

# Subscription Economy: Der Kunde im Mittelpunkt von Abo-Modellen

Das neue Paradigma in der Medienwirtschaft und wie sich das moderne Abonnement-Modell verändern muss, heißt „Agilität“. Die neuen Geschäftsmodelle der agilen Subscription Economy haben großen Einfluss auf die Medienlandschaft und deren Angebote. Geboten ist die Transformation des produktzentrierten Vertriebsansatzes hin zur Fokussierung auf die Bedürfnisse des Kunden.



**Ines Stiefbold**

Industry Head Media, Zuora  
istiefbold@zuora.com

**Schlüsselbegriffe:** Geschäftsmodell | Abonnementmodell | Subscription Economy | Agilität | Kundendaten

Die Medienbranche fährt bereits seit vielen Jahren auf eingefahrenen Vertriebsgleisen. Das vorherrschende Geschäftsmodell sind unflexible, statische Abonnements. Doch die Anforderungen der Kunden sind heute nicht mehr statisch, sondern in hohem Grad dynamisch. Die bisherigen Abo-Modelle sind daher nicht mehr zeitgemäß und stoßen zunehmend an ihre Grenzen. Kostenlosen Content mit Anzeigen zu finanzieren ist zwar eine Möglichkeit. Viele Nutzer sind jedoch Anzeigen-müde. Sie bevorzugen werbefreie Informationen auf den Punkt gebracht.

## Die Vorzüge von agilen Abonnements

Ein Weg, sinkenden Kundenzahlen und wechselndem Nutzungsverhalten zu begegnen, führt über agile Abonnements. Damit können Verleger und Medienschaffende aus ihren über lange Zeit gewachsenen Kundenbeziehungen das Maximum für sich und ihre Kunden herausholen. Verlage besitzen schließlich Tausende von direkten Kundenbeziehungen. Diese können über verschiedenste Kanäle wie Print und Digital mittels Onlineportalen oder Apps erreicht werden. Inhalte können nicht nur über Wort und Bild, sondern auch mit Audio, Video und Events und zahlreichen weiteren Bausteinen angereichert werden. Weitere Zusatzdienste abseits der Gattung Medien zu ergänzen und bedarfsgerechte Angebotspakete aus all diesen Elementen zu schnüren, das ist die Königsdisziplin. Es geht also um den bestmöglichen Zuschnitt des Abo-Modells auf die Bedürfnisse des Kunden auch „beyond Media“. Technologisch braucht man hierfür eine zentrale Subscription-Plattform, die all das orchestriert.

Agile Abonnements sind in der Medienlandschaft in Deutschland – sowie auch in Österreich und der Schweiz – noch nicht weit verbreitet. Ein agiles Abo ist ein flexibles Modell für den Zugang zu Medieninhalten, bei dem die Kunden nicht an ein festes Abonnement gebunden sind, sondern jederzeit ihre Auswahl an Inhalten anpassen können. Dieses Konzept stammt ursprünglich aus der Softwareindustrie, die eine funktionsbasierte Lizenzierung für gewisse Zeiträume bereitstellen wollte, und hat sich inzwischen auch in anderen Branchen etabliert. In der Medienwirtschaft bieten agile Abonnements den Nutzern eine noch viel größere Freiheit bei ihrer Mediennutzung als lediglich Einsteiger-, Standard- und Premiumpakete der Softwareanbieter. Sie können jederzeit aus einer Vielzahl von Inhalten wählen – je nach ihren Interessen und Bedürfnissen, was auch mal ein Pausieren bedeuten kann. All dies gibt den Nutzern ein Gefühl der Kontrolle und Flexibilität, was zu einer höheren Zufriedenheit mit dem Angebot und schlussendlich auch zu einer höheren Loyalität zur Marke beziehungsweise dem anbietenden Unternehmen führt.

Ein weiterer Vorteil von agilen Abonnements ist, dass sie es den Anbietern ermöglichen, ihre Inhalte in einer schnelleren und effizienteren Weise immer wieder neu bereitzustellen. Agile Abos liefern hierzu rein organisch die notwendigen Erkenntnisse und Einblicke in die Bedürfnisse der Kunden. Diese lassen sich dazu nutzen, das Angebot weiterzuentwickeln und feiner auszutarieren. Ressourcen lassen sich infolge agil auf die Inhalte konzentrieren, die am meisten nachgefragt werden, was wiederum die Nachfrage und Erträge steigern lässt.

## Technische Anforderungen

Allerdings gibt es auch einige Herausforderungen bei der Implementierung von agilen Abonnements. Eine davon ist die Notwendigkeit, eine große Auswahl an hochwertigen Inhalten bereitzustellen, um die Nutzer bei Laune zu halten. Außerdem müssen die Anbieter sicherstellen, dass ihre Technologie in der Lage ist, die Nutzungsdaten effizient zu sammeln und zu analysieren, um ihr Angebot entsprechend anzugleichen. Bei einem traditionellen Geschäftsmodell kauft der Kunde einen Artikel und bekommt ihn dann in Rechnung gestellt. Bei einem klassischen zeitbasierten Abomodell ist die Rechnungsstellung nicht deutlich komplexer. Der Anbieter muss Kunden anteilig abrechnen können, sofern diese ihre Abonnements vorzeitig kündigen dürfen.

