

# „Monetarisierung von Subscription-Geschäftsmodellen (SGM): Abo-Modelle statt Produktverkäufe in der Industrie“

## Digitalisierung in der Industrie: vom Produkt zum As-a-Service-Anbieter à la Netflix

Die Zukunft ist **smart**: Ungeachtet der Coronakrise stehen viele Industriegüterbranchen generell vor einem Umbruch. Die Globalisierung, sinkende Produktmargen, der hohe Reifegrad vieler Produkte und die damit verbundene Commoditisierung von Produkten fordern in vielen Industrien eine Neuausrichtung. In der Automobilindustrie geht es um die Elektrifizierung. Die Unternehmen entwickeln sich immer stärker zu Mobilitätsanbietern. Das bedeutet, dass bestehende Geschäftsmodelle verändert werden. Dazu muss grundlegend in die DNA eines Unternehmens eingegriffen werden. Mit dem rasanten Anstieg vernetzter Maschinen (Machine Learning) und datengetriebener Dienstleistungen (Predictive Maintenance) lässt sich der Wandel vom Produkt- zum Serviceanbieter mit abobasierten Geschäftsmodellen für Industrieunternehmen gut gestalten.

## #Subscribed – nutzen statt besitzen:

**Produkte und Dienstleistungen im Abo**  
Konsumprodukte wie Rasierklingen, Kaffee kapseln, Windeln oder Hundefutter werden längst im Abo angeboten. Auch die Automobilindustrie offeriert All-in-Abos: SUV im Winter und im Sommer das Cabrio. Jetzt ist auch der Industriegüterbereich infiziert – auf die sinkende Nachfrage nach Maschinen reagieren immer mehr Unternehmen mit einem Abo-Modell. Eins der bekanntesten Beispiele ist das Druckmaschinen-Abo der Heidelberger Druckmaschinen AG: Mit Heidelberg Subscription zahlt der Kunde für bedrucktes Papier. Für ein monatlich vereinbartes Druckvolumen erhält der Kunde Druckmaschine, Verbrauchs- und Service teile sowie Dienstleistungen. Drückt er mehr, zahlt er auch mehr. Der Filterweltmarktführer Mann+Hummel bietet für Landmaschinen staubfreie Luft im Abo an, seit 2018 erhält der Kunde beim Heiztechnik-Unternehmen Viessmann

ein Wärme-Abo als monatliches Rundum-Paket.

## Abo-Modelle im Industriebereich liefern wertvolle Customer Insights

Subscription-Geschäftsmodelle (SGM) sind für Industrieunternehmen ein völlig anderer Ansatz: Statt des Einmal-Kaufs zahlt der Kunde in einem SGM für optimierte, individuell auf sein Nutzungsverhalten abgestimmte Leistungen. Physische Produkte und digitalisierte Services verschmelzen dabei. SGM nutzen oft cyberphysische Systeme, Big Data, Cloud-Computing und innovative Plattformen, um den Kundenservice und die Wirtschaftlichkeit bei Abo-Modellen immer weiter zu optimieren. Das Besondere dabei ist, dass Abo-Anbieter und Kunde sich gegenseitig „enablen“: Der Kunde erhält einen Fullservice, parallel gewinnt der Abo-Anbieter wertvolle Customer Insights durch fortlaufend neue Daten. Sensoren in den Maschinen erfassen die Nutzungsdaten und helfen, die Leistung und Wartung zu verbessern. So erhält das Industrieunternehmen einen noch

nie da gewesenen Einblick in die tatsächliche Nutzung der Maschine nach dem Kauf. Dieses Wissen kann für regelmäßige Releases und Updates genutzt werden und bildet die Basis für leistungs-basierte Pay-per-Use-Bezahlung im Abo-Modell. Die Produkt- und Serviceleistung wird dabei für jeden Kunden permanent optimiert.

Das Wissen wird zusätzlich intern genutzt, um die eigene Entwicklung für neue Maschinen und Updates zu verbessern. Passend zu der Maschine als Produkt werden ergänzende Services wie Wartung und Verbrauchsmaterial in das Abo-Modell integriert. Dabei rückt der Customer Lifetime Value (CLV) anstelle des One-Time Revenue in den Fokus der Zielerreichung von Industrieunternehmen.

## Aufbau eines Ökosystems mit neuen Partnern und Services

Der Erfolg des Abo-Anbieters hängt dabei insbesondere von der Erhöhung der Wertschöpfung sowie der Entwicklung

## Dematerialisierung



einer Partnerschaft zwischen ihm und dem Kunden ab. Denn Abo-Modelle werden dann so weiterentwickelt, dass sie das Geschäftsergebnis des Kunden steigern. Der Fokus liegt dabei auf der Kunden-Experience. Diese ist wichtig für den Erfolg, nicht das Produkt als solches. Eine dabei immer stärkere Kundenintegration ermöglicht für Industrieunternehmen eine neue Wertgenerierung. Denn auf der gewonnenen Datenbasis lässt sich ein ganzes Ökosystem aufbauen: Weitere Partner wie Teilehersteller oder Verbrauchsmaterial-Lieferanten können integriert werden und so die Diversifizierung des Industrieunternehmens stärken.

