

Subscription Models

MERKMALE, BEISPIELE UND AUSWIRKUNGEN AUF DIE UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Prof. Dr. Mischa Seiter
Kassian Kenner, M.Sc.



AUTOREN



Prof. Dr. Mischa Seiter

Mischa Seiter ist Professor für Wertschöpfungs- und Netzwerkmanagement am Institut für Business Analytics der Universität Ulm und wissenschaftlicher Leiter des International Performance Research Institute.



Kassian Kenner, M.Sc.

Kassian Kenner ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des International Performance Research Institute.

KONTAKT

IPRI – International Performance Research Institute gGmbH

Königstraße 5
70173 Stuttgart
Tel.: +49(0) 711 620 32 68 – 0
E-Mail: info@ipri-institute.com
Homepage: www.ipri-institute.com

GESTALTUNG, LAYOUT UND SATZ

Ulrich Kerner

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Diese Veröffentlichung entstand im Rahmen des IGF-Vorhabens 21351 N „SubaSa – Entwicklung eines Markteinführungs-Navigators für Subscription Geschäftsmodelle in der produzierenden Industrie“ der Forschungsvereinigung Forschungsinstitut für Rationalisierung FIR e.V. an der RWTH Aachen und wird über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

1. WAS SIND SUBSCRIPTION MODELS?

Immer mehr Unternehmen versuchen sich erfolgreich an Subscription Models. Gerade in B2C-Märkten werden regelmäßig eindrucksvolle Nutzerzahlen vermeldet. So erreichte Disney mit Disney+ innerhalb eines Jahres fast 74 Mio. Nutzer (vgl. Bursztynsky 2020), während Walmarts Subscription Model einer repräsentativen Umfrage zufolge bereits zwei Wochen nach der Einführung von rund 11 % der US-Amerikaner genutzt wurde (vgl. Vena 2020).

Subscription Models sind ein wesentlicher Treiber von **Umsatz** und **Marktkapitalisierung**. Laut des Subscription Economy Index™ stieg der Umsatz von Unternehmen mit einem Subscription Model seit 2017 durchschnittlich um den Faktor 4, wohingegen die S&P 500 Unternehmen um den Faktor 1,3 wuchsen (vgl. Zuora 2020, S. 2). Börsennotierte Konzerne profitieren in der Regel von einer höheren Bewertung, wenn sie Subscription Models etablieren. Im November 2020 wurde das Kursziel der Tesla-Aktie um 50 % von 360 \$ auf 540 \$ angehoben und hauptsächlich mit der erstmaligen Berücksichtigung von Teslas Software- und Connected Car-Geschäft begründet, das mit 160 \$ pro Aktie bewertet wird (vgl. Root 2020). Subscription Models tragen in diesem Fall zu rund 30 % von Teslas Börsenwert bei.

Die branchenübergreifend wachsende Bedeutung von Subscription Models kann somit kaum überraschen. Dabei ist die Bandbreite der verschiedenen Subscription Models in der Praxis groß, weshalb eine Klärung des Begriffs erforderlich ist.

Subscription Models weisen vier Merkmale auf:

- Es findet **kein Eigentumsübergang** statt, d.h. anders als beim Kauf wird nur Zugang zu einer Leistung gewährt.
- Es besteht eine **kurze Kündigungsfrist**, d.h. die Kooperation wird zunächst nur für eine begrenzte Zeit geschlossen. Der Kunde kann sämtliche Leistungsbestandteile, physische wie nicht-physische, nach dem Ende der Laufzeit zurückgeben.
- Die Vergütung erfolgt kontinuierlich und basierend auf einer vereinbarten Zeit- oder Leistungsgröße, hier als **Pay-per-X** bezeichnet. Bei „X“ handelt es sich um eine zeit-, nutzungs- oder outputorientierte Größe.
- Es findet eine **kontinuierliche Verbesserung** der Leistung statt. Basis ist die Erfassung von Nutzungsdaten, um so die tatsächlichen Kundenbedarfe zu identifizieren und passende Lösungen zu entwickeln.

Wir definieren Subscription Models somit als Leistungsbeziehung zwischen Anbieter und Kunde

- **die keinen Eigentumsübergang beinhaltet**
- **die kurzfristig kündbar ist**
- **die über eine vereinbarte Zeit- oder Leistungsgröße abgerechnet wird (Pay-per-X)**
- **und deren Leistung fortlaufend auf Basis der Nutzungsdaten qualitativ verbessert wird.**

Grundvoraussetzung für Subscription Models ist der Zugriff auf Nutzungsdaten des Kunden (bspw. Maschinendaten bei der Nutzung einer Maschine), da diese einerseits die Basis für die **Abrechnung** sind und andererseits als Datengrundlage für die kontinuierliche Verbesserung dienen. Bei physischen Gütern ist daher die Vernetzung über (Industrial) Internet of Things-Plattformen (IIoT-Plattformen) ein wichtiger technischer Enabler. Durch die kommende flächendeckende Einführung von 5G wird eine noch bessere Vernetzung erreicht werden. Neben der technischen Möglichkeit des Zugriffs auf Kundendaten, muss der Kunde dem auch zustimmen. Die Bereitschaft zur Nutzung von IIoT-Plattformen ist jedoch mittlerweile hoch (vgl. Microsoft 2019, S. 22).

Anbieter von Subscription Models erhalten tiefgehendere **Einblicke in die Kundenbedürfnisse** als im klassischen Produktgeschäft. Dadurch können sie ihr Leistungsportfolio optimieren und eine höhere Kundenbindung erreichen. Subscription Models haben folglich einen Bezug zur Vertriebsphilosophie des **Solution Selling**, das darauf abzielt, Bedürfnisse des Kunden zu identifizieren und passende Lösungen anzubieten. Dadurch kann sich der Anbieter **differenzieren und neue Wertschöpfungspotenziale** erschließen (vgl. Cagin und Mansard 2019, S. 8).

