
Die letzten Jahre standen mit dem E-Business-Hype und dem Y2K-Problem unter dem Zeichen eines allgemeinen Umsatzbooms und des Aufmarschs neuer Anbieter. Dieser Höhenflug der Hersteller von Business-Software ist zu Ende. Mit der Abkühlung der Internet-Euphoriewelle und des allgemeinen Wirtschaftsklimas steht eine deutliche Konsolidierung auf Anbieterseite bevor. Aber auch den Großen der Branche – Microsoft, Oracle und SAP – weht mit den Sparmaßnahmen der Unternehmen ein stürmischerer Wind entgegen, obwohl die Kunden verstärkt auf die etablierten Lösungen setzen.

Profitchance: Pricing für Software-Anbieter

Gewinnpotenziale voll ausschöpfen

Die meisten Unternehmen schöpfen beim Pricing ihre Umsatz- und Gewinnpotenziale nicht annähernd aus.

Von Bernhard Boeffgen
und Dr. Thorsten Litfin

Umso wichtiger ist es nun für die Anbieter, kurz- und mittelfristig Gewinne einzufahren. Und genau hier bietet die Preispolitik den größten Hebel. Dies hat auch die Softwareindustrie erkannt. Entsprechend häufig haben einige Anbieter in den letzten Jahren Preismodelle und Preisniveaus variiert. Die meisten Unternehmen schöpfen dabei ihre Umsatz- und Gewinnpotenziale nicht annähernd aus. Dies belegen folgende Beobachtungen aus jüngster Zeit:

- Es werden Preislisten für Software und Beratung entworfen, die in der Realität keine Relevanz haben. Die geplanten Preisniveaus werden im direkten Kundenkontakt unterhöhlt und letztlich am Markt nicht realisiert.
- Es werden Softwarelösungen mit negativem Deckungsbeitrag realisiert, weil bei der Preissetzung Kosten ungenügend berücksichtigt werden.
- Es gelingt nicht, einen kontinuierlichen Revenuestrom mit einem Kunden zu generieren und aus der langfristigen Nutzung von Software und Services Kapital zu schlagen. Microsoft versucht gerade, dieses Manko mit einem (zu) aggressiven Preis- und Lizenzmodell zu beseitigen.

- Es werden Preismodelle eingeführt, die bei potenziellen Kunden keinerlei Akzeptanz finden und diese zum Wettbewerb treiben.
- Preisniveaus werden bei der Kundenakquisition „aus dem hohlen Bauch“ gemacht und schöpfen die tatsächlich existierenden Preisbereitschaften der Kunden nicht ab.

Alles in allem zeigen diese Symptome, dass die Preispolitik der Softwareanbieter in vielen Bereichen suboptimal ist. Eine Ursache liegt in der Komplexität des Software-Pricings. Diese hat folgende Gründe:

- Software ist ein Produkt mit hohen Fixkosten und niedrigen variablen Kosten. Dies erhöht den Spielraum bei der Preisfestlegung enorm, da bereits geringe Umsätze zu Deckungsbeitrag führen. Die daraus resultierende Unsicherheit der Anbieter über den „richtigen Preis“ zeigt folgendes Beispiel, bei dem Anbieter vergleichbarer CRM-Systeme die Useranzahl völlig unterschiedlich im Preisniveau berücksichtigen.

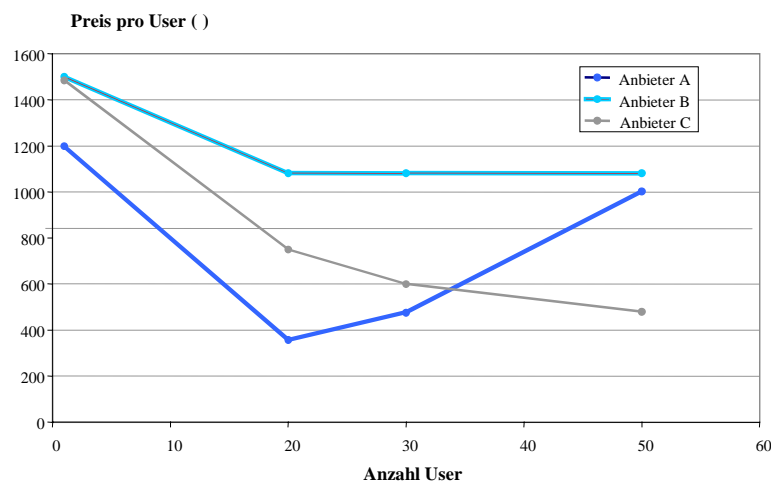


Abbildung 1: Preise für vergleichbare CRM-Systeme

- Die beschriebene Kostenstruktur verführt zu schnellen, hohen Preisnachlässen bei geringsten Widerständen im Akquisitionsprozess.
- Es gibt eine Vielzahl von denkbaren Preismodellen (Kauf vs. Miete, fixe vs. variable Preisbestandteile, nutzer- vs. nutzungsabhängig, funktions- vs. arbeitsplatzspezifisch etc.).

