

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-how
Nr.: M 119

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Klarmann, M. / Schäfer, T. / Staritz, M.

Erfolgsfaktoren des Softwarepricing – eine Benchmarkingstudie unter deutschen Softwareherstellern

Mannheim 2009

Prof. Dr. Martin Klarmann ist Juniorprofessor für Empirische Forschungsmethoden an der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre (Area Marketing) der Universität Mannheim.

Tobias Schäfer ist Diplomand am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg an der Universität Mannheim.

Dr. Matthias Staritz ist Business Development Manager im Competence Center Information & Communication Technology bei der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner mit Sitz in Mannheim, München und Boston.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die drei Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer, Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören an:

AUDI AG,
Peter Schwarzenbauer

BASF SE,
Hans W. Reiners

Bremer Landesbank,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Rainer Ohnheiser

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Jürgen Scherer

Continental AG,
Dr. Hartmut Wöhler

Coty GmbH
Bernd Beetz

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Thomas Kipp

Deutsche Telekom AG,
Dr. Christian Illek

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Michael Göpfarth

Fiege Holding Stiftung & Co. KG,
Heinz Fiege

Focus Magazin Verlag,
Frank-Michael Müller

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Stefan Fuchs

Stephan M. Heck

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Heidelberger Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

Heraeus Holding GmbH,
Jan Rinnert

IBM Deutschland GmbH,
Jörg Peters

Kabel BW,
Christoph Nieder

KARSTADT Warenhaus GmbH,
Stefan Herzberg

Knauf Gips KG,
Manfred Grundke

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

L'Oréal Deutschland GmbH,
Rolf Sigmund

MVV Energie AG,
Matthias Brückmann

Nestlé Deutschland AG,
n.n.

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert

Thomas Pflug

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Hans Riedel

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Jürgen Redmann

Roche Pharma AG,
Dr. Hagen Pfundner

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Carsten Kaisig

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

R+V Lebensversicherung AG,
Heinz-Jürgen Kallerhoff

Saint-Gobain Building Distribution Deutschland GmbH

Udo H. Brandt

Thomas Sattelberger

SAP Deutschland AG & Co. KG
Luka Mucic

Prof. Dr. Dieter Thomaschewski
FH Ludwigshafen

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

United Internet Media AG,
Matthias Ehrlich

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Bertram Staudenmaier

- M119 Klarmann, M./Schäfer, T./Staritz, M.: Erfolgsfaktoren des Softwarepricing – eine Benchmarkingstudie unter deutschen Softwareherstellern, 2009
- M118 Homburg, Ch./Müller, M.: Effektives Verhalten von Verkäufern im Kundenkontakt - Status Quo und Erfolgsfaktoren, 2009.
- M117 Homburg, Ch. / Krämer, M.: Erfolgreiches Management von Preissystemen: Zahlt sich Einfachheit in der Preissetzung aus?, 2009.
- M116 Kuester, S. / Landauer, N. / Becker, A.: Der Einfluss des Markenwerts auf die Unternehmensperformance, 2009.
- M115 Homburg, Ch./Prigge, J.-K.: Product Elimination Excellence – Systematische Portfolio-Bereinigung im B2B-Bereich, 2009
- M113 Bauer, Hans H. / Donnevert, Tobias / Merkel, Jan: Stärkt Integrierte Kommunikation Ihre Marke? Eine empirische Untersuchung im B2B-Markt, 2008
- M112 Homburg, Ch. / Staritz, M. / Bingemer, S. : Wege aus der Commodity-Falle – Der Product Differentiation Excellence-Ansatz, 2009
- M111 Homburg, Ch. / Droll, M.: Kundenpriorisierung. Wegweiser für ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement, 2008
- M110 Hahn, O. K. / Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Patient Relationship Management – Konzeption und Umsetzung, 2008
- M109 Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Werner, B. D.: Die Bedeutung von Open Innovation in Innovationsnetzwerken. Einblicke in die Automobilindustrie, 2007
- M108 Homburg, Ch. / Lüers, T.: Wertorientiertes Marketing: Durch Marketing den Unternehmenswert steigern, 2007
- M107 Homburg, Ch. / Kuhn, J.: Market Launch Excellence – Wegweiser zum erfolgreichen Markteinführungsmanagement, 2007
- M106 Homburg, Ch. / Fargel, T.: Customer Acquisition Excellence – Systematisches Management der Neukundengewinnung, 2007
- M105 Bauer, H. H. / Exler, S. / Höhner, A.: Neuromarketing – Revolution oder Hype im Marketing?, 2006
- M104 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Toma, D.: Mehrwertorientierte Gestaltung mobiler Dienste im Fahrzeug. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattspirale, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003

Englische Arbeitspapiere der Management Know-how Serie

- M116e Kuester, S. / Landauer, N. / Becker, A.: The Impact of Brand Value on Corporate Performance, 2009.
- M114e Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Lenz, C. / Mantel, J.: An Input-Process-Output Investigation of NPD Team Performance, 2008
- M109e Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Werner, B. D.: Open Innovation in Innovation Networks. Insights into the Automobile Industry, 2008
- M099e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternatives to Discounts: What value is attached to sales promotions in the automotive sector?, 2007
- M098e Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Guidelines for Professional Marketing and Sales Planning, 2007
- M096e Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing – An Empirical Study, 2007
- M090e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – A Guideline for Professional Price Management, 2007
- M087e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2007
- M086e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Cooperation Between Marketing and Sales. A Neglected Interface, 2007
- M085e Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Systematic Key-Account-Management, 2007
- M075e Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence – A Guideline for Professional Brand Management, 2007
- M073e Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence – A Guideline for Professional Complaint Management, 2007

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Abstract

Das Preismanagement von Softwareprodukten unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von dem anderer Produkte. Eine erhöhte Komplexität sowie ein hoher Druck auf die Preise entsteht vor allem durch die Kostenstruktur mit variablen Kosten nahe Null und der Verknüpfung mit dem Markt für komplementäre Dienstleistungen. Softwareunternehmen sind deshalb beim Preismanagement vor besondere Herausforderungen gestellt. In einer empirischen Studie konnten wir zeigen, dass Pricing in der Softwarebranche noch deutlich unsystematischer erfolgt, als in anderen Branchen. Es gibt aber auch innerhalb der Softwarebranche Unternehmen, die sich positiv abheben. Im vorliegenden Management-Know-How-Papier werden 15 Erfolgsfaktoren vorgestellt, die diese „Softwarepricing-Profis“ auszeichnen. Diese Erfolgsfaktoren können Softwareunternehmen bei der Optimierung ihres Preismanagements als Wegweiser dienen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Besondere Herausforderungen des Preismanagements von Software	2
1.2	Systematisches Preismanagement – Der Pricing Excellence Ansatz.....	4
1.3	Fragestellung und Methodik der Studie	6
1.4	Datengrundlage der Studie	6
2	Lizenz- und Preismodelle für Softwareprodukte	11
2.1	Lizenzmodelle	11
2.2	Preismodelle	17
3	Die Softwarepricing-Profis	23
4	Lernen von den erfolgreichen Unternehmen – 15 Erfolgsfaktoren für Preismanagement in der Softwarebranche.....	26
4.1	Erfolgsfaktoren im Bereich der Preisstrategie	26
4.2	Erfolgsfaktoren im Bereich der Preis- und Konditionensysteme.....	38
4.3	Erfolgsfaktoren im Bereich der Preisfindung.....	42
4.4	Erfolgsfaktoren im Bereich der preisbezogenen Steuerungsinformationen.....	50
4.5	Erfolgsfaktoren im Bereich der internen Preisumsetzung / -abstimmung	52
4.6	Erfolgsfaktoren im Bereich der externe Preisdurchsetzung / -kommunikation	53
5	Zusammenfassung	57
6	Weiterführende Literatur.....	58

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Pricing Excellence Ansatz	5
Abbildung 2: Datengrundlage.....	8
Abbildung 3: Nutzung der Lizenzmodelle für das wichtigste Produkt.....	12
Abbildung 4: Risiken für den Kunden in Abhängigkeit der Lizenzmodelle.....	15
Abbildung 5: Entwicklung der Umsatzrendite nach Lizenzmodellen	15
Abbildung 6: Nutzung von alternativen Haupteinnahmequellen.....	17
Abbildung 7: Nutzung der Preismodelle für das wichtigste Produkt.....	18
Abbildung 8: Auswirkungen der Preismodelle auf Skalierbarkeit und Planungssicherheit .	22
Abbildung 9: Identifikation der Softwarepricing-Profis	24
Abbildung 10: Entwicklung der Umsatzrendite der Softwarepricing-Profis im Vergleich.....	24
Abbildung 11: Entwicklung des wichtigsten Produkts in den letzten zwei Jahren.....	25
Abbildung 12: Anteil am Gesamtumsatz, der durch Services erwirtschaftet wird	27
Abbildung 13: Angebot von produktbegleitenden Dienstleistungen	28
Abbildung 14: Service Levels der Dienstleistungen	29
Abbildung 15: Angebot neuer Versionen, die die alten ablösen.....	30
Abbildung 16: Branchenvergleich der Preisplanung	32
Abbildung 17: Preisplanung in der Softwarebranche	33
Abbildung 18: Wettbewerbssituation in der Softwarebranche	33
Abbildung 19: Branchenvergleich Markttransparenz	34
Abbildung 20: Branchenvergleich Preisdifferenzierung.....	34
Abbildung 21: Preisdifferenzierung in der Softwarebranche.....	36
Abbildung 22: Wechselbarrieren zu anderen Anbietern	37
Abbildung 23: Angebot von Festpreisen oder Preisgarantien.....	38
Abbildung 24: Gestaltung der Lizenzgebühren der Softwarepricing-Profis.....	39
Abbildung 25: Anzahl der Arten von Konditionen bzw. Preisnachlässen.....	40
Abbildung 26: Branchenvergleich leistungsbezogene Konditionensysteme	41
Abbildung 27: Leistungsbezogene Konditionensysteme in der Softwarebranche.....	41
Abbildung 28: Branchenvergleich Marktforschungsmethoden	43
Abbildung 29: Branchenvergleich Modelle zur Simulation von Preisen.....	43
Abbildung 30: Marktforschungsmethoden und Simulationen in der Softwarebranche.....	43
Abbildung 31: Methoden zur Messung der Preisbereitschaft	45
Abbildung 32: Beteiligung verschiedener Abteilungen an der Preisfindung.....	46
Abbildung 33: Branchenvergleich der Informationen zur Preisfindung.....	47
Abbildung 34: Informationen zur Preisfindung in der Softwarebranche.....	48
Abbildung 35: Branchenvergleich Kosten als Informationsbasis	49
Abbildung 36: Branchenvergleich Wettbewerbspreise als Informationsbasis.....	49
Abbildung 37: Kenntnis der Deckungsbeiträge und Kosten in der Softwarebranche.....	50
Abbildung 38: Branchenvergleich Monitoringsysteme (zeitliche Entwicklung).....	51
Abbildung 39: Branchenvergleich Monitoringsysteme (Preisdurchsetzung)	51
Abbildung 40: Monitoringsysteme in der Softwarebranche	52
Abbildung 41: Branchenvergleich Pricingexperten	52
Abbildung 42: Pricingexperten in der Softwarebranche	53
Abbildung 44: Freiheiten des Vertriebs in der Softwarebranche.....	55
Abbildung 45: Branchenvergleich Schulung Vertriebsmitarbeiter für Preisverhandlungen ...	56
Abbildung 46: Qualifizierung der Vertriebsmitarbeiter in der Softwarebranche	56
Abbildung 47: Die 15 Erfolgsfaktoren des Softwarepricing im Überblick	57

1 Einleitung

Vor einigen Monaten wurde der deutsche Softwarehersteller SAP mit einer unangenehmen Nachricht konfrontiert. Die Deutschsprachige SAP-Anwendergruppe (DSAG) trat an die Konzernleitung heran und bemängelte das aktuelle Preissystem für SAP BusinessObjects-Produkte (BO). Die Anschaffung der Software sei wegen hoher Anfangsinvestitionen und mangelnder Kostentransparenz für viele – vor allem mittelständische – Unternehmen weniger interessant. Die tatsächlichen Preise für einzelne Unternehmen sind aufgrund komplexer Preismodelle und verschiedener Rabatte, welche zudem kombiniert werden können, nur mit viel Aufwand zu errechnen. SAP nahm diese Kritik auf und hat beim Preismodell nachgebessert. Das Preismodell wurde durch die Einführung eines BO-Starterpakets zu einem Festpreis deutlich übersichtlicher. Aufwendige Rechnungen entfallen somit vollständig. Für Kunden, denen das Paket nicht ausreicht, wird optional ein Upgrade auf ein umfangreiches Business-Intelligence-Paket angeboten (vgl. Schulze 2009).

Das Beispiel zeigt, wie wichtig und vor allem topaktuell das Thema Preismanagement in der Softwarebranche ist. Daher haben wir uns im Rahmen einer empirischen Studie intensiv mit dem Thema Softwarepricing beschäftigt. Ziel der Studie war es, durch ein Benchmarking unter deutschen Softwareherstellern Erfolgsfaktoren für Preismanagement in der Softwarebranche zu identifizieren. Das vorliegende Management-Know-How-Papier gliedert sich in fünf Abschnitte. Zunächst wird dem Leser ein grundlegender Einblick in die Besonderheiten des Preismanagements in der Softwarebranche vermittelt und der Pricing Excellence Ansatz zur Strukturierung des Preismanagements vorgestellt. Anschließend wird auf die Fragestellung und Methodik unserer empirischen Studie eingegangen und die Datengrundlage vorgestellt. In Kapitel 2 wenden wir uns den grundlegenden Lizenz- und Preismodellen zu und gehen auf deren Relevanz in der Praxis ein. Anschließend werden die im Preismanagement besonders erfolgreichen „Softwarepricing-Profis“ in Kapitel 3 vorgestellt. In Kapitel 4 werden darauf aufbauend 15 Erfolgsfaktoren für Preismanagement in der Softwarebranche abgeleitet. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren in Kapitel 5.

1.1 Besondere Herausforderungen des Preismanagements von Software

Das Preismanagement steht in der Softwarebranche vor besonderen Herausforderungen. Es ist deutlich komplexer als in anderen Branchen und die Preise stehen ständig unter großem Druck. Die Ursachen hierfür liegen vor allem in den Besonderheiten des Produkts Software. Einige Besonderheiten, die für das Pricing von besonderer Bedeutung sind, werden im Folgenden aufgeführt.

Eine **hohe Komplexität** entsteht vor allem durch folgende Faktoren:

- Softwareprodukte haben in der Regel eine hohe **Erklärungsbedürftigkeit**. Die Kunden benötigen in der Regel mehr als nur eine einfache Auslieferung des Produkts. Schon vor dem Kauf kann beispielsweise eine Beratung notwendig sein. Nach dem Kauf können weitere Services, wie Schulungen benötigt werden. Daher werden Softwareprodukte häufig in Kombination mit entsprechenden Dienstleistungen angeboten. Dies hat natürlich auch Auswirkungen auf das Pricing, das durch die Abstimmung der Preise für die Software und die komplementären Services komplexer wird.
- **Erfahrungseigenschaften** von Softwareprodukten führen dazu, dass Kunden die Qualität der Software und die damit verbundene Eignung der Software für ihre Anforderungen vor dem Kauf schlecht abschätzen können. Erst nach dem Kauf erhält der Kunde Gewissheit. Denn er kann erst bei der Nutzung des Produktes entscheiden, ob es seinen Anforderungen entspricht. Sofern es Vorgängerversionen gibt, können hierüber bereits Erfahrungen gesammelt und der Nutzen des neuen Produkts abgeschätzt werden. Das Investitionsrisiko und unterschiedliche Präferenzen der Kunden haben dazu beigetragen, dass Softwarehersteller eine Vielfalt an Lizenz- und Preismodellen einsetzen, in denen das Risiko unterschiedlich zwischen Anbieter und Kunden verteilt ist. In Kapitel 2 stellen wir die Lizenz- und Preismodelle vor und gehen auch auf den Aspekt des Risikos detaillierter ein.
- Bei vielen Softwareprodukten für den Business-to-Business Bereich ist die **Integration eines externen Faktors** nötig. Der externe Faktor ist der Kunde. Denn der Kunde bzw. das Unternehmen mit seinen Prozessen und Abläufen sowie den übrigen Systemen muss mit dem Softwareprodukt „verbunden“ werden. Softwarehersteller bieten daher häufig Implementierung und Wartung der Software

beim Kunden als komplementäre Dienstleistung an. Diese Services können auch Programmierarbeiten für Schnittstellen beinhalten. Wie bereits erwähnt wird das Pricing durch die Kombination aus Software und Services komplexer.

Der besonders **hohe Druck auf die Preise** von Software hat verschiedene Ursachen:

- Eine Betrachtung der **Kostenstruktur** zeigt, dass Forschung und Entwicklung einen hohen Fixkostenblock verursachen. Demgegenüber stehen bei Standardsoftware vernachlässigbar geringe variable Kosten für die Vervielfältigung. Praktisch alle Umsätze generieren positive Deckungsbeiträge. Sofern der Break-Even-Point bereits durchschritten ist, bedeutet jeder zusätzliche Euro Umsatz einen zusätzlichen Euro Gewinn.

Mit dem Wissen über diese Kostenstruktur im Hinterkopf wird der Vertrieb schon bei geringsten Widerständen im Akquisitionsprozess zu übermäßigen Preiszugeständnissen verleitet. Cusumano (2007, S. 20) nennt in diesem Zusammenhang Preisnachlässe von bis zu 80 Prozent. Im Bereich der ERP-Systeme sind beispielsweise Rabatte für Großkunden von über 50 Prozent keine Seltenheit (vgl. Buxmann/Diefenbach/Hess 2008, S. 115). Solche Rabatte bergen natürlich die Gefahr, die eigenen Preise zu untergraben. Generell zeigt sich in der Softwarebranche häufig ein unsystematisches Vorgehen bei der Vergabe von Preisnachlässen.

- Sofern das Softwareprodukt einen hohen Marktanteil oder gar die Marktführerschaft erreicht hat, kommt es zu **Netzeffekten**. Bei Netzeffekten erhöht sich der Nutzen eines Anwenders dadurch, dass andere Anwender das Produkt ebenfalls einsetzen. Da Nutzer der gleichen Software einfach Daten austauschen können und keine Kompatibilitätsprobleme auftreten, werden die Transaktionskosten gesenkt. Dies führt wiederum zur verstärkten Nutzung dieser Software, wodurch eine Abhängigkeit von dieser Software aufgebaut wird. Ein Wechsel des Anbieters wird in der Regel mit der Dauer der Nutzung einer Software immer komplexer und entsprechend teurer. Daher setzen viele Kunden von Beginn an auf den Marktführer, von dem man erwartet, dass er sich langfristig als Standard durchsetzen wird und demnach später keine Kosten für einen Wechsel des Anbieters anfallen. Demzufolge besteht in der Softwarebranche

häufig ein gewisser Druck sehr schnell einen großen Marktanteil zu erreichen. Dies kann zu Lasten der Durchsetzung der geplanten Preise gehen.

- Die Markreintrittsbarrieren sind durch eine **leichte Kopierbarkeit** von Software, wie bei anderen immateriellen Gütern, niedrig. Bereits ein geringes Startkapital für ein paar PCs und das entsprechende Know-How sind für einen Markteintritt ausreichend (vgl. Kittlaus/Rau/Schulz 2004, S. 23). Der Softwaremarkt ist daher von ständigen Marktein- und Marktaustritten geprägt. Der Wettbewerbs- und Preisdruck wird hierdurch erhöht.

Wegen der zahlreichen Besonderheiten des Produkts Software stehen Softwareanbieter dem Pricing häufig hilflos gegenüber. Die **Mentalität** vieler Informatiker trägt zudem zu einer unsystematischen Vorgehensweise im Bezug auf wirtschaftliche Themen bei (vgl. Kittlaus/Rau/Schulz 2004, S. 32f.). Der Wunsch, die eigene Software zu verbreiten, lässt wirtschaftliche Überlegungen und damit auch das Pricing häufig in den Hintergrund treten.

1.2 Systematisches Preismanagement – Der Pricing Excellence Ansatz

In der Softwarebranche ist vor allem eines wichtig: Das Preismanagement muss systematischer werden. Der Pricing Excellence Ansatz von Homburg/Jensen/Schuppar (2004) kann zur Systematisierung des Preismanagements beitragen. Das Preismanagement wird hier in sechs Dimensionen unterteilt (siehe Abb.1), deren Zusammenspiel den Erfolg ausmacht. Diesen Ansatz nutzen wir als Rahmen für unsere Benchmarkingstudie. Wir werden an dieser Stelle die sechs Bereiche kurz vorstellen und später in Kapitel 4 für jeden dieser Bereiche Erfolgsfaktoren für die Softwarebranche aufzeigen.

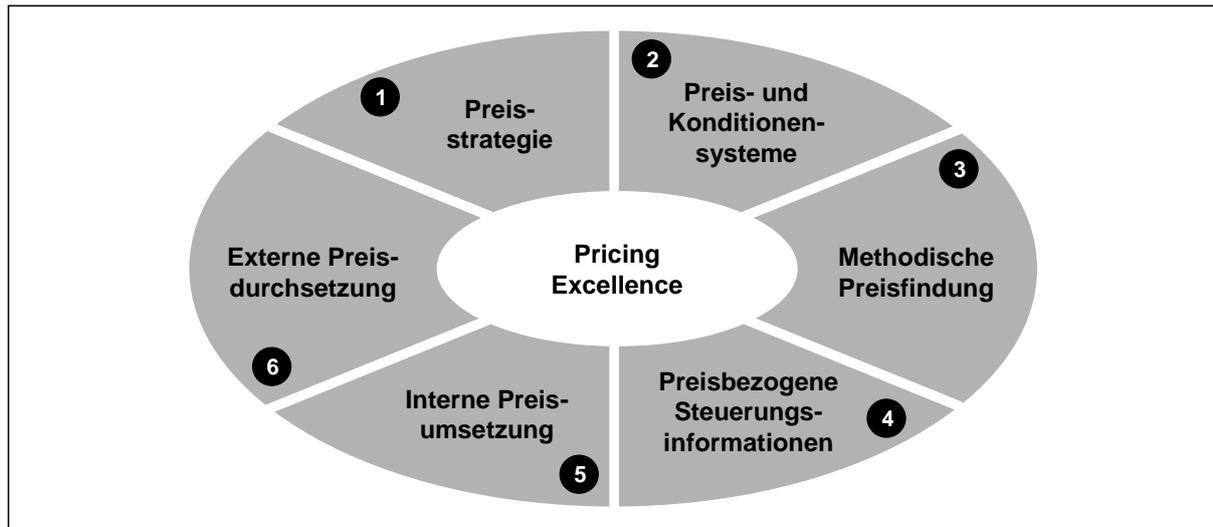


Abbildung 1: Pricing Excellence Ansatz (Homburg/Jensen/Schuppar 2004, S. 4)

- Im Rahmen der **Preisstrategie** werden zunächst grundlegende Fragen geklärt, wie beispielsweise die angestrebte Preis-Leistungspositionierung, Preisdifferenzierung oder die Entwicklung von Preisen über den Lebenszyklus des Produktes.
- Im Bereich der **Preis- und Konditionensysteme** werden beispielsweise Überlegungen zur leistungs- und damit fairnessorientierten Ausgestaltung von Preisstrukturen sowie der Abstimmung der Konditionenhöhe mit der Kundenattraktivität angestellt.
- Bei der **methodischen Preisfindung** geht es um die Höhe der Preise und die Mechanismen der Preisfindung. Im Zentrum steht hier beispielsweise die Frage, ob Preise auf Basis von Kosten, Wettbewerbsaspekten oder des Kundennutzens gesetzt werden.
- Der Bereich der **preisbezogenen Steuerungsinformationen** wird die Implementierung von Kennzahlen und Reportingtools zur Kontrolle und Steuerung der erzielten Nettoverkaufspreise im Rahmen eines systematischen Preiscontrollings betrachtet.
- Bei der **internen Preisumsetzung/ -abstimmung** geht es um die organisatorische Verankerung der Preiskompetenz, interne Abstimmungsmechanismen sowie Möglichkeiten der Schaffung von Anreizen für Mitarbeiter.
- Im Rahmen der **externen Preisdurchsetzung/ -kommunikation** werden die Begründung und Durchsetzung von Preisen in der Interaktion mit Kunden betrachtet. Beispiele hierfür sind Hilfsmittel zur Preiskommunikation und Empfehlungen für Vertriebsmitarbeiter für Vorgehensweisen in Preisverhandlungen mit Kunden.