Subscription Models haben Gemeinsamkeiten mit anderen **Recurring Revenue Models** wie klassischen Abomodellen und Betreibermodellen, unterscheiden sich aber in wesentlichen Punkten.

Klassische Abomodelle haben ebenfalls eine kurze Kündigungsfrist. Ein Eigentumsübergang muss nicht, kann jedoch stattfinden. Bei einem Zeitschriftenabonnement erwirbt der Kunde beispielsweise das Eigentum an jeder Einheit, die er während der Laufzeit des Abonnements bezieht.

Die Abrechnung erfolgt typischerweise unabhängig von der tatsächlichen Nutzung der Leistung. Im Gegensatz zu Subscription Models ist der Leistungsumfang festgelegt und wird nicht kontinuierlich verbessert.

Bei einem **Betreibermodell** findet ebenfalls keine kontinuierliche Verbesserung der Leistung statt. Der Datenzugriff dient hier in der Regel der Abrechnung der produzierten Einheiten.

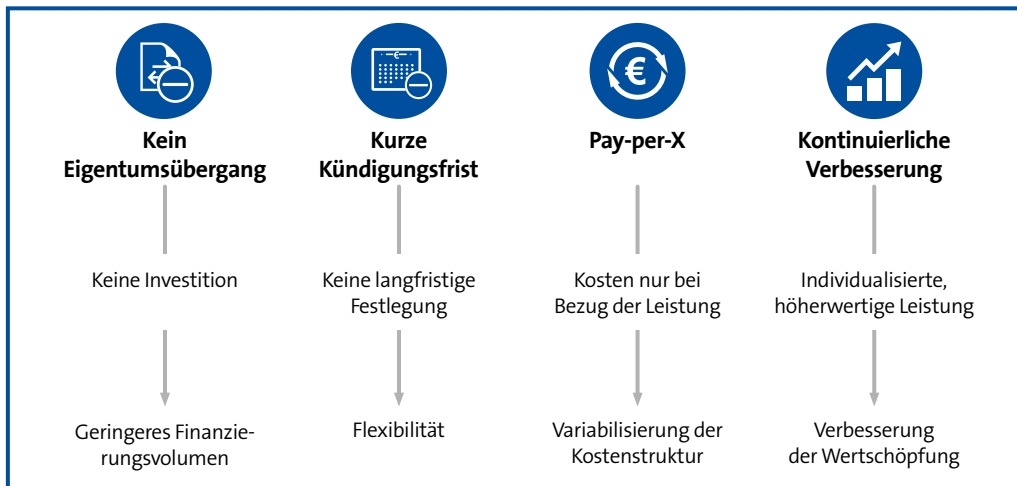


Abbildung 1: Kundenseitige Auswirkungen von Subscription Models

Aus den Merkmalen von Subscription Models ergeben sich spezifische Vorteile für die Kunden. Diese werden insbesondere ggü. dem klassischen Produktgeschäft deutlich.

Aus dem fehlenden Eigentumsübergang folgt ein **geringerer Finanzierungsbedarf**. Hierdurch können regelmäßig bessere Finanzierungsbedingungen realisiert werden.

Durch die kurze Kündigungsfrist gewinnt der Kunde an **Flexibilität**. Ein Beispiel ist die bessere Möglichkeit, auf konjunkturelle Schwankungen zu reagieren. Gerade diese Flexibilität führt zu einer langfristigen Beziehung – trotz Kündigungsmöglichkeit.

Pay-per-X ermöglicht dem Kunden, die Leistung bedarfsgemäß zu beziehen. Folglich steigt der Anteil **variabler Produktionskosten**. Sofern die Abrechnung an einen Zeitraum gekoppelt ist,

verbleibt zumindest die Möglichkeit, zeitnah auf den fehlenden Bedarf durch Kündigung zu reagieren.

Die kontinuierliche Verbesserung bedeutet für den Kunden schließlich eine individualisierte, höherwertige Leistung, die seine Bedürfnisse zielgenauer erfüllt. Auf diese Weise **verbessert sich die Wertschöpfung** (bspw. geringerer Ausschuss).

Verglichen mit dem klassischen Produktgeschäft sind Subscription Models somit enger an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet. Nutzenstiftend ist der zielführende Einsatz des Produkts, nicht der Kauf.

2. EINIGE BEISPIELE AUS DER PRAXIS

In der Praxis existiert eine Vielzahl von Unternehmen, die die vier Merkmale erfüllen. Bei diesen Anbietern handelt es sich sowohl um Unternehmen, die physische Güter anbieten, als auch um Unternehmen der produzierenden Industrie, die im Kern physische Güter anbie-

ten. Beispiele für Subscription Models mit immateriellem Leistungsumfang finden sich bei Spotify, Netflix, Apple, Disney und Walmart. Beispiele im Kontext physischer Güter sind Tesla, Deutsche Lichtmiete sowie Trumpf in Kooperation mit Munich Re.

Immaterielle Güter sind unbegrenzt teilbar, erzeugen somit vernachlässigbare Grenzkosten, und unterliegen keiner physischen Abnutzung. Dies macht sie besonders geeignet für Subscrip-

tion Models, da sie flexibel mit geringem Aufwand und in gleichbleibender Qualität zur Verfügung gestellt werden können.

Spotify

Spotify ist ein schwedischer Musikstreaminganbieter und machte 2019 bei rund 144 Mio. zahlenden Nutzern einen Umsatz von 6,9 Mrd. \$. Spotify bietet seinen Nutzern Zugriff auf eine Musikmediathek mit knapp 60 Mio. Titeln, die On-Demand abgerufen werden können.



Kein Eigentumsübergang

Nutzer erwerben Zugang zur gesamten Mediathek, nicht aber Eigentum an den Inhalten selbst. Sobald das Abonnement endet, endet auch der Zugriff.



Kurzfristige Abbestellung

Die Mitgliedschaft kann monatlich gekündigt werden.



Pay-per-X

Es wird eine feste Gebühr pro Monat erhoben (in Deutschland 9,99 €), dafür erhält der Nutzer unbegrenzten Zugriff auf die Inhalte.



