

Die Königsdisziplin: Das Subscription Business



Klaus Leweling

Subscription-Modelle, Abonnement-Geschäfte, Partner-/Membership-Systeme – sie alle zeichnet eines aus: sie sind stabilisierend, Kunden-bindend und können maßgeblich zum Geschäftserfolg beitragen.

Und noch schöner: wenn alle Nuts and Bolts richtig angesetzt sind, wenn die Analytik der Aboentwicklung mit allen verfügbaren Daten und Techniken wertvolle Informationen liefert, dann stehen Marketing- und Vertriebsmechanismen zur Verfügung, die eine planbare signifikante Steigerung des Abobestandes ermöglichen. Hebel, von denen viele Unternehmen allerdings noch träumen.

Wer wünscht sich nicht diese sprudelnde Quelle von monatlichen Umsätzen, nach der man die Uhr stellen kann (kann man?), die die CFOs nur zu gerne mindestens linear wachsen lassen in ihren Prognosen.

Aber wer weiß auch, wie man eine solche Quelle hegt und pflegt? Wie man ihr Bedingungen schafft, dass sie von Tag zu Tag ergiebiger wird und nie versiegt?



DIE SPRUDELNDEN QUELLEN als Symbol für ein erfolgreiches Subscription Business

Welche Finessen sind es, die zum Erfolg führen?

Letztlich basieren alle Stellschrauben auf gesundem Menschenverstand, der Psychologie menschlichen Verhaltens und einer gehörigen Portion Disziplin.

Zunächst aber die Sinnfrage: wem nützt ein Abo-Modell?

Sicher hilft es dem **Unternehmen**, seiner Planbarkeit und Langlebigkeit, der Erhöhung des Firmenwertes und zu einem gesicherten Cash-flow zur Abdeckung von Fixkosten wie Personal, Produktwartung, Betreuung, Rückzahlung von Krediten.

Was kommt für den **Kunden** dabei heraus?

Es kann ihm helfen, sein Leben zu vereinfachen, sich um eine regelmäßige Leistung nicht mehr kümmern zu müssen. Er mag einen Kostenvorteil bekommen durch ein längeres Commitment. Aber Vorsicht: im Grundsatz mögen Kunden keine Commitments mehr. Sie werden immer versuchen, eine Variante der Leistung ohne Bindung zu bekommen. Das hat sich grundlegend geändert in den letzten Jahren. Der Kunde will Freiheit oder einen stattlichen Preisvorteil. Die Soft-Subscriptions entwickeln sich zum Standard. Alles andere

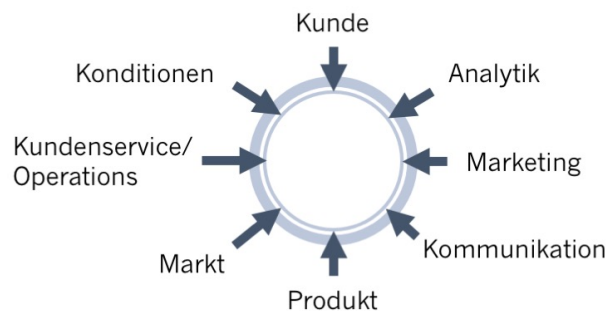
wirkt wie eine Zwangsjacke und lastet unbewusst auf der Wertigkeit der Marke – also dem langfristigen Erfolg.

Da jeder Kunde letztlich nur an seinen eigenen Vorteilen interessiert ist, bleibt da als Vorteil für ihn die Vereinfachung seines Lebens, die ja auch tatsächlich einen Wert hat. Ich brauche mich um nichts mehr zu kümmern. Die regelmäßigen Abbuchungen sind organisiert. Ein rundum-sorglos Paket liegt im Trend wie nie zuvor.

Das erfolgreiche Geschäft

Für ein erfolgreiches Subscription Business muss man schon so einiges richtig machen.

Dieselben Erkenntnisse gelten übrigens quer über alle Branchen, über traditionelle Geschäfte sowie New Media Geschäfte wie Online Services oder Software Subscriptions.