1.3 Fragestellung und Methodik der Studie

Im Gegensatz zu anderen Branchen wurden bisher kaum branchenspezifische wissenschaftliche Untersuchungen für Softwarepricing durchgeführt. Es mangelt vor allem an quantitativen Untersuchungen. Diese Lücke wollen wir mit unserer Studie schließen. Als Methodik haben wir ein doppeltes Benchmarking gewählt. Dieses besteht aus einem internen und einem externen Benchmarking.

Das **interne Benchmarking** stellt einen Vergleich innerhalb der Softwarebranche dar. Es werden die im Preismanagement besonders erfolgreichen Softwarepricing-Profis identifiziert, die den Benchmark bzw. Referenzwert bilden. Ein Vergleich der Pricingprozesse und -methoden zwischen diesem Benchmark und den übrigen Unternehmen zeigt auf, worin sich die beiden Gruppen unterscheiden. Ganz nach dem Prinzip „von den Besten lernen“ soll somit ein Wegweiser für Softwareunternehmen entstehen, die ihr Preismanagement optimieren möchten. Da die Softwarepricing-Profis diese Faktoren bereits in der Praxis umgesetzt haben, ist die Realisierbarkeit in der Softwarebranche sichergestellt. Die wichtigsten Punkte haben wir in 15 Erfolgsfaktoren zusammengefasst.

Das **externe Benchmarking** ermöglicht einen Blick über den Tellerrand, indem es die Softwarebranche mit anderen Branchen vergleicht. Dazu haben wir Branchen ausgewählt, die mit der Softwarebranche gewisse Gemeinsamkeiten aufweisen. Für die im internen Benchmarking identifizierten Herausforderungen werden Branchen identifiziert, die diese erfolgreicher meistern. Auch hier gilt das Prinzip von den Besten zu lernen. Es wird außerdem einen Eindruck vermittelt, auf welchem Niveau das Preismanagement in der Softwarebranche stattfindet.

1.4 Datengrundlage der Studie

Wie bereits im letzten Abschnitt erwähnt, ist unsere Analyse zweigeteilt. Wir stellen zunächst die von uns erhobene Datengrundlage für das interne Benchmarking innerhalb der Softwarebranche vor. Diese wird im externen Benchmarking mit Daten aus anderen Branchen aus dem Datensatz von Homburg/Jensen/Schuppar (2005) verglichen, auf den wir in Anschluss kurz eingehen werden.

Unser Datensatz für die Softwarebranchen basiert auf einer schriftlichen Befragung unter 40 deutschen Softwareherstellern. Abbildung 2 zeigt die Zusammensetzung der Stichprobe. Diese wollen wir im Folgenden kurz erläutern.

- Unsere Studienteilnehmer stammen aus verschiedenen **Softwarekategorien**. Betrachten wir zunächst „embedded Software“ (auch als Firmware bekannt). Diese ist in Hardwareprodukten eingebettet, die sie steuert, regelt oder überwacht. Da meist der Hersteller der Hardware auch die benötigte embedded Software entwickelt und üblicherweise als Bestandteil des Hardwareprodukts vertreibt, handelt es sich bei den Preisen hier vorwiegend um innerbetriebliche Verrechnungspreise. Das Preismanagement ist daher in dieser Softwarekategorie nur von geringer Bedeutung. Aus diesem Grund haben auch nur wenige Unternehmen aus dem Bereich „embedded Software“ an unserer Studie teilgenommen. In den übrigen Kategorien ist das Pricing dagegen sehr wichtig, da Softwareprodukte als eigenständige Artikel auf dem Markt angeboten werden und die Preise am Markt realisiert werden müssen. Systemsoftware kann beispielsweise ein Betriebssystem sein. Datenbanksysteme speichern und verwalten Daten. Sie ermöglichen es die Daten zu unterschiedlichen Zeitpunkten den Anwendungen oder dem Nutzer zur Verfügung zu stellen. Middleware stellt eine Art „Zwischenplattform“ dar, über die verschiedene Anwendungen eine Funktionalität nutzen können. Der Großteil der Teilnehmer ordnet ihr wichtigstes Produkt den *Anwendungen* zu. Hierunter sind Softwareprodukte zu verstehen, die ein Anwender bzw. Nutzer direkt bedient. Unserer Einschätzung nach stellt der Bereich der Anwendungssoftware auch die Mehrheit der gesamten deutschen Softwarehersteller.
- Softwareprodukte können für private oder gewerbliche **Kunden** bestimmt sein. Computerspiele finden beispielsweise ihren Absatz im privaten Bereich, Produktionsplanungssysteme dagegen ausschließlich im gewerblichen Bereich. Es gibt aber auch Software, die in beiden Bereich Verwendung findet. Dies ist beispielsweise bei Betriebssystemen, Officeanwendungen oder Virenschannern der Fall. Über zwei Drittel der von uns befragten Unternehmen stammen aus dem *Business-to-Business Bereich* und erzielen ihren Umsatz ausschließlich durch den Verkauf an andere Unternehmen.

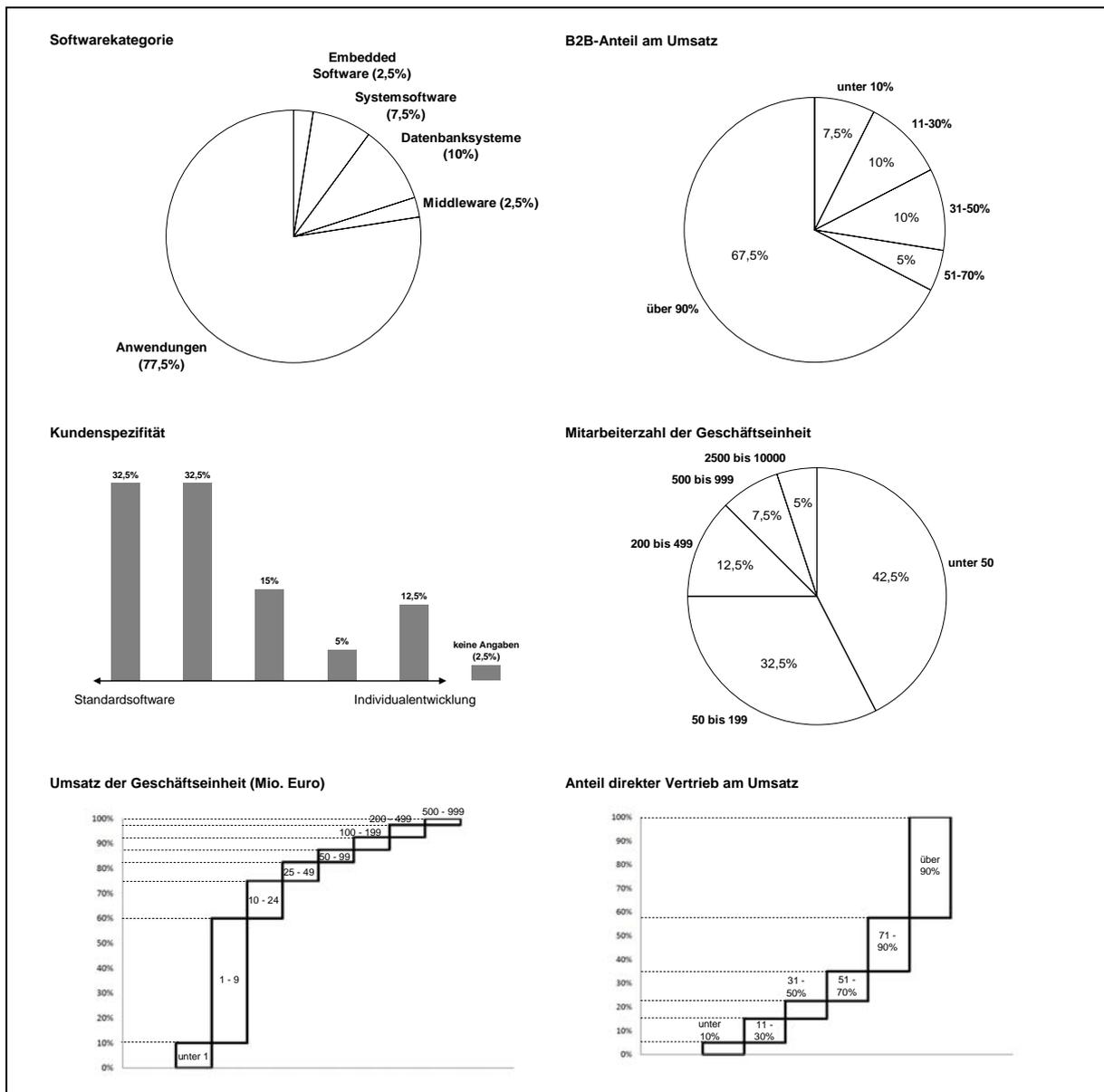


Abbildung 2: Datengrundlage

- Viele Softwareprodukte können in identischer Form bei einer Vielzahl von Kunden eingesetzt werden. Beispiele für solche *Standardsoftware* sind Officeanwendungen und Lösungen für Geschäftsprozessmanagement. Mit zwei Dritteln der Unternehmen unserer Studie stellt solche Standardsoftware die Mehrheit. Für diese Anwendungen sind die Anforderungen der Kunden sehr ähnlich. Eine höhere **Kundenspezifität** weisen branchenspezifische Produkte aus, die nur innerhalb von einzelnen Branchen verwendet werden, wie beispielsweise Lösungen für Zahlungsverkehrplattformen innerhalb der Finanzbranche. Besondere Anforderungen von einzelnen Unternehmen können es zudem erforderlich machen, dass im Rahmen von Individualentwicklungen Softwareprodukte für einzelne Unternehmen entwickelt werden.

- Der **Umsatz** und die **Mitarbeiterzahl** der teilnehmenden Geschäftseinheiten spiegeln die geringen Markteintrittsbarrieren wider. Drei Viertel der Geschäftseinheiten haben unter 200 Mitarbeiter. Der Umsatz von über der Hälfte der Unternehmen liegt unter 10 Mio. Euro. Es sind aber auch sehr große Unternehmen mit über 2500 Mitarbeitern und über 500 Mio. Euro Umsatz vertreten.
- Der Vertrieb der Produkte kann direkt oder indirekt erfolgen. Beim **direkten Vertrieb** verkauft der Softwarehersteller seine Produkte direkt an die Kunden. Dies kann er beispielsweise über eigene Außendienstmitarbeiter realisieren, die den Kunden beim Kauf beraten. Sofern die Produkte weniger Erklärung benötigen oder der Kunde bereits informiert ist, kann der Vertrieb auch per E-Commerce über die Internetseiten des Anbieters erfolgen. Fast die Hälfte der Teilnehmer unserer Studie vertreiben ausschließlich direkt. Die andere Variante ist der indirekte Vertrieb, bei dem der Verkauf über Partner im Markt stattfindet. Solche Partner können im Softwaremarkt Distributoren, Value Added Reseller oder Systemintegratoren sein. Diese haben häufig einen breiteren Zugang zum Markt und können neue Produkte sehr schnell im Markt einführen.

Aufgrund der Gewichtung der Stichprobe beziehen wir unsere Ausführungen in den folgenden Abschnitten auf *Standardanwendungssoftware für den Business-to-Business Bereich*. An manchen Stellen erscheint uns auch eine Betrachtung von anderen Bereichen sinnvoll. Dort gehen wir auch auf andere Bereiche ein, geben dies dann aber auch entsprechend an.

Wie bereits erwähnt, ist es ein zentrales Anliegen des vorliegenden Know-How-Papieres, neben dem Vergleich innerhalb der Softwarebranche auch einen Vergleich mit anderen Branchen vorzunehmen. Hierfür greifen wir auf einen Datensatz von Homburg/Jensen/Schuppar (2005) zurück. Dieser enthält die Daten von 346 Unternehmen aus verschiedenen Business-to-Business Branchen und ist damit im Bereich des Preismanagements einer der größten empirischen Datensätze. Für unsere Studie haben wir aus diesem Datensatz fünf Branchen ausgewählt, die gewisse Gemeinsamkeiten mit der Softwarebranche aufweisen.

- Die **Bauzulieferindustrie** und die **chemische Industrie** kennzeichnen sich durch eine hohe Imitierbarkeit der Produkte. Eine solche Imitierbarkeit findet man auch bei

Softwareprodukten wieder. Wenn ein Produkt mit neuen Eigenschaften auf dem Markt ist, finden sich schnell Unternehmen, die dieses Produkt kopieren und vertreiben.

- Die **Automobilzulieferer** sind vor allem durch ihr ausgeprägtes Systemgeschäft geprägt. Es werden meist nicht nur einzelne Teile sondern ganze Einheiten bzw. Systeme geliefert. Bei Softwareprodukten ist dies in sofern vergleichbar, da häufig Pakete in Form von Softwareprodukten und Services, verschiedenen Softwareprodukten oder auch Software- und Hardwareprodukten angeboten werden.
- Im **Maschinenbau** findet man eine hohe Komplexität der Produkte wieder. Softwareprodukte weisen häufig eine Vielzahl an Funktionalitäten auf und sind somit ebenfalls sehr komplex.
- In der **Elektro-/Elektronikindustrie** sind wie bei Softwareprodukten Netzeffekte bei zunehmender Verbreitung von Standards zu finden. Sobald ein Produkt bzw. dessen Standard von sehr vielen Nutzern verwendet wird, steigt der Nutzen für alle Nutzer. Dies führt zu Konzentrierungen im Markt und einer Tendenz zu „winner takes it all“-Märkten.

2 Lizenz- und Preismodelle für Softwareprodukte

Bei der Vielfalt der Lizenz- und Preismodelle, die in der Softwarebranche hervorgebracht wurden, ist es schwer den Überblick zu behalten. Im folgenden Kapitel stellen wir die wesentlichen Modelle vor und berichten, wie stark die einzelnen Modelle von den Teilnehmern unserer Studie genutzt werden. Dies gibt einen Eindruck der tatsächlichen Relevanz der Modelle in der aktuellen Unternehmenspraxis. In diesem Zusammenhang stellen wir auch Unternehmensbeispiele vor, die jedoch keinen Bezug zu den Teilnehmern unserer Studie haben und lediglich zur Illustration dienen.

Bereits an dieser Stelle möchten wir darauf hinweisen, dass Unternehmen häufig mehrere Modelle nebeneinander anbieten und verschiedenste Kombinationen zwischen den Modellen stattfinden. Allgemein sollten die Lizenz- und Preismodelle jedoch sorgfältig auf einander abgestimmt sein. Wir werden zeigen, dass das Lizenzmodell allein nicht über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheidet.

2.1 Lizenzmodelle

Eine für das Preismanagement sehr wichtige Frage ist, wie die Erträge erzielt werden oder mit anderen Worten wie mit den Leistungen Geld verdient wird. Der bloße Verkauf eines Datenträgers mit Software ist hierbei nicht zielführend, da die Software nach dem Verkauf vom Kunden ohne Qualitätsverluste beliebig vervielfältigt werden könnte. Der Hersteller erzielt hierbei keine weiteren Einnahmen. Um die Urheberrechte zu wahren, vertreiben die Hersteller Lizenzen, die die Nutzung der Software durch den Kunden regeln und ggf. einschränken. Es existiert eine Vielzahl von Lizenzmodellen, von denen einige in der Praxis aber kaum Relevanz haben. Die relevanten Lizenzmodelle haben wir in Abbildung 3 aufgeführt, in der die Nutzung der Lizenzmodelle für das jeweils wichtigste Produkt der von uns befragten Geschäftseinheiten abgebildet ist. Die Lizenzmodelle wirken sich aber auch unterschiedlich auf das Investitionsrisiko und das Risiko der Abhängigkeit von einem Anbieter aus. Abbildung 4 zeigt die Verteilung der Risiken in Abhängigkeit von den drei gängigsten Lizenzmodellen. Im Folgenden stellen wir die Lizenzmodelle dar und zeigen die Risiken und die Nutzung der Modelle durch die Teilnehmer unserer Studie auf.

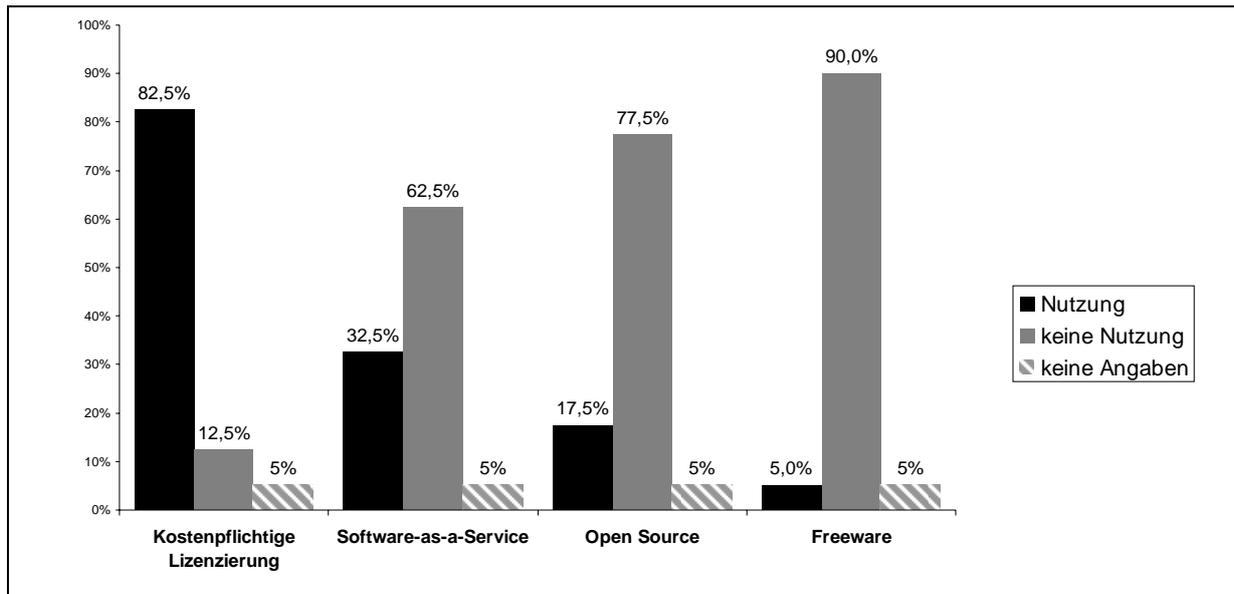


Abbildung 3: Nutzung der Lizenzmodelle für das wichtigste Produkt der Geschäftseinheiten

- Die klassische Variante ist die **kostenpflichtige Lizenzierung**. Der Hersteller erzielt Einnahmen, indem er das Recht die Software zu nutzen als Lizenz verkauft. Software, die unter diesem Lizenzmodell vertrieben wird, wird auch als proprietärer Software oder Closed Source bezeichnet. Hierbei wird nicht der Quellcode sondern ausschließlich die Software in Maschinensprache veröffentlicht.

Mit Abstand die meisten Unternehmen in unserer Studie (82,5 Prozent) setzten auf die direkten Gewinne durch den Verkauf von Lizenzen ihrer Software (vgl. Abb. 3). Hierbei trägt der Kunde beim Kauf das volle Investitionsrisiko. Der Anbieter erhält über die Lizenzgebühr bereits sein Geld, bevor die Software beim Kunden ihren Nutzen erbracht hat. Bei Standardsoftware kann die Erfahrungen mit früheren Produkten oder Versionen des Anbieters dem Kunden helfen, sein Risiko besser abzuschätzen. Bei Individualentwicklungen muss der Kunde dem Anbieter gegenüber ein großes Maß an Vertrauen aufbringen. Hier ist, ähnlich einem Frisörbesuch, keine vorherige Beurteilung der Leistung möglich. In solchen Fällen kann der Kunde nur Referenzen und eine gute Reputation des Anbieters als Anhaltspunkte nutzen. Ein weiterer Aspekt ist das Risiko für den Kunden, von einem Anbieter abhängig zu werden. Anbieter nutzen häufig eigene Dateiformate, deren Standards nicht offen gelegt werden. Die Dateien sind dann nur mit der Software dieses Anbieters nutzbar. Ein Anbieterwechsel wird so erschwert.

- **Software-as-a-Service (SaaS)** findet in den letzten Jahren zunehmend Verbreitung. Der Kunde kauft keine Lizenzen, sondern die konkreten Dienste der Software, die über eine Internetverbindung zum Softwareanbieter bereitgestellt werden. Da die Nutzung und die damit verbundenen Kosten für den Kunden in der Regel bedarfsorientiert erfolgen, werden diese Modelle auch als „On-Demand-Lizenzen“ bezeichnet.

Sofern sich die Anforderungen beim Kunden ändern, kann er sehr schnell entsprechende Änderungen vornehmen, die sich unmittelbar auf die Kosten für die Software auswirken. Zudem wird das Investitionsrisiko für den Kunden reduziert, da er keine hohen Anfangsinvestitionen aufbringen muss. Es entfallen die häufig sehr aufwändige Implementierung und Wartung beim Kunden. Der Anbieter muss die Infrastruktur zum Betrieb der Software bei sich schaffen. Das Risiko wird somit vom Kunden auf den Anbieter übertragen. Im Abschnitt Preismodelle (Kapitel 2.2) werden die Modelle der Miete und der nutzungsabhängigen Gebühren vorgestellt, die hier meist Anwendung finden.

Das Risiko des Kunden von einem Anbieter abhängig zu werden ist deutlich geringer als bei der kostenpflichtigen Lizenzierung. Es ist lediglich die Schnittstelle zwischen dem SaaS-Anbieter und dem Kunden, die bei einem Anbieterwechsel angepasst werden muss.

Unsere Daten zeigen, dass SaaS das Niveau der kostenpflichtigen Lizenzierung noch nicht erreicht hat (vgl. Abb. 3). 32,5 Prozent der von uns befragten Unternehmen nutzen SaaS bereits, teilweise auch im größeren Umfang. Die Gartner Group (2008) sagt voraus, dass bis 2012 mindestens ein Drittel aller Ausgaben für gewerbliche Softwareanwendungen für solche neueren servicebasierten Modelle anstelle von klassischen Lizenzgebühren aufgewendet werden. Der Erfolg von SaaS ist aber nur bei Standardsoftware zu erwarten, die in verschiedenen Unternehmen ähnliche Dienste leisten und der Anbieter somit nicht zu viele kundenspezifische Anpassungen vornehmen muss.

- **Open Source** verfolgt einen völlig anderen Ansatz. Diese Software kann kostenlos weiterverbreitet werden. Der Quellcode wird offen gelegt und jeder kann beliebige Änderungen vornehmen. Die Entwicklung findet innerhalb von so genannten

(virtuellen) Communitys statt, in denen sich die Entwickler vor allem zur Selbstverwirklichung einbringen.

Nur 17,5 Prozent der von uns befragten Unternehmen nutzen das Lizenzmodell Open Source (vgl. Abb. 3). Damit ist es noch nicht sehr stark verbreitet. Für Kunden ist es dagegen insofern attraktiv, dass es das Risiko von einem Anbieter abhängig zu werden minimiert. Die Nutzung kann im Verlauf der Zeit nicht eingeschränkt oder untersagt werden. Open Source setzt auch für die Dateiformate auf offene Standards. Somit bleiben die Daten auch bei einem Wechsel zu einer anderen Softwarelösung nutzbar. Das Investitionsrisiko ist zwischen der kostenpflichtigen Lizenzierung und SaaS einzustufen. Da die hohen Lizenzgebühren entfallen, liegt es deutlich unter der kostenpflichtigen Lizenzierung. Man darf aber nicht vergessen, dass auch die Implementierung und Wartung der Software sowie für die Schulung der Mitarbeiter ein nicht unerheblicher Aufwand besteht, der auch Kosten verursacht. Es bestehen also durchaus Investitionskosten für die Infrastruktur beim Kunden.

- **Freeware** entspricht im Grunde dem Modell der kostenpflichtigen Lizenzierung, nur eben ohne Kosten für den Nutzer. Der zentrale Unterschied zu Open Source besteht darin, dass der Quellcode nicht offen gelegt wird.