Kontinuierliche Verbesserung

Die Mediathek wird fortlaufend aktualisiert, sodass der Nutzer stets auf aktuelle Veröffentlichungen zugreifen kann. Darüber hinaus werden dem Nutzer basierend auf seinem Nutzungsverhalten passende Inhalte vorgeschlagen.

Aus Kundensicht ist ein Spotify-Abonnement normalerweise günstiger als der Kauf der Inhalte und dementsprechend attraktiv. Die Künstler hingegen verdienen pro Aufruf eines Songs weniger als an einem Verkauf. Spotify nimmt als Plattform nur eine Vermittlerrolle ein und ist für die Inhalte von den Künstlern bzw. Plattenfirmen als eigentlichen Anbietern abhängig. Dass sich das Geschäftsmodell dennoch durchsetzte, unterstreicht die Bedeutung der **Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen**.

Spotify hat vollständige Transparenz über das Nutzungsverhalten und kann so **Trends identifizieren**, global wie regional oder innerhalb eines Genres. Spotify-Charts können ein wichtiges Kriterium sein, um den Erfolg eines Künstlers zu bemessen und sich folglich auf Plattenverträge, Auftritte und Sponsoring auswirken.

Netflix

Netflix ist ein US-amerikanischer Videostreaminganbieter und machte 2019 bei rund 170 Mio. zahlenden Nutzern einen Umsatz von rund 20 Mrd. \$. Netflix bietet seinen Nutzern Zugriff auf eine Videomediathek mit diversen Filmen und Serien, die jederzeit On-Demand abgerufen werden können.



Kein Eigentumsübergang

Nutzer erwerben Zugang zur gesamten Mediathek, nicht aber Eigentum an den Inhalten selbst. Sobald das Abonnement endet, endet auch der Zugriff.



Kurzfristige Abbestellung

Die Mitgliedschaft kann monatlich gekündigt werden.



Pay-per-X

Es wird eine feste Gebühr pro Monat erhoben (in Deutschland 7,99 € bis 15,99 €, abhängig von der Anzahl der Geräte, auf denen der Dienst gleichzeitig genutzt werden soll und der Videoqualität), dafür erhält der Nutzer unbegrenzten Zugriff auf die Inhalte.



Kontinuierliche Verbesserung

Die Mediathek wird fortlaufend aktualisiert, sodass der Nutzer stets auf wechselnde Veröffentlichungen zugreifen kann. Darüber hinaus werden dem Nutzer basierend auf seinem Nutzungsverhalten passende Inhalte vorgeschlagen.

Netflix verfolgt ein ähnliches Modell wie Spotify, nur geht es um den Zugang zu Filmen und Serien. Netflix lizenziert fremde Inhalte unvollständig und zeitverzögert, produziert dafür jedoch auch **eigene Inhalte** („Netflix Originale“), die exklusiv eigenen Nutzern zugänglich sind. Netflix umgeht so die Kino- oder Fernsehdistribution und etabliert einen direkten Zugang zu seinen Kunden.

Wie bei Spotify können aus dem Nutzungsverhalten Trends abgeleitet werden. Diese Trends

können aber auch direkt für die **eigene Produktion höchstwahrscheinlich beliebter Inhalte** genutzt werden. So kann Netflix etwa aktuell beliebte Schauspieler, Regisseure oder Genres identifizieren und nicht nur dazu passende Inhalte lizenzieren, sondern eigene Produktionen entsprechend ausrichten. Dies stellt eine signifikante Erweiterung zu Spotifys Geschäftsmodell dar, das ausschließlich auf Lizenzierung beruht.

Apple (Apple One)

Apple ist ein US-amerikanisches Technologieunternehmen und machte 2019 rund 260 Mrd. \$ Umsatz. Mit rund 142 Mrd. \$ war das iPhone der wichtigste Umsatzfaktor, daneben kommt dem Vertrieb digitaler Services eine immer größere Bedeutung zu (46 Mrd. \$ Umsatz, 50 % Wachstum ggü. 2017). Apple One stellt ein Bundle aus bis zu sechs digitalen Services dar: Apple Music, Apple TV+, Apple Arcade (Gaming), iCloud (Cloud-Speicherplatz), Apple News+ für Zugriff auf diverse Zeitschriften sowie der Fitnessdienst Apple Fitness+.



Kein Eigentumsübergang

Der Nutzer erwirbt Zugang zu den enthaltenen Diensten, nicht aber Eigentum an den Inhalten selbst. Sobald das Abonnement endet, endet auch der Zugriff.



Kurzfristige Abbestellung

Die Mitgliedschaft kann monatlich gekündigt werden.



Pay-per-X

Es wird eine feste Gebühr pro Monat erhoben (bspw. 14,95 \$ für Music, TV+, Arcade und 50 GB iCloud-Speicher), dafür erhält der Nutzer unbegrenzten Zugriff auf die Inhalte.



Kontinuierliche Verbesserung

Alle Dienste werden kontinuierlich mit neuen Inhalten und Funktionen aktualisiert (bspw. Trainings, Genres, Games). Lediglich der Cloud-Speicherplatz ist festgelegt und stellt hier eine Ausnahme dar.

Apple bündelt mit Apple One verschiedene bisher unabhängige Services in einem Angebot, darunter auch On-Demand Dienste für Video und Musik. Anstatt mehrere Abos von verschiedenen Anbietern zu beziehen kommt bei Apple One **alles aus einer Hand**. Spotify und Netflix sind als direkte Konkurrenten des Angebots zu sehen.

Durch Apple One ergibt sich verglichen mit dem Einzelbezug der Services ein Rabatt. Das Angebot ist somit auch für Nutzer attraktiv, die nicht an allen Services gleichermaßen interessiert sind, sodass Möglichkeiten für **Cross- und Upselling** bestehen.

Ein wesentlicher Aspekt ist jedoch, dass Apple anders als etwa Spotify und Netflix auch die **nötige Hardware selbst herstellt**. Apple One kann

als Versuch interpretiert werden, die Marktmacht aus dem Hardwaregeschäft in das Servicegeschäft zu übertragen.