- Mit der Software werden meist Beratungsleistungen und langfristige Serviceverträge vermarktet. Das Pricing dieser Leistungsbestandteile muss sorgfältig aufeinander abgestimmt werden.

Die wichtigste Ursache für das Verschenken von Gewinnen liegt im unsystematischen Vorgehen bei der Gestaltung der Preispolitik.

Die zweite und wichtigste Ursache für das Verschenken von Gewinnen aufgrund suboptimalen Pricings liegt im unsystematischen Vorgehen bei der Gestaltung der Preispolitik. Im Folgenden werden wir Ansatzpunkte zur Gestaltung einer optimalen Preispolitik darstellen. Dabei gehen wir auf folgende drei Aspekte ein: Gestaltung des Preismodells, Festlegung des Preisniveaus und Preisdurchsetzung.

1. Gestaltung des Preismodells

Pricing für Software

Bei der Wahl des Preismodells für Software ist die Frage zu beantworten, welche fixen und welche variablen Preisbestandteile das Preismodell umfassen soll. Variable Preisbestandteile können in vielfältiger Weise geschaffen werden:

- **Anzahl der User**
- **Leistungsumfang der Software bzw. Anzahl der Funktionalitäten:** Hier sind völlig unterschiedliche Vorgehensweisen möglich. So hat ein ERP-Anbieter eine Preisliste mit 284 Positionen und Preisen für die verschiedensten Funktionalitäten, ein anderer bringt in etwa den gleichen Umfang an Funktionalitäten in einer Preisliste mit sieben Positionen unter.
- **Funktion des Users im Unternehmen**
- **Nutzungsabhängiges Pricing**, z.B. nach der genutzten Zeit, der genutzten Prozessorleistung oder dem belegtem Speicher.

Diese variablen Preisbestandteile können mit einer fixen Preiskomponente kombiniert werden. Grundsätzlich stehen dabei vier Modelle zur Verfügung, die in Abbildung 2 dargestellt sind. Die Wahl des falschen Preismodells kann zu erheblichen Image- und Reibungsverlusten führen. Diese Erfahrung machen gerade Oracle und IBM oder Microsoft, die vom Preis pro User zu einem nutzungsabhängigen Preis wechseln wollen. Aufgrund der Preisexplosion und mangelnder Flexibilität bei der Kapazitätsauslastung werden ihre neuen Preismodelle von vielen Kunden als praxisfern angesehen und müssen überarbeitet werden.

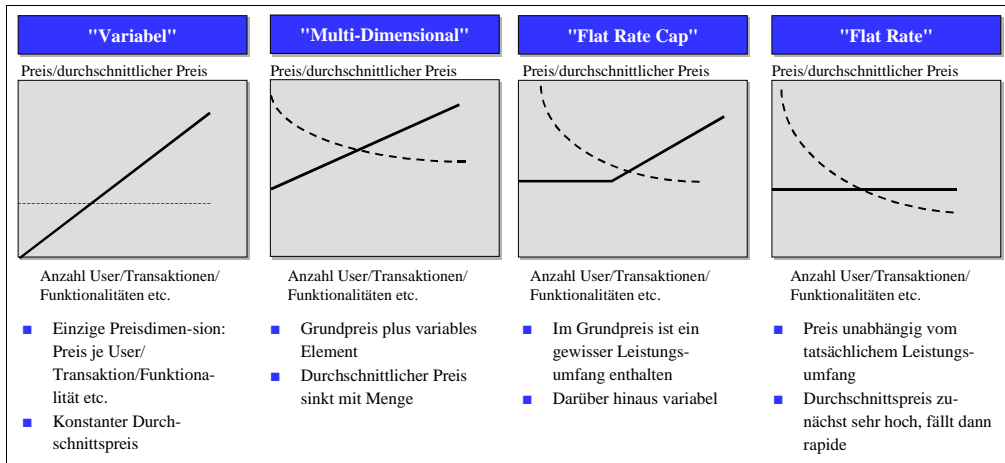


Abbildung 2: Preismodelle für Software

Pricing für Beratungsleistungen

Aufgrund der hohen Komplexität der Business-Software ist ihr Kauf und ihre Einführung mit umfangreichen Beratungen verbunden. Dienstleistungen unterscheiden sich in ihrem Charakter deutlich von Produkten, wodurch sich gravierende Unterschiede im Pricing ergeben. Kunden können die Beratungsqualität nicht vor ihrer Kaufentscheidung überprüfen. Sie müssen dem Anbieter vertrauen und können allenfalls den Preis als Qualitätsindikator nutzen. Die Software-Anbieter haben deshalb i.d.R. hohe Preisspielräume bei der Beratung. Um diese Preisspielräume auszunutzen, sollten die Anbieter ihre Beratungsleistungen nach Art der Beratung (Organisation vs. Implementation) oder Erfahrung der Berater differenzieren.

