



Time to
subscribe?

Subscription-
Geschäftsmodelle
im Maschinenbau

Das lange schon übliche Abonnement von Zeitungen und Zeitschriften ist als Geschäftsmodell auch aus der heutigen Medienbranche nicht wegzudenken – auch wenn ein immer größerer Anteil der Artikel dem Kunden digital zur Verfügung gestellt wird, so bleibt das Prinzip weiterhin dasselbe:

Eine vom Kunden im Vorfeld erbrachte, kontinuierliche Zahlung sichert das Einkommen und die Planungssicherheit des Anbieters, gibt dem Kunden bei ungenügender Qualität die Möglichkeit der Kündigung und garantiert ansonsten eine bequeme Zustellung des Produkts. Auch wenn die Grundzüge des Geschäftsmodells, eine kontinuierlich erbrachte Leistung gegen kontinuierliche Zahlungen, unverändert bleiben, so werden Abonnements heute durch Möglichkeiten moderner Technologien gänzlich neu erfunden.

Das Abonnement-Prinzip, auch Subscription genannt, besteht heute in vielen weiteren Branchen und ist in seiner Ursprungsform um ein Vielfaches weiterentwickelt und mithilfe aktueller, technischer Möglichkeiten verfeinert worden. Im B2C-Alltag begegnen uns mittlerweile täglich Subscription-Modelle: , z. B. bei Spotify, Netflix oder auch mit dem Abo im Fitnessstudio. Kunden wollen dieses Modell, obwohl damit wiederkehrende, regelmäßige Ausgaben verbunden sind und es finanziell also mit einer psychologisch unangenehmeren Erfahrung verknüpft ist als Einmalzahlungen (s. JANZER 2015, S. 57).

>

Warum ist das so?

Der Kern des Subscription-Modells ist es, dem Kunden genau das zu geben, was er wünscht. Und das ist oftmals nicht das primäre Produkt, sondern mehr der Zweck, für den das Produkt entwickelt wurde und den es von abonniertes Periode zu abonniertes Periode immer besser erfüllt. In den genannten Beispielen ist es bei *Spotify* der Zugang zur Lieblingsmusik, bei *Netflix* der Zugang zu Lieblingsfilmen und im Fitnessstudio der Zugriff auf Sportgeräte an verschiedenen Orten Deutschlands und des europäischen Auslands. Neben der bloßen Verfügbarkeit des angebotenen Produkts bekommen Kunden aber noch mehr: Im *Spotify*-Beispiel erhalten sie Musikvorschläge, die personalisiert auf ihren Geschmack abgestimmt sind. Sie möchten eine Online-Identität erhalten, die ihnen das Erlebnis eines personalisierten Service ermöglicht. Doch bei den hier aufgeführten Beispielen spielt eine weitere wichtige Komponente hinein, die die angebotenen Services erst möglich macht: Netzwerkeffekte, die aus Plattformmechanismen bekannt sind. Je mehr Kunden das Produkt nutzen, desto größer wird das Datenvolumen und umso genauer werden die Ergebnisse aus Datenanalysen. Dadurch können Services wie personalisierte

Song- oder Filmvorschläge in einer Qualität angeboten werden, die es so auf dem Markt mit einem Produktkauf nicht gibt und auch nicht geben kann. Es kann also geschehen, dass bestimmte Services, die auf Datenanalysen beruhen, erst mithilfe von Subscription-Modellen möglich werden. Durch diese wird dem Kunden nicht nur ein einmaliger Nutzen geboten, sondern dieser wird kontinuierlich zur Verfügung gestellt und gesteigert. Wenn der Kunde die Leistung als ungenügend ansieht, so kann er den Vertrag mit dem Anbieter kurzfristig kündigen. Für den Kunden ist ein Subskriptionsvertrag also mit keinerlei Risiko verbunden. Für den Anbieter ist starker Konsum gut, weil der Kunde das Produkt des Anbieters testet und auf diese Weise Daten generiert.



SUBSCRIBE

We prefer outcomes over ownership!

We want services, not products!

„To keep subscription customers renewing and re-engaging, you have to provide real value and solve problems!“ T I E N T Z U O

The one-size-all approach isn't going to work any more.

We want customization, not standardization!

We want constant improvement, not planned obsolescence!

Wie sieht es aber nun im B2B-Geschäft aus?

Die Medienbranche war eine der ersten Industrien, die Subscription-Modelle eingeführt hat, gefolgt von der Softwarebranche. Im Bereich der Hardware tut man sich insbesondere im B2B-Bereich noch schwer. Im Maschinenbau existieren

bereits seit einiger Zeit sogenannte Betreibermodelle, bei denen es jedoch meist um den Betrieb von ganzen Anlagen geht, die über ein solches Modell eine Finanzierungsmöglichkeit für den Kunden darstellen, da er so benötigte Leistungen outsourcen kann oder gar nicht erst selbst erbringt, sondern einkauft.