Konsequenterweise könnte das Bundle um physische Apple-Produkte erweitert werden (vgl. Shapira und Verhage 2016). Es existieren bereits Andeutungen diesbezüglich von Apple CEO Tim Cook (vgl. The Motley Fool 2019). In diesem Bundle könnte etwa stets das aktuelle Modell des iPhones zur Verfügung gestellt werden, als zusätzlicher Anreiz ggf. sogar vor dem allgemeinen Marktstart. Ein solches Subscription Model würde das **Produkt- und Servicegeschäft von Apple zusammenführen** und ein wirkmächtiges Angebot darstellen.

The Walt Disney Company (Disney+)

Disney ist ein US-amerikanisches Medienunternehmen und machte 2019 einen Umsatz von rund 70 Mrd. \$. Wichtige Felder sind Filmproduktionen und Kinodistribution, Bezahlsender und Themenparks. Ende 2019 startete das Video-On-Demand Angebot Disney+, das inzwischen bereits fast 74 Mio. Nutzer hat. Disney+ bietet Zugriff auf die Film- und Serien-Produktionen aus dem Disney-Universum.



Kein Eigentumsübergang

Nutzer erwerben Zugang zur gesamten Mediathek, nicht aber Eigentum an den Inhalten selbst. Sobald das Abonnement endet, endet auch der Zugriff.



Kurzfristige Abbestellung

Die Mitgliedschaft kann je nach Abo monatlich oder jährlich gekündigt werden.



Pay-per-X

Es wird eine feste monatliche oder jährliche Gebühr von 6,99 € pro Monat bzw. 69,99 € pro Jahr (in Deutschland) erhoben, dafür erhält der Nutzer unbegrenzten Zugriff auf die Inhalte.



Kontinuierliche Verbesserung

Die Mediathek wird fortlaufend aktualisiert, sodass der Nutzer stets auf aktuelle Veröffentlichungen zugreifen kann. Darüber hinaus werden dem Nutzer basierend auf seinem Nutzungsverhalten passende Inhalte vorgeschlagen.

Disney ist neben Apple ein weiteres Unternehmen, für welches das Servicegeschäft bisher eine Nebenrolle gespielt hat. Nun wurde mit Disney+ ein bezüglich der Funktionalität mit Netflix oder Apple TV+ vergleichbares Video-On-Demand Angebot etabliert.

Interessant ist hier, dass Video-On-Demand Dienste in direkter Konkurrenz zu Kinoproduktionen stehen, einem wichtigen Feld von Disneys Geschäftsmodell. Disney+ stellt somit eine **Kannibalisierung** des angestammten Geschäftsmodells dar. Andererseits wäre der Verzicht auf einen eigenen On-Demand Dienst gleichbedeutend damit, diesen Markt der Konkurrenz zu überlassen. Stattdessen etabliert Disney selbst digitale Vertriebskanäle und ist dadurch weniger abhängig von der Kinodistribution.

Es gibt jedoch bereits weitergehende Forderungen. So verlangt Disney-Investor Paul Loeb, dass Disney in Zukunft gänzlich auf die Kinodistribution verzichten und sich stattdessen vollständig auf Disney+ konzentrieren soll (vgl. The New York Times 2020). Hier ist unklar, inwieweit Kinoproduktion und Streaming-Geschäft langfristig profitabel koexistieren können.

Es wäre außerdem vorstellbar, dass Disney ähnlich Apple One versucht, verschiedene **Angebote zu bündeln** und etwa auch Eintritte in die Disney Parks in ein Disney+ Bundle integriert.

Walmart (Walmart+)

Walmart ist ein US-amerikanischer Einzelhandelskonzern und machte 2019 knapp 514 Mrd. \$ Umsatz. Neben dem stationären Einzelhandel ist Walmart im Onlinehandel tätig. Walmart+ ist in den USA verfügbar und bietet unbegrenzten, kostenlosen und tagesaktuellen Versand. Nutzern wird außerdem eine spezielle App zur Verfügung gestellt, mit der beim Einkauf in der Filiale die Artikel selbst eingescannt und automatisch bezahlt werden können, um Zeit zu sparen („Mobile scan & go“). Walmart+ beinhaltet darüber hinaus vergünstigtes Benzin bei teilnehmenden Tankstellen.



Kein Eigentumsübergang

Die Vorteile gelten nur während der Laufzeit.



Kurzfristige Abbestellung

Die Mitgliedschaft kann je nach Abo monatlich oder jährlich gekündigt werden.



Pay-per-X

Es wird eine feste Gebühr von 12,95 \$ pro Monat bzw. 98 \$ pro Jahr erhoben.



Kontinuierliche Verbesserung

Walmart kündigt an, fortlaufend weitere exklusive Vorteile hinzuzufügen.

Walmart+ bietet Kunden exklusive Vorteile beim Einkauf, ist jedoch weit mehr als ein Kundenbindungsmechanismus. Der Hauptvorteil, unbegrenzter, kostenloser und tagesaktueller Versand von Artikeln des Sortiments setzt einen klaren Fokus auf den Onlinehandel und bezieht sich nicht auf Walmarts traditionelles Geschäft im stationären Einzelhandel. Walmart möchte sich hier offenbar als Alternative zu Amazon (dort: Prime) als **(Online-)Anbieter für jeglichen Bedarf** etablieren.

Es bleibt zu beobachten, ob Walmart signifikante Marktanteile von Amazon übernehmen kann. Ähnlich wie Disney kannibalisiert Walmart sein (bisheriges) Hauptgeschäft.

Andererseits stellt sich die Frage, inwieweit der stationäre Einzelhandel langfristig ohnehin an Bedeutung verlieren wird. Walmart, auch in dieser Hinsicht vergleichbar mit Disney, reagiert hier wohl eher auf einen Trend, anstatt ihn selbst zu initiieren.

