



Thomas Lünendonk



Dr. Sonja Lehmann

Preisstrategien der Software-Industrie in Zeiten von Cloud und SaaS

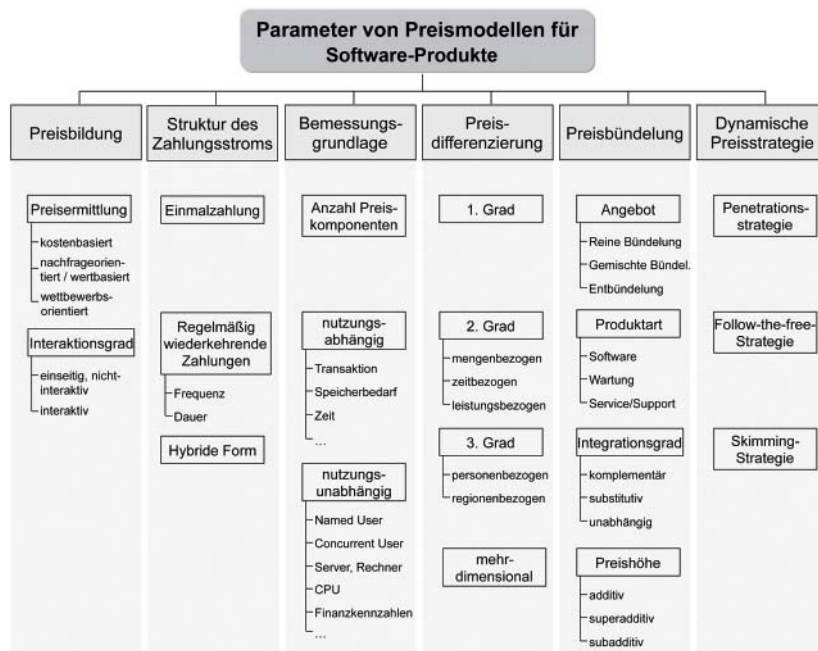
Neue Erkenntnisse zu zentralen Faktoren für den Markterfolg

In Zeiten von Cloud Computing und Software as a Service (SaaS) stellt sich den Software-Unternehmen – nicht nur in Deutschland – noch weitaus drängender die Frage nach ihrer Preisgestaltung. Galten in den Kindertagen der IT fast ausschließlich Honorare für Entwickler als Kalkulations- und Preisgrundlage, so wandelte sich der Markt in den 1980er Jahren hin zur schnell wachsenden Dominanz der Lizenzgebühr-Modelle. Die Standard-Software zu Standardkonditionen rückte in den Mittelpunkt. Je nach Marktsegment und Exklusivität sowie Qualität konnten hier mit „Konfektion“ exzellente Umsatz- und Ertragswerte erzielt werden.

Nun ist dieser Markt in mancher Hinsicht gesättigt oder zumindest enger geworden. Office-Programme und betriebswirtschaftliche Basissysteme laufen in Teil- oder Komplettlösungen in Unternehmen jeder Größenordnung. Natürlich gibt es nach wie vor Marktsegmente, die nicht vollständig erschlossen sind und noch Potenziale bieten, aber ein wesentlicher Teil des Geschäfts resultiert inzwischen aus Erweiterungen sowie Upgrades und Updates bereits installierter Software-Lösungen sowie deren Anpassung und Wartung.

Auch in anderer Hinsicht hat sich der Markt gewandelt. Die Käufer und Nutzer von IT-Lösungen sind kompetenter und preisbewusster als vor Jahrzehnten. Und sie verlangen nicht nur Technologie des neuesten Standes, sondern auch innovative Geschäftsmodelle, die ihren ökonomischen Grundanforderungen entsprechen und Spielräume für Flexibilität in Leistung und Preis bieten. Hinzu kommt, dass Software und Service dank enormer Bandbreiten heute keine „Karton-Geschäft“ mehr ist, sondern über das Netz bestellt, geliefert und schnell und variabel genutzt werden kann. Das ändert jedoch nichts am Aufwand, den Software-Anbieter in die Entwicklung und Weiterentwicklung ihrer Lösungen stecken müssen – im Gegenteil: Waren die Zyklen für Updates und Upgrades früher in Jahren sortiert, so liegen sie heute oft in Wochenabständen. Der Druck nimmt zu – sowohl auf Tempo und Leistungsfähigkeit als auch auf die Preise. Es gilt also, neue Preisstrategien zu entwickeln.

Preisstrategien gehören zweifellos zu den entscheidenden Stellschrauben eines jeden Unternehmens. In der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis sind in diesem Umfeld Vielzahl Studien durchgeführt worden. Neben allgemeinen ökonomischen Empfehlungen bestehen daher auch Studienergebnisse speziell für bestimmte Branchen.