Besonderheiten der Beratungsleistungen sind im Pricing zu berücksichtigen.

Zu beachten ist hierbei, dass die Berater hohe Fixkosten verursachen. Die Kapazitätsauslastung ist damit entscheidend für die Gewinnerzielung, wobei die Nichtlagerbarkeit der Beratung dazu führt, dass die Kapazitäten entsprechend dem zeitlichen Spitzenbedarf auszuliegen sind. Wie bei der Software können auch bei der Beratung grundsätzlich alle vier Preismodelle genutzt werden, wobei hier eindeutig das variable Modell (Preis pro Beratertag) aufgrund der hohen Unsicherheit über die tatsächlich erforderlichen Beratungsleistungen dominiert. Um diese Unsicherheit zu reduzieren, kann das Angebot von Vorstudien zu Fixkosten sinnvoll sein, in denen u.a. der spätere Beratungsaufwand spezifiziert wird.

Pricing für Wartungs-/Pflegeverträge

Wartungs-/Pflegeverträge sollten preislich stärker differenziert werden, ...weil hierdurch signifikante Mehrumsätze erzielt werden können.

Preise für Wartungs-/Pflegeverträge beziehen sich häufig auf den Lizenzpreis und liegen je nach Anbieter zwischen 12 % und 30 % jährlich. Dabei wird i.d.R. nicht berücksichtigt, dass die Kunden völlig unterschiedlichen Nutzen aus diesen Verträgen ziehen. Als Standardregel gilt: 10% der Kunden verursachen 90% der Kosten. Wartungs- und Pflegeverträge sollten preislich stärker differenziert werden, nicht nur weil es gerechter ist, sondern auch weil hierdurch signifikante Mehrumsätze erzielt werden können. Möglichkeiten der Differenzierung sind in Abbildung 3 dargestellt.

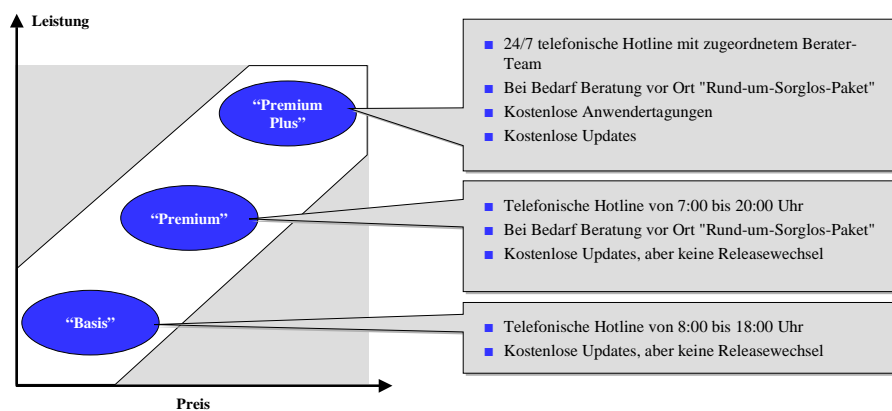


Abbildung 3: Differenzierung von Pflegeverträgen

Das Management verlässt sich zu häufig auf Vermutungen und das Bauchgefühl. Eine systematische Bewertung bringt Ordnung in den Preisdschungel.

Kritisch ist, dass vielfach Releasewechsel in den Pflegevertrag einbezogen sind. Die neu entwickelte Software muss in diesem Fall nicht mehr vom Kunden gekauft werden, sondern sie ist bereits durch den Pflegevertrag abgegolten. Damit werden zukünftige Verkäufe massiv beeinflusst. Daher sollte ein solches Vorgehen unbedingt geprüft werden.