Ähnlich wie Apple seine Marktmacht im Hardwaregeschäft zur Expansion im Service-Geschäft einsetzen kann, kann sich Walmart auf ein weitverzweigtes Filialnetz und die damit einhergehenden logistischen Möglichkeiten stützen. Walmarts breite Kundenbasis ist eine große Stärke bei der Etablierung des Subscription Modells.

Anders als immaterielle Güter sind **physische Güter** eine Hürde für die **Skalierung** im Rahmen eines Subscription Modells. Dennoch werden bereits Kombinationen aus physischen und immateriellen Gütern als Subscription Modells angeboten. Es kann zwischen zwei Typen unterschieden werden. Erstens, im Rahmen eines Subscription Modells können **zusätzliche**

Funktionen des Kernprodukts freigeschaltet werden. Ein solches Beispiel ist Tesla Full Self-Driving. Zweitens, das **Kernprodukt ist selbst Teil des Subscription Modells**, sodass der Kunde die gewünschte Leistung als Komplettangebot erhält. Beispiele sind hier die Deutsche Lichtmiete sowie Trumpf und Munich Re (Pay-per-Part).

Tesla Full Self-Driving umfasst die Freischaltung der Funktionalität für autonomes Fahren. Die Ausrüstung des Kernprodukts mit der notwendigen Sensorik muss jedoch unabhängig davon erfolgen, egal ob der einzelne Kunde das Angebot wahrnehmen möchte. Die Hardware muss vielmehr in jedem Tesla **standardmäßig verbaut** werden und die Funktion ist inaktiv, wenn das Angebot nicht gebucht wird. Die physischen Voraussetzungen für das Subscription Model müssen unabhängig von der tatsächlichen Inanspruchnahme geschaffen werden. Tesla trägt

hier ein besonderes **wirtschaftliches Risiko**. Dies ist bei allen Subscription Modells zu beachten, die zunächst eine kostenintensive Ausstattung des Kernprodukts voraussetzen.

Für Tesla ergibt sich andererseits auch der Vorteil, dass durch den Einbau der Technologie **zahlreiche Daten gesammelt** werden können. Durch die Menge an Daten aus dem alltäglichen Einsatz der Fahrzeuge kann die Funktionalität perfektioniert werden und es ergibt sich ein **Wettbewerbsvorteil** gegenüber anderen Anbietern.

Tesla (Full Self-Driving)

Tesla ist ein US-amerikanisches Technologieunternehmen und machte 2019 rund 25 Mrd. \$ Umsatz. Tesla Full Self-Driving ist ein geplantes Subscription Model, bei dem der Besitzer eines Fahrzeugs von Tesla die Funktionalität für autonomes Fahren hinzubuchen kann. Weiterhin ist geplant, dass Nutzer ihr Fahrzeug mittelfristig einer autonomen Robotertaxi-Flotte zu Verfügung stellen und darüber Erlöse generieren können, wenn sie ihr Fahrzeug nicht selbst nutzen.



Kein Eigentumsübergang

Der Kunde kann die Funktion für autonomes Fahren nur nutzen, solange er diese optional hinzubucht.



Kurzfristige Abbestellung

Die Buchung der Funktion kann voraussichtlich monatlich erfolgen.



Pay-per-X

Es wird voraussichtlich eine feste Gebühr pro Monat erhoben.



Kontinuierliche Verbesserung

Es erfolgt eine fortlaufende Optimierung der Self-Driving Funktionalität auf Basis der Daten, die Tesla aus dem Einsatz der Fahrzeuge erhält.

Bei der **Deutschen Lichtmiete** ist das **physische Kernprodukt Teil des Subscription Modells** – die Leuchten. Es handelt sich um ein Komplettpaket für die Beleuchtung von gewerblichen Gebäuden. Dem Kunden werden alle notwendigen physischen Güter und Dienstleistungen im Rahmen des Subscription Modells zur Verfügung gestellt.

Das Subscription Model wird aus Anbietersicht dadurch begünstigt, dass LED-Leuchten mit einem **niedrigeren Investitionsbedarf** einhergehen und somit verhältnismäßig leicht skalierbar sind.

Deutsche Lichtmiete (Light as a Service)

Die Deutsche Lichtmiete ist ein deutscher Anbieter von LED-Beleuchtungskonzepten und machte 2019 einen Umsatz von rund 44 Mio. €. Die Deutsche Lichtmiete bietet Light as a Service an. Hier werden gewerbliche Gebäude mit LED-Beleuchtungen ausgestattet. Das Angebot umfasst die Planung, die Leuchten selbst, die Installation und den Service mit Wartung und Reinigung. Letzten Endes garantiert die Deutsche Lichtmiete die Beleuchtung während der gesamten Laufzeit und übernimmt auch den Austausch der Leuchten bei nachlassender Qualität.



Kein Eigentumsübergang

Der Kunde nutzt die Leistung „Beleuchtung“, kauft aber nicht die LEDs selbst. Nach 10 Jahren Laufzeit ist die Übernahme durch den Kunden jedoch optional möglich.



Kurzfristige Abbestellung

Das angebotene „TotalFlex-Modell“ ermöglicht jährliche Kündbarkeit.



Pay-per-X

Die Kosten basieren auf dem Beleuchtungsbedarf, abhängig von den Anforderungen der Kunden und Eigenschaften der Räumlichkeiten.



Kontinuierliche Verbesserung

Es erfolgt eine durchgängige Steuerungsoptimierung der Beleuchtung durch Fernwartung und Monitoring der Leuchten.

Das geplante Angebot Pay-per-Part von **Trumpf und Munich Re** ist ein Beispiel für ein Subscription Model mit kapitalintensivem physischem Kernprodukt: einer Laserschneidmaschine. Hier findet eine **innovative Finanzierung des Geschäftsmodells** statt. Der Maschinenhersteller Trumpf kooperiert mit dem Finanzierungspartner Munich Re, um gemeinsam das Subscription Model anzubieten.