Doch es gibt auch erste Annäherungen an Subscription-Modelle über Geschäftsmodelle, die insbesondere die Eigenschaften aufgreifen, die

Kundennutzen



- keine hohe Einmalzahlung
- Kündigungsoption
- optimale Qualität der Leistung
- Interessensgleichrichtung



Anbiaternutzen



- kontinuierliche Erlöse
- hohe Planungssicherheit
- Wissensgewinn
- kein Overengineering

Bild 1: Nutzenverteilung zwischen Kunde und Anbieter (eigene Darstellung)



Bild 2: Magisches Dreieck des Subscription-Geschäftsmodells (eigene Darstellung)

auch den anfangs erwähnten Beispielen im B2C-Bereich *Netflix* und *Spotify* eigen sind. Ein prominentes Beispiel ist hier die *Heidelberger Druckmaschinen AG*. *Heidelberger* bemüht sich nicht mehr, den klassischen Produktverkauf einer Druckmaschine zu verfolgen, sondern bietet ersten Kunden den Zweck der Druckmaschine als Serviceleistung an, d. h. das gedruckte Blatt. Der Kunde zahlt eine monatliche Gebühr, deren Höhe sich nach der gedruckten Menge richtet (plus einer Fixgebühr) und bekommt im Gegenzug eine Druckmaschine inklusive aller Serviceleistungen, Wartungen und optimierten Einstellungen, die regelmäßig kontrolliert werden. Der Kunde muss lediglich das Papier selbst einkaufen, alles Weitere ist in der Subscription-Gebühr enthalten.

Weitere Beispiele lassen sich auch in anderen Branchen finden. Klassische und seit Jahren bekannte Vorreiter verkaufen „Löcher statt Bohrer“ (*Hilti AG*) oder „Power by the Hour“ (Flugzeugtriebwerke, *Rolls-Royce*). Schnell entsteht beim Wort „Subscription“ der Eindruck, dass es sich um eine Art Leasing handelt, bei der es schließlich auch um regelmäßige Zahlungen geht. Wenn man aber genau hinschaut, erkennt man schnell, dass Subscription darauf abzielt, den Zweck zu verkaufen und zwar mit allen Serviceleistungen, die zur Erfüllung des Zwecks notwendig sind. Zusätzlich wird das Produkt, anders als beim Leasing, durch kontinuierlich aufgenommene Nutzerdaten genau nach den Kundenbedürfnissen weiterentwickelt. Dies intensiviert die Beziehung zwischen Anbieter und Kunde.

Was kennzeichnet ein Subscription-Modell?

Aus finanzwirtschaftlicher Sicht handelt es sich bei Subscription lediglich um die Art der Abrechnung mit dem Kunden. Der Kunde bezieht die Leistung nicht mehr einmalig, wie bei einem Verkaufsgeschäft, sondern in regelmäßigen Intervallen. Er muss also nicht mehr eine große Einmalzahlung leisten, was einen großen Vorteil für viele Kunden bedeuten kann. Die Erbringung der Leistung erfolgt dabei so lange, wie der Kunde den Bezug der Leistung nicht kündigt. Die Zahlungen erfolgen regelmäßig und ermöglichen eine Planbarkeit des Umsatzes für den Anbieter.

Da nun die Möglichkeit der Kündigung durch Kunden besteht (sei es auch mit Kündigungsfristen), steht der Anbieter unter einem gewissen Leistungsdruck. Er muss nun das, was er verspricht, tatsächlich erfüllen, wodurch ein Subscription-Angebot insbesondere auch für den Kunden äußerst attraktiv ist. Normalerweise gibt es mit dem Kauf eines Produkts eine Gewährleistung und ggf. weitere Garantien, die aber alle ab einem bestimmten Zeitpunkt auslaufen, sodass der Kunde mit dem Produkt alleine dasteht. Manche Produkthanbieter warten geradezu auf diesen Zeitpunkt und wollen beispielsweise durch geplante Obsoleszenz den Kunden zu einem Wiederholungskauf animieren. Bei Subscription sieht das Ganze jedoch anders aus. Hier verfolgt der Anbieter das gleiche Ziel wie der Kunde, denn auch er möchte, dass sein Produkt so optimal wie möglich seine Wirkung entfaltet – und das auf Dauer.

Für den Anbieter liegt also die Herausforderung in der Erfüllung der für den Kunden optimalen Performance des angebotenen Produkts inklusive aller Leistungen. Um dieser Herausforderung zu begegnen, muss der Anbieter seinen Kunden genau kennen. Er muss wissen, wie der Kunde seine Arbeit vollzieht, welche Leistung er wann benötigt, wie oft und in welcher Dauer er das Produkt nutzt und so weiter. Durch den digitalen Schatten steht nun heutzutage ein großer Vorrat an Nutzerdaten zur Verfügung, die ebendies durch kluge Analyse ermöglichen. Wie schon im B2C-Bereich erkennbar, spielen auch hier Netzwerkeffekte eine zunehmend wichtige Rolle. Denn Anbieter erhalten von diversen Kunden Datenmengen, die als Analyseinput dienen, wodurch der Anbieter ein immer ausgeprägteres Wissen über sein Produkt im Praxiseinsatz erhält. Dieses Wissen kommt durch eine immer stärker perfektionierte Zweckerfüllung dem Kunden zugute. Der Anbieter wird so für den Kunden unersetzlich.