Warum ist das so? Weil ein Abogeschäft ausgehend von Menschen als Kunden konzipiert und betrieben werden sollte. Und menschliches Verhalten hat nun mal ein typisches, vielfach vorhersehbares Muster, das sich sogar entlang globaler Trends verändert.

Hier sind **Schlüssel-Perspektiven** als die wesentlichen Hebel für Erfolg oder Misserfolg:

1. Produkt

Das Produkt/ die Leistung, muss relevant sein für den Kunden. Er ist es, der den Wert für sich erkennen muss, schätzen muss und zu seiner eigenen Rechtfertigung immer wieder bestätigt bekommen muss. Idealerweise ist die Vermissensfrage immer leicht zu beantworten: was wäre, wenn ich die Subscription-Vereinbarung kündige?

Eine langfristige Kundenbindung entsteht natürlich nur, wenn der Produktvorteil ebenfalls ein langfristiger ist, wie zum Beispiel bei Softwarenutzung, bei Netflix oder Spotify, Amazon Prime.

Vor vielen Jahren galt der Spruch: Abokunde nur nicht anfassen. Er wird womöglich daran erinnert, dass er schon lange kündigen wollte. Und tatsächlich, viele Kunden werden einfach ihr Abo vergessen, die Abbuchungen übersehen. Aber mit dieser defensiven Grundhaltung kann man schon lange kein zukunftssicheres Geschäft mehr machen.

Heute ist gezielte, aufgeschlossene Kommunikation mit dem Kunden der Schlüssel zur Kundenbindung.

Da ist jedoch eine Kategorie von Produkten, die nur eine begrenzte Zeit für einen Kunden attraktiv sind. Danach wird die Leistung immer „ähnlicher“, wirkt wie ständige Wiederholung und damit langweilig.

Wenn es keine Option gibt, ein solches Produkt aufzupeppen, kann man natürlich die Abogewinnung und Betreuung darauf abstellen und kostenmäßig einplanen. Vor allem die Wiedergewinnung alter Kunden bekommt dann eine große Bedeutung, weil sehr wahrscheinlich eine neue Saison des Interesses zu erwarten ist.

Zusammenfassend: Das Produkt ist das Ein und Alles. Seine Relevanz und kontinuierliche Qualität sind ein entscheidender Teil des Erfolges.

2. Kunde

Der Kunde muss nicht nur ausreichend Interesse an dem eigentlichen Produkt haben. Aus seiner Sicht ist das Produkt die Gesamtleistung, die besteht aus dem Produkt/der Kernleistung, dem Service um das Produkt und der erlebten Wertigkeit der Marke (in Internet-Foren, Werbung).

Der heutige Kunde ist aufgeklärt, wach, er recherchiert und sucht immer für sich das Beste heraus. Er lebt mit Social Networks, und die Meinung/Empfehlung aus dem Kreis seiner Community (früher hätte man Freundeskreis gesagt) hat für ihn einen hohen Stellenwert.

Seinen Kommunikations-Präferenzen ist Folge zu leisten. Seine Sichtweise, seine Empfindung sind das entscheidende für jeden Erfolg. Und dabei sind seine Erwartungen noch nicht einmal ausgeprägt. Er lässt sich immer noch leicht überraschen mit etwas Unerwartetem, etwas Persönlichem, das zeigt, dass man ihn als Mensch ernst nimmt.

Übrigens, fragt man den Kunden nach seiner Meinung, wird er nicht selten antworten, was sein Unterbewusstsein (folglich sein Kaufverhalten) gar nicht so meint. Ein sicheres Gespür hat deshalb häufig einen höheren Wert als ein akademischer Fragebogen.

3. Markt

Zu Beginn stehen natürlich die Standardfragen wie:

- Was ist mein Markt, mein Marktsegment?
- Welche konkurrierenden Produkte sind in diesem Markt bereits erfolgreich?
- Wie sind deren Geschäftskonzepte und Angebotsformen?

- Was ist meine spezielle Rolle, mein USP?
- Welchen Sinn ergibt mein Angebot?
- Was wird dadurch besser für den Kunden und die Gesellschaft?

