftsmodell aufbaue, dann muss ich von der Kalkulation her, dass auch anders angehen wie ein herkömmliches Produkt, denn muss ich vielleicht mal Risiko gehen, wo ich sage na ja,

wenn ich mit meinem bewährten System anschauen da bin ich natürlich risikoarm unterwegs. Ich glaube, du musst einfach mal Risiko gehen du musst ja mal hemdsärmelig sein und dann wird sich zeigen, ob ich zur Fahrkarte nicht gehen darf oder ob ich den Erfolg feiern darf.

Utchawara Wongphrachan: [00:33:53]
Meinst du jetzt vielleicht diese Hürde, warum die viele Unternehmen sich nicht innovieren lassen? Also, dass sie diese hohen Kosten nicht ertragen können, beziehungsweise nicht zum Vorstrecken haben und, wie du gesagt hast, man muss ein anders vorgehen. Mit dem Erlös Modell man kann nicht mehr wie früher. Produkt gegen Geld einfach so dann wieder Cash zurückbekommen, das muss man halt beim Start- Up ist es schwierig, wenn da bist du echt lang gebunden mit dem Cash, wo du eigentlich raus gesteckt hast. Und was siehst du da als Risiko? Absicherung du hast schon mal Preis Untergrenze erwähnt ganz kurz. Und ja, das braucht man einfach.

Rene Knapp: [00:34:43]
Ja, braucht man, die Frage ist natürlich immer auch mit was für ein Risiko aber warum können Industrieunternehmen oder Firmen nicht innovativ werden? Ich glaube, wenn du
als Geschäftsführer oder wie auch immer einem Betrieb sitzt, dann ist dein Ziel, Geld zu verdienen, dein Tagesgeschäft umzusetzen, für das bist du wahrscheinlich hier, für das bist du eingestellt und ja, CEO Business und ciao so und dann ist es so.
Wenn du natürlich was Innovatives machst du nicht irgendwo? Brotlose Kunst einmal in der ersten Zeit also ich suche mir mal was weiß nicht gerade aktuell mein Produkt ist, es bringt dir nix, wenn ich jetzt heute eine Wampe Turniere und morgen sag betonieren wir die Wand innovativ oder beziehungsweise das elektrische Licht hat man nicht an einer Weiterentwicklung von der Kerze erfunden. Sondern ich glaube, die müssen komplett aus ihrem Tagesgeschäft herausgenommen werden, dass sie innovativ werden können und wenn du als Firma und die letzten Jahre gezeigt das Geld für Innovationen und durch die letzten Jahre alle Firmen, alle Firmen, Karte und alle Kohle verdient und Gewinne geschrieben das Ist schön das ist gut, aber ich glaube, wir sind alle für Innovation eingesetzt natürlich, wenn Sie auf die hohe Kante gelegt oder hat sich was Neues angeschafft oder am fünften Bagger irgendwo angeschafft und dann nichts gesagt, ich investiere das in der weiteren Entwicklung von Produkt. Und ich glaube so eine Weiterentwicklung Innovation findet nur dann statt, wenn es weh tut, wann tut es weh? Meines Erachtens tut es in der Ukraine weh, beziehungsweise mit unserem Gas aus Russland es muss immer weh tun, damit Innovation so richtig entsteht und das, was wir jetzt hier wieder merken durch diesen Krieg. Was jetzt passiert in Sachen umdenken wir müssen weg vom Gas, wir dürfen nicht abhängig sein, wir müssen jetzt was

finden jetzt passiert ganz viel, und das ist eigentlich das einzige Positive, was sie an diesem Krieg abgewinnen kann, dass ich sage, jetzt passiert wieder was?
Wie gesagt, warum sie nicht innovativ sind, weil sie ganz verbohrt im Tagesgeschäft drinnen sind und du kannst nicht Innovationsleister einstellen gleich auf Geschäftsführer.
Aber das Problem ist, wenn er nicht dort oben angesiedelt ist, dann kann er auch nichts bewegen. Ich vergleiche das mit einem Schnupfen. Du hast einen großen Konzern?
Und dann kommt so ein kleiner Influenza Virus und der nächste große Mutter Konzerne und stört dieses tägliche Arbeit mit irgendwelchen Innovationen könnte man doch anders machen, sollte man überdenken und für mich ist das ein Schnupfen und Na ja, da Mutterkonzern hält das Haus ist bis das Influenza da weggeht. Und dann ist der Schnupfen weg und dann dürfen wir wieder normal arbeiten. Wir stehen es durch, sozusagen. Das ist so die Erkenntnis Innovation von Rhomberg die letzten Jahre von mir.

Utchawara Wongphrachan: [00:38:19]
OK also, wie du. Du hast gesagt, wir machen nur was, wenn es weh tut, also Innovationen kommen erst dann, wenn man merkt, OK, man braucht was man muss etwas machen. Das bedeutet, dass die Leute noch nicht so bereit sind, im Change Prozess implementiert zu werden, oder? Dass die Leute über Liebe, also ihre Komfortzone, noch sehr gern also genießen, sagen wir mal so. Aber es ist allgemein so wenn du schon 20 Jahre im Betrieb bist, dann, wirst du halt schon das so gewohnt, dass man sich nicht mehr anders bewegen will. Danke Rene. Noch ganz, die letzte Frage, wenn du noch Zeit hast, bevor ich abspringen, ansonsten kann ich auch per E-Mail schreiben. Du hast jetzt erwähnt du hast Preisuntergrenze erwähnt, du hast die langfristige Beziehung pflegen mit Kunden erwähnt, was innovatives Erlös Modelle zu sagen also entsteht und die Frage, wenn wir diese Frage 7 anschauen, ich habe mir aufgeschrieben. Die Lösung Ansätze zur Risiko, Absicherung auch schon kurz erwähnt viermal solche innovative Erlös Modelle. Implementieren oder umsetzen haben sie sogenannte Risiko, dass sie zum Beispiel ihr Cash nicht gleich zurückbekommen und sie müssen das irgendwie finanzieren.
Es muss alles verzinst werden. Die Investoren müssen auch irgendwie befriedigt werden, und sie müssen schauen, dass die Kunden langfristig bei ihnen bleiben, weil sonst, wenn sie nach 2 Monaten aussteigt, dann haben sie nicht viel davon. Deswegen gibt es vertragliche Absicherung. Warum die Firmen das gern zum Beispiel ein Abo von vertragsmäßig 2 Jahre abschließt und so weiter und Absatzprognose, wenn sie zweijährige Vertrag haben, können Sie besser vor-casten, was sie in der nächsten Jahre Verkehrs pro generieren können und so weiter jetzt mal was glaubst du, was muss im Vertrag vereinbart sein? Unbedingt, dass die Firmen kein Verlust machen, bring vertragliche Vereinbarungen zu viel aus deiner Sicht?

Rene Knapp: [00:40:39]
Ich ich bin der Meinung, ich mag den Vertrag heute und muss eigentlich mich mit dem Produkt zu 100% gibt identifizieren und es kennen. Ja und das Thema ich muss sie auch die Risiken kennen. Und die Risiken bin ich der Meinung, wenn ich heute dem Kunde alles unter die Nase streicht was an Risiken seit, oder? Da mache ich Ihnen Angst also, bedeutet aber nicht, dass 100% von den Risiken eintreten, und diese Sachen muss ich vertraglich absichern. Und die subtil schweigen, wenn ich dir reinschreibe wir machen einen Vertrag und du musst, wenn das und das und das Eintritt, musst du mir das eintritt muss man zahlen. Ich glaube, dann wird sich dein Bauch zusammenziehen und sagen UA, was kommt da? Ähm, die vertragliche Absicherung bedeutet aber dann auch wiederum, wenn ich das subtil beschreibe, das ist natürlich auch für mich wieder eine Chance ist, ich habe hier Vertrag irgendwo verankert, wenn dies eintreten könnte, dass ich das nachher wieder geltend machen könnte. Sprich im Umkehrschluss ist eigentlich ein Nachtragsmanagement. Was kommt rein in die vertragliche Absicherung ich glaube die in jedem Vertrag Leistungszeitraum Gewährleistung Pönale, die Versicherung das ganze Portfolio. Ich glaube das, was da alles reingehört das Ich kenne aber das Wissen eigentlich, oder aber das Thema ist wir müssen natürlich das Risiko ist eigentlich das, wo wir uns am meisten beschäftigt. Weil das andere ist ja formulierbar Leistungszeitraum das Risiko natürlich im Bau ist es schlecht Wetter. Wie kriege ich das schlechte Wetter da rein, ohne dass der Kunde sagt das interessiert mich nicht, ich will am 1.4. einziehen, egal wie der Winter ist in ich will durchbauen, durchbauen kann ich nicht das sind solche Sachen, wo ich als Risiko mir vor der Vertragsunterzeichnung überlegen muss wie kann ich das Umschiffen? Ist der lässt mich 1.4. reinn, steht das du sagst OK, es funktioniert und der Rene lässt mich nicht im Stich, weil es wirkt, falls es wirklich nicht anders geht, sollte es eben für mich vertraglich so abgesichert sein, dass sie natürlich sage Moment, das war jetzt ein Winter, das ist nicht herkömmlich. Die Straße nach Lech war 4 Wochen gesperrt und und und und, aus diesem Grund kann ich nicht liefern. Vertraglich hat für mich immer ganz, ganz viel mit Risiko und Chance zu tun. Und alles andere, was da drinnen steht über Haftung, Pönale, das sind Sachen, die kriegen doch immer die, die kriegen immer gelöst. Ist mein Ansatz jetzt für diese Beantwortung der Frage ist das nicht, was du so oder bin ich komplett abgedriftet?