### Änderung der Unternehmensorganisation und Prozesse auf Abo-Modelle

Die größten Herausforderungen im Industriegüterbereich sind die Finanzierung und das Risikomanagement von abobasierten Leistungsmodellen aufgrund der hohen Entwicklungs- und Herstellungskosten.

Aktuell gibt es drei Möglichkeiten: Das Finanzrisiko wird auf externe Finanzpartner ausgelagert, das Unternehmen gründet eine eigene Bank, wie es bei Auto-Leasingverträgen üblich ist, oder die Maschine wird aus der Subscription gelöst und kann transaktional verkauft bzw. durch den Kunden finanziert werden.

Der digitale Schatten des Kunden-Nutzungsprofils muss zudem anderen Bereichen im Unternehmen zur Verfügung stehen. Geschäftsprozesse und Strukturen werden auf die fortlaufende Kundeninteraktion umgestellt. Kürzere Produktentwicklungszyklen, flexiblere Finanzprozesse oder die Incentivierung des Vertriebs sind nur ein Auszug davon. Im Controlling und Rechnungswesen sind die Reporting- und Abrechnungssysteme an kurze wiederkehrende Zahlungsströme anzupassen, in der Entwicklung liegt der Fokus auf den Auswertungen der gewonnenen Datenströme. Sind diese Unternehmensabläufe und die Finanzierung berücksichtigt, ist der Grundstein für das Wachstum mit SGM gelegt.

### Fazit

Cloud-Analytik und Machine Learning werden die Entwicklung vom Industrieunternehmen zum As-a-Service-Anbieter noch weiter beschleunigen. Dabei wer-

## Chancen und Risiken des Abo-Modells für Industrieunternehmen

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Wertschöpfungstiefe beim Kunden</li> <li>• Erschließung neuer Geschäftsfelder wie daten-basierter Dienstleistungen</li> <li>• Steigerung der Marktanteile im After-Sales-Service</li> <li>• Erhebung individueller Customer Insights durch steigende Nutzungsdaten</li> <li>• Stärkere Kundenbindung durch Partnerschaft und einzigartiges Kundenverständnis</li> <li>• Single Source: alles aus einer Hand – so auch Verbrauchsmaterialien</li> <li>• Lean-Start-up-Kultur: PoC-Produktentwicklung mit dem Kunden</li> <li>• Differenzierungspotenzial in der Branche</li> <li>• Chance auf Innovationsführerschaft</li> <li>• Risiko der Austauschbarkeit beim Kunden sinkt</li> <li>• Erhöhte Markteintrittsbarrieren: erschwerte Imitierbarkeit des Leistungsangebotes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Finanzierungs-/Investmentbedarf mit längeren Refinanzierungsprozessen</li> <li>• Steigerung der Komplexität als One-Stop-Shop</li> <li>• Änderung der Unternehmenskultur und Prozesse auf Serviceorientierung</li> <li>• Risikoverlagerung der Maschinenverfügbarkeit vom Kunden zum Anbieter</li> <li>• Challenge, innovative Dienstleistungen zu bepreisen</li> <li>• Preismodell muss gut kalkuliert sein; Verlust von Wartung und Reparatur, die mit dem Verkauf von Ersatzteilen höhere Margen bringen</li> <li>• Vernachlässigung des Kerngeschäfts</li> <li>• Zu wenig Know-how als Serviceanbieter</li> <li>• Risikoaversion: entgangene Gewinne besser als realisierte Verluste</li> <li>• Noch nicht am Markt etabliert – fehlende Kundenakzeptanz durch Verfügungstellung der Daten</li> </ul>

den die Daten aus den Maschinen selbst und aus deren Umgebung ausgewertet. Mit Smart Services und Customizing überwinden Industrieunternehmen langfristig die Austauschbarkeit ihrer Produkte. Es erfordert allerdings eine radikale Umwandlung in der Kultur und in den Geschäftsprozessen. Noch ist es für einen Hersteller von Investitionsgütern wenig sinnvoll, die Investitionskosten für eine Maschine in ein Abonnement umzuwandeln, wenn man es nüchtern betrachtet. Allerdings werden der Nutzen und der Mehrwert der Maschine durch die Datenerfassung erheblich gesteigert, denn daraus lassen sich neue digitale Services aufbauen, die in das Abo-Modell integriert werden können. Ebenso können die Auswertungen für die eigene Entwicklung genutzt werden.

Daher ist es empfehlenswert, das Abo-Modell als Ergänzung neben dem traditionellen Geschäft anzubieten. Hinzu kommt, dass „alte“ Bewertungsmethoden für neue Technologien bekanntlich nicht funktionieren. Eine Lösung kann dabei die Gründung einer eigenständigen Tochtergesellschaft sein, um das Abo-Modell outzusourcen und es so operativ vom Kerngeschäft zu trennen.

Das Whitepaper zur Monetarisierung von Subscription-Geschäftsmodellen (SGM): Abo-Modelle statt Produktverkäufe in der

Industrie – erscheint Ende Oktober über die Kanäle des Deutschen Marketing Verbandes. [🔗](#)

### Autoren:



### Taina Temmen

Leiterin des DMV Competence Circle „Technologie, Innovation & Management #ccTIM“; COO & Co-Founder EDITIVE



### Prof. Urs E. Gattiker Ph.D.

Leiter des o. g. Competence Circle; drkpi® CyTRAP Labs GmbH