In unserer Stichprobe wird Freeware als Lizenzmodell so gut wie gar nicht genutzt (vgl. Abb. 3). Im Alltag ist Freeware in Form von kostenlosen Readern für verschiedene Formate zu finden. Bekannte Beispiele sind der PDF Reader oder der Flash Player von Adobe oder auch der Powerpoint Viewer von Microsoft.

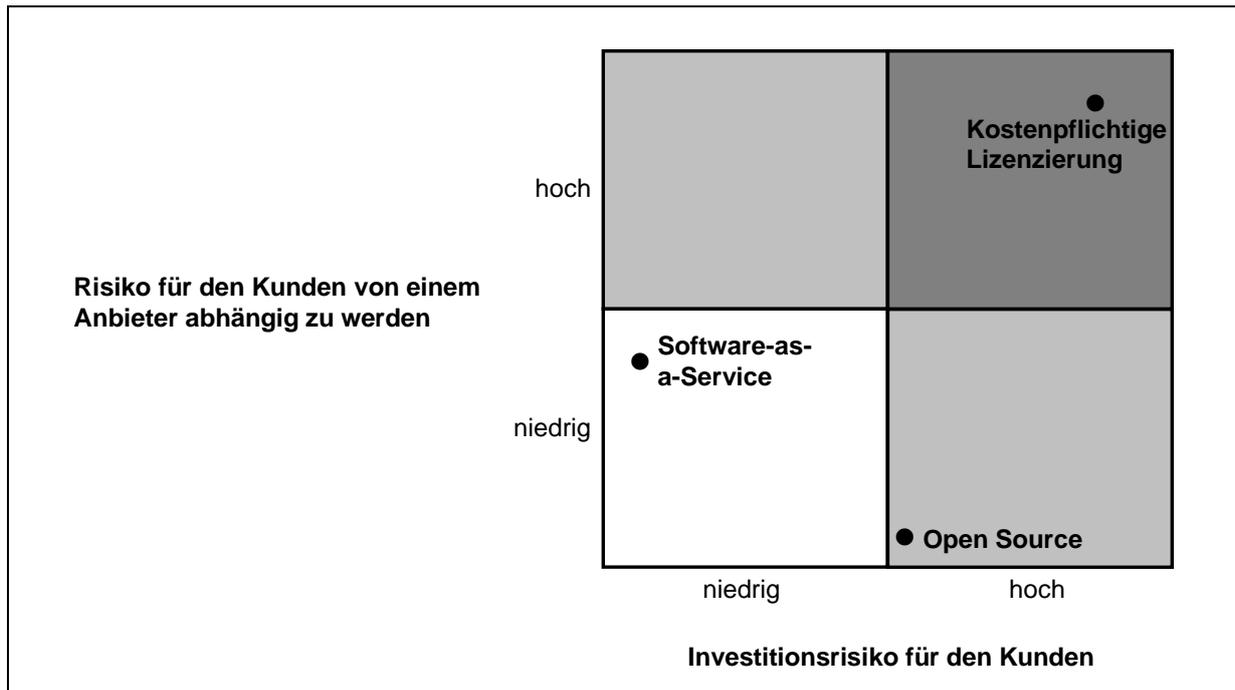


Abbildung 4: Risiken für den Kunden in Abhängigkeit der Lizenzmodelle

Es liegt die Frage nahe, welches Lizenzmodell am profitabelsten ist. In unserer Stichprobe sind Unternehmen mit verschiedenen Lizenzmodellen erfolgreich. Abbildung 5 zeigt die Entwicklung der durchschnittlichen Umsatzrendite im Vergleich zum Branchendurchschnitt bei Nutzung verschiedener Lizenzmodelle. In dieser Abbildung ist Freeware wegen der geringen Häufigkeit in unserer Stichprobe nicht berücksichtigt. Es zeigt sich, dass die Unterschiede in der Profitabilität sortiert nach den Lizenzmodellen eher gering ausfallen. Das Lizenzmodell allein entscheidet also noch nicht über Sieg oder Niederlage.

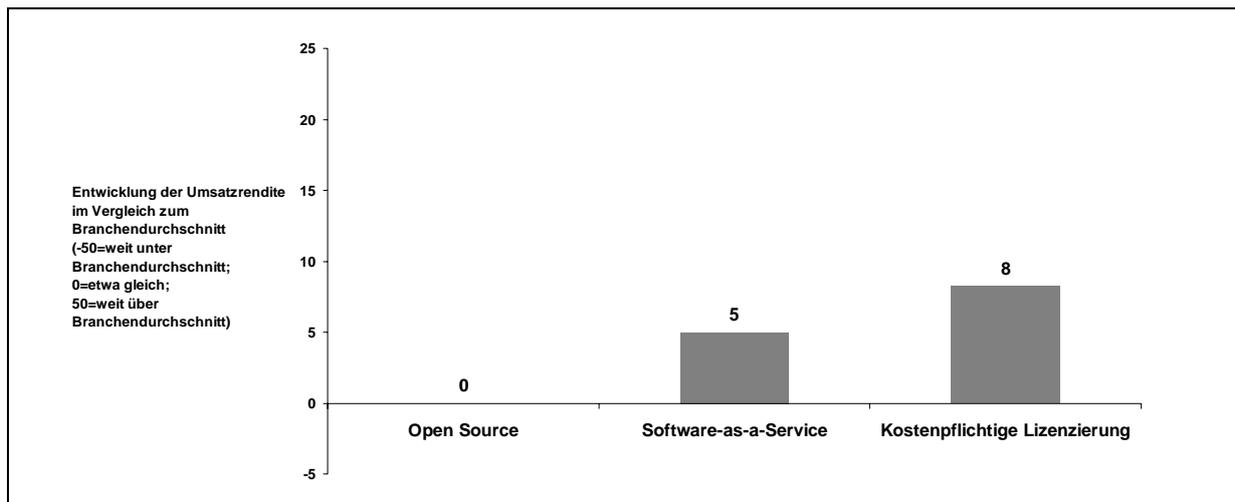


Abbildung 5: Entwicklung der Umsatzrendite nach Lizenzmodellen

Neben dem Verkauf von Softwarelizenzen gibt es weitere Einnahmequellen. Die Kostenstruktur von Standardsoftware ermöglicht es, das Produkt zu einem sehr geringen Preis zu verkaufen oder gar zu verschenken. Die kostenlose Abgabe des Softwareprodukts dient einer schnellen Verbreitung des Standards im Markt. Ist die Software dann im Markt etabliert, können die Erlöse über den Verkauf von Upgrades und komplementären Dienstleistungen, komplementärer Hardware oder die Einbindung von Werbeanzeigen erzielt werden. Solche Ansätze stellen in unserer Stichprobe eher die Ausnahme dar. Abbildung 6 zeigt die Nutzung solcher alternativen Einnahmequellen durch die Unternehmen aus unserer Stichprobe. Diese drei Möglichkeiten stellen wir nun kurz dar.

- **Verkauf von Upgrades und/oder Services:** 22,5 Prozent der Unternehmen in unserer Stichprobe bepreisen das Softwareprodukt eher günstig und erzielen zumindest teilweise den Hauptteil des Gewinns später über den Verkauf von Upgrades und/oder Services (z.B. Beratung, Schulungen, etc.). Ein Beispiel ist die Freeware Adobe Reader, mit dem man Dateien im „Portable Document Format“ (PDF) lesen kann. Da diese Software kostenlos ist, konnte sich der Standard der PDF-Dateien sehr schnell im Markt verbreiten. Die Software, die Adobe zur professionellen Erstellung von PDF-Dateien anbietet, wird dagegen unter kostenpflichtiger Lizenzierung vertrieben und findet wegen der Verbreitung des Standards Absatz.
- **Verkauf von komplementärer Hardware:** Um Hardwareprodukte zu verkaufen kann es eine Strategie sein, passende Software im Markt schnell zu verbreiten und damit die Nachfrage nach den Hardwareprodukten anzukurbeln. Beispielsweise bepreist ein uns bekanntes Unternehmen aus dem Bereich der Middleware das Softwareprodukt sehr günstig und erzielt den Hauptteil des Gewinns über den Verkauf von komplementärer Hardware. Mit 7,5 Prozent der Unternehmen unserer Studie stellt dieses Modell aber eher eine Ausnahme dar.
- **Werbung:** Eine interessante Variante ist auch, das Geld nicht vom Nutzer der Software selbst, sondern von Dritten zu bekommen. Dem Nutzer wird die Software sehr günstig oder kostenlos angeboten. Dafür muss er in der Software integrierte Werbeanzeigen in Kauf nehmen. Die Software wird praktisch als Werbefläche an andere Unternehmen vermietet. Solche Modelle finden vorwiegend in der B2C-Branche Anwendung. Beispielsweise kann man den Suchdienst von Google kostenfrei

nutzen und bekommt mit den Suchergebnissen auch Werbeanzeigen präsentiert. Google geht diesen Weg auch für seine Officeanwendung Google Docs. Aber auch in der B2C-Branche sind solche Modelle nicht die Regel. In unserer Stichprobe befindet sich nur ein Unternehmen, das integrierte Werbeanzeigen zumindest teilweise zur Generierung der Erträge nutzt.

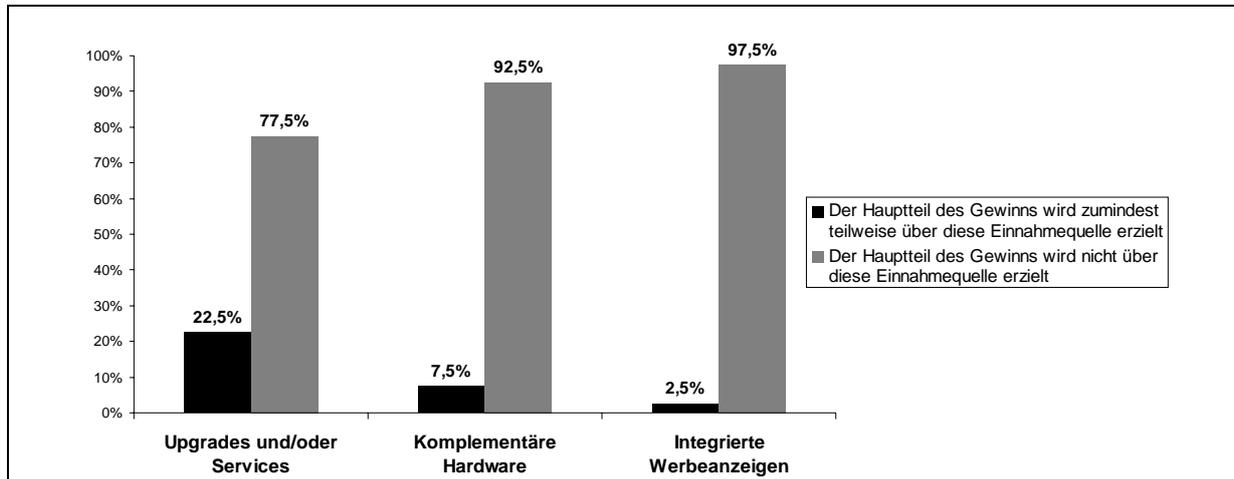


Abbildung 6: Nutzung von alternativen Haupteinnahmequellen

2.2 Preismodelle

Während bei den Lizenzmodellen grundsätzlich entschieden wird, wie das Produkt vermarktet werden soll, geht es bei den Preismodellen deutlich operativer zu. Preismodelle geben an, auf welcher Basis die Preise ermittelt bzw. berechnet werden. Abbildung 7 zeigt, dass verschiedene Preismodelle in der Praxis tatsächlich Anwendung finden. Während bei den Lizenzmodellen ein eindeutiger Schwerpunkt auf der kostenpflichtigen Lizenzierung liegt, ist die Nutzung der Preismodelle deutlich gleichmäßiger verteilt. Die Vielfalt der genutzten Preismodelle erschwert einen direkten Vergleich der Kosten für den Kunden bei der Suche nach einem geeigneten Anbieter. Ein Drittel unserer Teilnehmer an der Studie lässt den Kunden selbst zwischen verschiedenen Preismodellen wählen.

Die Preismodelle unterscheiden sich in Bezug auf die Planungssicherheit und die Skalierbarkeit der Preise durch den Kunden. Eine Übersicht hierzu vermittelt Abbildung 8 auf Seite 22. Die Anforderungen und das Ausmaß der Nutzung von Softwareprodukten innerhalb eines Unternehmens können sich schnell verändern. Eine Skalierbarkeit der Nutzung und der damit verbundenen Kosten wird im Allgemeinen von Softwarekunden angestrebt. Der andere Aspekt ist die Planungssicherheit der Kosten. Bevor man sich für ein Produkt entscheidet, müssen die damit verbundenen Kosten bestimmt werden, um Vergleiche anstellen zu können.

Die Einhaltung der geplanten Kosten wird in der Regel überwacht und die Entscheidungsträger hieran gemessen. Eine hohe Planungssicherheit der Kosten wird demzufolge von den Entscheidungsträgern angestrebt. Diese variiert über die Preismodelle.

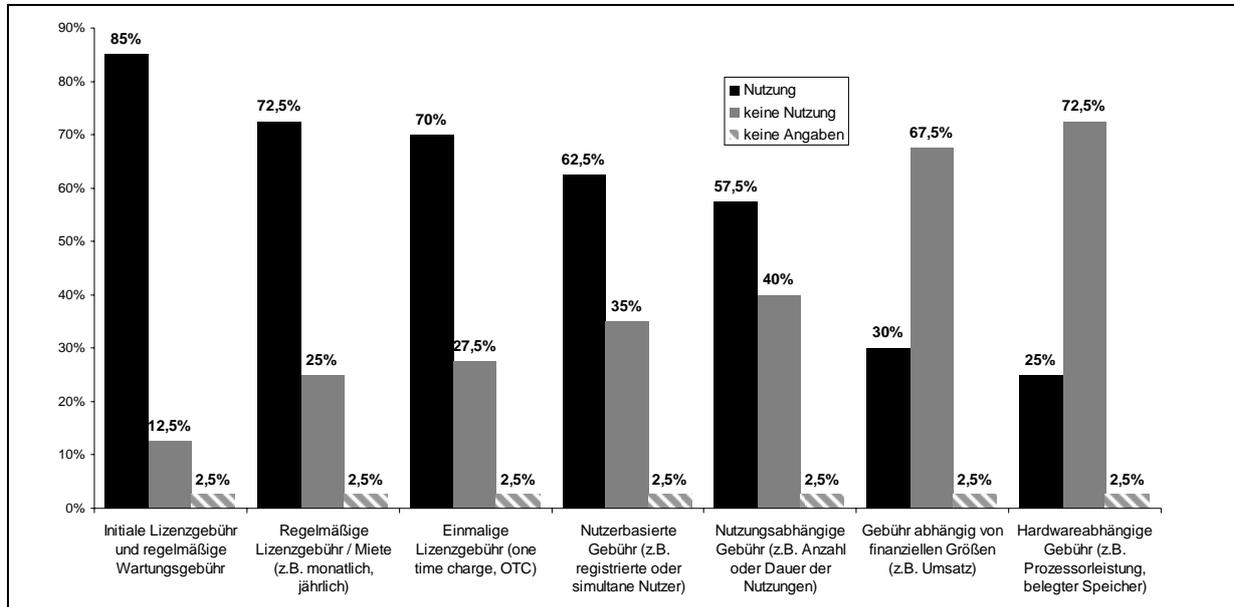


Abbildung 7: Nutzung der Preismodelle für das wichtigste Produkt der Geschäftseinheiten

Im Folgenden stellen wir die wesentlichen Preismodelle vor und gehen auf die Nutzung durch die Teilnehmer unserer Studie, sowie die Planungssicherheit und Skalierbarkeit ein.

- Eine **initiale Lizenzgebühr kombiniert mit regelmäßigen Wartungsgebühren** ist mit 85 Prozent das in unserer Stichprobe am häufigsten genutzte Preismodell. Die meisten Softwareprodukte benötigen auch nach der Implementierung noch regelmäßige Wartung. Daher bieten die viele Softwareanbieter ihren Kunden solche Dienstleistungen gleich beim Kauf der Software mit an. Der Kunde schließt mit dem Anbieter einen Vertrag ab, der neben der Lizenzgebühr regelmäßige (meist jährliche) Wartungsgebühren umfasst. Im Preis für die Lizenz wird dabei bereits berücksichtigt, dass durch die Wartung weitere Umsätze anfallen. Hierbei werden die Wartungsgebühren häufig als prozentualer Anteil an den Lizenzgebühren berechnet. Kittlaus/Rau/Schulz (2004, S. 86) beziffern die jährlichen Preise für Produktwartung inkl. Versions-Upgrade für Oracle auf 22%, für BEA auf 21% und für IBM auf 20% des Lizenzpreises. Die Umsätze durch die Wartungen stellen also einen erheblichen Teil der Einnahmen dar.

In der Regel werden die Konditionen für den Wartungsvertrag und die initiale Lizenzgebühr beim Kauf zusammen verhandelt und festgelegt. Daher besteht eine

hohe Planungssicherheit. Die Kosten sind dann aber auch nicht mehr im Laufe der Zeit beliebig skalierbar. Häufig besteht die Möglichkeit den Umfang der Wartung zu erhöhen, jedoch nicht den Umfang zu reduzieren und die Wartungsgebühren somit zu senken. Das Internet und die damit verbundenen Möglichkeiten der Wartung haben dazu beigetragen, dass sich initiale Lizenzgebühren kombiniert mit regelmäßigen Wartungsgebühren durchgesetzt haben (vgl. Kittlaus/Clough 2009, S. 37).

- Eine **regelmäßige Lizenzgebühr oder Miete** beinhaltet das Recht eine Software über einen begrenzten Zeitraum (z.B. monatlich, jährlich) zu nutzen. Technische Neuerungen haben dazugeführt, dass Softwareprodukte nach Ablauf einer bestimmten Zeit tatsächlich nicht mehr nutzbar sind. Dann besteht in der Regel die Option auf kostenpflichtige Verlängerung bzw. Anpassung des Vertrags. Dies entspricht dem Grundmodell der Miete.

Regelmäßige Lizenzgebühren werden häufig im Bereich der Software für Mainframes genutzt. Ein Beispiel hierfür sind die „IBM z-series“, die monatlich berechnet werden. Aber auch der Antivirussoftwarehersteller Avira bietet für seine Software AntiVir Professional jährliche Lizenzgebühren an. Ein großer deutscher Anbieter von Komplettlösungen für ERP und CRM bietet seine Produkte als Software-as-a-Service an. Hierbei zahlt der Kunde einen Fixpreis pro Benutzer und Monat und kann dafür die Software über das Internet sowie den Support des Anbieters nutzen. Die Anbieter glätten durch solche Modelle ihre Umsatzströme über die Zeit. Für den Kunden wird eine gewisse Skalierbarkeit gewährleistet. Die Planungssicherheit ist als mittelmäßig einzustufen. Im Grunde können die monatlichen oder jährlichen Gebühren einfach hochgerechnet werden und sind somit gut planbar. Der Anbieter kann die Preise oder auch den Funktionsumfang im Zeitablauf aber ebenfalls anpassen und die Kosten für den Kunden somit beeinflussen. Hierdurch kommen wieder Unsicherheiten in die Planung, die bei einer einmaligen Lizenzgebühr nicht bestehen.

- Im Rahmen einer **einmaligen Lizenzgebühr**, auch „one time charge“ (OTC), wird beim Kauf eine einmalige Gebühr für die Lizenz einer Software erhoben, die keine weiteren Zahlungen nach sich zieht. Die Nutzung der Software ist zeitlich nicht eingeschränkt. Für den Kunden besteht somit absolute Planungssicherheit der Kosten. Es besteht aber auch keine Skalierbarkeit der Kosten im Nachhinein. Vor zirka zehn

Jahren waren noch einmalige Lizenzgebühren unter den Preismodellen am stärksten vertreten (vgl. Kittlaus/Clough 2009, S. 37), während heute in unserer Stichprobe die Kombination aus initialer Lizenzgebühr und regelmäßigen Wartungsgebühren dominiert.

- Bei **nutzerbasierten Gebühren** sind die Lizenzen an die Anzahl der Nutzer gebunden. Ein Beispiel ist der Softwarehersteller Embarcadero Technologies, der für seine Softwareentwicklungslösung „All-Access“ alle drei gängigen Modelle anbietet (vgl. www.embarcadero-software.de). Bei der Option „Workstation“ ist die Lizenz an den Anwender und die Workstation, also den Arbeitsplatz, gebunden. Die Option „Network Managed Named User“ ist immer noch an einen bestimmten Anwender gebunden, ermöglicht jedoch den Einsatz von verschiedenen Arbeitsplätzen aus. Unter „Network Managed Concurrent User“ entfällt die Bindung an bestimmte Anwender. Es wird lediglich die Anzahl der Anwender, die gleichzeitig auf das System zugreifen können beschränkt.

Da die Kontrolle der vertragsgemäßen Nutzung für den Anbieter je nach Modell aufwendig werden kann, werden bei nutzerabhängigen Gebühren meist hohe Rabatte gewährt, wenn der Kunde für einen großen Teil seiner Mitarbeiter eine Lizenz erwirbt. Da die Gebühren von der Anzahl der Nutzer abhängig sind, für die man eine Lizenz erwirbt, sind diese zumindest zum Kaufzeitpunkt skalierbar. Die Planungssicherheit der Kosten besteht insofern, dass man die Anzahl der Nutzer mit Lizenz mit der Gebühr pro Nutzer einfach bestimmen kann. Eine Unsicherheit kann jedoch in dem Punkt bestehen, dass man im Voraus nicht weiß, wie viele Nutzer tatsächlich Zugriff auf die Software benötigen.

- Bei **nutzungsabhängigen Gebühren** zahlt der Kunde pro Transaktion, Nutzungsdauer oder anderen Nutzungseinheiten. Dieses Modell wird auch als „Pay per use“-Modell bezeichnet. Es ermöglicht eine perfekte Skalierbarkeit. Da der Anbieter die Nutzung durch den Kunden in diesem Modell messen muss, findet dieses Preismodell hauptsächlich in Kombination mit dem Lizenzmodell Software-as-a-Service Anwendung. Nachteilig für den Nutzer ist jedoch die niedrige Planungssicherheit der Kosten, da diese schwer abschätzbar sind und starken Schwankungen unterliegen. Daher ist ein Kostenvergleich mit anderen Preismodellen, wie einmaligen Lizenzgebühren, kaum möglich.

- Bei einer **Gebühr abhängig von finanziellen Größen** (z. B. Umsatz) ist der Grundgedanke, dass der Softwareanbieter am Erfolg des Nutzers partizipiert. Sofern der Kunde erfolgreich ist und einen hohen Umsatz erzielt, fallen auch hohe Gebühren für die Nutzung der Software an. Ob der Erfolg tatsächlich auf die Nutzung dieser Software zurückzuführen ist, bleibt unerheblich. Solche Gebühren werden beispielsweise für Abrechnungssysteme im Kommunikationsmarkt eingesetzt. Im Vorfeld können solche Gebühren nicht bestimmt werden und sind demnach schwer planbar. Da die Gebühr unabhängig von der Nutzung und dem tatsächlichen Bedarf des Kunden für das Softwareprodukt ist, kann der Kunde selbst auch keine Skalierung der Kosten vornehmen. Die Preise skalieren sich jedoch in einem gewissen Maße selbst. In schlechten Zeiten fallen weniger Umsätze an und die Gebühren fallen entsprechend geringer aus. In guten Zeiten müssen dagegen entsprechend höhere Preise gezahlt werden.
- **Hardwareabhängige Gebühren** können z.B. an der Prozessorleistung oder dem belegten Speicher des Rechners bestimmt werden, auf dem die Software betrieben wird. Die Teilnehmer unserer Studie nutzen dieses Preismodell selten. Unsere Daten zeigen aber, dass dieses Modell tendenziell bei stark datenbezogener Software, wie Datenmanagementsystemen Anwendung findet.