Utchawara Wongphrachan: [00:44:10]
Das passt gar nicht wie ich habe ja schon aufgelöst, oder? Absatzprognose Preisgrenze und vertragliche Absicherung. Wie die preisliche Untergrenze sagt ja, wieviel man verlangen, dass man keine Verlust geht und vertragliche Absicherung ist ein breiter du gesagt hast was muss ich vertraglich so regeln, dass ich und Kundschaft selber nicht in Überraschungen reinkommen. Das ist halt das, was ich mag die vertragliche Absicherung auch nur also ans Unternehmen, wenn ich abgesichert werden, wenn auch von Kunden, also von Kundensicht,

Damit ich mir Sicher fühle oder und bevor man das mag, braucht halt gewisse Vertrauen hast du auch erwähnt, das passt gut für mich.

Rene Knapp: [00:45:04]
Ja, was vielleicht noch ein Thema ist das noch gar nicht Punkt? Sie ist zum Beispiel im Bau Bereich, die begleitenden Baupreise oder wir haben ja ein Baupreisindex und wenn natürlich Projekte über 3,45 Jahre gehen Großprojekte, dann weiß ich ja nicht, wie sich der Stahlpreis und so weiterentwickelt. Wir wissen das ist ja von oben nach unten in alle Richtungen. Daran auch die Möglichkeit zum des vertraglich einzubauen, dass sie sagt das Baukostenindex oder sprich die ganzen Materialien.

Utchawara Wongphrachan: [00:45:34]
Ja verkauft, alles ändert sich.

Rene Knapp: [00:45:40]
Oder Budgets bilden oder Beilagen? Was war zur Angebotslegung denn überhaupt gewünscht? Was waren deine deine Wünsche, was waren deine Ansprüche es nochmal definiert? Da, weil am Ende, sagst du OK ich dachte auch, dass die Vase mit den Blumen auf dem Tisch steht und nicht nur der Tisch steht, drinnen in der Küche.

Utchawara Wongphrachan: [00:46:02]
Mhm ja, ja. Ja, weil man sieht ja von Kupferpreis oder wie denn wieder gestiegen hat in der letzten paar Jahre schon krass also, wenn das nicht abgesichert ist, dann kannst du gleich Geld im Koffer einpacken und liegt und Kunden mitliefern.

Rene Knapp: [00:46:22]
Genau Mhm, ja, richtig, richtig richtig.

Ja, ja, klar, alles gut.

Anhang 5 – Transkript Experte 4

Datum	Teilnehmer	Unternehmen	Ort	Interviewdauer
14.06.2023	Thomas Heuberger Utchawara Wongphrachan	Thyssenkrupp Presta AG	Standort Eschen	31 Minuten

Tabelle 6: Interview - Experte 4

Quelle: Eigene Darstellung

Utchawara Wongphrachan: [00:00:27]
Also erstmal Dankeschön für deine Zeit ich habe mal eine Person gesucht, bei uns wäre mir eigentlich bei Interview bei Experten Interview unterstützen kann von meiner Masterarbeit und Du hast vielleicht schon gelesen, es geht um die innovativen Erlösmodelle für Industrie.

Thomas Heuberger: [00:00:43]
Die ersten Zeilen habe ich gelesen, aber nicht alle.

Utchawara Wongphrachan: [00:00:45]
Nana, ich erkläre dir dann. Also meine Masterarbeit geht um die innovative oder die neue Erlösmodelle.

Thomas Heuberger: [00:00:52]
Was ist das?

Utchawara Wongphrachan: [00:00:54]
Die neue Erlösmodelle?

Thomas Heuberger: [00:00:55]
Mhm, Was ist ein innovatives neues Modell?

Utchawara Wongphrachan: [00:00:58]
Ich wollte dir diese Frage stellen – was aus deiner Perspektive das ist.

Thomas Heuberger: [00:01:04]
Was ist ein innovatives neues Erlösmodell?

Utchawara Wongphrachan: [00:01:06]

Ich weiß nicht, ob ich das zuerst sagen kann, aber ich kann dir mal eine Ausgangslage erklären. Es geht eigentlich die Arbeit geht darum jetzt aufgrund von Globalisierung und Digitalisierung, haben sich die Kundenbedürfnisse im Markt eigentlich sich extrem schnell entwickelt und somit sieht eigentlich die Unternehmen auch mit, zum Beispiel die Bedürfnisse nach, dass das Gefühl, dass Eigentum sein muss, nicht mehr so ist wie früher genau.

Thomas Heuberger: [00:01:34]
OK also wir haben wir sind B2B und ein B2B Geschäft oder was ich aufgeschrieben habe bei mir bei innovativen Erlösmodellen ist also an sich haben wir das nicht. Gar nichts, weil weil wir wir bekommen vom Kunden eine Anfrage der heißt eine RFQ und da steht ganz genau drin, wie er sich das vorstellt oder als da, da ist alles was – kennst du die RFQ?

Utchawara Wongphrachan: [00:02:01]
Ja, Thomas, es geht eigentlich auch nicht nur allgemein, ob wir bei thyssenkrupp das haben oder nicht, oder sondern was wir also was du als Vertreter von thyssenkrupp, eigentlich diese innovative Erlös Modell sieht aus deiner Perspektive.

Thomas Heuberger: [00:02:16]
Also aus der Perspektive für uns als Firma? Keine Chance es gibt es gibt also nichts für nichts, was in Lenkung ist. Was es natürlich gibt, ist das Thema beim Thema Software. Da ist es sicher so. Da auch für uns beim Thema Software kommt, wo man eine Software nicht unbedingt verkauft, sondern dass man Lizenzmodelle hat, dass man das wir dort auch Pay per Use Modelle hat. Aber das ist nur Software nicht in der also nicht bei der Lenksäule nicht da gibt es nicht solches aber bei Einer nehmen wir jetzt bei EPS schauen ist es durchaus vorstellbar, dass du Software-Funktionen herrschst, die kann man dann haben oder nicht haben. Und dann bezahlt man, wenn man sie nimmt und sonst bezahlt man sie nicht. Du hast schon, es gibt da ne also so wie wir es geplant haben, du hast eine du entwickelst ein Software Modul, dann macht die Applikation zum Kunden die bezahlst du sowieso als „One Time Payment“ und danach sagst du Pay per Use aber nur Software, dass ich nicht für für Hardware ist immer die Bezahlung.

Utchawara Wongphrachan: [00:03:30]
Ja, also, es bedeutet aus deiner Perspektive sind die innovative Erlösmodelle zum Beispiel Lizenz, Pay per Use,

Thomas Heuberger: [00:03:39]
Nicht für uns. Also immer allgemein als Ausschluss für unsere Firma.

Utchawara Wongphrachan: [00:03:41]
Nein, nein nicht für uns ich rede von allgemein.

Thomas Heuberger: [00:03:47]
Wenn du für allgemein redest – ich glaube im Automobilmarkt gibt es sicher. Es gibt sicher eine eine, eine Kunden, wenn die interessiert, daran ist, zum Beispiel dieses Thema, dass du immer das Auto haben kannst, was du gerade willst, hast du so eine bei (…) also darfst aber nicht so schreiben, dass dieser Kunde ist, JA? weil ich habe eine Geheimhaltungsvereinbarung unterschrieben. Aber da gibt es zum Beispiel die es geht ja nicht um Carsharing, Carsharing ist negativ.

Utchawara Wongphrachan: [00:04:20]
Es gibt Abo-Modell von Audi und VW.

Thomas Heuberger: [00:04:23]
Genau aber Carsharing das tönt so negativ für mich. Carsharing ist für das ist für Leute, die Audi haben oder die Tesla, also die ein Land Rover haben, denen geht es nicht ums Geld. Carsharing ist zum Geldsparen. Ich glaube, wenn man mit Carsharing, wenn man zu jemand geht, der 150.000 Euro bezahlt für ein Auto und sagt machst du Carsharing? Dann sagt er „OCH NEIN! Sicher nicht!“ Er möchte kein Geld sparen. Der möchte Luxus, der möchte, wenn du zu dem gehst und sagst „Hey – du fährst in den Wald morgen. Dann hast du einen Land Rover Off Road Fahrzeug. Morgen hast du ein Boot dabei, was du ziehen möchtest, aber du fährst nicht den Wald, ja? dann hast du einen Range Rover mit viel PS. Aahh - du fährst in die Ferien und es kommt das Nachbarskind mit? Okay, du brauchst einen Siebensitzer. Du hast dieses Fahrzeug! Dann, das ist ja nicht Carsharing, sondern so eine Art, ich nehme, ich habe einen Fuhrpark. Natürlich ist dieser Fuhrpark geteilt mit anderen Leuten und ich kann immer das Auto ist so Auto, ich nehme das Auto, was gerade in meinem Zweck am meisten entspricht. Aber wenn man Carsharing nennt, dann ist das so, es ist für mich so uncool. Das ist ein bisschen so „Eww, Carsharing“. Also für die Leute, weil die sind, ja – also wer 150.000 EUR ausgibt für ein Auto, der hat…

Utchawara Wongphrachan: [00:05:58]
Kommt daruf Kundensegment drauf an oder?

Thomas Heuberger: [00:06:03]
Die haben gesagt, wenn die Spezial- wenn die Spezialversion machen, die 250.000 Euro kostet, dann ist das ausverkauft an einem Tag. Weil es gibt so viele Leute, die einfach ich weiß

nicht zu viel Geld haben. Das scheint ein Phänomen zu sein auf der Welt. Aber für mich ist Innovatives Modell ist sicher, dass wir das Auto immer an den Nutzen oder an den Use Case anpassen kann. Es ist natürlich auch Carsharing, aber ich würde das auf keinen Fall so nennen.

Utchawara Wongphrachan: [00:06:37]
Ich sag jetzt es kommt drauf an, welche Kundensegment du eigentlich fokussierst oder wie du sagst, wenn du Luxus- oder Premium Segment anschaust, dann kannst du das nicht machen.