Jeder Markt ist in gewisser Weise ein Moving Target. Die Geschwindigkeit, in der sich neue Märkte auf tun und alte verändern, wird eine immer größere Herausforderung werden. Als Konsequenz ist eine kontinuierliche oder zumindest regelmäßige Marktanalyse und Schärfung der Zielgruppen unvermeidbar, um nicht plötzlich von rechts überholt zu werden.

Hier steht natürlich die Gefahr von neuen, disruptiven Geschäftsideen oder -praktiken im Raum. Reales Killerpotential.

Welche „Gefahren“ lauern um die Ecke in meinem speziellen Markt?

Als Gefahren kann ich diese Entwicklungen allerdings nur sehen, solange ich nicht darauf vorbereitet bin. Ansonsten sind es Herausforderungen, die es immer gegeben hat, nur nicht in der aktuellen Dimension und Geschwindigkeit.

Wieweit ist der internationale Markt interessant für sie? Falsche Frage. Wenn Ihnen heute der internationale Markt plötzlich erschlossen wäre, wie sähe dann ihre Erfolgskurve aus?

Ich habe in vielen Gesprächen gelernt, dass „Nein“ als Antwort auf eine Frage häufig nicht „Nein“ meint, sondern eher Respekt vor einer solchen Aufgabe, fehlende Lösungskompetenz und Angst zum Ausdruck bringt. Deshalb: Fragen, die ins Unbekannte ragen, besser immer zweimal stellen!

4. Konditionen

Die Angebotskondition ist ein entscheidender Faktor zu einem erfolgreichen Subscription Business. Da gibt es zu hoch, zu niedrig, zu kompliziert, zu viele Fragen offen, nicht konsistent.

Welcher Kompass zeigt mir den richtigen Weg? Für die Preisfindung ist nach wie vor das Gespräch mit einzelnen Personen der Zielgruppe ein guter erster Ansatz. Im weiteren Verlauf kann man mit Vergleichstests unterschiedlicher Konditionen wichtige Punkte sammeln. Gerade neueste online Tools wie online Survey, Mailing Services oder auch einfach nur Facebook bieten sich hierfür an. Kompliziert und teuer war gestern.

Überhaupt ist ein wesentlicher Unterschied zwischen gestern und heute, dass Fragestellungen viel schneller beantwortet werden müssen, viel grober und oft mit einfachsten Mitteln. Es kommt schon lange nicht mehr auf die 100% beste Antwort an, sondern auf die **schnelle** Antwort, die eine hohe Plausibilität und Korrektheit hat, und, mehr denn je, auf gegenseitiges Vertrauen.

Grundsätzlich sollte die Kondition eines Abonnement-Produktes fair sein. Fairness und Transparenz liegen im Trend. Darüber hinaus ist sie die Optimierung der drei Einflussfaktore

- Deckungsbeitrag
- Kundenakzeptanz
- Konkurrenzangebote

Daneben können noch strategische Positionierungen, die eigene Preisstrategie oder Substitutionseffekte eine Rolle spielen.

Auf jeden Fall sind natürlich die bekannten psychologischen Preisschwelleneffekte zu berücksichtigen, die bei runden Zahlen wie 5, 10, 15, 20, 50, 100 vorhersehbar sind. Ein leichtes Überschreiten dieser Schwellwerte kostet unverhältnismäßig viel Absatz und ist deshalb häufig kontraproduktiv.

Wie bereits am Anfang beschrieben, wird ein Kunde heute immer versuchen, Langzeit-Commitments zu vermeiden. Sie haben sich abgenutzt. Zum Teil durch schlechte Umsetzung in der Vergangenheit, Polizeimethoden zur Durchsetzung, Kleingedrucktes, fehlende Kulanz. Übrigens sind diese Methoden noch immer zu finden, sogar bei einigen „modernen“ Firmen. Für diese Dinosaurier habe ich schlechte Nachrichten.

Die Erfahrungen des Kunden im Handel mit lockeren Rückgaben, Rückzahlungen haben sich eben auch in den letzten Jahren radikal geändert und zu einer neuen Erwartungshaltung des Kunden geführt. Egal ob diese neue Behandlung durch Widerrufsrechte in Verbindung mit dem Online Geschäfte erzwungen wurde, oder als strategische Ausrichtung eines Unternehmens bewusst gewählt wurde: Der Kunde hat sich schnell angepasst und legt seine Latte auf dem Niveau von Amazon & Co an.