Auswahl des Preismodells:

Aber welche Preisstruktur ist für Software, Beratung und Pflege optimal? Auf welcher Informationsbasis soll man sich entscheiden? Vor die Wahl gestellt, verlässt sich das Management unserer Erfahrung nach leider immer noch viel zu häufig auf Vermutungen und das Bauchgefühl. Dabei kann mit Hilfe einer systematischen Bewertung der Preismodelle schnell Ordnung in das Durcheinander des Preisdschungels gebracht werden. So sind folgende Kriterien beim Vergleich optionaler Preismodelle einzubeziehen:

- Akzeptanz der verschiedenen Kundensegmente,
- Generierung eines kontinuierlichen Revenue-stromes,
- Skalierbarkeit d. h. Phantasie zum zukünftigen Umsatzwachstum bei einem Kunden,
- Kundenbindungseffekt,
- Umsatzsicherheit,
- Widerspiegelung der Kosten,
- Kommunizierbarkeit und
- Abgrenzung zum Wettbewerb.

Die Entscheidung über das Preismodell sollte auf der Basis einer systematischen Bewertung erfolgen. Um verlässliche Aussagen über die Auswirkungen der Modellwahl gewinnen zu können, müssen vielfältige Informationen verdichtet werden. Wettbewerbs- und Kundeninformationen sind mit Vertriebs Erfahrungen und internen Daten in ein stimmiges Gesamtbild zu bringen. Zwar stellen sich unternehmensinterne Daten häufig als ungeschliffene Diamanten heraus, dennoch sollten sie zumindest in kleinerem Umfang durch Kundenbefragungen ergänzt werden, damit Segmente quantitativ und qualitativ zu beschreiben sind. Nach unserer Erfahrung kann es für den Software-Anbieter sinnvoll sein, mehr als ein Preismodell anzubieten, um die unterschiedlichen Präferenzen unterschiedlicher Kundensegmente abzudecken.

2. Festlegung des Preisniveaus

Der zweite wesentliche Schritt beim Pricing ist die Ermittlung des „optimalen“ Preisniveaus für Software, Beratung und Wartungs-/Pflegevertrag. „Optimal“ kann dabei bedeuten: die Maximierung des Gewinnes, die Maximierung des Umsatzes oder die Erreichung eines gewissen Absatzniveaus oder Marktanteils. Ganz gleich welches dieser Ziele ein Unternehmen verfolgt, nicht nur bei der Entwicklung der Preisstruktur, sondern auch bei der Bestimmung des optimalen Preisniveaus sollten sich Manager nicht auf ihr Bauchgefühl oder dem jeweiligen Pricing-Trend verlassen. Erfolgreicher sind systematische Bewertungen und fundierte Marketinginstrumente.

Hierzu steht der sog. Value-Pricing-Ansatz zur Verfügung. Dieser Ansatz trägt der Tatsache Rechnung, dass ein Kunde niemals für ein Produkt oder Dienstleistung selbst zahlt, sondern nur für den

Zur Bestimmung des optimalen Preisniveaus stehen moderne Marketinginstrumente zur Verfügung.

Nutzen, den er daraus zieht. Der Käufer von Business-Software kauft keine einzelnen Features und Module, sondern ist an einer Optimierung seiner Unternehmensprozesse interessiert, um seine Kunden schneller und effizienter bedienen zu können und Kosten zu sparen. Die Kernfragen beim Value-Pricing lauten, welchen Nutzen verbindet der Kunde mit der Leistung eines Produkts oder einer Dienstleistung und wie hoch ist seine Zahlungsbereitschaft, die sich daraus ergibt.

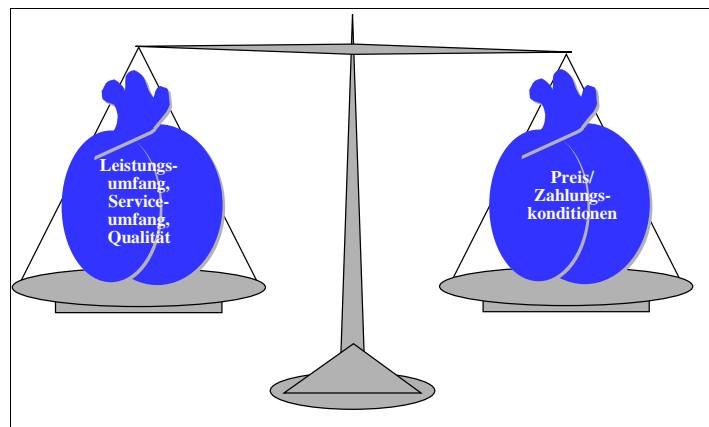


Abbildung 4: Basis des Value-Pricings

Das Wettbewerbsumfeld ist bei dieser Betrachtung natürlich zu berücksichtigen. Bestehen Wettbewerbsvorteile, kann das Preisniveau entsprechend hoch angesetzt werden. Ein Unternehmen verfügt über Wettbewerbsvorteile, wenn es bei Entscheidungskriterien, die für die Kunden wichtig sind, besser wahrgenommen wird, als alle Wettbewerber.