Thomas Heuberger: [00:06:42]
Ja Carsharing ist nicht innovativ. Es gibt es schon seit 20 Jahren. Es ist für mich nicht mehr innovativ, innovativ ist, wenn du, wenn du zum Beispiel bei beim NIO hast, dass du die Batterie wechseln kannst. Die sagen du du du musst die Batterie nicht kaufen. Weil das ist super teuer. Die sagen du kannst eine große Batterie reinmachen, dann kannst du in die Ferien fahren und sonst hast du eine kleine Batterie drin. Weil ich nicht wusste, nur bei diesen Themen ist für mich immer das Gleiche: Es fahren alle Leute zum gleichen Zeitpunkt in die Ferien. Alle fahren zwischen letzte Woche Juli. Also in Italien zum Beispiel sind die ersten 2 August Wochen sind einfach und wenn du dann sagst: „Ah es gibt, wir haben, also die Idee ist ja cool sozusagen „ja, weißt du, dann kannst du dann den Land Rover nehmen, der noch ein Zelt auf dem Dach hat. Ja wann wollen alle diesen Lenker mit dem Zelt auf dem Dach? Mitte Juli bis Mitte August. Und dann hast du den garantiert nicht. Das funktioniert irgendwie nicht so wirklich dieses angepasste, das ist theoretisch mit es tönt super cool, aber Realität - Weil die es wollen immer alles gleiche zum gleichen Zeitpunkt.
Utchawara Wongphrachan: [00:08:05]
Ja, und was würdest du als wichtiger Bestandteil von solches innovatives Erlösmodell definieren? Oder zählen?

Thomas Heuberger: [00:08:10]
Ich glaube, es muss sein. Also wenn du beim, Ich glaube, es gibt verschiedene Segmente, es gibt Ein, es gibt ein Segment - da geht es ums Geld? Das ist wahrscheinlich Volumenzeitig das größte Segment, das ist zum Beispiel in China. Das ist jetzt ein anderes Thema wie innovatives Erlösmodell, aber in China ist es ist Thema: Warum kaufen die Chinesen Elektrofahrzeuge? Weil sie billiger sind. Denen ist es (unv.) egal ob das Grün ist oder nicht, dass interessiert kein Mensch, wirklich niemand. Grün oder nicht oder CO^2? es ist völlig uninteressant, aber es ist billiger. Es ist einfach billiger pro Kilometer und das ist das, wo die haben dann nur eine Reichweite von 100 Kilometern mit diesen CN 100 Fahrzeugen von (unv.). Aber wer braucht mehr als 100 Kilometer jeden Tag? Oder wenn du da also zur Arbeit

fahren 100 Kilometer reichen. Bei mir AUCH. Wenn das Geld einfach wirklich. wenn es drauf ankommt, dass pro Tag 3 Franken mehr übrigbleibt, das ist ein riesiges Segment, was brutal groß ist wo? Wo, wenn Da bei einem /. Also die Frage ist, ist ein Sharing Modell billiger?

Utchawara Wongphrachan: [00:09:39]
Also wir reden, wir reden eigentlich von Bestandteile

Thomas Heuberger: [00:09:42]
Wie ist die Billigste, was für mich ist der Größte Treiber für die breite Masse also für eine richtig große breite Masse ist der Treiber: Was ist die billigste Art und Weise, einen Kilometer zurückzulegen. Einfach Geld, das schöne, riesig breite Anzahl von Leuten das Thema.

Utchawara Wongphrachan: [00:10:03]
Ist eigentlich auch wieder Bedürfnisse von Kunden oder wenn Sie Geld sparen müssen?

Thomas Heuberger: [00:10:07]
Genau, wie ist die und wie kriegst du das hin, dass der Kilometer am billigsten ist? Und dann kannst du ja, kannst du irgendwie geht es da gibt es so ein. Es gibt das Thema momentan. Momentan ist die billigste Art und Weise ein Sagen wir einmal Elektromoped ist billigste, was es gibt. E-Roller ist die billigste Art und Weise - ist billiger wie ein Fahrrad. Mit dem Fahrrad ist es einfach limitiert. Also ich fahre hier auch einmal pro Woche hier 30 Kilometer, aber ich brauche eine Stunde. Kann sich jeder leisten die eine Stunde auf dem Fahrrad zu sitzen? Wahrscheinlich nein. In China weiß ich nicht, ob du dir das antun willst. Im Süden ist es superheiß, dass weiß ich, dass du gerade bei 40°C auf dem Fahrrad? Das überlebt ja Keiner und deshalb ich glaube, Preis pro Kilometer ist ein Riesentreiber und da ist die Frage wie kannst du innovativ sein, um das zu erreichen. → tiefster Preis. Dann kommt ein zweiter Faktor. Das ist für Leute wie mich oder heute ich glaube, hier in der Schweiz 80% der Leute oder 70% wir haben vielleicht in der Schweiz 20%, wo auch Preis pro Kilometer wirklich aber hier: wenn jemand sagt: „Hey, wenn du das machst – sparst du 2 Franken pro Tag. JA aber aber aber 2 Franken pro Tag sind auch 600 im Jahr.

Utchawara Wongphrachan: [00:11:30]
Ja, das stimmt ja. Das darf man nicht wirklich unterschätzen, oder? DA kann man Urlaub machen?
Thomas Heuberger: [00:11:32]

Aber bei 2 Franken pro Tag, da ist so…Es gibt auch Leute, die rauchen oder also da können wir auch nichts sagen also von dem her und da gibt es aber die breite Masse der Schweiz glaube ich, das sind - das sind die Bequemen.

Utchawara Wongphrachan: [00:11:47]
Comfort ja, Mhm.

Thomas Heuberger: [00:11:48]
Also einfach bequem es muss irgendwo bequem sein, dass wenn du oder das ist für mich so zwischen dieses, das ist und das ist auch so interessant: ich habe 2 Brüder, die haben kein Auto. KEINS

Utchawara Wongphrachan: [00:12:02]
Mögen die gern Fahrrad fahren?

Thomas Heuberger: [00:12:03]
Meine Schwester hatte auch kein Auto, jetzt hat sie Ein, weil sie einfach sie arbeitet als Ärztin und sie muss in der Nacht: hat Nachtschicht, und da war das einfache Problem war ohne Auto es funktioniert nicht. Es geht einfach nicht, man müsste es ja… Öffentlicher Verkehr (ÖV) fährt nicht und dann mit Kindern und so dann musst du mit 2 Kindern ins ÖV und abgeben in der Krippe? Oh mein Gott, und dann? Das ist einfach eine Katastrophe. Das Problem ist die Machbarkeit hat besonders – ist ein Key Element für innovatives Sales Modelle ist autonomes Fahren ist ein Kernelement, dass genial ist wenn ein Auto zu dir fahren kann alleine! Weil heute: „Was ist mein größtes Problem, wenn ich Carsharing mache?“ Ich muss das (unv.) Auto abholen wo?

Utchawara Wongphrachan: [00:12:58]
Genau und wieder zurückbringen zum Standort.

Thomas Heuberger: [00:13:01]
Dann heißt es: „Ja, dein nächster Standort ist in Maienfeld.“ 3 Kilometer weg. Dann 3 Kilometer weg oder also dann ist da so: „OK 3 Kilometer zu Fuß? mit dem Bus? JA am Abend geht das sowieso nicht. Also fahr ich mit dem Fahrrad. Ok. Ja aber sind 150 Höhenmeter. Da muss ich wieder hin, muss das Auto holen, dann lasse ich die Kinder zu Hause, oder wie? Oder mache ich den Fahrradanhänger, dass ich die Kinder reinpacke? Lass mal eine Dreijährige allein zu Hause! Das geht nicht, das ist eigentlich unmöglich. Aber wenn es eine App geben würde, wo

du sagst: „Auto hol mich ab!“, „15.20 Uhr musst bei mir sein“ Jetzt ist das Problem wieder: Taxi in der Schweiz ist zu teuer, wenn du in Singapur bist…

Utchawara Wongphrachan: [00:13:49]
In Thailand kann das jeder fahren.

Thomas Heuberger: [00:13:54]
Ja und Singapur in Singapur da gibt es diese Uber und (unv.) und wie sie alle heißen – das ist brutal- 30 Rappen für einen Kilometer. Mein Bruder hat 1,5 Jahre gelebt oder ein Jahr habe ich ihn besucht Ja, das verändert alles. Da sagst: Hey, welches Restaurant gehen wir? „Ja, ich kenn ein cooles – es ist 3 Kilometer weg.

Utchawara Wongphrachan: [00:14.24]
Dann rufen wir ein Taxi.

Thomas Heuberger: [00:14:35]
Genau! Wenn du hier bist, dann sagst du ja ein Taxi für 3 km anrufen? Das kostet dann wieder 15 Franken.

Utchawara Wongphrachan: [00:14:34]
Lohnt sich nicht

Thomas Heuberger: [00:14:35]
Wollen wir 15 Franken oder 20 jetzt ausgeben, damit wir das andere Restaurant haben? Dann würde ich sagen: Nein. Bei 5km würdest schon 30 zahlen und da also das Verhalten, wenn die Mobilität billiger wird, wird der Mobilität geht so nach oben. Die Anzahl der Kilometer wird sich noch mal nach oben gehen, wenn das billig wird. Deshalb ist die also Innovatives... Ich glaube, dass es gibt eine….

Utchawara Wongphrachan: [00:15:08]
Du hast jetzt 2 jetzt 3 Beispiele genannt. Was sind die Gemeinsamkeiten für dich also, wie ich gehört habe, sind halt, je nachdem, was welche Kunden Segmenten du bedienst.

Thomas Heuberger: [00:15:19]
Ich glaube, es gibt ein Segment, wo wo jeder Rappen zählt, dann gibt es ein Segment, wo gesagt 1000 Franken pro Jahr wo ich sag mal wo …

Utchawara Wongphrachan: [00:15:30]
Wo Geld weniger Rolle spielt.