Die Planungssicherheit der Kosten ist als eher niedrig einzuschätzen, da Veränderungen an der Hardware unmittelbare Auswirkungen auf die Kosten für die Software haben können. Ein Austausch von Hardware hat aber nicht unbedingt etwas mit der darauf laufenden Software zu tun, bzw. muss nicht durch diese verursacht worden sein. Theoretisch besteht durch den Austausch der Hardware eine Skalierbarkeit der Kosten. Wir sehen diese in der Praxis aber eher als niedrig an, da man kaum die Hardware anpassen wird, um die Kosten der Software zu beeinflussen.

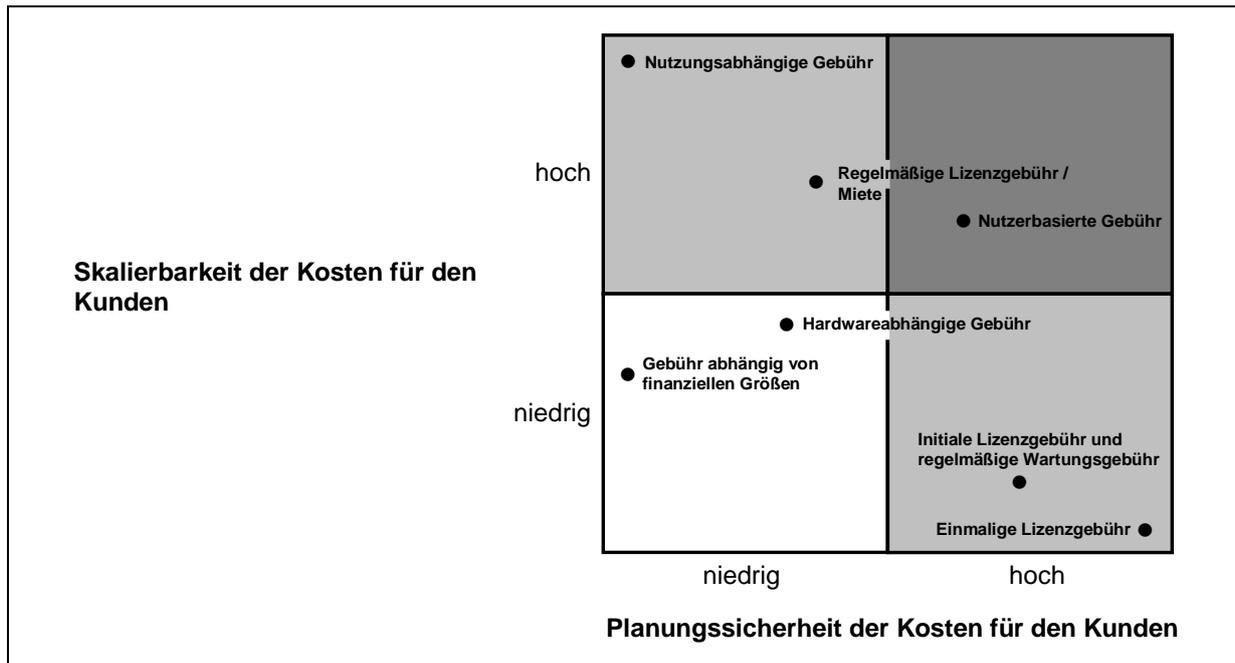


Abbildung 8: Auswirkungen der Preismodelle auf Skalierbarkeit und Planungssicherheit der Kosten

3 Die Softwarepricing-Profis

Wir haben den Eindruck, dass viele Softwarehersteller ihr unsystematisches Vorgehen im Preismanagement erkannt haben und diesen Bereich optimieren möchten. Doch woran sollen sie sich orientieren? Wer gibt vor, welche Maßnahmen viel versprechend sind? Zur Beantwortung dieser Fragen kann ein Blick auf die besten Unternehmen helfen, um von ihnen zu lernen. Unser Anliegen ist es daher zunächst die im Preismanagement besonders erfolgreichen Softwareunternehmen zu identifizieren.

Im Rahmen unserer Benchmarkingstudie konnten wir unter den 40 teilnehmenden Unternehmen 15 Unternehmen identifizieren, die im Preismanagement besonders erfolgreich sind. Wir bezeichnen diese Unternehmen als „Softwarepricing-Profis“. Zur Messung des Erfolgs im Preismanagement haben wir zwei Kriterien angewendet: Preissteigerung und Mengenentwicklung. Diesen Unternehmen muss es gelungen sein, in den letzten zwei Geschäftsjahren ihre Preise stärker zu erhöhen als der Branchendurchschnitt. Gleichzeitig muss es ihnen aber auch gelungen sein, ihren mengenbezogenen Marktanteil zu steigern oder zumindest zu halten. Wer diese beiden Kriterien erfüllt, ist Softwarepricing-Profi. Abbildung 9 veranschaulicht diese Einteilung. Eine einseitige Betrachtung des Preises ist wegen des negativen Effekts einer Preissteigerung auf die Absatzmenge nicht zielführend, da Gewinne durch Preise und Mengen bestimmt werden. Diese Klassifizierung der Softwarepricing-Profis erfolgt in Anlehnung an Homburg/Jensen/Schuppar (2005). Im Rahmen unserer Studie ist eine Unterscheidung zwischen Softwarepricing-Profis und den übrigen Unternehmen zweckmäßig.

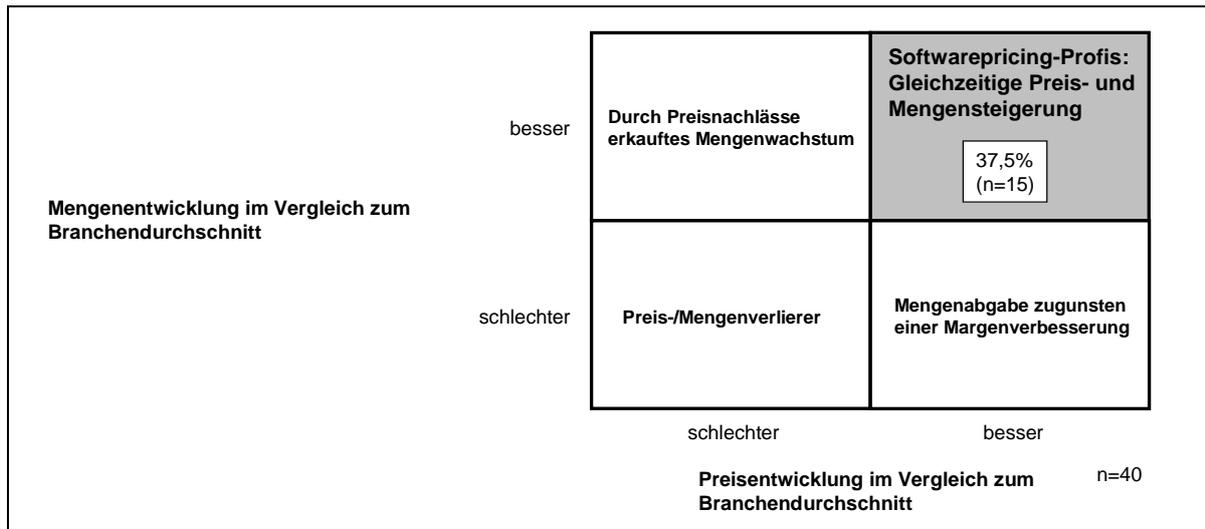


Abbildung 9: Identifikation der Softwarepricing-Profis (in Anlehnung an Homburg/Jensen/Schuppar 2005, S. 7)

Abbildung 10 zeigt, dass die Entwicklung der Umsatzrendite der übrigen Unternehmen etwa dem Branchendurchschnitt entspricht, während die Softwarepricing-Profis ihre Umsatzrendite über dem Branchendurchschnitt entwickeln konnten. Dies bestätigt, dass die Softwarepricing-Profis durch ihr erfolgreiches Preismanagement auch tatsächlich höhere Gewinne erwirtschaften.

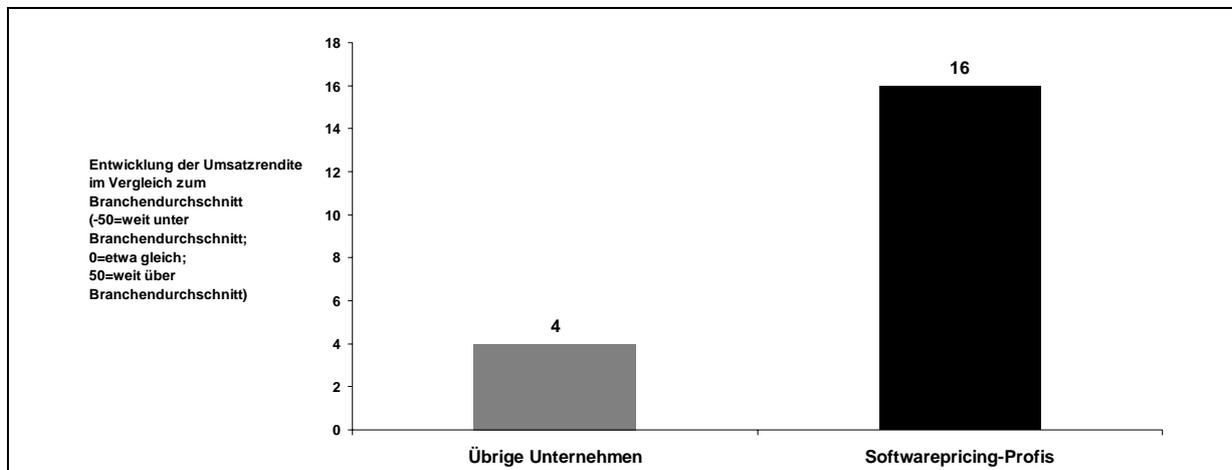


Abbildung 10: Entwicklung der Umsatzrendite der Softwarepricing-Profis im Vergleich

Auch für ihr wichtigstes Produkt und die wichtigsten Services konnten die Softwarepricing-Profis ihre Preise und Mengen über dem Niveau der übrigen Studienteilnehmer entwickeln. In Abbildung 11 ist zu erkennen, dass es den Softwarepricing-Profis gelungen ist, die Preise für ihr wichtigstes Produkt zu steigern. Die übrigen Unternehmen haben in der gleichen Zeit für ihr wichtigstes Produkt eine Preiserosion erlitten. Die Preise sind in dieser Abbildung nominal, also nicht inflationsbereinigt angegeben.

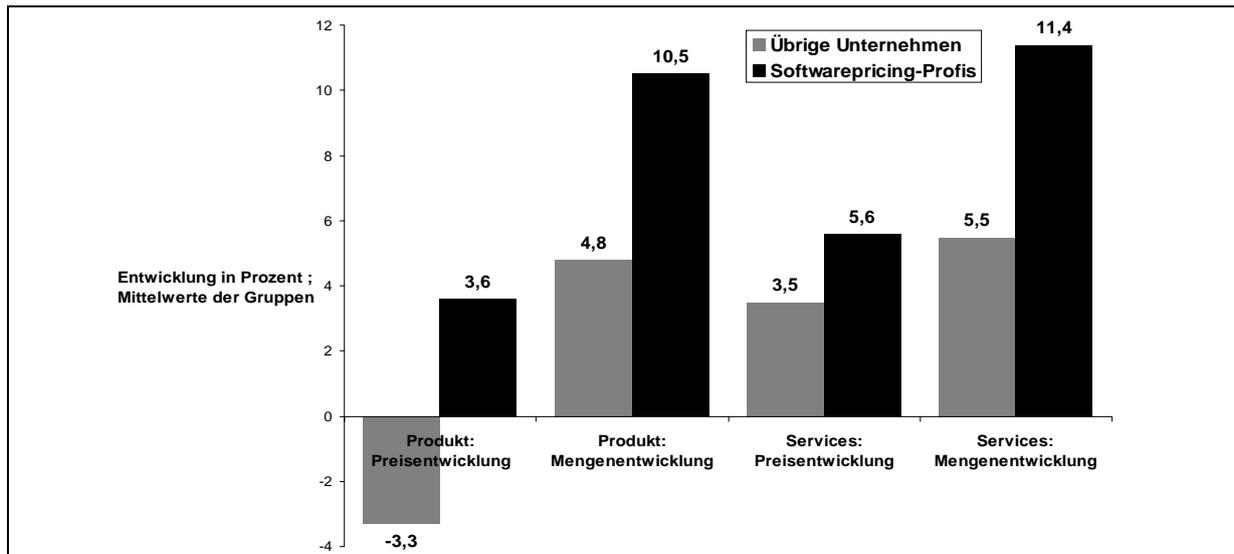


Abbildung 11: Entwicklung des wichtigsten Produkts in den letzten zwei Jahren (2007-2009)

Um zu zeigen, dass man mit unterschiedlichen Systemen und unabhängig von der Unternehmensgröße zu den Softwarepricing-Profis gehören kann, stellen wir exemplarisch drei Profile aus dieser Gruppe vor:

- Ein Softwarepricing-Profi bietet ein Datenbanksystem an. Als Lizenzmodell hat er kostenpflichtige Lizenzierung gewählt. Der Umsatz der Geschäftseinheit beträgt über 500 Mio. Euro im Jahr, wobei über 2500 Mitarbeiter beschäftigt sind.
- Ein anderer Softwarepricing-Profi vertreibt eine branchenspezifische Anwendungssoftware. Hierfür verwendet er als Lizenzmodell kostenpflichtige Lizenzierung. Der jährliche Umsatz liegt zwischen 10 und 24 Mio. Euro bei einer Mitarbeiterzahl zwischen 50 und 199.
- Ein weiterer Softwarepricing-Profi bietet eine Anwendungssoftware an. Als Lizenzmodelle werden sowohl Open Source als auch Software-as-a-Service angeboten. Der Umsatz liegt unter einer Mio. Euro im Jahr mit weniger als 50 Mitarbeitern.

Die Heterogenität der Softwarepricing-Profis lässt einen Schluss zu: Jeder kann Softwarepricing-Profi werden. Im nächsten Kapitel stellen wir 15 Erfolgsfaktoren der Softwarepricing-Profis vor, die anderen Softwareunternehmen bei der Optimierung ihres Preismanagement die Richtung weisen können. Hierbei stellen die Softwarepricing-Profis den Benchmark dar, mit dem wir die übrigen Unternehmen vergleichen.

4 Lernen von den erfolgreichen Unternehmen – 15 Erfolgsfaktoren für Preismanagement in der Softwarebranche

Wir zeigen nun auf, was die im Preismanagement besonders erfolgreichen Softwarepricing-Profis von den anderen Unternehmen in der Softwarebranche unterscheidet. Uns ist es gelungen, 15 Erfolgsfaktoren für Preismanagement in der Softwarebranche herauszuarbeiten. Zur Veranschaulichung ziehen wir in den folgenden Ausführungen auch Unternehmensbeispiele heran. Diese haben keinen Bezug zu den Teilnehmern unserer Studie.

Durch eine vorherige branchenübergreifende Studie von Homburg/Jensen/Schuppar (2005) liegen uns zu einem Teil des Datensatzes Vergleichsdaten anderer Branchen vor. In diesen Fällen stellen wir unsere Ergebnisse der Softwarebranche anderen Branchen gegenüber. Dies gibt Anhaltspunkte in welchen Branchen man sich Anregungen zur Verbesserung des Preismanagements holen kann.

Die 15 Erfolgsfaktoren lassen sich sechs Kategorien zuordnen:

- der Preisstrategie,
- den Preis- und Konditionensystemen,
- der Preisfindung,
- den preisbezogenen Steuerungsinformationen,
- der interne Preisumsetzung / -abstimmung,
- der externen Preisdurchsetzung / -kommunikation.

4.1 Erfolgsfaktoren im Bereich der Preisstrategie

Erfolgsfaktor 1: Softwarepricing-Profis setzen stärker auf Services und fokussieren sich dabei auf die profitableren Leistungen.

In der Softwarebranche werden häufig nicht nur isolierte Softwareprodukte, sondern ganzheitliche Lösungen für die Problemstellungen der Kunden verkauft. Dies beinhaltet neben dem Softwareprodukt damit verbundene Services, wie Wartung, Beratung, Schulung und Implementierung. Unsere Studie zeigt, dass Softwarepricing-Profis einen größeren Teil ihres Umsatzes mit Services erwirtschaften als die übrigen Unternehmen (vgl. Abb. 12). Die Vorteile eines solchen Vorgehens liegen auf der Hand. Lizenzgebühren lassen sich nur in

größeren Abständen erzielen. Service-Umsätze fallen kontinuierlich an, wodurch die Cash Flows über die Zeit geglättet werden können. Dies hilft auch Zeiträume mit wenigen neuen Lizenzabschlüssen zu überbrücken und dauerhaft Einnahmen zu erzielen. Solche zweistufigen Einzahlungsströme sind auch in anderen Branchen zu finden. So bieten Autoverkäufer häufig auch in einer angegliederten Werkstatt für die verkauften Fahrzeuge Reparatur und Wartung an. Die Erlöse aus dem Verkauf sind auch hier nicht gleichmäßig über die Zeit verteilt. Reparatur und Wartung fallen dagegen regelmäßig an.

Die Kombination von Software und Services ist auch in Hinblick auf die Kostenstruktur sehr interessant. Wie anfangs erwähnt sind die Kosten bei Standardsoftware fast ausschließlich fix, das heißt die Stückkosten werden nicht oder nur kaum durch die verkaufte Anzahl beeinflusst. Dienstleistungen haben hingegen kaum fixe Kosten, da keine Forschung und Entwicklung oder aufwändige Produktionsanlagen notwendig sind. Die Kosten fallen hauptsächlich bei der Leistungserbringung an und sind demnach variabel. Häufig beziehen sich die Preise für die Wartung prozentual auf die Lizenzpreise der Software. Ein solches Vorgehen ist zwar nicht leistungsbezogen, aber wegen der einfachen Umsetzbarkeit durchaus üblich. Bei einer solchen Kopplung dürfen aber schon bei der Preisfindung für die Softwarelizenz die Kosten für die Dienstleistungen nicht aus dem Auge geraten. Beim Softwareprodukt entsteht zwar auch bei sehr niedrigen Preisen noch ein positiver Deckungsbeitrag, nicht aber bei den Dienstleistungen. Eine Lösung dieses Problems kann es sein, dass sich die Preise für die Wartung grundsätzlich auf die Listenpreise beziehen. Ausgehandelte Rabatte beschränken sich somit lediglich auf den Preis der Lizenzen.

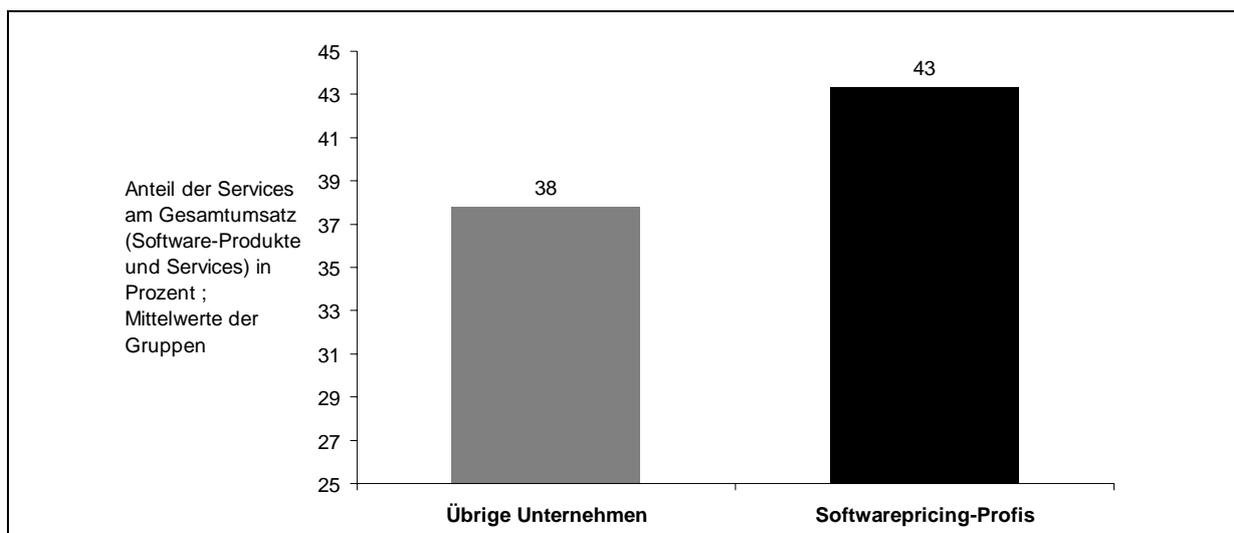


Abbildung 12: Anteil am Gesamtumsatz, der durch Services erwirtschaftet wird

Die beiden Services Beratung und Wartung haben spezifische Vorteile, die sie profitabler machen. Bei der Beratung sind die Tagessätze in der Regel höher als bei Schulungen. Dies führt zu höheren Margen. Zudem lassen sich durch Beratung Cross-Selling-Potenziale erkennen und heben. Beratungsdienstleistungen sind außerdem schwerer zwischen verschiedenen Anbietern zu vergleichen und somit einem geringeren Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Wartung ist auf eine langfristige Geschäftsbeziehung ausgelegt. Somit können mit den gleichen Kunden über einen langen Zeitraum Erlöse generiert werden. Softwarepricing-Profis fokussieren sich daher stärker auf Beratung und Wartung, während die übrigen Unternehmen alle vier Services auf einem sehr ähnlichen Niveau anbieten (vgl. Abb. 13).

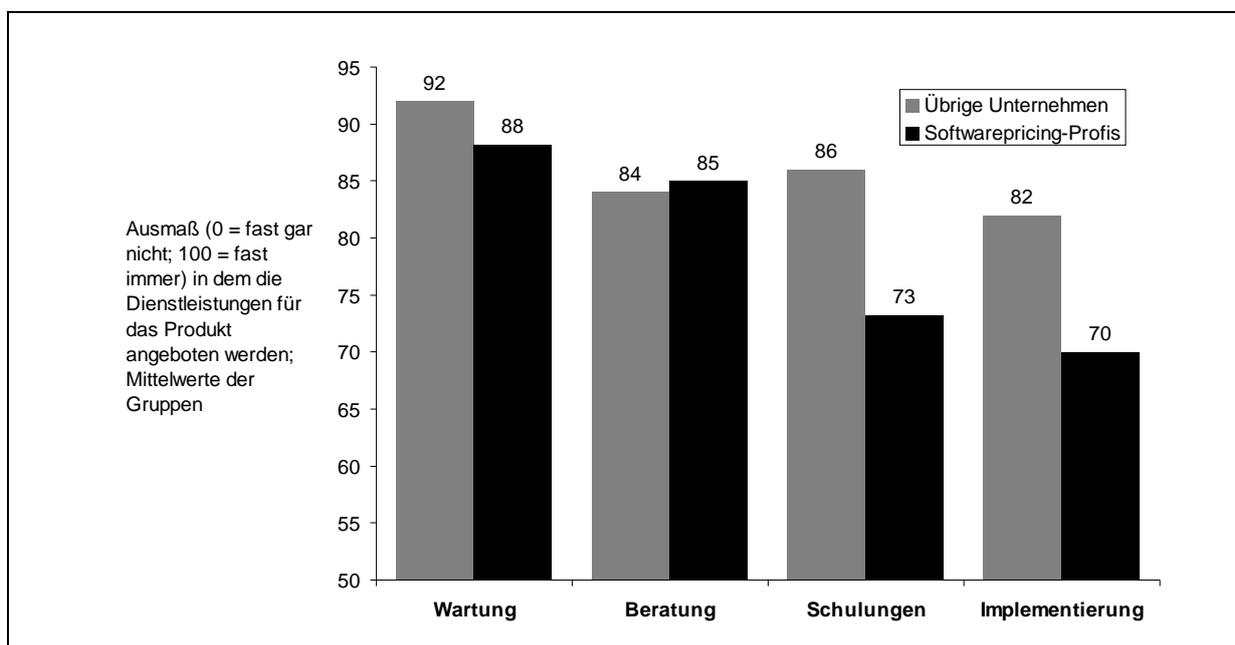


Abbildung 13: Angebot von produktbegleitenden Dienstleistungen

Erfolgsfaktor 2: Softwarepricing-Profis differenzieren ihr Dienstleistungsangebot deutlich stärker in Form unterschiedlicher Service Levels.