Von dieser Kooperation profitieren alle Beteiligten. Aus Kundensicht sind die Maschinen attraktiver, da anstatt einer Investition in die Maschine nur jedes produzierte Blechteil bezahlt wird. Trumpf kann so voraussichtlich mehr Maschinen verkaufen, ohne jedoch die Investitionskosten tragen zu müssen, da diese Munich Re trägt. Für Munich Re ergibt sich die Möglichkeit, Finanzmittel aus dem Rückversicherungsgeschäft produktiv anzulegen.

Trumpf/Munich Re (Pay-per-Part)

Trumpf ist ein deutscher Hersteller von Werkzeugmaschinen und machte im Geschäftsjahr 2019/20 rund 3,5 Mrd. € Umsatz. Munich Re ist ein deutscher Rückversicherer und machte 2019 knapp 51,5 Mrd. € Umsatz. Das Pay-per-Part Modell dreht sich um die Laserschneidmaschinen von Trumpf. Der Kunde erhält die Maschine ohne Investition und zahlt anschließend einen vereinbarten Preis für jedes produzierte Blechteil. Darüber hinaus werden notwendige Serviceteile sowie Wartung und zu verwendende Rohstoffe zur Verfügung gestellt. Munich Re fungiert als Finanzierungspartner und finanziert die Maschine. Bei der Kooperation handelt es sich zunächst um ein Pilotprojekt mit begrenzter Laufzeit.



Kein Eigentumsübergang

Der Kunde kann die Maschine nutzen, erwirbt aber nicht das Eigentum daran.



Kurzfristige Abbestellung

Derzeit nicht öffentlich bekannt.



Pay-per-X

Der Kunde zahlt einen vereinbarten Preis für jedes produzierte Blechteil, d.h. es findet eine outputorientierte Abrechnung statt.



Kontinuierliche Verbesserung

Der Kunde profitiert von Trumpfs Produktionsexpertise und erhält stets die passenden Materialien.

3. WAS MUSS SICH IN DER UNTERNEHMENSSTEUERUNG ÄNDERN?

Für den Anbieter bedeuten Subscription Models im Vergleich zum klassischen Produktgeschäft veränderte Kosten- und Erlösstrukturen sowie Risikoübernahmen. Daraus ergeben sich spezifische Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung, für die entsprechende Lösungen entwickelt werden müssen. Im Folgenden wird dies am Beispiel des Maschinenbaus diskutiert.

Der fehlende Eigentumsübergang an den Kunden hat zur Folge, dass sich das **Finanzierungsvolumen** für den Anbieter erhöht. Durch kleinere, wiederkehrende Zahlungen amortisieren sich die Maschinen über eine vergleichsweise längere Laufzeit. Hier muss die Finanzierung sichergestellt werden und es sind ggf. weitere Finanzierungsinstrumente zu entwickeln.

Auch verschlechtern sich in der Regel die bestehenden **Finanzierungskonditionen**. Der Anbieter trägt nun das Veraltungsrisiko der Technologie und das damit einhergehende Verschrottungsrisiko bei einem Technologiewechsel. Aus diesem Grund ist es notwendig, Finanzierungspartnern das Geschäftsmodell ausführlich zu erläutern, um idealerweise gleichbleibende Finanzierungskonditionen zu realisieren. Insbesondere für Großunternehmen besteht die Möglichkeit einer direkten Kooperation mit externen Finanzierungspartnern wie (Rück-)Versicherern oder Banken (siehe das Beispiel Trumpf/Munich Re) sowie die Gründung einer unternehmenseigenen Bank oder Betreibergesellschaft.

Aus der oftmals kurzen Kündigungsfrist folgt das erhöhte Risiko eines **plötzlichen Umsatzrückgangs**. Der Umsatz unterliegt somit potenziell erhöhter Volatilität. Um dem zu begegnen, sind geeignete Kundenbindungsmaßnahmen zu ergreifen. Investitionen in langfristige Kundenbeziehungen können verhindern, dass sich Kündigungen häufen und sich das Umsatzrisiko realisiert.¹ Ein geeignetes Instrument ist eine regelmäßige Churn Analysis.

Zudem sind Klumpenrisiken durch die Kundenstruktur zu vermeiden, indem eine Diversifikation der Subscriber etwa nach Branche, Region oder Unternehmensgröße angestrebt wird. So wird verhindert, dass etwa branchenspezifische Entwicklungen vollständig auf den Anbieter des Subscription Models durchschlagen.

Durch Pay-per-X verändert sich gegenüber dem Produktverkauf oder Leasingmodellen das **Cash Flow-Profil** des Anbieters. Im Falle von Outputgrößen ist die Prognose der Zahlungen erschwert. Um effektives Cash Flow-Management betreiben zu können müssen moderne Forecast-Methoden etabliert werden, um den veränderten Verlauf prognostizieren zu können.

Hier spielen insbesondere die Potenziale von Predictive Analytics eine Rolle (vgl. Seiter 2019, S. 133 ff.).

Sofern es sich bei der vereinbarten Abrechnungsgröße um eine leistungsorientierte Größe handelt (bspw. Anzahl produzierter Teile), übernimmt der Anbieter das **Auslastungsrisiko** des Kunden. Umsätze entstehen nur, wenn der Kunde produziert. Auch aus diesem Grund ist eine Diversifikation der Kundenstruktur anzustreben. Eine weitere Möglichkeit zur Risikobegrenzung stellt die Vereinbarung einer Mindestauslastung dar. Dies sichert dem Anbieter wiederkehrende Mindestlöse, senkt aber die Attraktivität für den Kunden. Wenn das Subscription Model eine Dienstleistungs-komponente enthält (bspw. Condition Monitoring), die dauerhaft im Einsatz ist, ergibt sich automatisch ein festes Abrechnungselement.

Sofern es sich bei der vereinbarten Abrechnungsgröße um eine Performancegröße handelt (bspw. Ausschuss), übernimmt der Anbieter das **Qualitätsrisiko**. Daher muss durch die kontinuierliche Aufnahme und Analyse der Nutzungsdaten der Maschine sichergestellt werden, dass Mängel identifiziert und behoben werden und die Maschine die erforderliche Leistung zuverlässig erbringt.