Thomas Heuberger: [00:15:34]
Wo Geld nicht überhaupt nichts ist und da ist mehr das Thema - das Thema Luxus und das Thema …

Utchawara Wongphrachan: [00:15:43]
Eigentlich Bedürfnis allgemein hin.

Thomas Heuberger: [00:15:46]
Was ist Zusätzliches Nutzen und Luxus? Und Luxus ist wenn du, wenn du sagen kannst, jetzt möchte ich Cabriolet haben, aber nochmal so.. - Wenn du 5 Autos hast, du so ein (unv.) oder? Dann musst du immer schauen, dass die in der Garage sind, dann muss sie bewegen … Also du ja – ich möchte keine 5 Autos – das wäre für mich nicht mehr freudig. Aber wenn du sagen kannst ich habe so ein Modell, wo ich einfach mal ein anderes nehmen kann oder so. Aber auch da ist wieder abholen, wenn ich eine Stunde fahren müsste! Also wenn das zu dir kommt? Also das auch wieder funktioniert in China viel besser. In China gibt es…

Utchawara Wongphrachan: [00:16:28]
Haben Sie das schon?

Thomas Heuberger: [00:16:29]
Ja, aber auch da ist es wieder so. diese Thema, dass du wieder mit dem Auto irgendwo bist, und dann sagst du: „Ich kann selber nicht mehr fahren“, dann drückst du auf den Knopf. Dann kommt einer vorbei mit dem ähmm mit diesem Trottinett? Wie heißt das? Scooter – E – Scooter! Dann kommen sie vorbei mit dem Elektroscooter, dann falten sie den zusammen - klappen zusammen, stellen den in den Kofferraum und fahren dich nach Hause, weil du hast ja was getrunken. Und das ist in China Standard. In China - Ist einfach Standard, weil es kostet nichts, oder? Die Leute, die verdienen 80 Prozent aber noch die Leute, die einen Job haben, wie wir hier die verdienen. Wie zum Beispiel ein Softwareentwickler. Der verdient 80% 70% wie wir hier. Also nicht so viel weniger.

Utchawara Wongphrachan: [00:17:19]
Mhm ja, ja schon lange – österreichische Standarten.

Thomas Heuberger: [00:17:22]

Es gibt viele Leute, die verdienen wirklich auch gut.

Utchawara Wongphrachan: [00:17:28]
Aber es gibt paar extrem viele, die gering verdienen.

Thomas Heuberger: [00:17:31]
Aber es gibt andere. Die Wohnen dann, die kommen dann für die Nacht in die Stadt und machen das. Da kannst du für wenige Franken diesen Service. Dann bucht man das einfach so. Wenn du hier jemanden sowas buchen könntest: „Hey! Fahr mich nach Hause auf dem Land." Dann würde der sagen: „Ja mach ich für 100 Franken". Dann sagst du: „Für 100?"

Utchawara Wongphrachan: [00:17:53]
Reden wir mal. Es gibt, es gibt ein zum Beispiel es gibt Rolls-Royce, die produzieren Turbine für Flugzeugbetriebe und die Verkaufen die Turbine nicht … die verrechnen, die Flugzeug Gesellschaft pro Betriebsstunde ab, wenn sie zum Beispiel, auch wenn Flugzeug auch wirklich Umsatz macht. Deswegen verringert sich auch diese Kostenbildung beim Fluggesellschaft … genau dann können sie eigentlich von Fixkosten in variable Kosten eigentlich schieben und sagen wir mal so und was siehst da bei solchen Geschäftsmodell / Erlösmodell? Was sind die Vor und Nachteile aus Unternehmen und Kundenperspektive?

Thomas Heuberger: [00:18:33]
Also bei uns ist das undenkbar, weil wir haben, den Cash gar nicht sowas zu machen. Unmöglich also für diese Firma.

Utchawara Wongphrachan: [00:18:43]
Also als Nachteile für das Unternehmen würdest du sagen: Kostenbildung – extrem, oder?

Thomas Heuberger: [00:18:47]
Also in den letzten in der Gruppe oder also beim Ersten da geht es nach unten, aber irgendwann geht es nach oben. Jetzt hast du eine reiche Firma wie Rolls-Royce und natürlich ist auch das Ziel. Die Verzinsung hat einen großen Einfluss. Die Zinsen waren tief und dann haben die gesagt (unv.) egal. Die sagen, die jedes Jahr kommt, bei uns mehr Geld. Und wir wissen gar nicht, was man mit diesem Geld machen. Wir haben so viele Milliarden. Wohin denn - sollen wir das einfach alles auszahlen? Jetzt können Sie einfach sagen du, ich habe ein Modell wo und dann können Sie profitieren, dass diese Firmen hier möchte 13% ROCE haben oder 10% ROCE haben. So kann es ein gutes Modell sein, dass man die Einnahmen werden, geglättet. Also natürlich sagt man auf einer Seite, es gibt oder dividiert werden die

Flugzeuge nicht fliegen, bei Corona, war es ein bisschen blöd, aber sonst? Eigentlich hast du mehr Kontinuität, weil das Problem ist diese Turbinenfertigung. Jetzt kauft man ja keine neuen Flugzeuge. Der macht das Punkt. Einer haben sie ganz tot also, die ich glaube, dass dieser weniger Volatilität haben wie Einnahmen. Auf den ersten Blick vielleicht nicht, aber beim zweiten ist sogar mehr Flat. Aber bei uns aus Cash-Sicht absolut undenkbar. Geht gar nicht, weil wir unmöglich das aufbringen können. Ich glaube, der. aus OEM-Sicht was anderes. Der Ford zum Beispiel. Der wollte das auch machen, aber der hat eine ganz andere Denkweise. Der sagt zum Beispiel Aktienbewertung. Und der hat gesagt, wenn du eine Automobilhersteller bist, ist die Aktienbewertungen, multiple irgendwo so und dann hat er eine Ankündigung gemacht: „Ich werde jetzt ein Mobilitätsanbieter." Und hat gehofft, dass man ihn bewertet, wie Uber und all diese anderen Firmen und auf einmal dann multiple nicht mehr 7 oder 8 oder sondern er ist 20. Dann haben alle auf den Aktienkurs geschaut „Scheiße", Es passiert nichts. Okay. Waren ganz enttäuscht JA, ich glaube auch, dass ganz oft. Ganz oft ist der Treiber für die Firma: Sie versuchen, irgendwie den Aktienkurs nach oben zu bringen. Weil sie, weil sie selber einen Incentive haben mit den Aktiven. Ihr Lohn hängt davon ab. Ganz oft so getrieben Was ist mit diesen? Was natürlich sicher ein Thema ist die ganze Mittelbindung für private. Wenn du einen… Ich mein Leasing, ja? Leasing ist auch wieder… Leasing es tönt immer so ein bisschen naja. Meine Eltern haben mir immer gesagt, ein Autozeug was dumm ist kannst du nicht machen. Warum? Weil damals die Zinssätze waren 5% 6% 7%. Und dann hast du für Leasing war es so… Und dann hast du gerechnet. Früher war so: beim. Leasing es gibt keinen Rabatt und da kommen diese Leasingraten? Und am Schluss zahlst du für Leasing einfach 30% mehr. Und damit natürlich haben alle gesagt, dass ist dumm. Jetzt waren die Zinsen super tief, dann war ja Leasing mit 0% Zins und dann kommt so. Ich glaube, dass die ganzen innovativen Modelle hängen, extrem davon ab, wie teuer das Geld ist.

Utchawara Wongphrachan: [00:22:21]
Und für Kunden das Gleiche?

Thomas Heuberger: [00:22:26]
Ja, vielleicht hat… für Kunden ist es ähnlich, aber ich glaube, dass der Kunde. Der Kunde hatte nicht die Möglichkeit, für 0% Zinsen zu bekommen. Die Firmen schon. Und wenn die Firmen für 0% Zins bekommen konnten und dass auch mit dem Kunden teilen konnten, das war der Vorteil beim Kunden. Wenn das aber nicht mehr so ist und das war es war dann eigentlich nicht mehr teurer, also per Leasing oder Ratenzahlung, oder?

Utchawara Wongphrachan: [00:22:55]
Vor ein paar Jahren war echt fast 0?

Thomas Heuberger: [00:22:57]
Also Ratenzahlung war deshalb das zeigen zahlst du heute 250 oder 240 oder zahl 4 mal 60. Dann sagst du: „das ist das gleiche“. Ich zahle nichts mehr, wenn ich Ratenzahlung mach. Aber diese Zeit wird vorbei sein. Ratenzahlung wird wieder.. deshalb glaube ich, weil Ratenzahlung ist eigentlich auch wie Pay per Use usw. Ich glaube, dass diese Modelle.. Also, was ich mir aufgeschrieben, wegen Innovationen, innovativem Sales Modell ist, den Nutzen verkaufen. Aber das ist etwas, wo wir hier schon gemacht haben, dass man den Nutzen verkauft. Und nicht die Kosten. Das ist wie beim Automotiv, wenn man die Lieferkette anschaut. Das ist etwas, wo auch wenn du wie Nvidia. Ich weiß nicht, ob die Firma kennst.

Utchawara Wongphrachan: [00:23:50]
Nein, Was machen Sie?

