

> Glück per Abo

Subscriptionmodelle transformieren Wirtschaft und Gesellschaft

Was charakterisiert einen Menschen jenseits seines offensichtlichen Verhaltens und seiner äußeren Gestalt?

Wohl nichts so sehr wie seine Bedürfnisse und Wünsche. „Am Ende existiert der Mensch nur durch seine Bedürfnisse“, bringt es der Dichter Friedrich Hebbel überspitzt auf den Punkt.

Doch wie sehen diese Bedürfnisse aus?

Wenn wir uns selbst beobachten, stellen wir diesbezüglich fest: Es gibt für jeden beliebigen Zeitpunkt ein Wichtigkeits-ranking unserer Wünsche; je nach Wunsch reagieren wir unterschiedlich auf seine Erfüllung; es sind meist nicht ein Leben lang dieselben Bedürfnisse, die wir befriedigen wollen, sondern viele Wünsche kommen und gehen und werden durch andere ersetzt; und nicht zuletzt: Oft verwechseln wir die Oberfläche mit der Quintessenz des Wunsches.

So ist für einen Hungrigen ein Stück Brot zwar zum aktuellen Zeitpunkt wichtiger als ein Smartphone, aber außerhalb von Hungerkatastrophen wird das Geschenk eines Smartphones auf Dauer größere Freude auslösen als ein geschenktes Brot. Wenn wir jedoch ein Smartphone in der Hand halten, wird uns bewusst, dass es nicht um das Gerät an sich geht, sondern um die tieferen Bedürfnisse, die es befriedigen kann: mobiles Musikhören, Telefonieren, Informationen erhalten, Videos betrachten usw. Die Millionen von Apps, die die Stores der Anbieter verfügbar halten, sind eine Vorstufe zum digitalen Schlaraffenland, einer Welt, in der so gut wie jeder Wunsch jederzeit und überall zu erfüllen ist und in dem die Requisiten der Wunscherfüllung (vor allem die Geräte) gleich wieder verschwinden, wenn der Wunsch erloschen ist – denn wer will sich schon mit alten Zeitungen, Faxgeräten oder Langlaufskiern belasten, wenn die Technologie über sie hinausgewachsen oder der Wunsch nach Wintersport abgeklungen ist? Die Produkte und Services stehen dann anderen Kunden zur Verfügung – ein erfreulicher Zuwachs an Nachhaltigkeit und Effizienz.

Subscriptionmodelle weisen durch nutzungsabhängige Bezahlung und höchste Flexibilität der Services den Weg in dieses Schlaraffenland. Sie stellen die Speerspitze moderner „Bedürfnisbefriedigungsdienste“ dar. Gleichzeitig sind sie potenzielle Umsatzsteigerungstools für Unternehmen.

> Abo 4.0

Was aber, so könnte man fragen, ist denn eine Subskription anderes als das gute alte Abo? Vom Prinzip her ist da kein gewaltiger Unterschied. Doch nur weil ein Geschäftsmodell schon zur Zeit von Kaiser Wilhelm I. beliebt war, muss es noch lange nicht überholt sein – im Gegenteil. So wie die Digitalisierung das rund 150 Jahre alte Businessmodell des Versandhandels transformiert hat, ist sie auch dabei, das Abonne-

mentmodell zu verändern. Der Unterschied zum „alten Abo“ ist nämlich, dass sich Anbieter und Kunde nicht mehr in einer Aktiv-Passiv-Beziehung gegenüberstehen, bei dem Ersterer Letzteren mit allen Marketingkünsten gewinnen und möglichst lange binden will („... verlängert sich Ihr Abonnement automatisch um ein weiteres Jahr“). Vielmehr basieren moderne Subscriptionangebote auf einer engen Verflechtung zwischen Unternehmen und Kunde, die durch digitale Kommunikation, moderne Omnichannelkonzepte, flexible digitale Bezahlssysteme und ein datengestütztes umfassendes Wissen über die Bedürfniswelt des Kunden ermöglicht wird.