Die **kontinuierliche Verbesserung** hat sowohl eine interne Bedeutung für den Anbieter als auch eine externe Perspektive als Leistungsversprechen gegenüber den Kunden.

Aus Anbietersicht kann eine kontinuierliche Verbesserung nur realisiert werden, wenn die **Nutzungsdaten der Kunden fortlaufend erfasst und analysiert** werden. Hier bietet sich der Einsatz von Predictive Analytics an. Weiterentwicklungen und Optimierungspotentiale, etwa für die Maschineneinstellung bei Neustart oder Umrüstung, müssen fortlaufend in Form von Software- und Dienstleistungs-Releases umgesetzt und zur Verfügung gestellt werden. Um dies zu erreichen sollten für die kontinuierliche Verbesserung **separate Entwicklungsbudgets** vorgehalten werden.²

Schließlich muss die kontinuierliche Verbesserung transparent gegenüber dem Kunden kommuniziert und anhand geeigneter Kennzahlen zur Effektivität und Effizienz der Produktion (bspw. Energieeinsparungen, verringerte Durchlaufzeiten) aufgezeigt werden. Eine dauerhafte Leistungsbeziehung setzt voraus, dass der Kunde stets von der Vorteilhaftigkeit des Subscription Angebots überzeugt ist.

¹ Hier ist eine enge Abstimmung der Unternehmenssteuerung mit den Marketingaktivitäten des Unternehmens nötig. Janzer (2020) betrachtet die Herausforderungen von Subscription Models aus Sicht des Marketings. Tzuo und Weisert (2018) gehen speziell auf die Bedeutung der 4Ps des Marketings (Product, Price, Promotion, Place) ein.

² Für moderne Budgetierungsansätze siehe Horváth, Gleich und Seiter 2020, S. 133 ff.

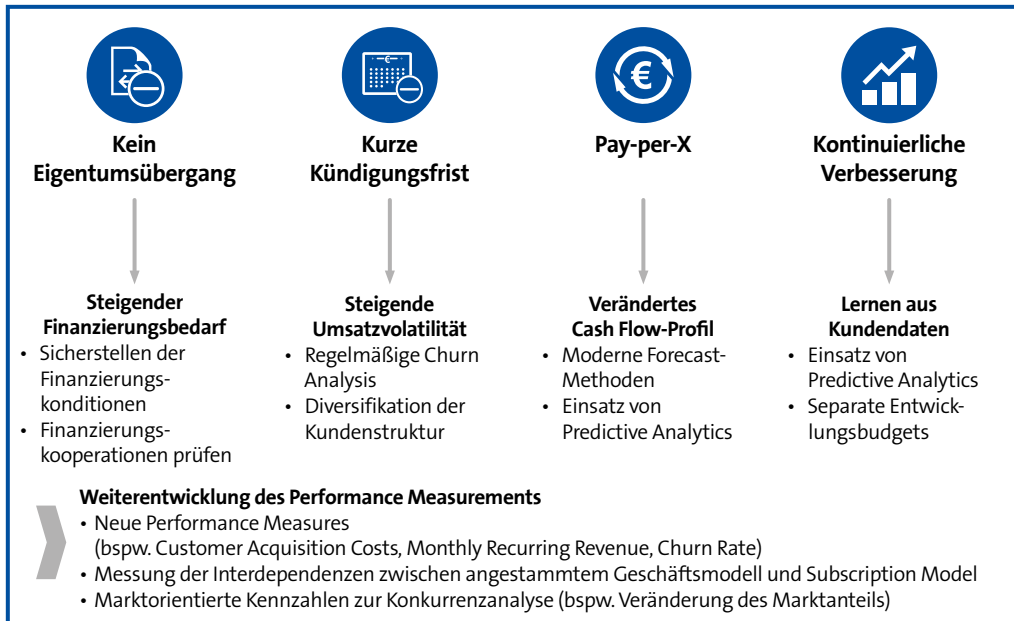


Abbildung 2: Auswirkungen auf die Unternehmenssteuerung

Nicht zuletzt muss das **Performance Measurement weiterentwickelt** werden, um den Erfolg eines Subscription Models zu beurteilen.

Zum einen müssen **neue Performance Measures** ergänzt werden. Bei einem Subscription Model liegt der Fokus auf der Entwicklung der Kundenbasis und den damit in Zusammenhang stehenden Erlösen und Kosten. Geeignete Kennzahlen sind etwa die durchschnittlichen Akquisekosten eines Kunden (Customer Acquisition Costs CAC), der wiederkehrende Umsatz (bspw. Monthly Recurring Revenue MRR), die durchschnittliche Abonnementdauer und der Anteil abgewandelter Kunden (Churn Rate).

Im Gegensatz zu reinen Digitalunternehmen stellen Subscription Models bei physischen Gütern typischerweise eine Ergänzung des Produktgeschäfts dar und ersetzen dieses nicht vollständig. Der Anbieter eines Subscription Models kannibalisiert jedoch oftmals sein eigenes Produktgeschäft (siehe etwa das Beispiel Disney+). Daher muss eine **Messung der Interdependenzen** zwischen angestammtem Geschäftsmodell und Subscription Model erfolgen.

In diesem Zusammenhang muss auch eine **Konkurrenzanalyse** stattfinden. Abhängig davon, ob Konkurrenten ähnliche Geschäftsmodelle anbieten, können zusätzliche Marktanteile erschlossen oder verteidigt werden (vgl. Seiter und Autenrieth 2019, S. 14). Hier kommen marktorientierte Kennzahlen zur Konkurrenzanalyse wie bspw. die Veränderung des Marktanteils infrage. Beim Nachziehen eines Konkurrenten kann durch eine Aufwertung des Subscription Models mit zusätzlichen Leistungen oder einer Preissenkung reagiert werden. Das Beispiel Apple One zeigt die Möglichkeiten auf, verschiedene Leistungen zu verbinden um den Kunden ein umfangreicheres Leistungsangebot zu unterbreiten als Wettbewerber.