Bisher kaum Erkenntnisse für die Software-Industrie

Überraschend ist hingegen, dass es bisher kaum empirische Untersuchungen bezüglich Preisstrategien in der Software-Industrie gibt. Dabei lassen sich traditionelle Preismodelle aus anderen Branchen nicht ohne weiteres auf Software-Produkte übertragen. Der Grund liegt in den spezifischen ökonomischen Spielregeln der Software-Industrie, die sich teilweise grundlegend von denen anderer Industrien unterscheiden. Beispielsweise sind Software-Produkte nicht selten von Netzeffekten geprägt, die den Wert eines Produkts durch dessen Verbreitungsgrad beeinflussen.

Diese Erkenntnislücke wird in der aktuellen Studie „Einflussfaktoren und Erfolgsauswirkungen der Software-Preisgestaltung“ adressiert. Sie wurde am Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik / Software Business & Information Management an der TU Darmstadt realisiert. Im Rahmen einer Expertenbefragung unter Software-Anbietern und -kunden wurden zentrale Faktoren der Software-Preisgestaltung für den Markterfolg untersucht. Die Ergebnisse erscheinen in Kürze als Buch unter dem Titel „Preisstrategien in der Software-Industrie“ im Kovac-Verlag.

„Baukasten“ der Software-Preisgestaltung

Software-Anbieter sehen sich bei ihren Preismodellen einer Vielzahl an Gestaltungsmöglichkeiten gegenüber. Bei der Preisgestaltung können sie sich an den folgenden sechs Parameter orientieren

(siehe Abb. 1): Preisbildung, Struktur des Zahlungsstroms, Bemessungsgrundlage, Preisdifferenzierung, Preisbündelung und dynamische Preisstrategie.

Die **Preisbildung** betrifft die Festlegung der jeweiligen Preishöhe nach einem bestimmten Verfahren. Dieser Prozess kann allein vom Software-Anbieter durchgeführt werden oder interaktiv unter Einbezug von Kunden erfolgen (z.B. Auktionen oder Verhandlungen).

In Bezug auf die **Struktur des Zahlungsstroms** entscheidet der Anbieter, ob seine Kunden eine einmalige Zahlung leisten sollen und damit ein zeitlich unbegrenztes Nutzungsrecht erwerben oder ob regelmäßige Zahlungen das Preismodell bestimmen. Denkbar sind auch Kombinationen aus beiden Varianten, beispielsweise monatliche Zahlungen zuzüglich einer einmaligen Einrichtungsgebühr.

Der **Bemessungsgrundlage** kommt gerade für Software-Produkte eine entscheidende Bedeutung zu. Unter der Bemessungsgrundlage – teilweise auch als Preismetrik bezeichnet – wird die Einheit verstanden, auf die sich der Preis bezieht. Sie wird in nutzungsunabhängige und nutzungsabhängige Einheiten unterschieden. Zu den nutzungsunabhängigen Einheiten gehört beispielsweise der Named User, dessen Software-Nutzungsrechte an eine spezifische Person gebunden sind. Ein weiteres Beispiel ist der Concurrent User, der eine gleichzeitige Nutzung der Software durch eine im Vorfeld festgelegte Anzahl von Nutzern ermöglicht.

Nutzungsabhängige Bemessungsgrundlagen zeichnen sich dadurch aus, dass sie die tatsächliche Software-Nutzung bepreisen und nicht nur ein gewisses Nutzungspotenzial. Denkbar sind Bemessungsgrundlagen wie Preise je durchgeführte Transaktion der Software. Dies kann sowohl auf technischer (z.B. Webservice-Aufrufe) als auch auf inhaltlicher Ebene (z.B. Anzahl bearbeiteter Lieferpositionen) ausgestaltet sein. Ein anderes Beispiel ist die Bepreisung je Nutzungsdauer, z.B. je Minute, die die Software vom Anwender genutzt wird.

Ein klassischer Parameter der Preisgestaltung ist die Preisdifferenzierung. Hierunter wird das Anbieten prinzipiell gleichartiger Produkte an verschiedene Kunden zu unterschiedlichen Preisen verstanden. Für Software-Anbieter können diese Strategien vor allem vor dem Hintergrund geringer variabler Kosten von großem Interesse sein.

Ähnliches trifft auf die Strategie der Preisbündelung zu, die mehrere Teileleistungen eines oder mehrerer Anbieter unter Angabe eines Gesamtpreises anbietet. Diese Strategie kann insbesondere vor dem Hintergrund der Netzeffekte in Software-Märkten erfolgreich sein.

Schließlich können Software-Anbieter auch eine Veränderung der Preishöhe über die Zeit in Erwägung ziehen (dynamische Preisstrategie). Beispielsweise kann eine Penetrationsstrategie mit einem zunächst geringen Einstiegspreis das Ziel haben, eine möglichst große Marktdurchdringung zu erzielen.