Die Informationen über die Wunschlandschaft des Verbrauchers und seine Ansprüche und Lebensgewohnheiten eröffnen dem anbietenden Unternehmen die Möglichkeit, proaktiv zu handeln, wie es im E-Business längst üblich ist – allerdings infolge der hohen Reaktionsgeschwindigkeit der Subskription auf einem wesentlich erweiterten Niveau: Veränderte Bedürfnisse lassen sich schnell in der vereinbarten Leistung abbilden. Nachfrageänderungen führen zu einer Verbesserung und/oder Ausweitung des Angebotsspektrums – und die damit verbundene Kommunikation erhöht das Wissen über den Kunden. Hier liegt ein ausgesprochen fruchtbares Einsatzfeld für Künstliche Intelligenz und lernfähige Digitaltechnologien. Sie optimieren das Zusammenspiel von Kundenwünschen und den Optionen zu deren Befriedigung hinsichtlich Individualisierung, Volumen, Geschwindigkeit, Kosten und Qualität.

Was sich daraus ergibt, ist nichts weniger als eine Revolution im Verhältnis von Kunde und Anbieter: Beide ziehen an einem Strang, sind gleichermaßen an der Verbesserung von Produkten, Services und Konditionen interessiert. Bei den Kunden erfreut sich das Modell steigender Beliebtheit, weil sie Bequemlichkeit, Personalisierung und Verfügbarkeit der Leistung sowie die Synchronisierung der Nutzungsdauer mit dem Bedarf schätzen. Anbieterunternehmen erkennen den Wert von längerfristig verlässlichen und wachsenden Umsätzen bei einer bekannten Anzahl von Subskribenten, die bei entsprechender Qualität und vertrauensvollem Dialog mit den Unternehmen zu mehr Markentreue finden. Zudem lassen sich Ressourcen und Inventar mit größerer Sicherheit planen als beim Abverkaufmodell.

Allerdings: Der Einstieg eines Unternehmens in die Subscription-Economy funktioniert nicht wie das Schaltermulden.

>> Wenn Sie Ihr Geschäftsmodell jetzt nicht umstellen, ist es gut möglich, dass Sie schon in wenigen Jahren kein Geschäft mehr haben, das Sie umstellen könnten.<<

Tien Tzuo

Es sind Investitionen zu tätigen und organisatorische Veränderungen vorzunehmen – die Kosten steigen also zunächst einmal an. Wer bisher ein Produkt verkauft hat und es plötzlich nur noch per Subskriptionsmodell vertreibt, erfährt eine drastische Veränderung der Umsatzstruktur und -entwicklung. In ihrem Ratgeber *Technology-as-a-Service Playbook: How to Grow a Profitable Subscription Business* schlagen die Subscription-Experten Thomas Lah und J. B. Wood zwei Alternativen für diesen Fall vor: das Produkt eine Zeit lang über beide Wege zu vertreiben (Verkauf und Subskription) oder die schnelle Umstellung auf das verbrauchsabhängige Bezahlmodell, unter Inkaufnahme kurzfristiger Kostensteigerungen und Umsatzrückgänge. Im zweiten Fall steigen zunächst die Kosten an und der Umsatz sinkt, da Investitionen fällig sind und sich die Subskriptionserlöse erst langsam aufbauen. Nach einiger Zeit kehrt sich dieser Prozess um: Die Kosten fallen und die Umsätze steigen. Am Ende der Transformation wachsen die Umsätze stetig und schneller als zuvor an. Unternehmen, die diesen Weg erfolgreich gegangen sind (beispielsweise *Adobe*), bestätigen diesen Verlauf. Der Erfolg ist jedoch nur dann nachhaltig, wenn die Leistung stimmt und sich die Kunden nicht durch versteckte Zusatzkosten oder gar nicht benötigte Leistungselemente über den Tisch gezogen fühlen.