Die Bedürfnisse der Kunden in Bezug auf komplementäre Dienstleistungen sind unterschiedlich. So haben manche Kunden im eigenen Unternehmen IT-Kow-How aufgebaut und benötigen bei der Auswahl der Produkte oder der Implementierung deutlich weniger Unterstützung durch den Anbieter als Kunden, die nicht über eine solche Expertise verfügen.

Durch Anbieten der Serviceleistungen in verschiedenem Umfang bzw. zu verschiedenen Service Levels kann den Bedürfnissen der Kunden besser entsprochen werden. Die Kunden wählen aufgrund ihrer Bedürfnisse und Zahlungsbereitschaft selbst das passende Service

Level aus. Es lassen sich somit niedrige, wie auch sehr hohe Zahlungsbereitschaften abschöpfen. Daher bieten Softwarepricing-Profis ihre Dienstleistungen in einem hohen Maß zu verschiedenen Service Levels und entsprechenden Preisniveaus an (siehe Abb. 14).

SAP bietet für die Wartung seines ERP Systems R/3 nur einen einheitlichen „Enterprise Support“ an. Die Kunden dagegen verlangen nach flexiblen und optionalen Wartungsmodellen. Anders geht der Antivirussoftwarehersteller Avira vor. Er bietet für den Support verschiedene Service Levels an. Standardmäßig ist in der Lizenz ein 14 Tage Installationssupport per Telefon und Email enthalten. Wünscht der Kunde weiteren Support, kann er optional den Gold oder den Platinum Support dazu kaufen. Der Gold Support beinhaltet über die gesamte Lizenzlaufzeit (es werden Lizenzen für ein oder drei Jahre angeboten) eine Support per Telefon und Email, der acht Stunden am Tag und fünf Tage die Woche erreichbar ist. Ab einem gewissen Bestellwert wird auch der Platinum Support angeboten. Dieser ist 24 Stunden am Tag und sieben Tage die Woche erreichbar.

Bei der Beratung kann z.B. nach der Erfahrung der eingesetzten Berater differenziert werden. Eine weitere Möglichkeit ist nach der Art der Beratung (Organisation oder Implementierung) zu unterscheiden (vgl. Boeffgen/Litfin 2001, S. 4). In jedem Fall ist es aber auch ein zentraler Aspekt nach dem Detaillierungsgrad zu unterscheiden, also ab wann eine bestimmte Frage geklärt bzw. ein Problem behoben ist.

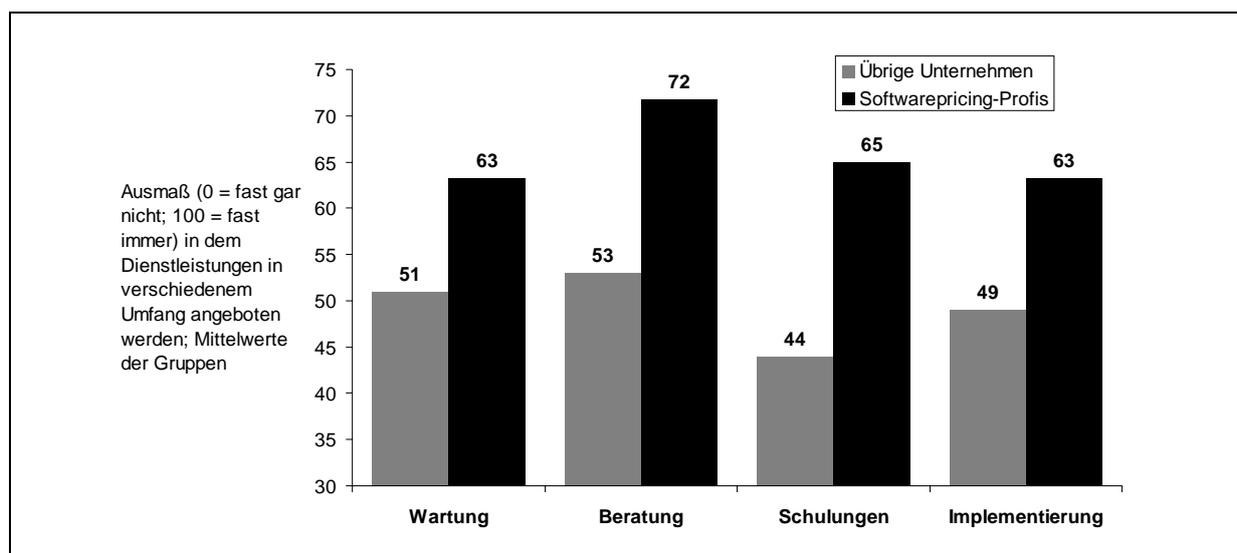


Abbildung 14: Service Levels der Dienstleistungen

Erfolgsfaktor 3: Softwarepricing-Profis bieten regelmäßiger neue Versionen an, um neue Lizenzgebühren zu erzielen.

Viele Unternehmen der Softwarebranche erzielen einen Großteil ihrer Einnahmen durch Lizenzgebühren, die meist direkt beim Verkauf des Softwareprodukts anfallen. Sofern ein Unternehmen seine Produkte kontinuierlich weiterentwickelt und diese z. B. als Updates an den Kunden gereicht werden, entstehen keine neuen Versionen des Produkts. Der Kunde spielt die Updates in sein System ein und nutzt seine bisherigen Lizenzverträge weiter. Sofern neue Funktionalitäten und Verbesserungen jedoch in neuen Versionen enden, muss der Kunde neue Lizenzgebühren entrichten. Da die neuen Versionen mit den Weiterentwicklungen der Software einen Mehrwert für den Kunden bieten, können auch höhere Preise erzielt werden. Softwarepricing-Profis bieten regelmäßiger neue Versionen an, die die alten ablösen (vgl. Abb. 15).

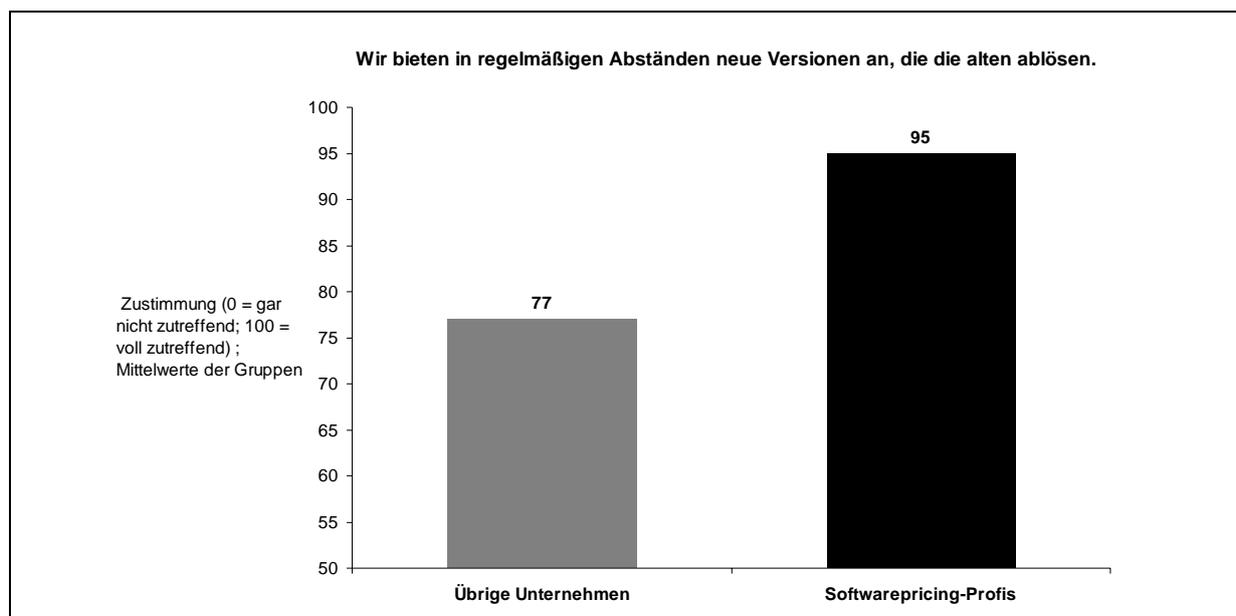


Abbildung 15: Angebot neuer Versionen, die die alten ablösen

Erfolgsfaktor 4: Softwarepricing-Profis planen ihre Preise über den gesamten Lebenszyklus von Produkten.

Wie bereits in Kapitel 2.1 erläutert, gibt es verschiedene Möglichkeiten mit Software Geld zu verdienen. Neben dem Verkauf von Lizenzen des Softwareprodukts können die Erlöse auch über den Verkauf von Upgrades und komplementären Dienstleistungen, komplementärer Hardware oder die Einbindung von Werbeanzeigen erzielt werden. Dies beeinflusst auch die

Abstimmung der Preise für das Erst- und Folgegeschäft, also die Entwicklung der Preise über den gesamten Lebenszyklus von Produkten.

Die kritischen Phasen sind vor allem bei der Markteinführung und dem Ende des Lebenszyklus eines Produktes zu finden. Für die Markteinführung kommen für Softwareprodukte grundsätzlich drei verschiedenen Formen in Betracht.

- Bei der **Skimming-Strategie** wird zunächst ein relativ hoher Preis bei der Markteinführung gesetzt. Hierdurch soll die Zahlungsbereitschaft besonders preisbereiter Kunden abgeschöpft werden. Um auch niedrigere Zahlungsbereitschaften abschöpfen zu können, wird der Preis dann schrittweise gesenkt. Mit dieser Strategie können die hohen Forschungs- und Entwicklungskosten von Softwareprodukten zügig amortisiert werden. Ein solches Vorgehen ist beispielsweise für Computerspiele typisch.
- Die **Penetration-Strategie** sieht dagegen bereits bei der Markteinführung einen relativ niedrigen Preis vor. Hierdurch soll innerhalb von kurzer Zeit eine großflächige Verbreitung des Produkts im Markt erzielt werden. Bei Softwareprodukten wird diese Strategie häufig gewählt, um durch Netzeffekte (vgl. Kapitel 1.1) das Produkt als Standard im Markt zu etablieren. Unter Umständen kann es dann zu einem späteren Zeitpunkt sogar möglich sein, den Preis zu erhöhen, sofern durch die breite Nutzung entsprechende Abhängigkeiten aufgebaut wurden. Beispielsweise ist es Zone Alarm gelungen eine Sicherheitslösung (Antivirussoftware und Firewall) als Freeware sehr breit in einem durch andere Anbieter bereits besetzten Markt zu etablieren. Die Weiterentwicklung des Produkts ist in eine kostenpflichtige „Pro“-Version gemündet, welche die Freeware abgelöst hat. Viele der bisherigen Nutzer sind bei der Software geblieben (vgl. Kittlaus/Clough 2009, S. 148).
- Die **Follow-the-Free-Strategie** nutzt die Besonderheiten von Softwareprodukten, die variable Kosten nahe Null haben. Um einen Standard im Markt schnell zu verbreiten und hierdurch Netzeffekte (vgl. Kapitel 1.1) aufzubauen, wird ein kostenloses Softwareprodukt ausgegeben. Sobald eine breite Basis installiert ist, werden die Umsätze über den Verkauf von kostenpflichtigen Komplementärprodukten, Premiumversionen oder komplementären Dienstleistungen erzielt (vgl. Zerdick et. al. 1999, Buxmann/Diefenbach/Hess 2008). Ein Beispiel ist das Unternehmen Adobe, das den Adobe Reader zum Lesen von Dateien im PDF-Format kostenlos anbietet. Das PDF-

Format konnte sich somit als de facto-Standard im Markt durchsetzen. Die für die für professionelle Erstellung von PDF-Dateien benötigte Software Adobe Acrobat unterliegt einer kostenpflichtigen Lizenzierung und dient der Umsatzgenerierung (vgl. Cusumano 2007, S. 21).

Ist ein Produkt am Ende seines Lebenszyklus angelangt, stehen aus preislicher Sicht zwei Möglichkeiten zur Verfügung. Die Preise können angehoben oder gesenkt werden. Sofern ein neues Produkt das alte ablösen soll, kann eine Erhöhung des Preises für das alte Produkt dem Kunden die Entscheidung für den Wechsel zu dem neuen erleichtern. Eine Preissenkung des alten Produkts kann dagegen durch eine Vergrößerung des Preisunterschieds und dem damit verbunden Preissignal die Qualität des neuen Produkts betonen.

Unabhängig von der gewählten Variante ist es sinnvoll, die Preisentwicklung von Anfang an über den gesamten Lebenszyklus von Produkten zu planen. Hierzu zählt auch die Abstimmung der Preise für das Lizenz- und das Service-Geschäft. Unsere Daten haben gezeigt, dass Automobilzulieferer eine solche Planung deutlich stärker verfolgen als die Softwarebranche. Insgesamt befindet sich die Softwarebranche im Mittelfeld (siehe Abb. 16). Innerhalb der Softwarebranche sind die Softwarepricing-Profis den übrigen Unternehmen bei der Planung der Preisentwicklung über den gesamten Lebenszyklus von Produkten jedoch deutlich voraus (vgl. Abb. 17).

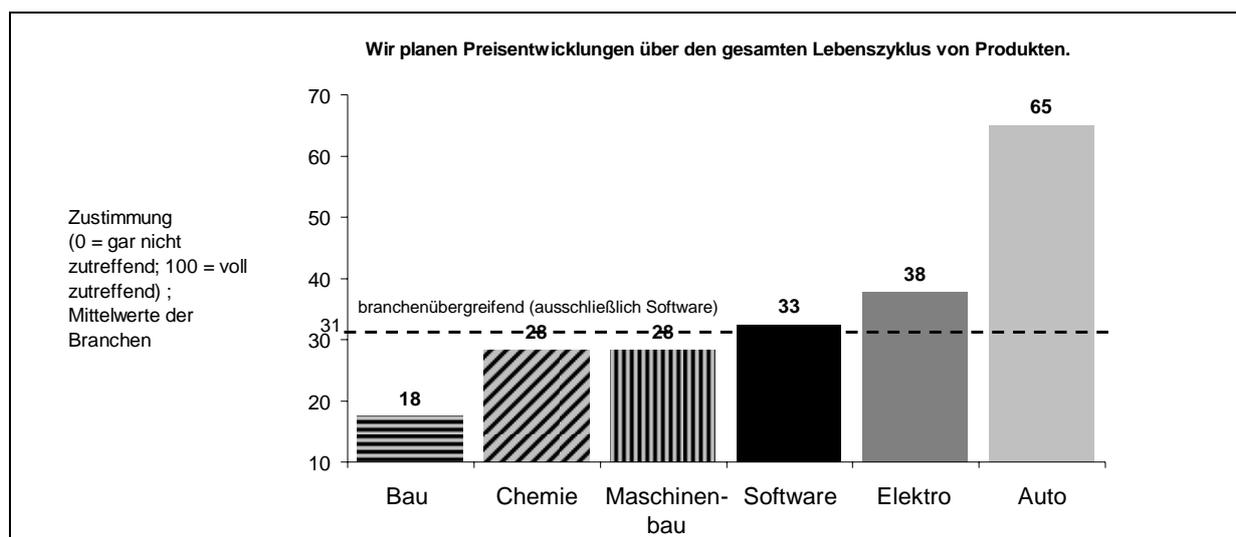


Abbildung 16: Branchenvergleich der Preisplanung

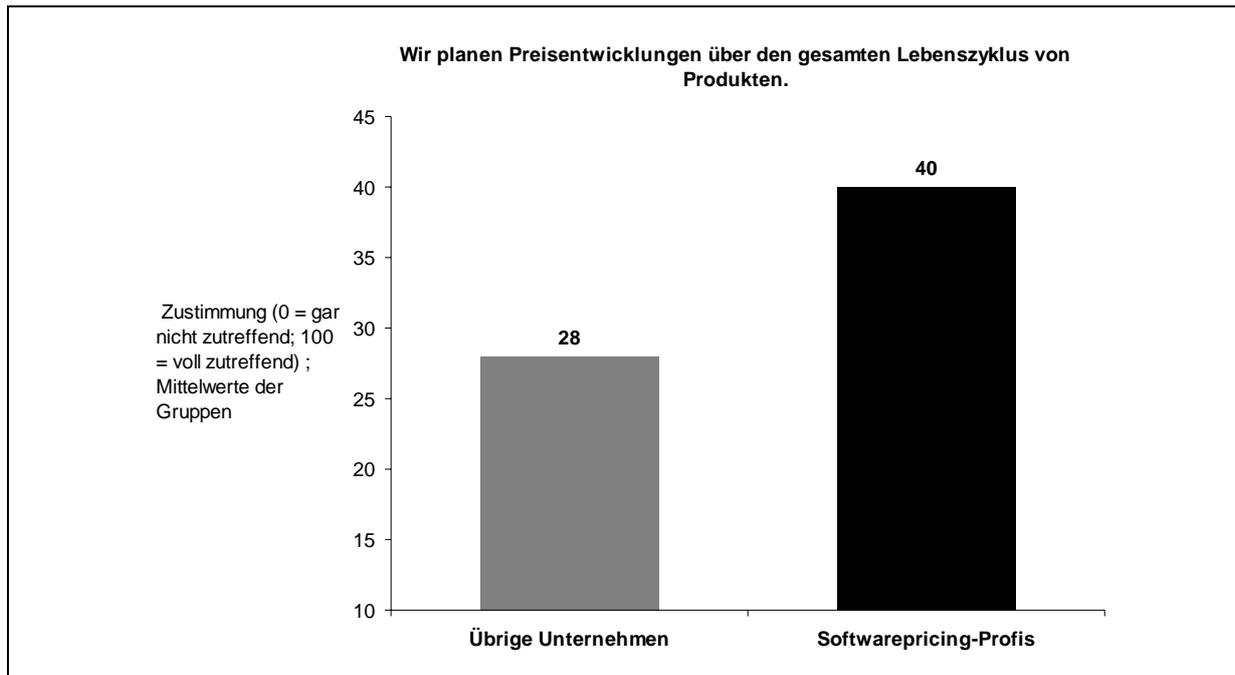


Abbildung 17: Preisplanung in der Softwarebranche

Erfolgsfaktor 5: Softwarepricing-Profis setzen stärker auf Preisdifferenzierung – insbesondere nach Vertriebsregionen.

Bevor wir auf das Thema Preisdifferenzierung eingehen, möchten wir zunächst einen Blick auf die Wettbewerbssituation in der Softwarebranche werfen. Abbildung 18 zeigt, dass drei Viertel der Unternehmen unserer Stichprobe mehr als fünf direkte Konkurrenten haben. In diesen Fällen ist der Markt anbieterseitig schwer überschaubar.

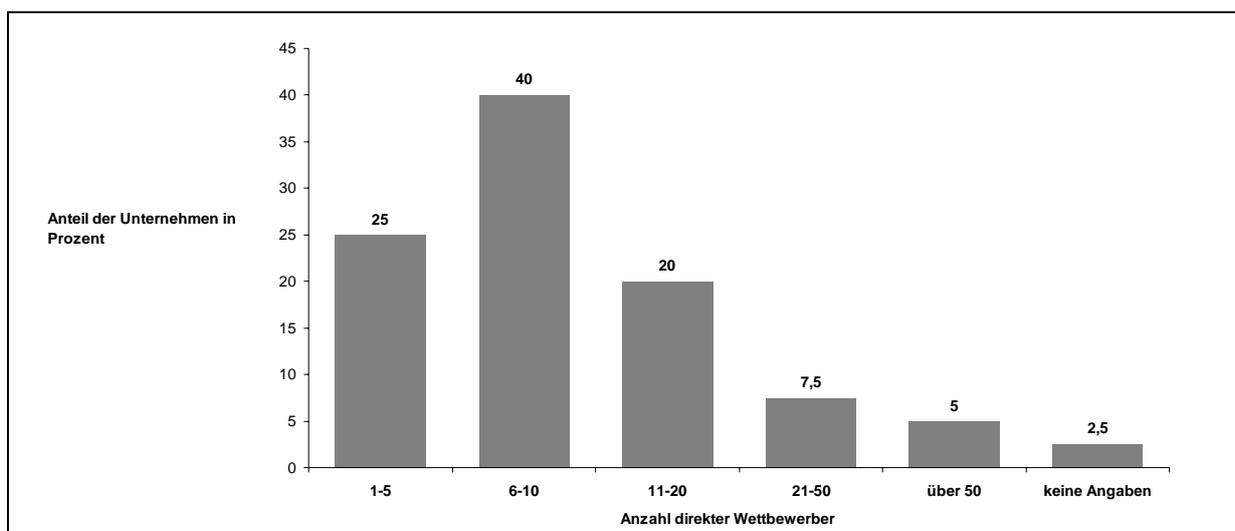


Abbildung 18: Wettbewerbssituation in der Softwarebranche

Softwareprodukte unterschiedlicher Hersteller verfügen in der Regel nicht über exakt die gleichen Funktionalitäten. Daher ist für die Kunden die Vergleichbarkeit der Produkte und hierüber schließlich die Vergleichbarkeit der Preise nur eingeschränkt gegeben. Im Branchenvergleich zeigt sich, dass in der Softwarebranche eine relativ geringe Markttransparenz herrscht (vgl. Abb. 19). Dies ist eine Ausgangslage, die für Preisdifferenzierung grundsätzlich viel versprechend ist.

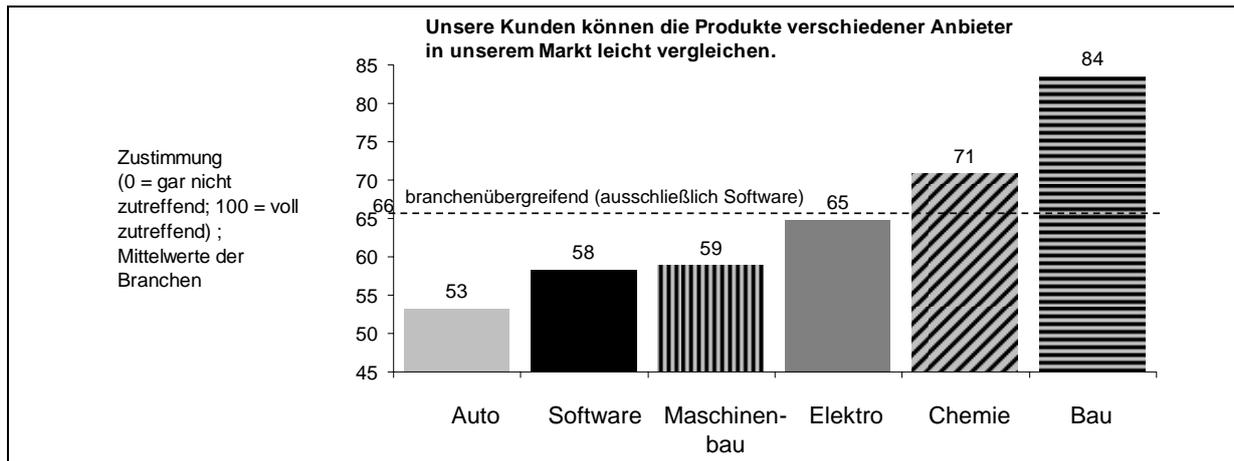


Abbildung 19: Branchenvergleich Markttransparenz

Unter Preisdifferenzierung versteht man, dass für das gleiche Produkt oder die gleiche Leistung unterschiedliche Preise verlangt werden. Die Preise können sich hierbei beispielsweise auf Softwarelizenzen oder die Wartungsverträge beziehen. Abbildung 20 zeigt die Differenzierung der Preise nach verschiedenen Kategorien im Branchenvergleich. Obwohl die Ausgangslage in der Softwarebranche deutlich besser ist, als in den meisten anderen Branchen, werden die Preise weniger differenziert (vgl. Abb. 20). Somit werden unterschiedliche Zahlungsbereitschaften schlechter abgeschöpft und potentielle Gewinne nicht erwirtschaftet.