Der Schwerpunkt der Untersuchung lag auf der Bemessungsgrundlage, da sie für Software-Anbieter von besonderer Bedeutung ist. Dies ist auch begründet in den jüngst aufgeworfenen Diskussionen nach nutzungsabhängigen versus nutzungsunabhängigen Preismodellen – insbesondere im Kontext von SaaS-Lösungen.

Flexible Preismodelle: Chance und Risiko zugleich

Die Expertenbefragung unter Kunden hat gezeigt, dass großes Interesse an neuen, flexiblen Preismodellen mit entsprechenden Bemessungsgrundlagen besteht. Dennoch scheuen die meisten Kunden das Risiko, das mit nutzungsabhängigen Preismodellen verbunden ist. Eine transaktionsbezogene Bemessungsgrundlage beispielsweise kann bei geringer Software-Nutzung zu geringeren Kosten als in einem nutzungsunabhängigen Modell führen. Steigt die Software-Nutzung jedoch stark an, wächst der Preis entsprechend mit. Gerade diese Unsicherheit der letztlich entstehenden Software-Kosten wird von vielen IT-Einkäufern abgelehnt.

Skepsis auch auf Seiten der Software-Anbieter

Aber auch die Software-Hersteller äußerten in den Interviews Skepsis gegenüber rein nutzungsabhängigen Preismodellen. Berücksichtigt werden müssten Kosten für Monitoring und Rechnungserstellung, die durch diese Form der Preisgestaltung nicht zu vernachlässigen seien. Allerdings wurden auch eine erschwerte Umsatzprognose und verstärkte Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Situation der Kunden als mögliche Gründe gegen nutzungsabhängige Preismodelle genannt.

Aktuell verwendete Preismodelle von SaaS-Lösungen

Die Untersuchung des Status-quo aktuell verwendeter Bemessungsgrundlagen für SaaS-Lösungen (Software as a Service) hat ergeben, dass sowohl auf dem deutschsprachigen als auch auf dem US-amerikanischen Markt ausschließlich nutzungsabhängige Preismodelle kaum Verbreitung finden. Vorherrschend sind in beiden Fällen User-basierte Preiskonzepte, wie sie bereits aus der klassischen On-Premise-Welt bekannt sind. Diese Modelle sind vermutlich sowohl für Software-Anbieter als auch Kunden leichter einzuschätzen und besser prognostizierbar.

Bemessungsgrundlagen mit strategischem Gestaltungspotenzial

Was ist die zentrale Erkenntnis? Eine geschickt gewählte Bemessungsgrundlage hat entscheidenden Einfluss auf den Erfolg des Software-Anbieters. Sowohl die erzielbare Preishöhe als auch die Absatzmenge werden durch die Wahl der Bemessungsgrundlage bestimmt. Die Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Einheit fällt bei einigen Software-Anbietern in Abhängigkeit von Preismodellen des jeweiligen Marktführers oder der Mehrheit der Wettbewerber in einer Subbranche.

Allerdings wählen erfolgreiche Software-Hersteller bewusst bestimmte Bemessungsgrundlagen oder Kombinationen, um unterschiedliche strategische Ziele mit ihren Preismodellen zu erreichen. Beispielsweise kann die Wahl einer nutzungsunabhängigen Einheit, wie eine Unternehmenslizenz, die Verbreitung der Software in einem Kundenunternehmen fördern, was zu einer verstärkten Nachfrage nach Schulungsleistungen des Software-Anbieters führen kann. Die Entscheidung für ein zusätzliches Preismodell mit einer nutzungsabhängigen Einheit „Preis je Transaktion“ kann die Software gegenüber einer Unternehmenslizenz für neue Kundensegmente wie zum Beispiel kleine Kundenunternehmen attraktiv machen.

Die Ergebnisse der Expertenbefragung zeigen, dass einige Software-Anbieter mit der Wahl ihrer Bemessungsgrundlagen unterschiedlichste strategische Ziele verfolgen. Andere Anbieter haben jedoch in der Vergangenheit überwiegend Preismodelle der Konkurrenz übernommen und somit möglicherweise auf strategisches Gestaltungspotenzial verzichtet. Die in dieser Studie identifizierten Einflussfaktoren und potenziellen Erfolgsauswirkungen der Bemessungsgrundlage können für Software-Anbieter hilfreiche Hinweise für die zukünftige Gestaltung ihrer Produkte liefern.

Die Autoren

Dr. Sonja Lehmann
TU Darmstadt,
Fachgebiet Information Systems

Thomas Lünendonk
Inhaber der Lünendonk GmbH
Internet: www.luenendonk.de