Die Kenntnis des Kundennutzens und der Wettbewerbsvorteile sind für das Pricing unerlässlich.

Bezüglich des Kundennutzens und der Existenz von Wettbewerbsvorteilen oder –nachteilen besteht meist große Unsicherheit. Es ist aber für eine Preisentscheidung unerlässlich, den Kundennutzen zuverlässig und präzise zu messen. Die Erhebung dieser Informationen sollte idealerweise beim Kunden selbst erfolgen. Hier stehen hochentwickelte Befragungs- und Analysetechniken (vor allem Conjoint Measurement) zur Verfügung, um Kundennutzen und Zahlungsbereitschaften zuverlässig zu bestimmen. Sind Kundengespräche mit Kunden z. B. aus Kostengründen nicht möglich, sollten dennoch möglichst quantitative Abschätzungen von Wettbewerbssituation und Zahlungsbereitschaften vorgenommen werden.

Diese können in Gesprächen bzw. Workshops mit Vertriebsmitarbeitern und sonstigen Marktexperten gewonnen werden.

3. Preisdurchsetzung

Der Erfolg des ausgearbeiteten Preiskonzepts kann jedoch nur geerntet werden, wenn es am Markt durchgesetzt wird. Nach unserer Erfahrung scheitern viele Konzepte in der Praxis, weil sie nicht durch flankierende Maßnahmen gestützt werden. Vertriebsmitarbeiter werden alleine mit dem ausgereiften Konzept gelassen und wissen nicht, wie sie es beim Kunden umsetzen können.

Klare Preisrichtlinien für den Vertrieb stellen die Preisdurchsetzung beim Kunden sicher.

Um dieser Gefahr zu begegnen, sind klare Preisrichtlinien für den Vertrieb zu erarbeiten. Zwar benötigen die Vertriebsmitarbeiter einen gewissen Spielraum beim Kunden, um ihre Preise an die jeweiligen Bedürfnisse anpassen zu können. Dieser Spielraum ist zu begrenzen und darf nur wohlbegründet ausgeschöpft werden. Die potenziellen Kunden müssen in den Verhandlungen merken, dass der Preis „nicht aus dem Bauch“ kommt und nicht beliebig verhandelbar ist. Im Idealfall wird ein Leitfaden für den Vertrieb erarbeitet, der dem Mitarbeiter beim Kunden eine Nutzen- statt Preisargumentation ermöglicht. Die Vorteile der Lösung stehen damit im Zentrum der Kommunikation. Neben Maßnahmen zur Sicherstellung einer adäquaten Kommunikation sind zusätzlich Anreize für den Vertrieb zu schaffen, den Kunden möglichst geringe Preisnachlässe zu gewähren. Als besonders erfolgreich haben sich hierbei Provisionsmodelle erwiesen, die neben dem erwirtschafteten Umsatz auch Margen- bzw. Rabattdaten berücksichtigen.

Zusammenfassung:

- 1. Viele Software-Anbieter schöpfen ihre Umsatz- und Gewinnpotenziale aufgrund ihres unsystematischen Pricings nicht aus.**
- 2. Die Entwicklung einer optimalen Preispolitik beinhaltet folgende Aspekte: Gestaltung des Preismodells, Festlegung des Preisniveaus und Instrumente zur Preisdurchsetzung.**
- 3. Die Besonderheiten des Produkts Software sind in jedem dieser Schritte zu beachten.**
- 4. Moderne Marketinginstrumente garantieren, dass das Preismodell und –niveau auf den Kundennutzen ausgerichtet wird und damit die vorhandenen Preisbereitschaften der Kunden ausgeschöpft werden.**
- 5. Klare Preisrichtlinien, Argumentationshilfen und Incentivesysteme für den Vertrieb gewährleisten, dass die erarbeiteten Preismodelle auch in der Praxis umgesetzt werden.**

Für weitere Informationen:

SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS

Haydnstrasse 36

D-53115 Bonn

Tel: +49 228 9843 315

Fax: +49 228 9843 320

bboeffgen@simon-kucher.com

Bernhard Boeffgen ist Partner und Dr. Thorsten Litfin Senior Consultant bei Simon ♦ Kucher & Partners einer Strategie- und Marketingberatung mit Firmensitz in Bonn, Boston, München, Paris, Tokyo, Wien und Zürich. Nach Aussage von Eric Mitchell, President of the Professional Pricing Society, Atlanta ist Simon ♦ Kucher & Partners “the leading pricing consultancy in the world“.