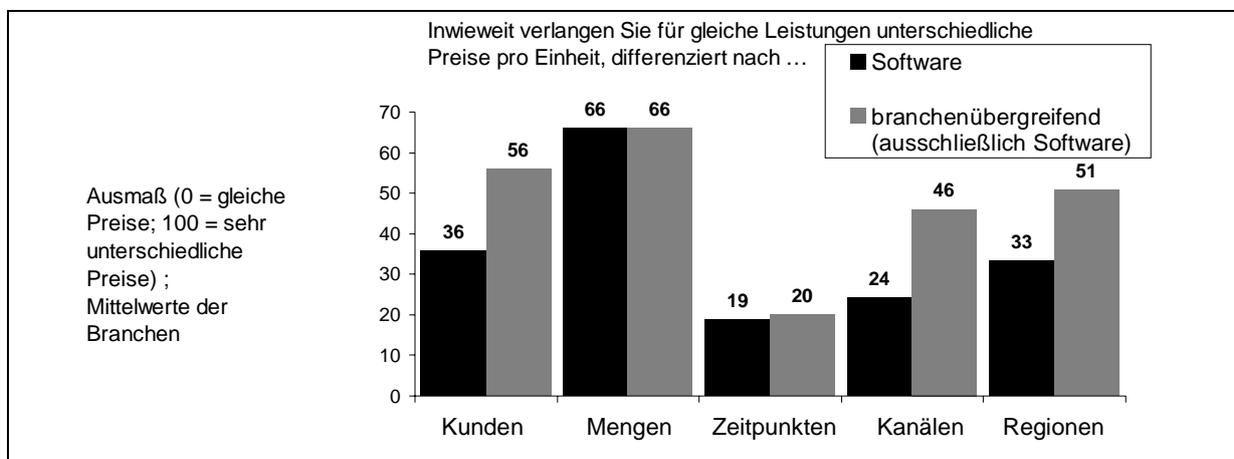


Abbildung 20: Branchenvergleich Preisdifferenzierung

Im Branchenvergleich zeigt sich, dass eine Differenzierung nach **Abnahmemengen** in allen Branchen stark verbreitet ist (vgl. Abb. 20). Hierbei werden in der Softwarebranche Kunden, die eine große Anzahl an Softwarelizenzen oder Wartungsverträgen kaufen, entsprechend geringere Preise pro Lizenz oder Wartungseinheit berechnet als Kunden, die nur eine geringe Anzahl abnehmen.

Eine Unterscheidung nach **Kaufzeitpunkten** kann vorliegen, wenn je nach Tageszeit, Wochentag oder Saison verschiedene Preise für ein Produkt verlangt werden. Dies kann beispielsweise von Software-as-a-Service-Anbietern genutzt werden, um die Auslastung der Server über die Zeit zu glätten und hierdurch in Summe geringere Kapazitäten vorhalten zu müssen. Eine weitere Möglichkeit ist es für Einsätze des Kundendienstes in Abhängigkeit von der Tageszeit unterschiedliche Preise zu verlangen.

Bei den **Absatzkanälen** können verschiedene Preise verlangt werden, wenn die Software über einen Händler oder direkt an den Kunden vertrieben wird. Beispielsweise hat das Unternehmen Mindjet auf seinen Internetseiten einen Rabatt von fünf Prozent auf das Produkt MindManager bei Erwerb der Software im Online-Shop des Herstellers angeboten (vgl. <http://shop.affiliate.mindjet.com>). Der Anbieter lässt den Kunden an den Kosteneinsparungen teilhaben, die durch den Einsatz von E-Commerce erzielt werden.

Bei einer Differenzierung nach **Vertriebsregionen** können regionale Wettbewerbsunterschiede mit in den Preis einbezogen werden. Für Softwareprodukte lässt sich die Nutzung über Lizenzverträge auf bestimmte Regionen einschränken. Sofern die Software nur in der jeweiligen Landessprache oder in Kombination mit Wartungsverträgen angeboten wird, kann dies darüber hinaus dazu beitragen, unerwünschte Reinporte zu verhindern.

Bei der Preisdifferenzierung nach **Kunden** oder Kundensegmenten können entweder die gleichen Produkte oder für die Kundengruppen angepasste Produkte vertrieben werden. Das Versioning bietet eine Möglichkeit unterschiedliche Zahlungsbereitschaften der Kunden abzuschöpfen. Hierunter versteht man das Anbieten eines Softwareprodukts mit unterschiedlichem Funktionsumfang, bzw. in einer Light- und einer Premium-Version. „If you add a fancy new feature to your software [...], make sure there is some way to turn it off.” (Shapiro/Varian 1999, S. 63). Wegen der leichten Kopierbarkeit ist dies für Softwareprodukte in der Regel mit geringem Aufwand und geringen Kosten realisierbar.

Durch solche Angebote kann man erreichen, dass sich die Kunden selbst selektieren und das für sie passende Produkt kaufen. Aber auch Produkte mit exakt dem gleichen Umfang können vom Anbieter zu verschiedenen Preisen verkauft werden. Hierbei muss die Selektion jedoch vom Anbieter vorgenommen werden. Der Anbieter handelt mit dem Kunden entweder einen individuellen Preis aus oder legt einen gruppenbezogenen Preis (z.B. nur für Studenten) fest.

Innerhalb der Softwarebranche zeigt sich, dass Softwarepricing-Profis ihre Preise stärker differenzieren. Im Gegensatz zu den übrigen Studienteilnehmern unterschieden sie dabei besonders häufig nach Vertriebsregionen (vgl. Abb. 21).

Der Softwarehersteller Microsoft bietet sein Produkt Office 2007 beispielsweise in den USA deutlich günstiger an, als in Deutschland. Dies ist vor allem auf eine unterschiedliche Rabattpolitik in den Vertriebsregionen zurück zu führen. Während die Ultimate-Version von Office 2007 in den USA für 60 Dollar (etwa 41 Euro) zu haben war, war die gleiche Software für 400 Euro in Deutschland zu bekommen, wobei der Listenpreis in Deutschland sogar bei 849 Euro lag (vgl. Reis 2007).

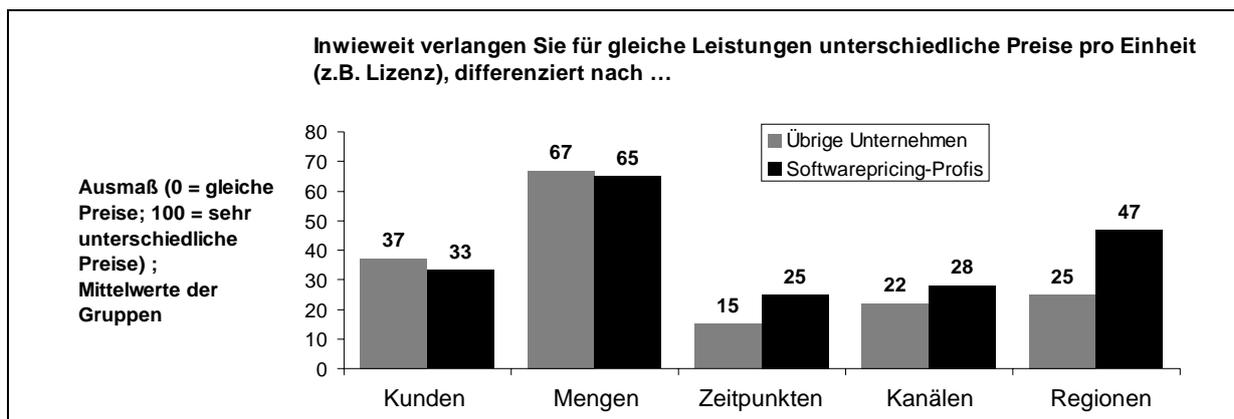


Abbildung 21: Preisdifferenzierung in der Softwarebranche

Erfolgsfaktor 6: Softwarepricing-Profis reduzieren das Preisrisiko ihrer Kunden gezielt durch Angebote von Festpreisen und Preisgarantien.

Umso länger ein bestimmtes Softwareprodukt genutzt wurde, umso besser ist das Produkt in der Regel auch an die Geschäftsprozesse und das Unternehmensumfeld angepasst. Dies trifft beispielsweise besonders stark auf ERP- oder CRM-Systeme zu, die eine Vielzahl an Schnittstellen im Unternehmen haben. Mit der Einführung einer neuen Software ist meist ein großer Aufwand für die Implementierung und Anpassung der Schnittstellen nötig. Während die reinen Anschaffungskosten oder Lizenzkosten einfach zu bestimmen sind, sind diese

produktbegleitenden Services und deren Kosten für den Kunden häufig schwer abschätzbar. Somit entstehen für den Kunden ein Preisrisiko und eine damit verbundene Scheu vor einem Anbieterwechsel. Abbildung 22 zeigt, dass die von uns befragten Softwareunternehmen die Wechselbarrieren zu anderen Anbietern als eher hoch einschätzen.

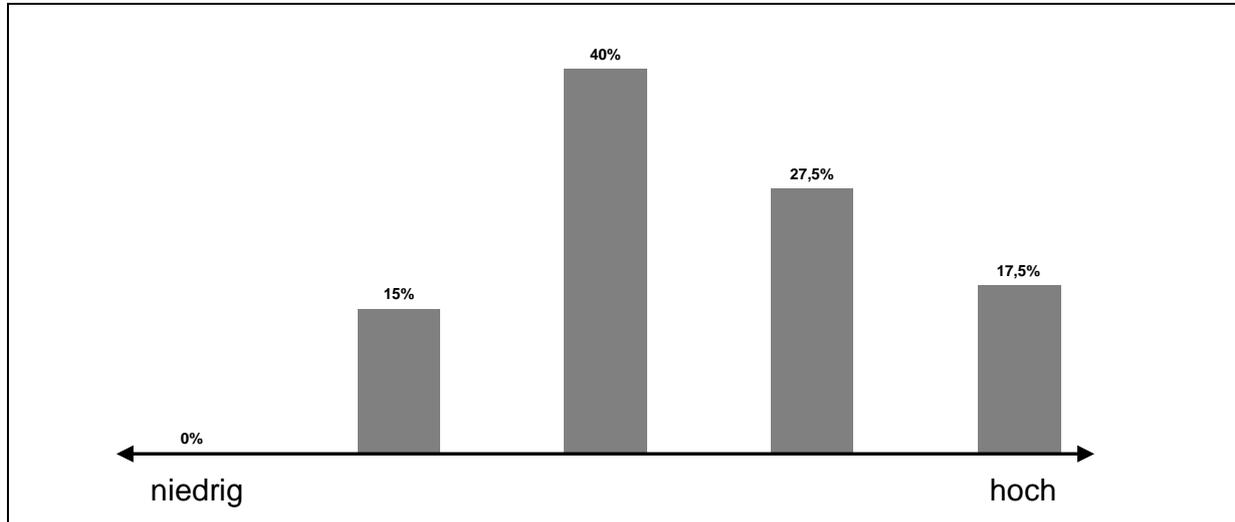


Abbildung 22: Wechselbarrieren zu anderen Anbietern

Es gibt aber auch Wege, die trotz solcher Wechselbarrieren Kunden zu einem Anbieterwechsel bewegen können. Sofern der Anbieter Festpreise anbietet oder eine Preisgarantie für den kompletten Wechsel zu seiner Software übernimmt, wird das Preisrisiko für den Kunden reduziert. Softwarepricing-Profis verfolgen häufiger diese Strategie als die übrigen Unternehmen (vgl. Abb. 23). Ein Beispiel hierzu bietet SAP mit dem „Safe Passage Program“. Hierbei wird Kunden im ERP-Bereich für den Wechsel von einem anderen Anbieter zu SAP eine kostenneutrale Lösung angeboten. SAP übernimmt in diesen Fällen die bei Kunden anfallenden Kosten und nimmt dem Kunden somit das Preisrisiko vollständig ab (vgl. Buxmann/Diefenbach/Hess 2008, S. 31).

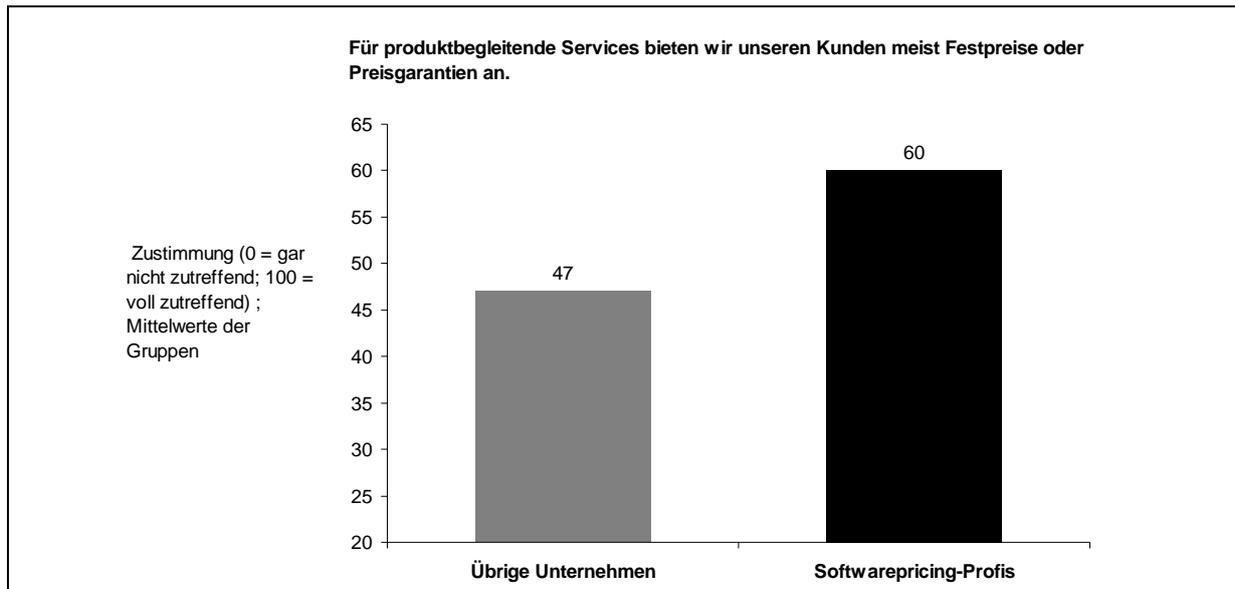


Abbildung 23: Angebot von Festpreisen oder Preisgarantien

4.2 Erfolgsfaktoren im Bereich der Preis- und Konditionensysteme

Erfolgsfaktor 7: Bei der Gestaltung der Lizenzgebühren setzen Softwarepricing-Profis mehr auf traditionelle Lizenzgebühren und weniger auf variable Preisbestandteile.

Wie bereits bei Erfolgsfaktor 3 gezeigt, bieten Softwarepricing-Profis regelmäßiger neue Versionen an, um neue Lizenzgebühren zu erzielen. Passend hierzu zeigen unsere Daten auch, dass die erfolgreichen Unternehmen mehr auf einmalige Lizenzgebühren setzen, die beim Kauf der Software fällig werden, und weniger auf variable Preisbestandteile (vgl. Abb. 24). Diese haben für den Anbieter den Vorteil, dass er unabhängig davon, ob und in welchem Umfang der Kunde die Software tatsächlich nutzt, seine Umsätze erzielt. Der Kunde hat auf der anderen Seite durch einmalige Lizenzgebühren auch Planungssicherheit, was die Kosten für die Software angeht, denn diese stehen schon beim Kauf fest. Variable Preisbestandteile ergeben sich dagegen erst durch das Nutzungsverhalten des Kunden und sind daher im Vorfeld nur eingeschränkt kalkulierbar. Einmalige Lizenzgebühren können somit auch dazu beitragen das Preisrisiko für den Kunden zu reduzieren. Unter Erfolgsfaktor 6 haben wir bereits aufgezeigt, wie das Preisrisiko für den Kunden darüber hinaus durch Festpreise oder Preisgarantien reduziert werden kann.

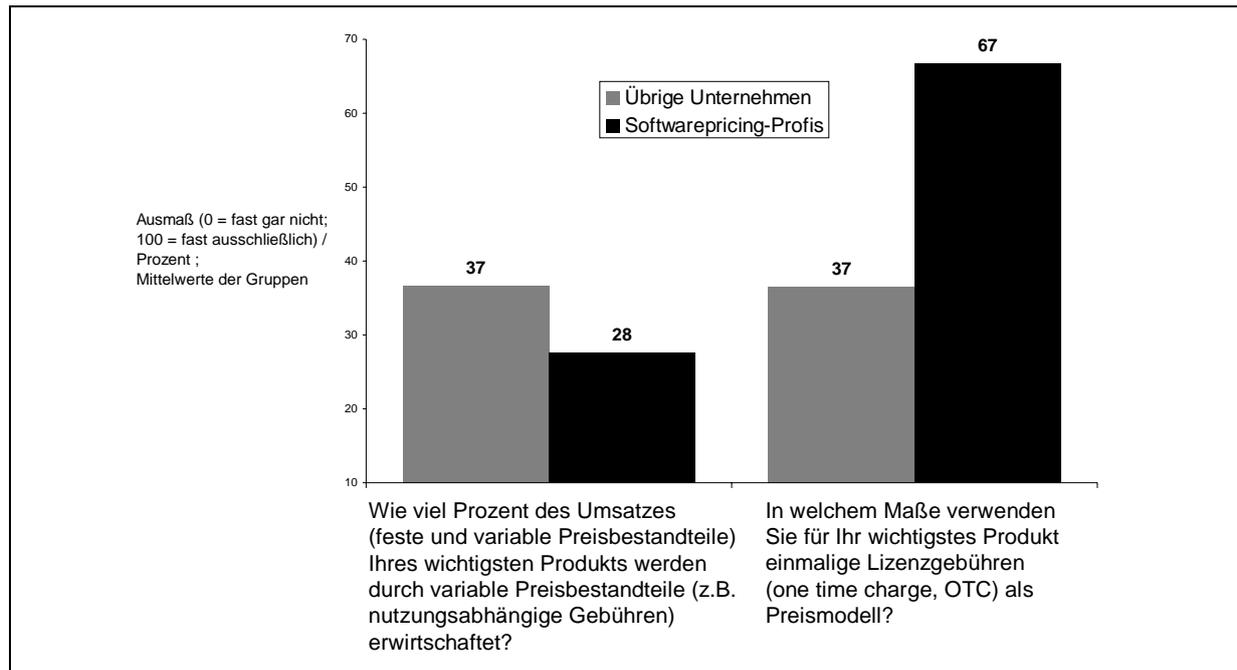


Abbildung 24: Gestaltung der Lizenzgebühren der Softwarepricing-Profis

Erfolgsfaktor 8: Softwarepricing-Profis knüpfen ihre Rabatte an feste Gegenleistungen durch den Kunden.

Preis- und Konditionensysteme dienen dazu, die Preisstrategie auch im Tagesgeschäft konsequent umzusetzen. Da die Kostenstruktur von Software mit hohen fixen Kosten bei der Entwicklung und sehr geringen variablen Kosten bei der Bereitstellung auch den Kunden bekannt ist, werden von diesen häufig extrem hohe Rabatte gefordert und in vielen Fällen auch ohne jegliche Gegenleistung gewährt. Leistungsorientierte Preis- und Konditionensysteme können bei einer konsequenten Anwendung ein zu schnelles „Einknicken“ im Vertrieb verhindern.

Abbildung 25 gibt einen Überblick, wie viele Konditionen bzw. Preisnachlässe die Softwareunternehmen aus unserer Stichprobe gewähren. Die meisten Softwarehersteller gewähren *beim* Kauf Preisnachlässe, wie z.B. Grundrabatte, Mengenrabatte oder Skonti. Teilweise nennen Unternehmen über elf verschiedene Arten von Rabatten. Preisnachlässe *nach* dem Kauf sind nur bei gut der Hälfte der Unternehmen zu finden. Wenn sie gewährt werden, sind es meist nur bis zu fünf verschiedene Arten. Beispiele hierfür sind Umsatzboni, Treueboni oder Gutschriften.

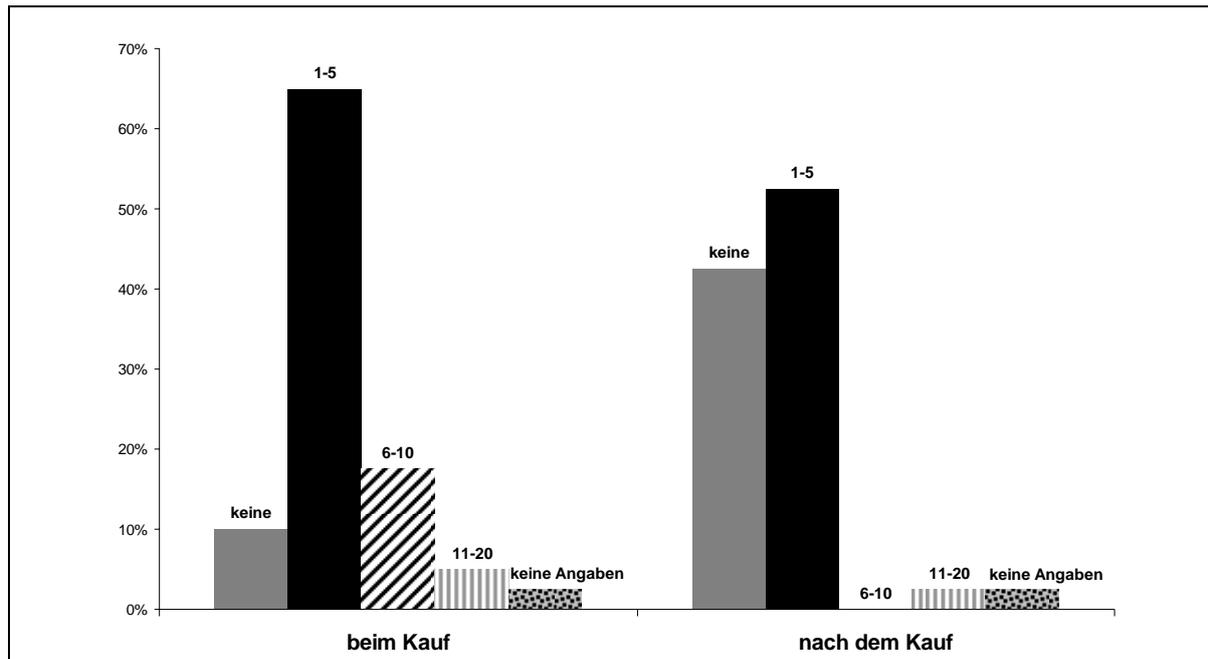


Abbildung 25: Anzahl der Arten von Konditionen bzw. Preisnachlässen

Im Rahmen von leistungsorientierten Preis- und Konditionensystemen erhält ein Kunde dann „bessere“ Preise oder Konditionen, wenn er eine Gegenleistung für den Anbieter erbringt. Solche Gegenleistungen können beispielsweise die Abnahme großer Mengen (z.B. mehr Lizenzen) oder frühere Zahlungstermine sein, wodurch beim Anbieter Kostenersparnisse entstehen und die Preisnachlässe zumindest teilweise kompensiert werden. Die Konditionen sollten sich dabei an dem Kundenverhalten orientieren, das der Anbieter fördern will.

Wenn Rabatte willkürlich vergeben werden, kann dies zu Problemen bei der Preiskommunikation führen. Sobald ein Kunde von einem anderen Kunden erfährt, dass dieser einen höheren Rabatt erhält, fühlt er sich ungerecht behandelt und fordert ähnliche Rabatte ein. Solche Situationen können durch die Konsolidierung des Softwaremarkts nicht selten vorkommen. Sobald zwei Kunden fusionieren und die Preise des anderen sehen, können entsprechende Verstimmungen der Geschäftsbeziehung auftreten. Werden Rabatte aber an feste Gegenleistungen durch den Kunden geknüpft, können die unterschiedlichen Preise aufgrund eben dieser Gegenleistungen gerechtfertigt werden. IBM hat beispielsweise auf seiner Internetseite zeitweise Rabatte von 10 Prozent bei Download statt physischer Auslieferung angeboten (vgl. Biering 2004, S. 278). Avira bietet für seine Antivirussoftware AntiVir Professional einen Rabatt von 33 Prozent an, wenn der Kunde eine Lizenz für drei Jahre, statt für nur ein Jahr erwirbt. Zudem gibt es für Kunden, die mindestens fünf Lizenzen

erworben haben, bei der Verlängerung der Lizenzen einen Rabatt von 30 Prozent auf den Listenpreis (vgl. www.avira.com).