Thomas Heuberger: [00:23:50]
Nvidia die machen Grafikkarten und für autonomes Fahren werden die ziemlich... Die Firma ist mehr als 1000 Milliarden wert mittlerweile also die ist einer der größten 5 Firmen in der Bewertung auf jeden Fall brutal. Und du hast Einen, wenn du die OEMs im Automobilbereich, die versuchen immer Cost Plus die sagen was kostet das? Und dann sagen Sie ein bisschen Gewinn, damit man überlegt. Und Sie denken Sie können, dass mit allen machen – mit allen Lieferanten. Das ist ihr Modell. Und jetzt gibt es natürlich andere die kommen und sagen: „Nee? Ich verkaufe dir das.“ Aber dein Nutzen? Das sind meine Kosten, aber das ist der Nutzen. Deshalb ich das, was ich bekomme so! Das ist dein Nutzen für dich. Den Nutzen zu verkaufen geht natürlich nicht, wenn du 10 Anbieter hast nebeneinander, dann kannst du gerne versuchen, den Nutzen zu verkaufen, aber wenn jeder den gleichen Nutzen hat, dann

Utchawara Wongphrachan: [00:24:59]
Dann muss jeder einen USP finden

Thomas Heuberger: [00:25:00]
Genau wenn man USP hat, kann man den Nutzen verkaufen? Ja, das ist eigentlich die … der Kern des ganzen Nutzen verkaufen und nicht die Kosten.

Utchawara Wongphrachan: [00:25:17]
Genau dann haben wir auch über vor und Nachteile von Kunden und Unternehmen sich angeschaut und jetzt noch ganz wichtige Frage: Wenn zum Beispiel wir können auch auch von Hilti reden, die haben auch ihre Werkzeugkoffer eigentlich vermietet oder anstatt zu verkaufen und da drin ist auch noch Instandhaltung, Service und alles Mögliches ist dabei,

weil für Kunden ist der Nutzen eigentlich das Loch und nichts das Werkzeug an sich das war eigentlich die Überlegung Mhm.

Thomas Heuberger: [00:25:42]
Ja, wahrscheinlich du hast noch andere Probleme, dass du das wieder Capital Employed Problem.

Utchawara Wongphrachan: [00:25:49]
Was siehst du hier aus deiner Perspektive für Probleme beim Umsetzung von solche neue Erlösmodelle?

Thomas Heuberger: [00:25:56]
Gut, ich seh aus aus Sicht von HILTI, die sehe ich … da kein Problem.

Utchawara Wongphrachan: [00:25:59]
Sie haben Geld.

Thomas Heuberger: [00:26:02]
Was die, was, die natürlich an Thema haben, ist, dass der Kunde kann sehr schnell wechseln. Und das ist eine Gefahr. Du kannst wenn jemand anderes kommt und … Hilti beruht sich darauf und sagt: „HEY! also mein Loch kostet eigentlich weniger wie das Loch von jemand anderem. Wenn ich real rechne, weil das Ding wurde schneller. Also ich hab ja auch selber 2 und die kann man bearbeiten. Und die und die haben das Problem, dass eine Metabo Bohrmaschine zum Beispiel. Eine Metabo Bohrmaschine ist gar nicht so schlecht. Aber die kostet 15% oder 20% von einer Hilti. Mhm, du kannst für die Kosten, wo du das Geld kriegst, kannst du eine Metabo ja aber die natürlich mit Hilti machst du das viel guter. Bohren, dann machst du „pschhhhht“ und das geht so rein.

Utchawara Wongphrachan: [00:26:51]
Denkt man das schon extrem, oder?

Thomas Heuberger: [00:26:53]
Ja, und in der Schweiz, wo jede Minute Geld kostet oder wenn du sagst, bei einem Arbeiter auf der Baustelle jede Minute kostet mehr als ein Franken. Wenn der da 200 Löcher bohrt. Dann hast du mit 200 Löcher bohren – spart der sich vielleicht 20 Minuten. Dann hast du nur mit dieser Zeit auf jeder Baustelle, wo er hingeht, spart er und als diese Effizienz von der Maschine hier? Keine Frage. Hier ist ein Witz, wenn du keine Hilti hast. Aber wenn du irgendwo

hingehst, wo die Arbeit billiger ist und die haben gesagt, die haben und dann kommt auch dieses Problem mit dem Service. Die haben dann Untersuchung gemacht, dass es gab Baustellen wo, die gesagt haben: „nee, Hilti die nehme ich nicht.“ Die hatten wirklich eine billige Maschine. Haben diese billig Maschine genommen und haben einfach gerade mal 5 gekauft? Und haben immer 5 im Auto, wenn eine kaputt geht, machen sie, so schmeißen wir auf die Mulde, nehmen die nächste bohren weiter.

Utchawara Wongphrachan: [00:27:56]
Ist eigentlich gleich wie bei Kran, denn es gibt auch ganz billiger, die sie also vom Liebherr schon eher schon teures Segment und es gibt auch von China die ganz billiger, wo sie immer stehen lassen können und die teure muss ja immer für die nächste Baustelle mitschleppen. Das war auch so ne so, ne Modell ich glaub, du bist wirklich im nächsten Meeting gleich oder. Ja, ich habe eigentlich eine Frage, aber ich kann die

Thomas Heuberger: [00:28:19]
Welche Frage?

Utchawara Wongphrachan: [00:28:20]
es geht um Lösungsansätze, wenn man solche innovative Erlösmodellen im Praktischen umsetzen, haben wir gesagt es gibt ja verschiedene Probleme, wo du aufgezählt hast, oder was kann man da dagegen tun, damit die das Risiko geringer auswirkt auf solches Modell.

Thomas Heuberger: [00:28:37]
Ich meine du musst immer schauen, dass du …

Utchawara Wongphrachan: [00:28:39]
Das mit dem Wechsel hast auch erwähnt - Vertrag vielleicht?

Thomas Heuberger: [00:28:40]
Ja, da musst du schauen, dass du trotzdem eine gewisse Langfristigkeit reinbringst. Aber du musst dann…. Schlussendlich musst du dich fragen: Nach was wirst du bewertet? Und wenn du bewertet wirst nach Effizienz nach .. Dann musst du das auch so verkaufen und dann du wirst aufzeigen müssen, dass du, wenn du für diese Maschine oder zahlst du pro benutzte Stunde und Du sagst einfach. Du kannst hingehen und sagen du kriegst, wenn du eine Maschine pro Tag eine Stunde nutzt, dann kriegst du gratis eine neben dazu. Weil du zum Beispiel sagst dann auch wenn jemand die Maschine hat, wenn jemand 5 Maschinen hat er nutzt die aber nur 5 Minuten pro Tag dann sagst du: Hey du hast zu viele ich nehme dir 3 weg.

2 reichen für diese Benutzung? Und so kannst du irgendwo einen Service bieten oder du kannst auch Flexibilität bieten mit Hey du hast eine neue Großbaustelle? Dann kannst du 5 anfordern Und später hast du wieder 2 also solche…

Utchawara Wongphrachan: [00:29:47]
Eigentlich, dass die Kunden mir mir merken, dass mir nutzen, darin gibt, oder?

Thomas Heuberger: [00:29:51]
Genau du musst den Nutzen beim Kunden optimieren, dass er die, dass er die… und du musst die Flexibilität… Weil der Gesamtbedarf, in der in der Markt schwankt. Wenn du schaust, wie sehr schwankt der Markt von Bautätigkeit. Es schwankt vielleicht 20 Prozent.

Utchawara Wongphrachan: [00:30:06]
Ja, Prognose.

Thomas Heuberger: [00:30:08]
Es scheint nicht viel insgesamt. Aber eine einzelne Firma? Es wird brutal schwanken. Und wenn du am Ende diesen Bedarf ausgleichen kannst, da ich glaube, dass… Du musst die Kosten beim Kunden optimieren. Damit du langfristig …

Utchawara Wongphrachan: [00:30:24]
Das damit sie mehr Wert da drin sehen.

Thomas Heuberger: [00:30:25]
die Kosten sind nicht vielleicht irgendwann… Sagen wir mal so: die KPIs. Du musst die KPIS des Kunden optimieren. Kosten ist vielleicht sogar falsch – Es sind die KPIs. Was sind di KPIS, wo der Kunde darauf schaut? Und wie kann ich diese KPIs von dem Kunden optimieren? Dann weißt du was du tun musst. Ja, weil der ja auch… Die meisten Kunden die großen Kunden - die sind einer Börse gelistet eine Baufirma und diese Baufirma, Was verspricht der CEO dort? Wie kann ich ihm helfen, dass diese Sachen optimiert werden? Dann weißt du wie muss ich es verkaufen, damit ich da drinbleibe? Wenn du ihm hilfst dabei. Ob das am Schluss langfristig gut oder schlecht ist für ihn? Wahrscheinlich wäre es billiger, er kauft seine Hilti und dann hat die einfach 15 Jahre lang.

Utchawara Wongphrachan: [00:31:20]
Genau und sparst Lohnkosten genau.
Thomas Heuberger: [00:31:23]

Hat einmal investiert, aber danach ist vorbei. Aber für ihn, wenn er sagt ich will 14% Verzinsung dann… Und dann kommt auch der Unterschied: Hilti kann sagen diese Maschine hat einen Wert von 300. In seinen Büchern ist der Wert 300. Wenn er es verkauft, … Er verkauft es für 1000. In seinen Büchern ist der Wert 1000. Da ist auch: Was ist der Wert der Maschine, also da, da gibt es auch buchhalterische Tricks, dass das weil die Verzinsung die Verzinsung auf den 300 kannst du mit 20% machen. Hier, wenn die Verzinsung auf 1000 mit 14% läuft, dann kannst auf die 300 ganz viel Verzinsung machen. Aber ja … für uns ist leider.

Anhang 6 – Transkript Experte 5

Datum	Teilnehmer	Unternehmen	Ort	Interviewdauer
14.06.2023	Stefanie Sommer Utchawara Wongphrachan	Hirschmann Automotive GmbH	MS Teams	31 Minuten

Tabelle 7: Interview - Experte 5

Quelle: Eigene Darstellung

Utchawara Wongphrachan: [00:00:33]

Ja umgestellt stimmt stimmt, habe ich schon gehört. Ja Steffi vielen Dank für deine Zeit, bevor du in das Wochenende gehen kannst, werde ich jetzt kurz ein paar Frage stellen wegen, wie ich schon erklärt habe die Ausgangslage und der Sinn von meiner Arbeit, dann hast du noch Fragen zu der Ausgangslage und so weiter oder kann ich schon mit den Fragen beginnen?