Und dennoch sind Langzeit-Commitments durchaus akzeptabel, wenn sie deutliche Vorteile für den Kunden aufzeigen können, transparent präsentiert und kulant/persönlich abgewickelt werden.

Der eigentliche Langzeit-Bindungseffekt ergibt sich allerdings aus der wahrgenommenen Gesamtleistung des Produktes: dem Kernprodukt, dem Service und dem Markenwert. Ist das Produkt stark, besteht kein Grund, den Bezug zu beenden.

Im Umkehrschluss heißt das: rigide Konditionen sind Ausdruck fehlenden Glaubens im Unternehmen an die Produktstärke. Oder auch: der Rechtsberater und der Finanzdirektor haben sich in der Geschäftsleitung durchgesetzt.

5. Marketing/Vertrieb

Was ist denn nun mit dem Social Selling? Wird es das Abogeschäft, das Up-selling, das Partner- und Spendengeschäft beflügeln?

Hier kommt es dann doch auf die Art des Produktes und des Marktes an. Generell kann man jedoch sagen, dass gerade das Zusammenspiel der Sozialen Netze, der

Website, der Apps, der Mailing-Aktivitäten einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg hat und haben wird. Es gibt kein anderes Medium, das es erlaubt, so selektiv mit jeder Art von Kommunikation umzugehen, und das durch Weiterleitung/Empfehlung einen Multiplikationsfaktor ansetzt, indem durch einen Klick ganze Communities erreicht werden.

Klassische Formen wie Print, TV, werden sicher für bestimmte Produkte oder besonders ehrgeizige Wachstumsziele noch lange eine Rolle spielen. Markenbildung und Wiedererkennung sind dabei die primären Ziele. Der Vertragsabschluss findet dann online statt – oder auch am Telefon.

Das Telefon, aktiv wie passiv, ist noch lange nicht tot. Für einige Produktkategorien, z.B. erklärungsbedürftige, wird man gern darauf zurückgreifen. Ebenso für persönliche Wertschätzung später in der Kundenbeziehung. Hier wird zunehmend auch von Live-chats die Rede sein. Mit und ohne Video. Das Gespräch mit dem Kunden hat sich dabei vom Skript gelöst. Kompetenz und Natürlichkeit sind gefragt. Alles andere wirkt alt.

Bots werden mit künstlicher Intelligenz versuchen, teurere persönliche Formen zu ersetzen. Die Akzeptanz dieser Formen zum Zwecke der Kundengewinnung wird aber wohl noch – wenn überhaupt – eine Generation dauern. Schließlich haben auch Call Center, ausgelagert nach Indien, ihre Grenzen schnell gezeigt.

6. Kommunikation

Das beste Produkt kann ein Geschäft nicht retten, wenn es miserabel oder altbacken kommuniziert wird.

Welche Botschaften in welchem Timing an welche Kundengruppen oder Zielgruppen gehen sollen und über welche Kanäle, ist kriegsentscheidend. Die Produkte müssen mit Emotionen aufgeladen werden. Mit positiven Bildern, Gesichtern, mit Geschichten um die Produktentstehung oder -Nutzung. Mit Wiedererkennung auf den verschiedenen Kanälen. Dies erzeugt ein Markengefühl und macht das Produkt attraktiv.

Auf dem Rücken dieses Produktgefühls muss natürlich auch der gefühlte Produktnutzen kommuniziert werden, und zwar in der Sprache und mit den Bildern der Zielgruppe.

In einfachsten Vergleichstest findet man heraus, dass unterschiedliche Texte und Bilder für unterschiedliche Zielgruppen deutlich erfolgreicher sind. Um nur einige Splits zu nennen: Mann-Frau, Jung-Alt, Stadt-Land, Altkunde-Neukunde, Einkommen, Ausbildung, Politische Orientierung.

Die Unterschiede im Ergebnis sind manchmal verblüffend. Deshalb sollte die Zielgruppenkommunikation einen hohen Stellenwert bekommen. Ein Aufwand des Ausprobierens, der sich lohnt – und ein eigenes Fingerspitzengefühl aufbaut. Die Kommunikation gelingt immer besser.