Unsere empirischen Ergebnisse zeigen, dass die Softwarebranche im Branchenvergleich bei der Anwendung von leistungsbezogenen Preis- und Konditionensystemen noch Schlusslicht ist (vgl. Abb. 26). Um die eigenen Rabattsysteme leistungsbezogener zu gestalten, können sich Softwarehersteller an der Automobilzuliefererbranche orientieren. Softwarepricing-Profis sind dagegen schon deutlich weiter und nutzen mehrheitlich solche Systeme (vgl. Abb. 27). Im Mittel erreichen die Softwarepricing-Profis hierbei sogar den Wert, den im Branchenvergleich nur die Automobilzulieferer erreicht haben.

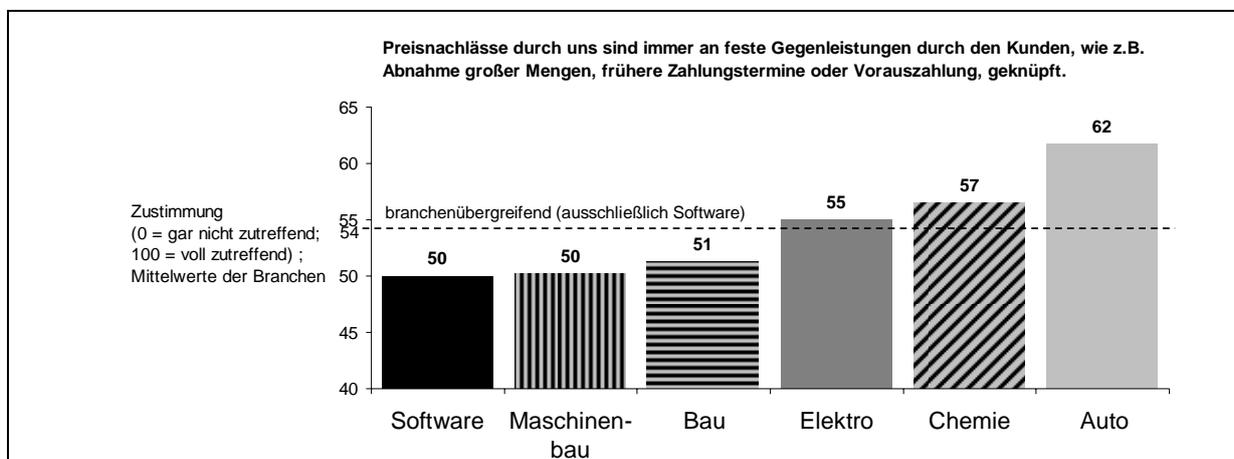


Abbildung 26: Branchenvergleich leistungsbezogene Konditionensysteme

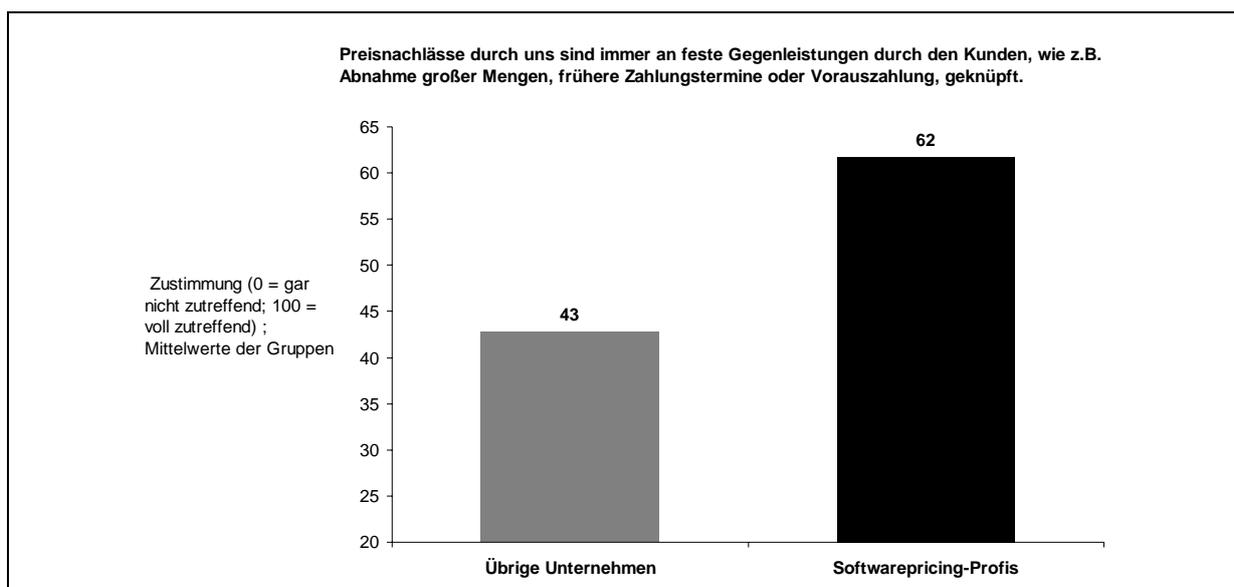


Abbildung 27: Leistungsbezogene Konditionensysteme in der Softwarebranche

4.3 Erfolgsfaktoren im Bereich der Preisfindung

Erfolgsfaktor 9: Softwarepricing-Profis setzen stärker moderne Marktforschungsmethoden ein.
--

Unsere Daten bestätigen, dass Preise in der Softwarebranche eher unsystematisch bestimmt werden. Andere Branchen setzen deutlich stärker auf moderne Marktforschungsmethoden, um den Nutzen der eigenen Leistungen für die Kunden zu ermitteln (vgl. Abb. 28). Durch Methoden, wie beispielsweise die Conjoint-Analyse, kann eine Fehleinschätzung des Nutzen weitgehend vermeiden werden. Basierend hierauf können dann die Preise an der Höhe des Nutzens der Leistungen festgelegt werden.

Als Marktforschungsmethoden können beispielsweise die Conjoint-Analyse, die iterative Preisschwellenermittlung oder die van Westendorp-Analyse herangezogen werden (vgl. zu den verschiedenen Methoden im Detail Herrmann/Homburg/Klarmann 2008 und Homburg/Krohmer 2006). Bei der Auswahl der geeigneten Methoden sind im jeweiligen Fall die Vor- und Nachteile sowie der Aufwand der Methoden zu beachten. Häufig ist eine Kombination verschiedenerer Methoden sinnvoll.

Diese Methoden geben aber nur Hilfestellungen bei der Festlegung eines optimalen Preises. Abhängig von den konkreten Zielen (z.B. Gewinn-, Umsatz- oder Absatz-/Marktanteilsziele) können unterschiedliche Preise optimal sein. Eine Simulation verschiedener Preise ermöglicht hierbei für unterschiedliche Szenarien eine Beurteilung der Alternativen in Hinblick auf die Ziele. Im Rahmen solcher Simulationen können auch verschiedene Lizenz- und Preismodelle (vgl. Kapitel 2) beurteilt werden.

In der branchenübergreifenden Studie zeigt sich auch hier wieder, dass die Softwarebranche noch kaum auf solche Instrumente zurückgreift. Sowohl im Einsatz von modernen Marktforschungsmethoden (vgl. Abb. 28), als auch bei der Nutzung von Modellen zur Simulation von Preisen (vgl. Abb. 29) ist die Softwarebranche noch weit zurück. Die Softwarepricing-Profis erreichen beim Einsatz von modernen Marktforschungsmethoden und Simulationen zwar immer noch nicht das Niveau der anderen Branchen, heben sich jedoch deutlich von den übrigen Unternehmen der Softwarebranche ab (vgl. Abb. 30).

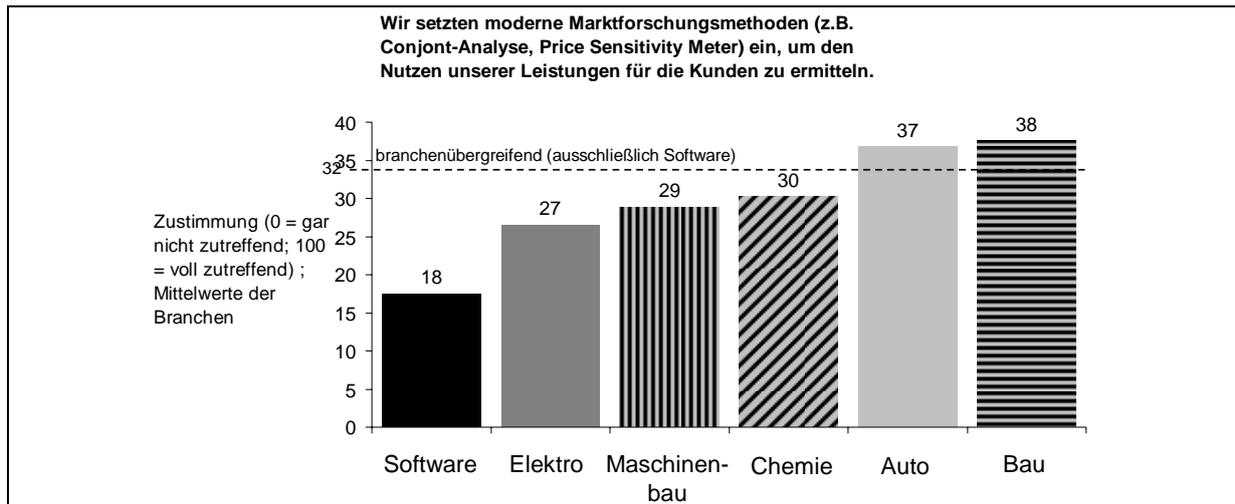


Abbildung 28: Branchenvergleich Marktforschungsmethoden

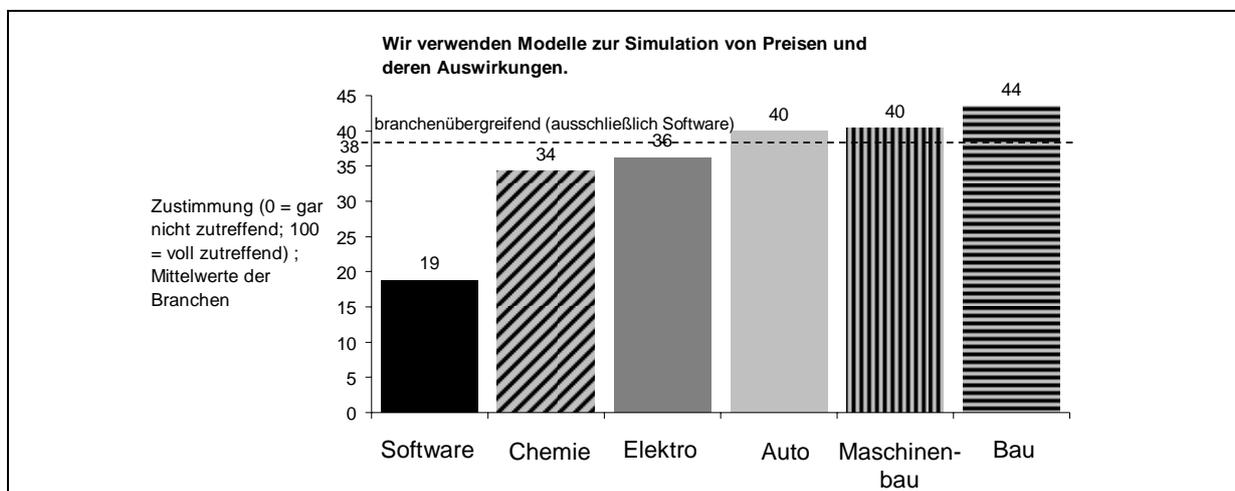


Abbildung 29: Branchenvergleich Modelle zur Simulation von Preisen

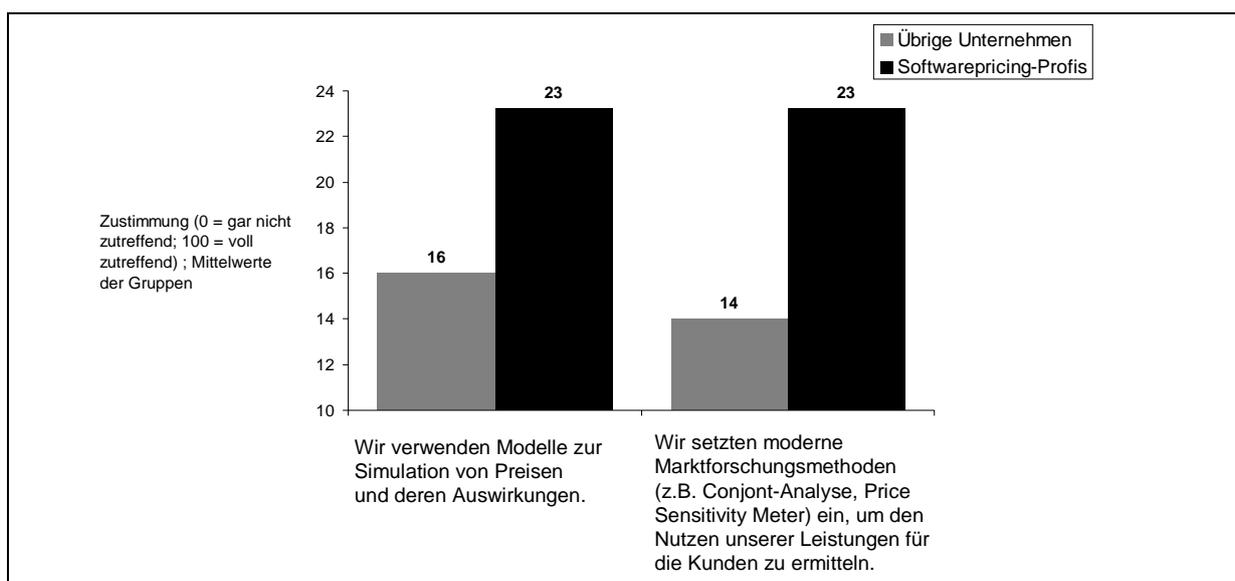


Abbildung 30: Marktforschungsmethoden und Simulationen in der Softwarebranche

Erfolgsfaktor 10: Softwarepricing-Profis verlassen sich bei der Preisfindung nicht auf ihre Vertriebsmitarbeiter, sondern befragen ihre Kunden selbst.

Um Preise festlegen zu können, bedarf es einer Grundlage. Hierzu kann man beispielsweise Workshops mit Marktexperten oder mit den eigenen Vertriebsmitarbeitern veranstalten. Diese haben eine Vorstellung vom Markt und versuchen aufgrund ihres Wissens in Kombination mit der eigenen Intuition einen passenden Preis zu finden. Ein solches Vorgehen ist in der Regel kostengünstig und erfordert wenige Marktforschungskennntnisse. Sofern die Teilnehmer des Workshops die tatsächlichen Präferenzen der Kunden nicht vollständig kennen oder eine verzerrte Sicht auf den Markt haben, werden die Preise jedoch nicht optimal gesetzt. Die bessere Alternative ist es, die Kunden selbst zu befragen.

Zur Befragung der Kunden kann eine direkte oder auch eine indirekte Befragung eingesetzt werden. Bei der direkten Befragung wird der Kunde beispielsweise per Telefoninterview oder schriftlichem Fragebogen befragt. Diese Methode birgt jedoch die Gefahr, dass der Kunde nicht preisgeben will, für welche Funktionalitäten er bereit wäre mehr zu bezahlen oder dass er seine Zahlungsbereitschaft generell niedriger angibt. Durch indirekte Befragungen kann dieses Problem vermeiden werden. Hierbei wird auch der Kunde befragt, jedoch sind die Fragen nicht direkt gestellt sondern werden implizit aus den Antworten der Kunden geschlossen. In der Conjoint-Analyse werden beispielsweise immer konkrete Eigenschaftskombinationen miteinander verglichen. Der Kunde gibt in mehreren Durchläufen an, welche Kombination er jeweils bevorzugt. Hieraus lässt sich die Wichtigkeit der einzelnen Merkmale für den Kunden ableiten, ohne dass man konkret hiernach gefragt hat. Für solche Methoden ist Fachwissen aus der modernen Marktforschung nötig. Softwarepricing-Profis setzten verstärkt auf diese Kundenbefragungen (vgl. Abb. 31).

Uns ist aber auch bewusst, dass die Anwendung der Conjoint-Analyse in der Softwarebranche schnell sehr komplex und aufwändig werden kann. In Pretests müssen vor der Durchführung der eigentlichen Befragung die wichtigen bzw. für den Kunden relevanten Eigenschaften des Produktes identifiziert werden. Die Anzahl der Eigenschaften muss überschaubar bleiben, um die Anzahl der Paarvergleiche und die damit verbundene Befragungszeit und kognitive Belastung bei den Teilnehmern der Studie im Rahmen zu halten.

Wenn man sich für die Durchführung einer Conjoint-Analyse entschieden hat, kann man über die Preisfindung hinaus von den Erkenntnissen profitieren. Denn diese können auch für die Entwicklung von neuen Produkten oder Funktionalitäten richtungweisend sein.

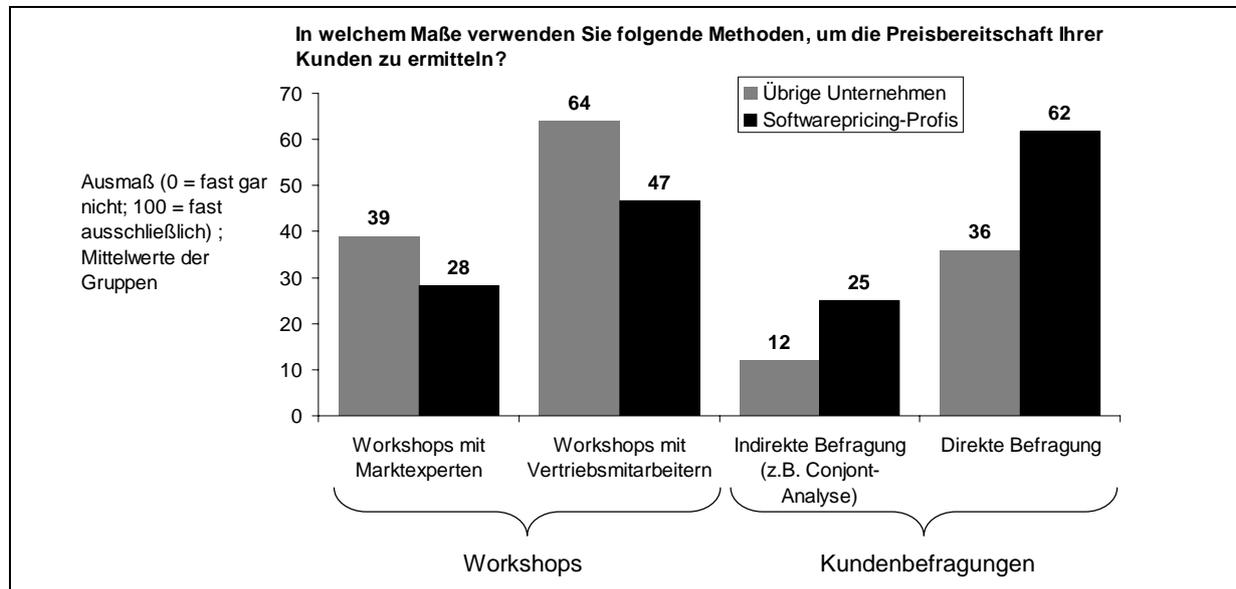


Abbildung 31: Methoden zur Messung der Preisbereitschaft

Erfolgsfaktor 11: Softwarepricing-Profis haben häufiger eine eigene Preisabteilung und binden Finanzen und Controlling stärker in die Preisfindung mit ein.

Die Komplexität und Wichtigkeit des Preismanagements reicht in verschiedene Abteilungen innerhalb eines Unternehmens hinein. Im Allgemeinen sind dies: Marketing/Produktmanagement, Vertrieb, Finanzen/Controlling, die Geschäftsführung sowie in manchen Unternehmen eine eigene Preisabteilung, die sich schwerpunktmäßig mit der Preisfindung und Überwachung der Preisdurchsetzung beschäftigt. Die Einbeziehung aller beteiligten Bereiche ist sicherlich sinnvoll. Dennoch ist es wichtig dem Preismanagement einen festen Platz zu geben, so dass es nicht durch Schnittstellenprobleme zu wenig Beachtung erfährt. Hierzu kann insbesondere eine eigene Preisabteilung sinnvoll sein, welche mit den anderen Abteilungen in Kontakt steht. Dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren unserer Einschätzung nach weiter durchsetzen. Im Rahmen unserer Erhebung fällt auf, dass erfolgreiche Unternehmen insbesondere auf eine starke Beteiligung von Finanzen/Controlling sowie einer eigen Preisabteilung setzen, während die übrigen Unternehmen dem Trend zu einer eigenen Preisabteilung noch nicht nachgehen (vgl. Abb. 32).

Durch die stärkere Einbeziehung von Finanzen/Controlling in die Preisfindung werden die Kosten stärker im Auge behalten und zu niedrige Preise können vermieden werden.

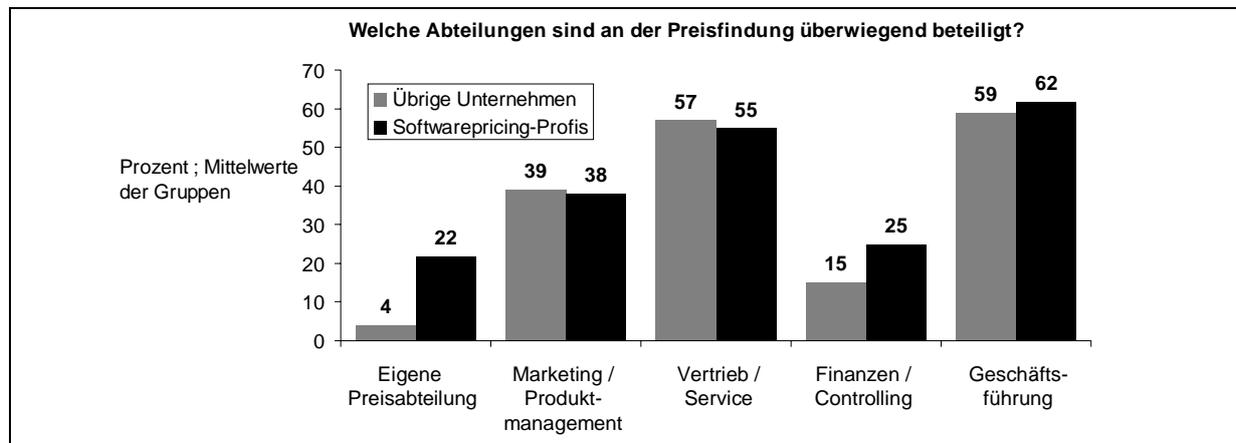


Abbildung 32: Beteiligung verschiedener Abteilungen an der Preisfindung

Erfolgsfaktor 12: Alle Unternehmen orientieren sich bei der Preisfindung an der Kostenstruktur, Softwarepricing-Profis kennen ihre Kosten aber wesentlich besser.

Man kann bei der Preisfindung seinen Fokus auf unterschiedliche Informationen legen. Es stehen prinzipiell drei verschiedene Ansätze zur Verfügung. Dies sind eine kosten-, eine wettbewerbs- und eine kundenbezogene Vorgehensweise.

Die Kosten als Grundlage zu nehmen und mittels *Kosten-Plus-Methode* einen Aufschlag hierauf festzulegen ist ein noch weit verbreiteter, aber eigentlich unlogischer Ansatz. Während die variablen Kosten in diesem Ansatz keine Probleme bereiten, sieht es mit den Fixkosten anders aus. Bei sich ändernder Absatzmenge variieren die anteiligen fixen Kosten pro Stück. Hierdurch ändert sich der Preis, der wiederum auf die Absatzmenge wirkt. Es findet somit ein Zirkelschuss statt. Sofern die Fixkosten in Summe der Kosten relativ gering ausfallen, kann dieser Ansatz noch funktionieren. Im Bereich der Standardsoftware stellen die Entwicklungskosten als Fixkosten den größten Kostenblock, da die Vervielfältigung kaum weitere Kosten verursacht. Daher ist gerade in diesem Segment von diesem Ansatz abzuraten. Die Betrachtung der Kosten sollte lediglich als Untergrenze der Preise relevant sein. Im Rahmen von Individualentwicklungen ist die Anwendung dieser Methode dagegen eher möglich. Unsere Daten zeigen, dass in der Softwarebranche zwar auch auf die Kosten-Plus-Methode zurückgegriffen wird, jedoch deutlich weniger als in anderen Branchen (siehe Abb. 33).