Stefanie Sommer: [00:00:55]

Nein ich habe keine Frage. Ja, kannst du mal beginnen.

Utchawara Wongphrachan: [00:00:56]

Gerne. Erste Frage geht es darum was ist für dich eigentlich das innovative Erlös-Modell und du kannst auch gerne anhand von Beispielen erklären, was du so darunter verstehest oder vorstellst aus deiner eigenen Perspektive. Und was sind für dich die wichtige Bestandteile davon, zum Beispiel?

Stefanie Sommer: [00:01:20]

Nimmst du eigentlich das Gespräch auf?

Utchawara Wongphrachan: [00:01:22]

Ich wollte sagen ja, darf ich das aufnehmen?

Stefanie Sommer: [00:01:29]

Okay, ja ja.

Utchawara Wongphrachan: [00:01:31]

Halt aber nur der Sound, um nach transkribieren zu können.

Stefanie Sommer: [00:01:34]

Gut, das innovative Erlös Modell. Ich überleg grad kurz. Das bedeutet ja eigentlich, dass ich die Sachen nicht mehr kaufe, ja, sondern, Miete oder zumindest wie soll ich das jetzt sagen? Also, dass ich nicht mehr Eigentümer der Sache ich bin, ja, ich bin vielleicht der Besitzer, aber nicht mehr der Eigentümer so? Und wichtig, im Sinne von Firmen es sind mit Sicherheit zum einen die Konditionen, die dahinterstecken, vertraglich, wirtschaftlich und und und aber auch die Vorteile, die das Ganze vielleicht bietet in Bezug auf Risiko. Besitze ich das Ganze, also nee bin ich falsch habe ich das bin ich nicht der Eigentümer ja habe ich auch nicht die ganzen Risiken, die mit der Investition zusammenhängen. Und das ist sich einer der bedeutendsten Themen oder Vorteile, die mit ihren innovativen Erlös-Modellen einhergehen.

Utchawara Wongphrachan: [00:02:59]

Genau du bist schon bei den Vorteilen, aber die also Erlös-Modell wissen wir ja, was Erlös-Modelle ist oder halt wie Firma mit Geschäftsmodell Geld generiert und was ab wann ist für dich innovativ? Also dass man nicht kauft, sondern vermietet oder wie, sowie du gesagt hast. Deiner Meinung nach was ist innovativ für dich, wo du sagst, OK, das ist ein innovatives Erlös-Modell für mich.

Stefanie Sommer: [00:03:20]

Es ist schwierig tatsächlich man, wann ist es innovativ? Ich denke, innovativ ist es vielleicht zum einen tatsächlich. Ich denke, es kommt auch immer auf die Region an, von der wir reden, ja. Gerade hier in Vorarlberg zum Beispiel, weil es sehr lange Zeit eher der Brauch, dass man gekauft hat. Ja, speziell auch als Firma, dass man tatsächlich Eigentümer war, nicht nur Besitzer und ich denke, das ist zumindest für die Region schon eine Innovation, dass man nicht mehr sagt, man ist wirklich der Eigentümer, sondern man, ich sag jetzt mal ganz einfach, man mietet das Ganze nur. Genau also, ich Glaube es kommt echt auf die Region an, von der man spricht.

Utchawara Wongphrachan: [00:04:01]

Genau Kundensegmente sind unterschiedlich. Man kann eigentlich schauen von oben das Segment oder die Leute, die also wir können Länder unterschiedlich schauen. In China werden zum Beispiel schauen was das Günstigste ist, und bei uns ist halt, wie du sagst Priorität hat was anderes genau, passt ja perfekt. Dann nächste Frage:

Was denkst du sind die wichtigsten Bestandteile? Was muss man als Unternehmen betrachten und auch Kunden, wenn du sagst, OK, du hast eh schon erwähnt, über vor und Nachteile von innovativen Erlös-Modelle, was denkst du ist für Kunden eigentlich diese Vorteile? Und was für Unternehmen die Vorteile von so einem innovative Erlös-Modelle?

Stefanie Sommer: [00:04:52]

Also für mich ist in dem unternehmerischen Vorteil, ich muss am Anfang nicht mehr die massiv hohen Investitionen zahlen ja, das ist aber sicher auch für Kunden der Vorteil. Je nachdem, über welche Anschaffungen wir reden, beispielsweise Autos oder so es wird ja oft finanziert und momentan sind die Zinsen massiv hoch. So jetzt ist die Frage, wenn ich so ein Gesamtbetrag aufnehmen und die ganze Zinsbelastung hab. Das ist ja was anderes, als wenn ich das in Anführungszeichen "nur mich". Generell für uns als Unternehmen, was wir merken, was immer schwieriger wird. Ist, dass das ganze Projekt-Geschäft, sag ich mal also unsere Projekte im Automobil Bereich, dass die nicht mehr so gut planbar sind und wenn wir jetzt eine große Investition tätigen, muss man großen Auszahlung verbunden werden haben awir gebundenes Kapital, so wird jetzt das Ganze nicht so abgenommen wie erwartet, dann tue ich mir natürlich schwer, weil ich hab das Kapital gebunden, ich hab die Anlage Ford, ich haben kaum Möglichkeiten, da wieder rauszukommen, außer ich feuse die Anlage jetzt, hier im äußersten Notfall, aber ansonsten hab ich die Auszahlung und ja bleibt darauf sitzen, ganz überspitzt gesagt genau. Das ist sicher einer der großen Vorteile und wenn mir das nicht gehört, kann ich natürlich auch öfters und schneller immer mal wieder was Neues verwenden, indem ich einfach wieder neu Anlagen über dieses Modell beschafft oder neue Autos oder was auch immer?

Utchawara Wongphrachan: [00:06:24]

Mhm Mhm also für einen Kunden ist eher diese Flexibilität oder wo du nicht große Summe investieren musst und umstellen umsteigen kannst, hast du gesagt und für Unternehmen ist natürlich also eher in die Richtung Vor- oder Nachteil, ja Nachteil eigentlich wegen Working Capital das gebundene Kapital die sie also tätigen müssen. So habe ich herausgehört und.

Stefanie Sommer: [00:06:45]

Er ist im Vorteil oder ich muss nicht mehr in die Anlage investieren. Ich habe kaum mehr gebundenes Kapital.

Utchawara Wongphrachan: [00:06:52]

Kann man auch sehen, das stimmt ja.

Stefanie Sommer: [00:06:55]

Ich bezahle nach dem Anteil, je nachdem, wie die Konditionen sind.

Utchawara Wongphrachan: [00:06:59]

Sorry, wer ruft mich jetzt an?

Also man kann auch so sehen die Engel B jetzt auch schon, oder? Die bieten auch schon die wie heißt das nochmal PayPal Parts oder so genau, für spritzteile, die über Banken finanziert

wird, finde ich auch ganz spannend. Mein Unternehmen heißt ja auch Kunden, wenn ihr nehmt ja auch von Lieferanten ab und wird auch weiter. Also produziert bis zum Endprodukt genau und was sind zum Beispiel also, wenn du jetzt denkst, ihr habt jetzt neue innovative Erlös-Modell und Lunch das welche denkst, die wichtigste Herausforderungen bei Umsetzung in der Praxis? Für Unternehmen genau ja.

Stefanie Sommer: [00:07:00]

Kommt sicher auf die Region an, in der wir uns befinden. Ist eine gute Frage, da habe ich noch gar nicht so darüber nachgedacht?

Utchawara Wongphrachan: [00:08:12]

Eine hast du schon gesagt, mit Vorarlberger und ihre Konservativität wegen Eigentum Besitz.

Stefanie Sommer: [00:08:18]

Genau das ist mit Sicherheit, darum meine ich, das kommt auf die Region an oder wie schaffe ich es, dass das dem normalen Anführungszeichen Standard Durchschnitts oder den Durchschnitts Vorarlberger, reicht eine Sache zu besitzen, aber nicht der Eigentümer zu sein so und dann kommt es auch auf das Produkt an wie ich das Verkaufen kann, dass ich für dieses spezielle Produkt nur der Besitzer bin. Ich denke, was momentan ganz gut eigentlich damit reinspielt, ist sicher das Thema der Umwelt Gedanke, welches immer wichtiger wird aktuell in der Gesellschaft und je weniger ich besitze, je weniger ich habe weniger Eigentum ich habe umso umweltfreundlicher, im normal fallen. So das wäre mit Sicherheit eine Möglichkeit, dass ich denke, da kommt schon drauf an dass ich immer schau, wo und welcher Region befinde ich mich und welches Produkt habe ich? Das ist sicher eine Schwierigkeit. Und dann ja, die Konditionen dazu. Das ist sowohl für den Kunden attraktiv ist als auch, dass das Unternehmen Geld damit verdient.

Utchawara Wongphrachan: [00:09:23]

Genau Mehrwert, dass sie das erkennt und mehr Nutzung, was für Vorteile sie eigentlich davon profitieren können oder genau und siehst du da auch Riesigen von Firmen, die also eingehen? Wir haben schon gesagt, Zinsniveau und gebundene Kapital als Anbieter ich sehe schon noch weitere Risiken darunter. Unternehmen davon also damit konfrontieren müssen, wenn sie jetzt so eine Erlös-Modell lunchen?