Abschließend bleibt festzuhalten: Subscription Models sind vielfältig in ihrer Form, bieten enorme Vorteile für Anbieter und Kunden, bedürfen aber Anpassungen in der Unternehmenssteuerung.

LITERATURVERZEICHNIS

Bursztynsky, J. (2020), Disney plus blows past expectations for its first year with 73.7 million subscribers, abgerufen am 04.12.2020 unter <https://www.cnbc.com/2020/11/12/disney-plus-blows-out-expectations-in-its-first-year-with-73point7-million-subscribers.html>.

Cagin, J.-M., Mansard, M. (2019), Reaping the recurring benefits of industry 4.0 – A manufacturing executive playbook for business model transformation towards new revenue streams, hrsg. von Zuora und Roland Berger, abgerufen am 05.11.2020 unter <https://www.zuora.com/resource/reaping-recurring-benefits-industry-4-0/>.

Horváth, P., Gleich, R., Seiter, M. (2020), Controlling, 14. Auflage, München.

Janzer, A. H. (2020), Subscription marketing – Strategies for nurturing customers in a world of churn, 3. Auflage, San Luis Obispo.

Microsoft (2019), IoT signals – Summary of research learnings 2019, abgerufen am 05.11.2020 unter <https://azure.microsoft.com/mediahandler/files/resourcefiles/iot-signals/IoT-Signals-Microsoft-072019.pdf>.

Root, A. (2020), Tesla stock was upgraded again – This time, it's not because of the cars, abgerufen am 20.11.2020 unter <https://www.barrons.com/articles/buy-tesla-stock-because-its-a-tech-play-beyond-just-cars-51605714736>.

Seiter, M. (2019), Business Analytics – Wie Sie Daten für die Steuerung von Unternehmen nutzen, 2. Auflage, München.

Seiter, M., Autenrieth, P. (2019), Steuerung plattformbasierter Geschäftsmodelle – Benötigen wir neue Steuerungsgrößen? In: ZfC – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 31. Jg., 2019, Nr. 6, S. 11-17.

Shapira, A., Verhage, J. (2016), Goldman says Apple should launch a prime-killing subscription plan, abgerufen am 20.11.2020 unter <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-10-17/goldman-says-apple-should-launch-a-prime-killing-subscription-plan>.

The Motley Fool (2019), Apple Inc. (AAPL) Q4 2019 earnings call transcript, abgerufen am 06.11.2020 unter <https://www.fool.com/earnings/call-transcripts/2019/10/30/apple-inc-aapl-q4-2019-earnings-call-transcript.aspx>.

The New York Times (2020), A new activist playbook, abgerufen am 06.11.2020 unter <https://www.nytimes.com/2020/10/08/business/dealbook/loeb-disney-streaming.html>.

Tzuo, T., Weisert, G. (2018), Subscribed – Why the subscription model will be your company's future – and what to do about it, New York.

Vena, D. (2020), 11% of Americans Have Already Subscribed to Walmart+, abgerufen am 04.12.2020 unter <https://www.zuora.com/2020/09/30/11-of-americans-have-already-subscribed-to-walmart/>.

Zuora (2020), Subscription Economy Index™, abgerufen am 20.11.2020 unter <https://www.zuora.com/resource/subscription-economy-index/>.

Quellen für die Beispielboxen in Kapitel 2 (Alle Links zuletzt eingesehen am 08.12.2020)

Spotify: https://s22.q4cdn.com/540910603/files/doc_financials/2019/ar/Spotify-2020-AGM-Annual-Report-on-Form-20-F.pdf | <https://newsroom.spotify.com/company-info/> | <https://www.spotify.com/de/premium/>

Netflix: https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2019/ar/2019-10-K.pdf | <https://www.netflix.com/de-en/>

Apple: [https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2019/ar/_10-K-2019-\(As-Filed\).pdf](https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2019/ar/_10-K-2019-(As-Filed).pdf) | <https://www.apple.com/de/apple-one/>

Disney: <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2020/01/2019-Annual-Report.pdf> | <https://thewaltdisneycompany.com/the-walt-disney-company-reports-third-quarter-and-nine-months-earnings-for-fiscal-2020/> | <https://www.disneyplus.com/de-de> | <https://www.cnbc.com/2020/11/12/disney-plus-blows-out-expectations-in-its-first-year-with-73point7-million-subscribers.html>

Walmart: <https://www.walmart.com/plus> | https://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc_financials/2019/annual/Walmart-2019-AR-Final.pdf

Tesla: https://tesla-cdn.thron.com/static/9QDEHY_2019-tesla-inc-press-release-annual-report_JGVR0P.pdf | <https://the-driven.io/2020/04/30/tesla-to-introduce-full-self-driving-subscription-by-end-2020-robotaxis-by-2021/> | <https://electrek.co/2020/04/28/tesla-pay-as-go-subscription-self-driving-package/>

Deutsche Lichtmiete: <https://www.lichtmiete.de/assets/dokumente/pressemitteilungen/2020/deutsche-lichtmiete-erzielt-erneut-bestmarken-in-2019.pdf> | <https://www.lichtmiete.de/> | <https://www.lichtmiete.de/wirtschaftlichkeit> | <https://www.lichtmiete.de/flexibilitaet>

Trumpf und Munich Re: https://www.trumpf.com/filestorage/TRUMPF_Master/Corporate/Annual_report/Current/TRUMPF-Geschaeftsbericht-2019-2020.pdf | https://www.trumpf.com/de_DE/presse/pressemitteilungen-global/pressemitteilung-detail-seite-global/release/pay-per-part-trumpf-and-munich-re-planen-neues-geschaeftsmodell-fuer-die-produzierende-industrie/ | https://www.munichre.com/content/dam/munichre/mrwebsiteslaunches/2019-annual-report/MunichRe-Konzerngeschaeftsbericht-2019-de.pdf/_jcr_content/renditions/original/MunichRe-Konzerngeschaeftsbericht-2019-de.pdf