> Vertrieb aus der Kundenperspektive

Generell verlangt das Subscriptionmodell die Bereitschaft zu hoher Flexibilität und Einfühlung in den Kunden. Was ist bei-

spielsweise, wenn der Kunde nicht zu einer festen Frequenz (monatlich, vierteljährlich, jährlich ...) verpflichtet werden will? Besteht eine Möglichkeit, das Angebot noch bedarfsge rechter zu strukturieren? Wie sehr würde dies die Lieferkette verkomplizieren?

Mit dem Einstieg in das Subscriptionkonzept verändert sich auch die Wettbewerbssituation. Wachsende Ansprüche der Kunden hinsichtlich Bequemlichkeit und Zugänglichkeit der Angebote erfordern ständige Anpassungen der Optionen und Zahlungsvarianten. Die Gefahr besteht hier, durch Ausruhen auf Anfangserfolgen vom Wettbewerb schnell ausmanövriert zu werden. Ein wacher Blick auf Kunden und Markt ist erfolgsentscheidend.

Wie es derzeit aussieht, entwickelt sich die Subscription Economy zu einem weltweiten Erfolgsmodell. Die Zuwachsraten in diesem Markt liegen bei über 100 Prozent im Jahr. Lag der Umsatz 2011 noch bei 57 Millionen Dollar, hat er die 5-Milliarden-Dollar-Grenze inzwischen weit überschritten. Dabei scheint es (gute Ideen vorausgesetzt) hinsichtlich der Anwendung des Konzepts kaum Grenzen zu geben. Keine Branche ist prinzipiell ausgenommen. Tien Tzuo, Gründer und Geschäftsführer des Software-Dienstleisters Zuora und führender Experte zum Thema Subscription, äußert sich schnörkellos: „Wenn Sie Ihr Geschäftsmodell jetzt nicht umstellen, ist es gut möglich, dass Sie schon in wenigen Jahren kein Geschäft mehr haben, das Sie umstellen könnten.“ In allen Branchen werden seiner Ansicht nach schon in kurzer Zeit Abonnementmodelle eine führende Rolle spielen. Er schildert, wie er mit Kollegen auszuloten versuchte, welche Branchen sich nicht für Subscription eignen. Als ein Kollege die Zementindustrie ins Gespräch brachte, entwickelte das

Team ein Konzept, wie man den Kunden die Quintessenz des Zementbodens anbieten könnte: Fußboden, und zwar aus beliebigen Materialien. „Es gibt dann einen Servicevertrag, nach dem man einfach einen monatlichen Betrag bezahlt... So kann man tatsächlich Fußboden abonnieren.“

Zu klären bleibt freilich noch, wie mit den Daten zu verfahren ist, die im Laufe einer Subskriptionsperiode über den Kunden gesammelt werden. Denn um den Service zu verbessern, braucht der Anbieter letztlich ein Protokoll über das Verhalten des Kunden. Durch intensiveren Kundenkontakt wächst die

Wissensbasis darüber ständig an. Was wird da aus der Privatsphäre, wenn die Subskription endet? Tien Tzuo rät dazu, dem Kunden alle gesammelten Informationen über sein Verhalten zurückzugeben. Im bisherigen Verkaufsmodell sei es die typische Einstellung des Unternehmens, zu sagen: „Warum zurückgeben? Das sind unsere Daten!“ Darauf entgegnet Tien Tzuo: „Wieso eure Daten? Es ist mein Verhalten!“

Auch auf diesem Gebiet erfordert das Subscriptionmodell offenbar einen Perspektivwechsel mit dem Kunden im Zentrum.

Möchten auch Sie Ihr Geschäftsmodell umstellen? Sprechen Sie uns dazu gerne an.

Ihre Ansprechpartner am FIR:



Dr.-Ing. Volker Stich
Geschäftsführer des FIR
Tel.: +49 241 47705-228
E-Mail: Volker.Stich@fir.rwth-aachen.de



Dr.-Ing. Philipp Jussen
FIR, Leiter des Bereichs
Dienstleistungsmanagement
Tel.: +49 241 47705-202
E-Mail: Philipp.Jussen@fir.rwth-aachen.de