Stefanie Sommer: [00:09:52]

Naja, die Frage ist halt, wenn ich jetzt ein Produkt hab, was aktuell vielleicht super gefragt ist, das aber in 1-2 Jahren nicht mehr gefragt ist, dann hab ich als Anbieter, sag ich mal die ganzen Investitionen getätigt und bringen das aber nicht mehr irgendwie an den Mann oder kann das

nicht mehr verwende. Und das bezahlt mir dann auch niemand, das ist mein eigenes Risiko, das heißt die Abschätzung welches Produkt launch ich mit so einem innovativen Erlös-Modell muss, denke ich sehr gut überlegt werden. Und die Frage ist auch immer ist jedes Produkt dafür geeignet? Oder zumindest jedes Produkt für jede Region. Das muss man sicher berücksichtigen und da gibt es sicher auch einige Risiken.

Utchawara Wongphrachan: [00:10:35]

Genau und jetzt kommen wir zum Thema, Lösung, Ansatz und Risiko Absicherung wir haben ja immer wieder gesagt OK beim solchen innovativen Fälle, denkt man automatisch an seine Paperuse, die ganze Fladerade und also alles, was man nicht gleich kauft, sondern eher in Daten, Zahl oder Pro einmal Nutzung bezahlt und diese Kosten steigen mit Intimität von Benutzung von Kunden, dann wieder nach oben und jetzt ist halt die Frage, Unternehmen müssen die Investitionen vorschießen oder sie müssten die Produkte zuerst produzieren und dann kassiert halt diese Cash-Flow nach keine Ahnung, wie oft oder wie häufig die Kunden nutzen so wird der Cashflow generiert, aber es dauert halt. Diese Payback Periode dauert viel länger, wie wenn man sagt, OK, ich verkaufe und krieg gleich 20000 und so. Bezüglich Risikoabsicherung-Methode, was denkst du musst beim solche Erlös-Modell da betragen, wenn du sagst OK also Firma Hirschmann Verkauf jetzt Steckverbinder an BMW und der Steckverbinder wird keine Ahnung, die Kosten wird dann pro Phase einen Kilometer fährt dann abgerechnet wieviel 10 oder wie viel Euro pro Stück und so weiter, dann wird halt Vertrag vielleicht Vertrag unterschrieben. Was ist deiner Meinung nach die wichtigen Bestandteile, dass man sagen OK, die Firma Hirschmann muss Aufführen, sodass sie keine also Minusgeschäfte daraus machen.

Stefanie Sommer: [00:12:09]

Du meist bei den vertraglichen Konditionen. Mit Sicherheit das Thema verschleißt ja, es ist inbegriffen und was nicht das Thema Instandhaltung. Wenn ich jetzt irgendeine Anlage zur Verfügung stellen, di ist erst mal hin, aber ich muss ihnen natürlich während der Nutzung Instandhaltern, wer ist dafür aufzukommen, wer hat das zu tragen? Was passiert bei Beschädigungen? Die Frage ist auch immer wie schnell kann man aus dem Vertrag austreten. Der wie schnell ist es möglich, von beiden Seiten ab? Die ganzen Fristen, das ist denke ich notwendig. Ja, genau gleich in die Richtung.

Utchawara Wongphrachan: [00:13:03]

Absatzprognose genau Preis, Untergrenze und so weiter genau. Ich habe jetzt noch ein ganz spannendes Thema. Du hast ja viel wieder Kalkulationen zu tun gehabt in der Vergangenheit.

Was bei solch einer innovative Erlös-Modelle, wo das ganze Risiko ganz anders betrachtet wird wie klassische Produkt Verkauf, meinst du, dass man die klassische Produkt Kalkulation noch beim solchen Erlös-Modelle einsetzbar ist? Oder doch aber mit Herausforderung?

Stefanie Sommer: [00:13:38]

Ich glaube bedingt. Ich glaube, es wird nämlich alles unsicherer. Die Frage ist halt, wie ich sowas einrechne, sollche Unsicherheiten, bezüglich Laufzeiten, bezüglich Abnahme Stückzahlen und, und, und. Wenn ich jetzt Unternehmen das anbiete und meine Investitionen tätigen, muss also gesetzt den Fall ist, dass sich der Anbieter bin. Da muss ich natürlich schon überlegen, was passiert, wenn ich nicht diese Stückzahl hab und die Frage ist geht die Stückzahl dann auf meine Kosten, wovon wir ausgehen, denn sonst wäre es ja nicht innovativ. Das ist denke ich, schon risikobehaftet, und das muss sich ja irgendwo Anwendung finden, also eine normale Zuschlagskalkulation wird da nicht ausreichend sein.

Utchawara Wongphrachan: [00:14:29]

Ja genau und gibt es da alternative Ansätze. Wie man das sonst verrechnen kann, was meinst du? Ich bin der Meinung, die Klasse Produkt Kalkulation stellt eigentlich die Herstellungskosten sowieso dar und du brauchst sowieso die Herstellungskosten, um überhaupt verrechnen zu können als Basis oder. Und danach, wie du sagst wie du denn zu schlägst bist du Risiko, Absatzprognose und so weiter.

Stefanie Sommer: [00:15:01]

Ich denke, man wird nicht mehr nur eine Variante rechnen können, ja, sondern die Frage ist natürlich auch ich denke, dass es da Staffel Preise und Staffel Themen und Staffel Konditionen geben muss, ansonsten kann ich auch nicht pauschal einfach ein Risiko einrechnen. Wenn die Abschätzung muss, ja auch auf irgendeiner Annahme basieren, das ist ja, bis zu dem Punkt kostet so viel bis zu dem Profil und ich denke, die Frage ändert sich die Kalkulation oder ändert sich die Angebotes Kultur. Ich werde mit Sicherheit auch andere Angebote schreiben, ja, also nicht nur anders kalkulieren, sondern die Angebote des Inhaltes und von allem werden auch sicher anders sein.

Utchawara Wongphrachan: [00:15:42]

Also du meinst eigentlich, dass die Kalkulation, also rechnest du mal ein Angebot-Preis aber dann im Angebot an sich und andere Konditionen noch also benötigt werden, um überhaupt das Risiko absichern zu können genau. Okay.

Stefanie Sommer: [00:15:57]

Genau. Also ich denke, es wird eine Kombination sein, einmal aus der Kalkulation selber, wo ich die Risikoaufschläge einbringen muss und im Angebot, wo ich das natürlich ausweisen muss, weil rechne ich nur Risikoaufschläge ein, ohne Staffeln oder ähnliches. Beispielsweise werde ich sie nicht mehr wettbewerbsfähig sein, so bitte ich das entsprechend an kommuniziere ich das Entsprechend liegt das Risiko offen, auch mit den Kosten. Dann bin ich quasi vielleicht wieder entsprechend.

Utchawara Wongphrachan: [00:16:25]

Vor allem die jetzige Situation in ganz Economics, Team und so weiter.

Stefanie Sommer: [00:16:30]

Genau also, der Preisdruck wird aufgrund der steigenden Preise nach viel mehr zunehmen denke ich, aufgrund der gestiegenen Zinsen. Egal ob privat oder Wirtschaft in der Wirtschaft.

Utchawara Wongphrachan: [00:16:45]

Alles klar! Noch eine Frage, was denkst du, Warum viele Industrie Unternehmen nicht daran interessiert oder daran arbeiten, an innovative Erlös-Modell.

Stefanie Sommer: [00:16:58]

Weil ich denke, dass die ganz schwer das Risiko einschätzen können aktuell noch, weil bisher zumindest hier in der Region Eigentum immer den Besitz vorgezogen wurde, also dem reinen Besitz ja.

Utchawara Wongphrachan: [00:17:09]

Der Trend, oder?

Stefanie Sommer: [00:17:11]

Genau es war, es ist immer noch so, dass der Vorarlberger eher zum Eigentümer neigt, denn zum Besitzer. Und ich denke, das hat die Unternehmen einfach nicht zum Umdenken bewegt. Beziehungsweise weil wir auch wirtschaftlich so stark waren, dass wir so eine starke Wirtschaft hatten und deshalb auch keinen Preisdruck. Ja und der Absatz einfach da war. Das heißt, wir hatten den Absatz, wir mussten uns gar nicht als Unternehmen darüber Gedanken machen, wie können wir unseren Absatz den ankurbeln, weil es sowieso genug Nachfrage vorhanden. Und zusätzlich ist so ein Thema, was vielleicht risikobehafteter ist auf den ersten Blick, Sicher nicht immer gleich Willkommen, ich denke es wird die Kombi sein.

Utchawara Wongphrachan: [00:18:04]

Meinst du intern oder extern?

Stefanie Sommer: [00:18:08]

Ja, wenn ich jetzt als Firma überlege, ob ich das anbiete. Dann denken wir gut ist risikobehaftet, ist für mich vielleicht nicht so gut planbar ist, wenn ich Maschinen produzieren, Verkauf produziert, Verkaufs fertig, ja Angebot, Nachfrage. Produziert das, was sie verkaufe. Wenn ich jetzt nicht gleich Verkauf, sondern Anbieter über so ein Erlös-Modell. Dann sehe ich nicht sofort diesen Verkauf nicht sofort die Einzahlung, das heißt ich habe mehr Risiko bei mir. Und das war nicht notwendig, weil ich ja genug Absatz hatte, weil genug Absatz vorhanden, war bis dato. Ja, wer hat hier eine florierende Volkswirtschaft hat es gepasst. Fest wir mussten uns keine Gedanken drüber machen als Unternehmen oder die Unternehmen selber?

Utchawara Wongphrachan: [00:18:56]

Du hast aber von Nachhaltigkeit und Trend geredet? Die Vorarlberger, das ist eigentlich auch logisch, die Vorarlberger sind tendieren in die Richtung Eigentum zu haben und Unternehmen profitieren davon, dass sie sich nicht ständig innovativeren müssen, denn es wird sowieso abgesetzt die produzierten Waren, weil ja also Nachfrage ist da, warum muss man sich Gedanken machen. Aber der Trend wird sich ändern und jetzt merken die Unternehmen auch langsam sie müssen machen, um überhaupt in diesem Rad dabei sein zu können und genau und das glaube ich intern, um diese Einstellungen hineinzupacken in ein Unternehmen, also aus Unternehmens Sicht, welche Herausforderung glaubst du ist da, abgesehen von gebundenem Kapital und neue Geschäftsmodell überhaupt diese innovative Erlös-Modell umsetzten zu können?