An dieser Stelle sei nur erwähnt, dass sich generell im Umgang mit dem Abo-Commerce Erfahrungen, Fingerspitzengefühl aufbauen, nie nicht technokratisch dokumentiert und damit der Firma erhalten bleiben können. Sie sind nicht mechanisch. Menschen, Mitarbeiter machen alleine oder als Team Erfahrungen, die diesen Menschen keiner mehr nehmen wird.

Jedes Unternehmen, das auf Erfahrungen aufbauen will, muss den Wert seiner Mitarbeiter erkennen, sie fair behandeln, sie hegen und pflegen. Das fängt mit der Führungskultur an. Aber letztlich muss der Mitarbeiter in seiner Persönlichkeit, als Subjekt ernst genommen werden. Das Ergebnis einer solchen inneren Haltung spürt selbst der Kunde am anderen Ende des Telefons und wird es honorieren.

7. Kundenservice/Operations

Die Bedeutung des Kundenservice wird meistens unterbewertet, und zwar in allen Richtungen. Weder wird das Potential für Kundenbindung ernst genommen, noch der Einfluss auf eine langjährige Kundenbeziehung. Die Fähigkeit, ein schlechtes Produkt gut zu reden wird hingegen häufig überschätzt. Nur ein Umdenken in der Geschäftsleitung kann da helfen.

Die Fehleinschätzung äußert sich meistens in zu geringen Ressourcen, ungenügendem Training, fehlender Nähe zu Vertrieb und Marketing. In jedem Fall zeigen diese Symptome den fehlenden Einfluss des Themas auf Geschäftsebene. Die organisatorische Einordnung im Bereich Vertrieb ist da häufig nicht zielführend. Ein ernstes Risiko für die Zukunft!

Gehen wir einmal davon aus, dass die meisten Transaktionen im Abo-Commerce heute korrekt und transparent zum Kunden von Systemen abgewickelt werden, dann bleiben immer noch die Sonderfälle, die in irgendeiner Weise menschliche Behandlung erfordern. Das Ergebnis dieser Kundenkontakte schlägt sich nieder in dem Gefühl des betroffenen Kunden, aber auch in der Bewertung in einschlägigen Portalen oder Chats.

Die Voraussetzung, mit modernen, transparenten IT-Systemen zu arbeiten, ist allerdings in vielen Fällen nicht gegeben. Das wird für die zukünftige Entwicklung nicht ausreichen. Das Neukundengeschäft wird nicht optimal laufen, da die vom Kunden gewohnte Einfachheit und Transparenz fehlt. Der selektiven, Zielgruppen-spezifischen Kommunikation fehlen die steuernden Daten, die Flexibilität und die Nachvollziehbarkeit im Kundenprofil.

In einer solchen Umgebung wird speziell für das Abogeschäft nur Mittelmäßiges herauskommen. Hier ist frisches Denken angesagt! Wie gesagt, Denken, lösungsorientiert, unter Nutzung der auf dem Markt verfügbaren Tools. In der Regel geht es nicht um Millionen-schwere Entwicklungen, sondern um überschaubare Beträge.

Ein Geschäftsführer berichtete mir von 5 Millionen Euro Investitionen für ein solches Thema. Mein Ansatz wäre gewesen, was kann ich für 500,000 schon erreichen? Wenn 5 Millionen Projekte zum Ende kommen, hat sich die Welt schon 1,000 mal gedreht. Das Wirtschaftsleben ist heute anders getaktet.

Mittlerweile gibt es im Segment des Kundenservice, besonders des Zahlungsverkehrs, kompetente Serviceangebote am Markt. Sicher in vielen Fällen eine Alternative zum Selbermachen. Ein Outsourcen der Kundenbeziehung hat allerdings auch das hohe Risiko, genau diese, die Kundenbeziehung, nicht mehr hautnah selbst zu erleben. Dadurch werden häufig Chancen für eine Optimierung des Geschäftes vertan. Die Geschäftsleitung arbeitet mit Annahmen, eigenen Vorstellungen vom Kunden. Es fehlt die notwendige Erdung.