Der Anbieter, der über ein Subscription-Modell nachdenkt, wird zunächst auf praktische Fragestellungen stoßen. Er könnte sich beispielsweise fragen, wie er vermeiden kann, dass er eine große Maschine oder ganze Anlage an den Kunden mit einem Subscription-Vertrag ausliefert und dieser im nächsten Augenblick kündigt, weil er eine andere Alternative wählt oder der Kunde die Maschine falsch bedient hat. Oder er fragt sich, was passiert, wenn er als Bemessungsgrundlage den Output der Maschine bepreist und sich die Auftragslage des Kunden plötzlich drastisch zum Schlechten verändert. Die Aufsetzung eines Subscription-Modells erfordert also eine feine Kalibrierung zwischen der Risikoaufteilung zwischen Kunden und Anbieter, der Wahl des Leistungsumfangs und dem Preis.

Diese drei Stellhebel beeinflussen sich gegenseitig und müssen demzufolge im Einvernehmen mit dem Kunden und mit einem attraktiven Angebot für ihn konzipiert werden. So kann eine Verminderung oder Begrenzung von Risiken über den Stellhebel „Preis“ geregelt werden. Ein Beispiel: Das Risiko, welches aus einer vorzeitigen Kündigung und damit hohen Logistikkosten entsteht, kann durch höhere Einmalzahlungen, die die Transport- und Inbetriebnahmekosten der Maschine abdecken, gemindert werden. Es gibt zudem auch die Option einer Risikoüberwälzung, die beispielsweise das Einbinden einer dritten Partei, wie eines Versicherers, beinhaltet.

Die Verteilung von Risiken kann bei Subscription-Modellen ausschlaggebend für den Erfolg sein, da jene einen großen Anteil an der Zufriedenstellung des Kunden hat. Ist man als Anbieter von Subscription-Modellen beispielsweise bereit, Marktrisiken vom Kunden zu übernehmen, indem der Kunde basierend auf der Bemessungsgrundlage „Pay-per-Item“ zahlt, so sollte dieses Risiko eingepreist werden oder beispielsweise nicht das Produkt, son-

dem der Service „subscribed“, also abonniert werden, wodurch das Marktrisiko geringer ausfällt. Die genaue Ausgestaltung des Modells und der damit einhergehenden Rahmenbedingungen ist grundsätzlich fallspezifisch zu gestalten und bedarf einer genauen Analyse der bereits genannten Stellhebel. Generell gilt natürlich: Je mehr Risiken der Anbieter übernimmt, desto mehr Rendite kann erzielt werden. Bei korrekter Gestaltung eines Subskriptionsmodells können Maschinen- und Anlagenbauer ihre Marktpräsenz steigern, einen planbaren Umsatz schaffen und die Potenziale der Digitalisierung und Industrie 4.0 voll ausschöpfen.

le · ho

Literaturverzeichnis

JANZER, A.: *Subscription Marketing. Strategies for Nurturing Customers in a World of Churn.* Questa Park Consulting, Mountain View (CA) 2015.

TZUO, T.: *Subscribed. Why the subscription model will be your company's future - and what to do about it.* Portfolio/Penguin, New York 2018.

Ihre Ansprechpartner am FIR:



Martin Lenart, M. Sc.
FIR, Bereich Dienstleistungsmanagement
Tel.: +49 241 47705-231
E-Mail: Martin.Lenart@fir.rwth-aachen.de



Christiane Horst, M.Sc.
FIR, Bereich Business-Transformation
Tel.: +49 241 47705-313
E-Mail: Christiane.Horst@fir.rwth-aachen.de

Mit der Gestaltung von Subscription-Geschäftsmodellen und der Organisation zur Erbringung dieser Geschäftsmodelle befasst sich eine neue Fachgruppe „Subscription-Business-Management“ im Bereich Dienstleistungsmanagement des FIR.

Mehr zur Fachgruppe finden Sie unter: aachener-subscription-business-management.de

Hierbei steht die konsequente Fortführung der Arbeiten der letzten Jahrzehnte zur Unterstützung von Unternehmen bei der Entwicklung vom produzierenden zum dienstleistenden Unternehmen sowie der Vorarbeiten, beispielweise im Bereich der Betreibermodelle, im Vordergrund.

In Kürze untersucht die Fachgruppe im Rahmen eines Konsortialbenchmarks, nach welchen Prinzipien Anbieter von Subscription-Geschäftsmodellen heute schon erfolgreich arbeiten. Das Benchmarking startet im Frühjahr 2019. Sie haben Fragen dazu oder möchten mitmachen? Wenden Sie sich gern an unsere Ansprechpartnerin Jana Frank unter kbm_sb@fir.rwth-aachen.de.

Weitere Informationen finden Sie zudem auf S. 26 in diesem Heft und unter folgendem Link:

sb.konsortialbenchmarking.de



Subscription Business

Technische Möglichkeiten von Industrie 4.0
in neue Geschäftsmodelle überführen –

Konsortial-Benchmarking für ausgewählte Industriepartner