Stefanie Sommer: [00:19:59]

Na gut, du musst deine Prozesse anpassen, oder. Du musst doch deinen Absatz anpassen die Frage ist halt eignet sich die Art, wie ich meine Produkte aktuell absetzen, dann immer noch? Das ist ja auch mit Aufwand verbunden. Das muss ich natürlich erst einmal gewährleisten können, dass ich das mache als Unternehmen. Dass sich die Strukturen habe das anzubieten, das führt sicher auch aktuell primär klassische Absatzstrukturen.

Utchawara Wongphrachan: [00:20:26]

Und Change-Management in Form?

Stefanie Sommer: [00:20:28]

Auf einen Verkauf.

Utchawara Wongphrachan: [00:20:32]

Genau das habe ich hier noch. Über Vor- und Nachteil haben wir auch schon geredet aus Unternehmen und Kunden Sicht, Probleme, Herausforderungen. Hat der Hirschmann sowas, innovatives Erlös-Modell?

Stefanie Sommer: [00:20:58]

Weil wir primär auch Verschleißteile produzieren im Auto.

Utchawara Wongphrachan: [00:21:02]

OK, halt Projekt Geschäft ist OK.

Stefanie Sommer: [00:21:05]

Genau das Projekt , also wir haben halt, unsere Endprodukte das sind Teile, die irgendwann ersetzt werden müssen. Das ist kein Anlagevermögen, was wir produzieren in dem Sinn. Verschleißteile, die im Auto selber sitzen.

Utchawara Wongphrachan: [00:21:28]

Und ihr kauft auch immer noch ganz normal klassisch die Maschinen ein.

Stefanie Sommer: [00:21:32]

Im Normalfall ja, wir haben selten Maschinen, die wir mieten, aber nur wenn wir versuche machen müssen oder sowas ja, aber dass wir wirklich unsere Serienproduktion mit geleasten oder gemieteten Anlagen oder den anderen Modellen machen, das haben wir nicht.

Utchawara Wongphrachan: [00:21:48]

Also also, ihr habt aber auch schon gemietet, aber nur für Prototypen oder und Versuche, oder?

Stefanie Sommer: [00:21:53]

Ja, genau so kurz die Produktionszeiten. Also nichts über längeren Zeitraum, ja, kurzfristig ja, aber das würde ich jetzt nicht schon gleich mit so einem innovativen Erlös-Modell in Verbindung bringen. Es geht in die Richtung aber nichts Langfristiges damit oder nichts Serienproduktionsmäßig ist damit.

Utchawara Wongphrachan: [00:22:13]

Ich auch nicht in Sicht, weil der Zinsniveau so hoch geworden ist.

Stefanie Sommer: [00:22:19]

Aktuell nicht, nein.

Utchawara Wongphrachan: [00:22:20]

Also wir können die Kosten immer noch relativ gut weiter wälzen Richtung Kunden. Okay.

Stefanie Sommer: [00:22:28]

Vorerst mal schon, ja.

Utchawara Wongphrachan: [00:22:30]

Sagt eigentlich schon viel über, dass die Nachfrage noch da ist und dass eigentlich das Modell, also das aktuelle Erlös-Modell noch gut läuft oder dass man eigentlich gar nicht, aber vielleicht auch mit, kommt drauf an was die Firma für Produkt produziert und absetzt. Ist bei euch auch wie du sagst bei Verschleißteilen relativ schwierig? Die Erlöse, also bei anderen Anlagen beim D Max also na, die Engel, wo sie eingesetzt haben, finde ich eigentlich auch cool, aber sie haben über die Bank finanziert.

Stefanie Sommer: [00:23:10]

Ja, sowas geht, würde vielleicht gehen oder also eine Spritzguss Anlage oder solche Themen, die sind nicht sehr individuell, sag ich mal, die sind sehr Multifunktionale im Sinne dessen, dass ich verschiedene Produkte daraus fertigen kann, die Werkzeug Größe muss passen.

Utchawara Wongphrachan: [00:23:24]

Ist für euch auch nicht interessant, solche Angebote von DMAX von angeblich von dem, was von Engel, wie sie das Anbieten.

Stefanie Sommer: [00:23:34]

Weißt du das Problem ist, dass unsere Spritzverkehr relativ stabil ist. So jetzt haben wir auch einige spezifische Konfigurationen an der Maschine für uns und noch dazu wir tun ja die Maschinen verlagern von dort nach dort, von dort, nach dort und im Normalfall haben wir eher zu wenig Kapazität, ist zu viel. Okay. Das heißt, wir haben kein Risiko.

Utchawara Wongphrachan: [00:23:57]

Ja, also die Auslastung.

Stefanie Sommer: [00:24:00]

Die Auslastung ist gut. Und alles, was du natürlich nochmal, wie soll ich das sagen? Gibt momentan keinen Grund dafür. Es kann schon sein, dass das irgendwann zukünftig so kommen wird, du magst sicher sein, weil die Abrufe immer und unplanbarer werden? Aber stand heute, ist das nicht der Fall.

Utchawara Wongphrachan: [00:24:19]

Ja, also das sagt auch aus, dass solche Geschäftsmodellen wie Engel ist für euch eigentlich weniger interessant, weil ihr ja bei neuen Maschinen sowieso sehr gut Auslastung habt und eigentlich eher interessant für Kunden die vielleicht so kleine Betrieb haben und diese als Nebenprodukt haben und dieses Risiko nicht tragen möchten. Mhm genau OK, Mhm.

Stefanie Sommer: [00:24:47]

Oder vielleicht auch eine neue Sparte oder neuen Geschäftsfeld einsteigen wolle. Ja, wo ich jetzt zum Einstieg deswegen nicht Investitionen tätig, wo ich auch das Risiko hab, komme ich in die Sparte kann ich die Sparte aufbauen, dann habe ich danach nicht gebunden. Auf lange Sicht eignet sich sowas sicher besser. Oder sehr gut? Wieviel Interviews hast du?

Utchawara Wongphrachan: [00:25:21]

Ich habe es 5 reicht eigentlich schon. Danke ich bin durch mit der Frage.

Anhang 7 – Persönliche Kommunikation per E-Mail mit Experte 1

On 03.07.2023, at 08:36, Hartmann Stefan <Stefan.Hartmann@illwerkevkw.at> wrote:

Hallo Natie,

hier ist die Antwort aus meiner Sicht auch ganz einfach…
Wenn alte Erlösmodelle funktionieren, warum soll dann was anderes eingesetzt werden.
Das ist sicher ein Grund warum auf nichts Neues gesetzt wird.
Innovative Erlösmodelle sind meist mit mehr Prozessaufwand (Abrechnung, Zuordnung, usw.) verbunden.

Never change a running system.!

LG Stefan

Von: WONGPHRACHAN Utchawara <utchawara.wongphrachan@students.fhv.at>
Gesendet: Freitag, 23. Juni 2023 13:36
An: Hartmann Stefan <Stefan.Hartmann@illwerkevkw.at>
Betreff: Re: Interview Masterarbeit

Hallo Stefan

danke für deine schnelle Rückmeldung. Ich denke ich muss meine Frage anders formulieren ^^.
Ich wollte eig. eher fragen: Aus deiner Perspektive, warum führen die Unternehmen, die noch klassisches Erlösmodell haben, kein innovatives Erlösmodell ein? ☺

LG,
Utchawara

On 19.06.2023, at 16:16, Hartmann Stefan <Stefan.Hartmann@illwerkevkw.at> wrote:

Hallo Natie,

ich glaube schon, dass Vorarlberger Unternehmen innovativ sind. Vorarlberg ist Vorreiter in Sachen
Holzbau oder auch bei Industrieprodukten (Blum, Grass, Alpla). Oftmals sind solche Innovationen
aber für den Kunden nicht sichtbar, da diese in einem „versteckten“ Wirtschaftsbereich passieren.

Hoffe die Antwort passt dir soweit.
LG Stefan

Von: WONGPHRACHAN Utchawara <utchawara.wongphrachan@students.fhv.at>
Gesendet: Sonntag, 18. Juni 2023 14:57
An: Hartmann Stefan <Stefan.Hartmann@illwerkevkw.at>
Betreff: Interview Masterarbeit

Hallo Stefan

Ich hoffe dir geht es gut soweit ☺
Ich befinde mich im Endspur und danke dir nochmal für deine Unterstützung.
Mir ist es aufgefallen, dass ich vergessen habe, dir eine Frage zu erstellen.
Es wäre nett wenn du mir deine Meinung zu meiner Frage schriftlich zukommen lassen kannst ^^

"Warum innovieren viele Unternehmen nicht, speziell die Vorarlberger Unternehmen?". Alles natürlich aus deiner eigenen Perspektive.

Ich danke dir & Liebe Grüße
Utchawara
illwerke vkw AG | Weidachstra﹡e 6 | 6900 Bregenz | Austria | T +43 5574 601-0 | info@illwerkevkw.at | www.illwerkevkw.at
Aktiengesellschaft | Sitz: Bregenz | Firmenbuchgericht: LG Feldkirch | Firmenbuchnummer: FN 59202 m | UID-Nr.: ATU 36737402
Unsere Datenschutzinformationen erhalten Sie unter www.illwerkevkw.at/datenschutz oder per Post von unserem Kundenservice (Tel.: +43 5574 9000).
P Vor dem Drucken bitte an die Umwelt denken!

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit eigenständig und ausschließlich unter Verwendung der im Quellen- und Literaturverzeichnis aufgeführten Werke angefertigt habe.

Dornbirn, am 28.07.2022 Utchawara Wongphrachan