8. Analytik

Was wäre ein Abogeschäft ohne Analytik? Ein Blindflug.

Je mehr Daten zur Verfügung stehen, umso mehr Erkenntnisse, wertvolle Informationen stehen zur Verfügung für die Steuerung des Geschäftes. So wie das Direktmarketing ein hochanalytisches Datengeschäft ist, so ist es auch das Abogeschäft. Dies war in der Zeit vor dem Internet schon so und ist durch das Internet und die Googles dieser Welt exponentiell beflügelt worden. Selbst vielen Marketingleuten sind die heutigen Möglichkeiten, auf Daten zuzugreifen, nur in Ansätzen bekannt.

Zum Beispiel, wie kann ich Interessenten, die anonym meine Webseite besuchen, später auf Facebook gezielt bewerben? Für mich sind diese Menschen immer noch anonym. Nur Facebook kennt sie. Aber das sind wir ja bereits gewohnt.

Wie kann ich mit einfachsten Mitteln einen Abonnentenstamm, die Menge an Neukunden aus einer bestimmten Aktion oder einem Zeitfenster, weiterverfolgen, in ihrer Entwicklung über Zeit analysieren? Welche Rückschlüsse auf meine Kampagne geben mir diese Analysen? Wie können zukünftige Kampagnen erfolgreicher sein?

In der Analytik, oder vielmehr dem Fehlen derselben, liegen viele Potentiale vergraben. Ein sicherer Ansatz, um mehr im Geschäft zu erreichen.

Wo stehen wir heute?

Das Internet hat gerade in letzter Zeit zu einer Renaissance der Subscription-Geschäftsmodelle geführt. Sie sind heute bereits eine beeindruckende Größe im eCommerce-Markt. Besonders in den USA, aber auch in Deutschland gibt es dazu schon die verrücktesten Angebote, Nachlieferungs-Modelle, Überraschungsboxen. Die Wünsche

des Kunden nach Wertigkeit, Bequemlichkeit und Neues zu entdecken bringen immer mehr Angebote auf den Online Markt.

Aber auch „traditionelle“ Märkte wie Software sind in den letzten Jahren radikal auf Subscription-Modelle umgestellt worden. Anstelle eines einmaligen Verkaufs mit schwer verkäuflichen Servicepaketen findet man heute überwiegend die Lizenzvereinbarung, das Subscription-Modell.

Der zunehmende Preisverfall im Software- wie auch im Hardwaremarkt hatte viele Unternehmen zum Umdenken gezwungen. Günstige Finanzierungen machten auch aufwendige Produktschaffungen möglich, um sie durch langfristige Subscription-Einnahmen zu bezahlen.

Die Konkurrenz schläft auch nicht und die Globalisierung schlägt mit den abenteuerlichsten Kostenstrukturen zu, um auch weiterhin Preise zu drücken.

Bei einem gut angelegten Subscription-Geschäft, einem Abonnement, einem Membership-Konzept, einem Club oder auch einem gemeinnützigen, spendenfinanzierten Verein kann wirklich viel Freude aufkommen, wenn die Stellschrauben richtig eingestellt sind.

Zur Königsdisziplin wird das Abo-Commerce dann, wenn die Deckungsbeiträge des Abobestandes die monatlichen Fixkosten des Geschäftes abdeckt und jeder zusätzliche Abonnent durch seinen Deckungsbeitrag (Einnahme minus direkte Kosten) den Investitionsspielraum oder auch den Gewinn erhöht.

Dann ist klar: der Einsatz hat sich gelohnt! Weiter so!

KI, März 2018

Klaus Leweling ist selbständiger Unternehmensberater und Coach mit den branchenübergreifenden Schwerpunkten Business Performance, Innovation und Future Design.

Die Zukunftsfähigkeit eines Geschäftsansatzes, seine Sinnhaftigkeit und seine feste Gründung auf inneren und äußeren Werten, sind für ihn Grundpfeiler für den nachhaltigen Erfolg. Seine langjährigen internationalen Management-Erfahrungen erlauben es ihm, mit Kompetenz und Einfühlungsvermögen bei der geschäftlichen, oder auch bei der persönlichen Optimierung zu coachen.

kl-bc.com