Bei agilen Abonnements potenziert sich die Komplexität jedoch erheblich bis hin zu der Anforderung, Zahlungen im Cent-Bereich lizenztechnisch automatisiert den richtigen Konten zuweisen zu können. Nötig ist deshalb ein höchst ausdifferenziertes und flexibles Managementsystem, um dieser Komplexität Herr zu werden. Nur so wird es auch möglich, schnell neue Angebote zu entwickeln und auf den Markt zu bringen, die sich stetig verändernden Kundenanforderungen zu verstehen sowie angemessen darauf zu reagieren. Dies gilt nicht nur für Verlage, sondern auch für Streaming-Anbieter. Alle an der Verwertung von Content Beteiligten müssen in der Lage sein, schnell zu skalieren, ihre Preisstrategien weiterzuentwickeln und die Angebote auf der Grundlage der Kundeninteressen immer wieder anzupassen.

## Die optimale Preisgestaltung ermitteln

Im agilen Abonnement-Modell ist die richtige Preisgestaltung das A und O. Sie muss auf die Bedürfnisse und Wertvorstellungen der Kunden ausgerichtet sein. Der Beginn mit Basismodellen führt im Laufe der Zeit zu einem guten Verständnis des Abonnement-Verhaltens der Kunden. Danach geht es darum, die Angebote zu verbessern und zu diversifizieren, um den Kunden flexibel verschiedene Möglichkeiten anzubieten sowie sich durch Upsell-Angebote an einem kontinuierlichen Kundendialog zu engagieren.

Eine weitere Möglichkeit, eine optimale Preisgestaltung zu finden, besteht in der Kundensegmentierung und der Analyse vorhandener Daten. Sie müssen letztendlich herausfinden, wie viel welche Kunden bereit sind, für was zu bezahlen. Die Kundensegmentierung teilt Kunden in Gruppen ein, um besser zu verstehen, für welchen Teil des Angebots aktuelle und potenzielle Abonnenten zu zahlen bereit sind. Dies hilft, die verschiedenen Produkte und deren Wertschätzung zu verstehen. So bündeln viele Zeitungen ihre gedruckten und digitalen Angebote, wobei letztere oft gratis mit im Paket sind. Vielleicht ergibt die Analyse aber, dass die Kunden bereit wären, zusätzlich zu einem Print-Abonnement einen Aufschlag für die digitalen Inhalte zu bezahlen, oder sich in einer

agilen Herangehensweise von Tag zu Tag neu entscheiden wollen. Je mehr Flexibilität hier geboten wird, desto mehr entspricht das Angebot der Kundenzentrierung. Das Gleiche gilt übrigens auch für Streaming-Anbieter.

## Kundendaten nutzen

Ob werbefinanziert oder Paywall, Freitartikel oder Pay per View – in den Verlagshäusern ist das beherrschende Thema, wie sich die Geschäftsmodelle der Medien entwickeln. Klar ist: Essentiell ist eine starke Infrastruktur im Hintergrund, denn das Verhalten der Mediennutzer ändert sich sehr dynamisch. Gleichzeitig wollen die Verlage ihre Produkte in immer mehr Variationen anbieten. Klassische Abo-Strukturen und Abrechnungsmodelle geraten hier schnell an ihre Grenzen. Man will den Kunden einen prall gefüllten Warenkorb anbieten. Wer dies aus einem übergreifenden System heraus macht, der kann gute, personalisierte Empfehlungen aussprechen. Die englische Zeitung The Guardian etwa bietet neben dem klassischen Abonnement-Modell auch eine kostenpflichtige Mitgliedschaft an, mit Inhalten, die nur den Mitgliedern zur Verfügung stehen. Natürlich benötigt es hierzu Investitionen und müssen Unternehmensprozesse überdacht werden, doch mit der Zeit stellt sich der Erfolg ein.

Einige Verlage haben die Verwaltung der Abonnements ausgelagert. Das bedeutet, sie geben wertvolle Kundendaten aus der Hand und schlagen die Chance in den Wind, daraus wichtige Insights zu generieren. Viele, die diesen Weg gegangen sind, holen das Abo-Management heute wieder zurück und setzen auf eine leistungsfähige Lösung. Eine agile Abo-Plattform kümmert sich um alle Belange wie Produkt- und Preisgestaltung, Auftrags-Management und Abrechnung. Die vielen kleinteiliger werdenden Leistungsbausteine würden ohne eine integrierte Lösung zu einem Chaos im Abrechnungswesen führen. Kunden wollen aber eine transparente Rechnung, die alles enthält.

## Fazit

Aufgrund dieser Statik der Abo-Modelle ist es für Verlage oft auch schwer, neue Konzepte umzusetzen und auszuprobieren. Ihnen fehlt die notwendige Infrastruktur. Eines ist jedoch klar: Auf der Grundlage von hochwertigen Inhalten und agilen Abo-Zuschnitten können immer wieder neue Angebote geschaffen werden, die sich auf Kundengruppen oder gar auf einzelne Leserinnen und Leser exakt zuschneiden und damit schlussendlich auch Gewinn-maximierend monetarisieren lassen. Darin liegt die Zukunft. Die Medienwirtschaft muss jedoch das notwendige Fundament schaffen, solche Angebote agil formulieren zu können. Ansonsten läuft sie Gefahr, sich in alten Abo-Strukturen festzufahren und langfristig auf dem Markt nicht bestehen zu können. Das klassisch-produktzentrierte Abo ist also ein Auslaufmodell. Nachhaltig ist jedoch das agile Abo, das den Kunden in den Mittelpunkt stellt.