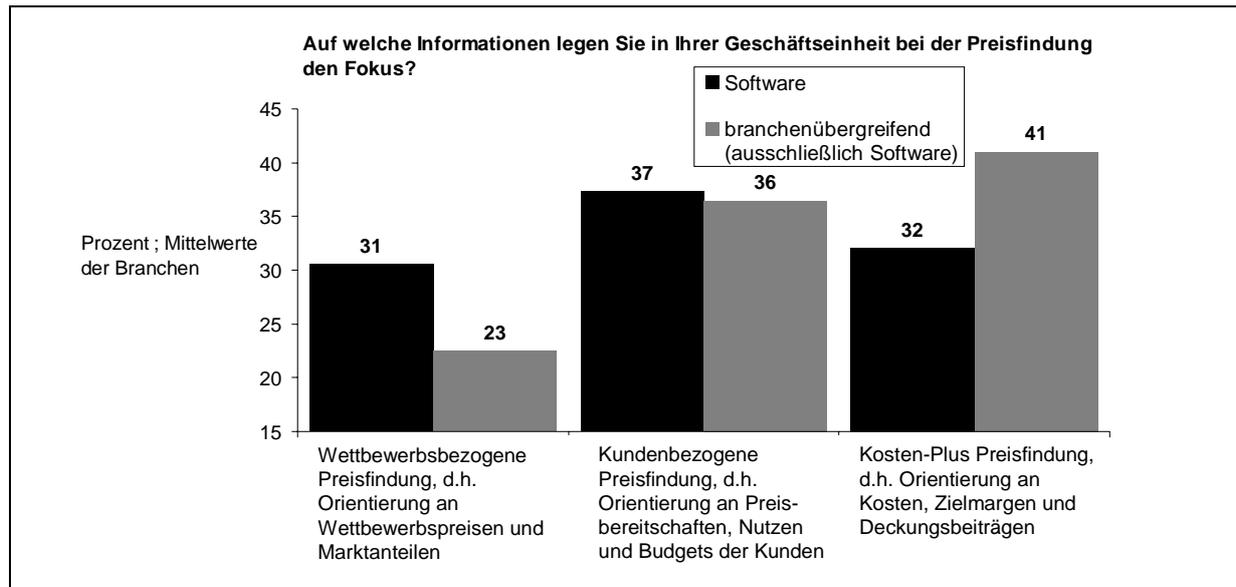


Abbildung 33: Branchenvergleich der Informationen zur Preisfindung

Wie eben gezeigt, erscheint insbesondere eine rein kostenorientierte Vorgehensweise ungeeignet zur Preisfindung. Daher sollten ergänzend marktorientierte und wettbewerbsbezogenen Verfahren Anwendung finden.

Bei der *wettbewerbsbezogenen Preisfindung* werden die Preise der Wettbewerber und die Marktanteile betrachtet. Das eigene Produkt wird entsprechend seines Leistungsumfangs in das Preisgefüge eingeordnet. Um das Preisgefüge im Markt korrekt zu erfassen, sollte man sich nicht von einem eventuell bereits vorhandenen Bauchgefühl leiten lassen. Unternehmen schätzen ihre Produkte im Vergleich zum Wettbewerb häufig teurer ein, als sie tatsächlich sind. Eine systematische Analyse der Wettbewerbspreise durch unabhängige Marktforschungsinstitute schafft hierbei Klarheit. Bei stark standardisierter Software können auch Testkäufe hilfreich sein, wie sie für Konsumgüter häufig eingesetzt werden. Eine Befragung von Kunden und Vertriebsmitarbeitern gibt aber häufig nur ein verzerrtes Bild der Realität wider. Beide Gruppen sind aus taktischen Gründen geneigt, die Preise als „über Wettbewerbsniveau“ darzustellen.

Die *kundenbezogene Preisfindung* basiert auf dem Nutzen, den der Kunde durch den Einsatz der Software erzielt, und der daraus resultierenden Zahlungsbereitschaft. Bei der Analyse des objektiven Nutzens steht der Einfluss der Software auf die Kosten- und Erlössituation im Fokus. Der Preis wird dann z.B. durch zu erwartende Kostensenkungen, Umsatzsteigerungen oder dem ROI der Softwarenutzung beeinflusst. Darüber hinaus kann auch die subjektive

Zahlungsbereitschaft des Kunden mit einbezogen werden. Hierzu dienen die unter den Erfolgsfaktoren 9 und 10 erwähnten Marktforschungsmethoden.

Innerhalb der Softwarebranche zeigen unsere Daten kaum Unterschiede zwischen den Informationen, die Softwarepricing-Profis und die übrigen Unternehmen für die Preisfindung nutzen (vgl. Abb. 34). Zudem werden in über zehn Prozent der Fälle die Preise unsystematisch durch Bauchgefühl bestimmt.

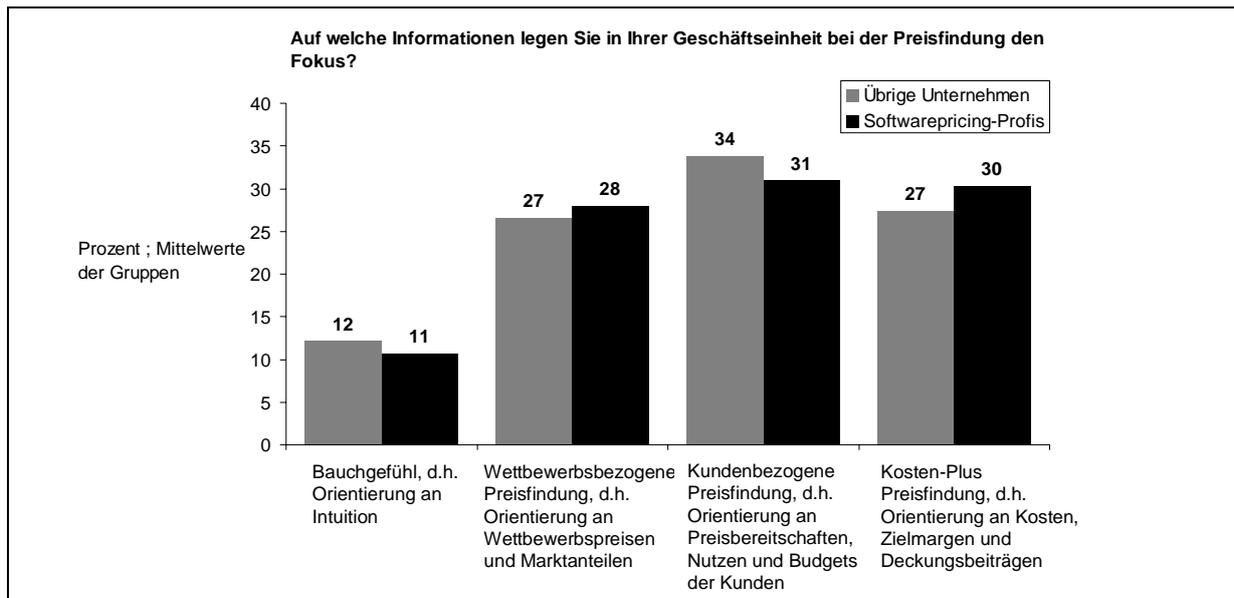


Abbildung 34: Informationen zur Preisfindung in der Softwarebranche

Im Vergleich mit anderen Branchen leidet die Softwarebranche jedoch an einem grundlegenden Informationsproblem. Sie kennen ihre Kosten sowie die Nettoverkaufspreise der Wettbewerber schlechter, als alle anderen betrachteten Branchen (vgl. Abb. 35 und 36). Wie wir bei Erfolgsfaktor 9 gezeigt haben, kennen sie auch ihre Kunden schlechter, da sie weniger systematische Marktforschung betreiben. Es ist offensichtlich, dass unabhängig von der Art der Informationen, die man für die Preisfindung zugrunde legt, die Qualität dieser Informationen den Erfolg der bestimmten Preise beeinflusst. Wenn man die genauen Nettoverkaufspreise der Wettbewerber nicht kennt, wie will man die eigenen Preise an diesen ausrichten?

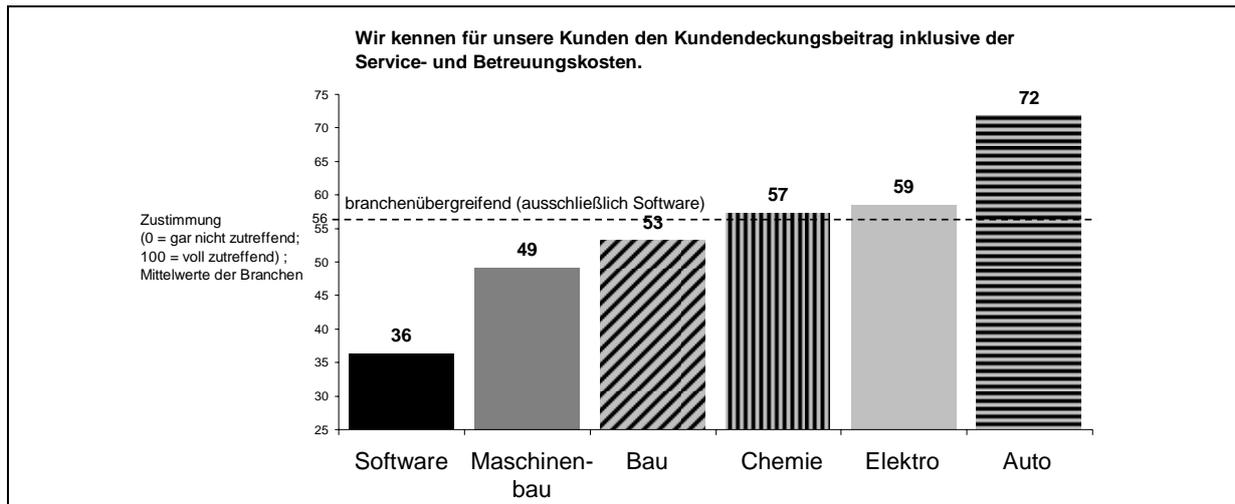


Abbildung 35: Branchenvergleich Kosten als Informationsbasis

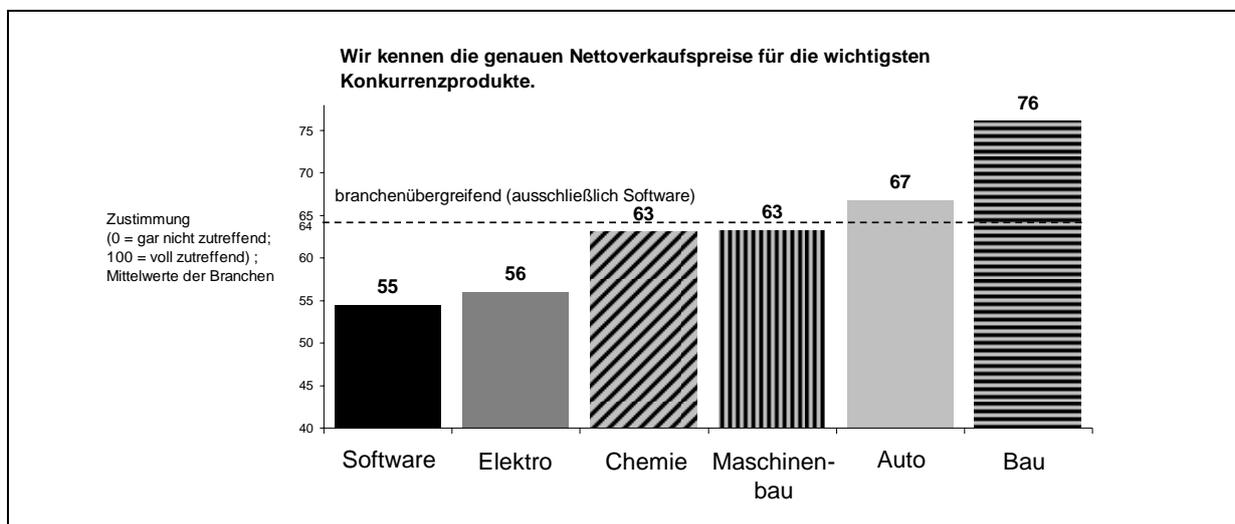


Abbildung 36: Branchenvergleich Wettbewerbspreise als Informationsbasis

Die Softwarepricing-Profis kennen ihre Kosten deutlich besser als die übrigen Unternehmen der Branche (vgl. Abb. 37). Wenn der Kosten-Plus-Ansatz generell nicht zu empfehlen ist, so ist er sicherlich Erfolg versprechender, wenn man zumindest ein umfassendes Verständnis seiner Kosten hat. Das bessere Kostenverständnis kann durchaus mit der stärkeren Einbeziehung von Finanzen und Controlling in die Preisfindung (siehe Erfolgsfaktor 11) zusammenhängen.

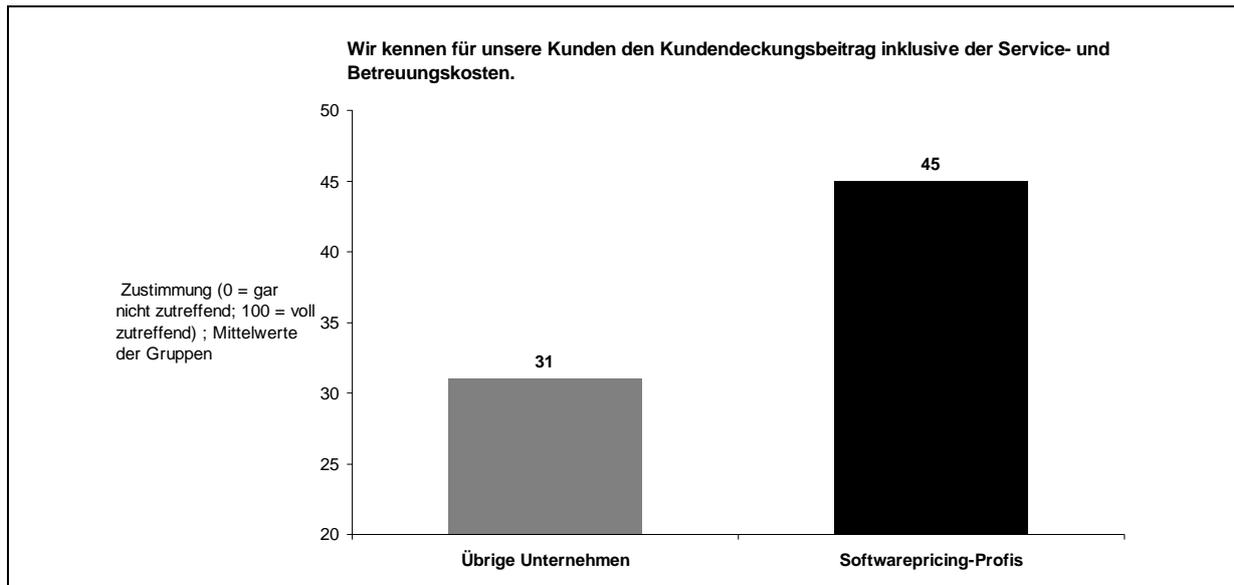


Abbildung 37: Kenntnis der Deckungsbeiträge und Kosten in der Softwarebranche

4.4 Erfolgsfaktoren im Bereich der preisbezogenen Steuerungsinformationen

Erfolgsfaktor 13: Softwarepricing-Profis kennen ihre Preisdurchsetzung am Markt.

Wie bereits dargestellt, neigt die Softwarebranche zu großzügigen Preisnachlässen. Ein umfassendes Preiscontrolling kann hier Klarheit schaffen. Die konsequente Beobachtung der tatsächlich am Markt erzielten Preise ist eine grundlegende Voraussetzung, um ein Verständnis für die eigenen Preise zu entwickeln und Preise vernünftig zu planen.

Im Branchenvergleich zeigen unsere Daten, dass die Monitoringsysteme der Softwarebranche nicht mit anderen Branchen mithalten können (vgl. Abb. 38 und 39). Es werden weder die zeitliche Entwicklung der Nettoverkaufspreise (z.B. über Preisindizes) noch die Preisdurchsetzung pro Verkäufer effektiv gemessen. Es ist allen Unternehmen der Softwarebranche anzuraten einen Blick in die Systeme der anderen Branchen zu werfen und die eigenen Systeme zu optimieren.

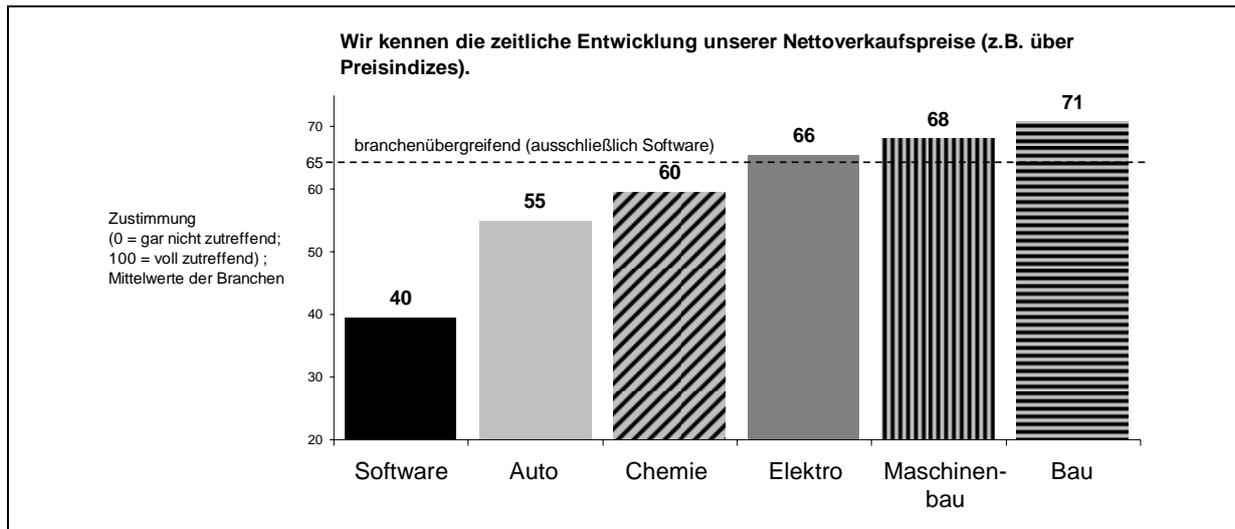


Abbildung 38: Branchenvergleich Monitoringsysteme (zeitliche Entwicklung)

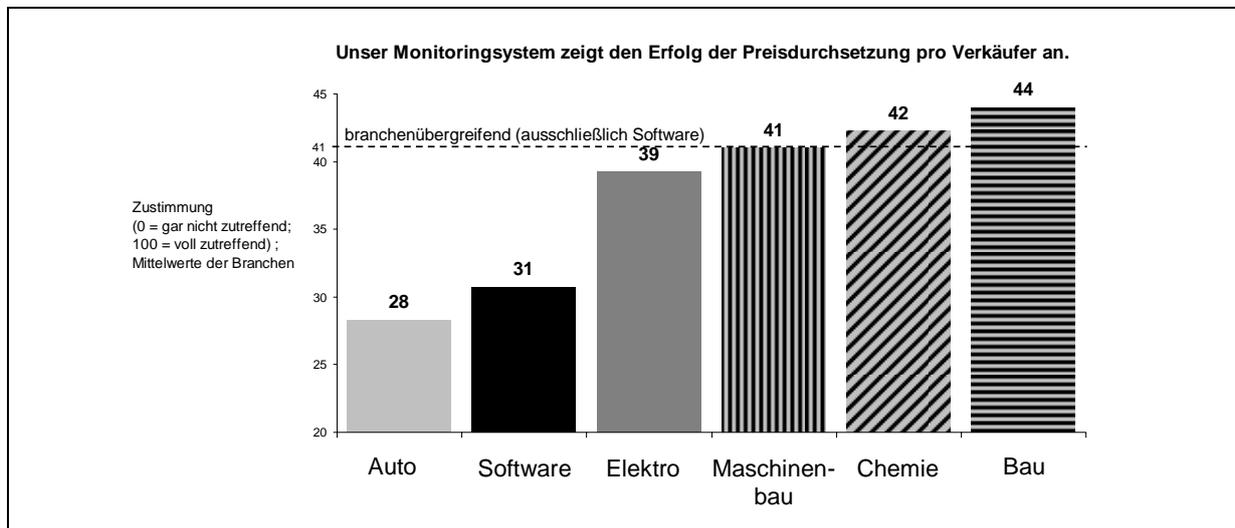


Abbildung 39: Branchenvergleich Monitoringsysteme (Preisdurchsetzung)

Die Softwarepricing-Profis kennen die zeitliche Entwicklung ihrer Nettoverkaufspreise besser als die übrigen Unternehmen der Branche (vgl. Abb. 40). Hierdurch können sie nachverfolgen, wie die geplanten Preise im Markt durchgesetzt werden. Sobald es zu einem ungeplanten Absinken der Preise und der damit drohende Untergrabung des Preis- und Konditionensystems kommt, wird dies im Preismonitoring sichtbar. Softwarepricing-Profis können also deutlich schneller solche negativen Trends erkennen und frühzeitig Gegenmaßnahmen einleiten.

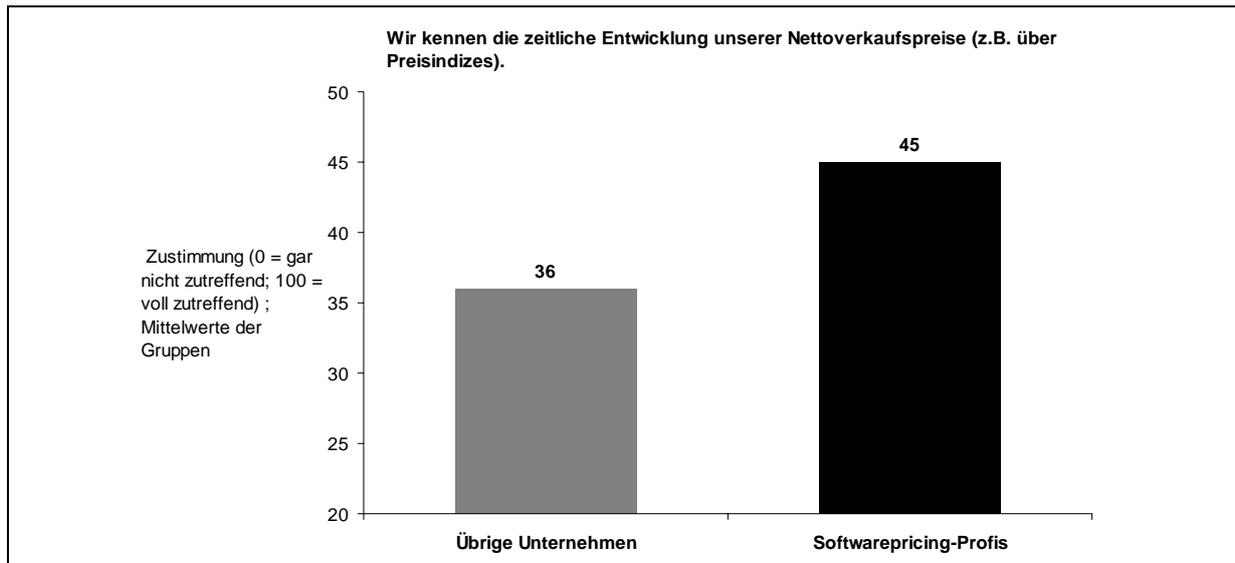


Abbildung 40: Monitoringsysteme in der Softwarebranche

4.5 Erfolgsfaktoren im Bereich der internen Preisumsetzung / -abstimmung

Erfolgsfaktor 14: Softwarepricing-Profis haben eher Pricingexperten, die einen Großteil ihrer Arbeitszeit mit Preisentscheidungen verbringen.

Die unsystematische und stiefmütterliche Behandlung des Preismanagements der Softwarebranche zeigt sich in der personellen Besetzung. Während in vielen Branchen ausgewählte Personen einen Großteil ihrer Arbeitszeit mit der Analyse, Planung und Kontrolle von Preisentscheidungen verbringen, trifft das bei den Softwareherstellern deutlich weniger zu (vgl. Abb. 41).

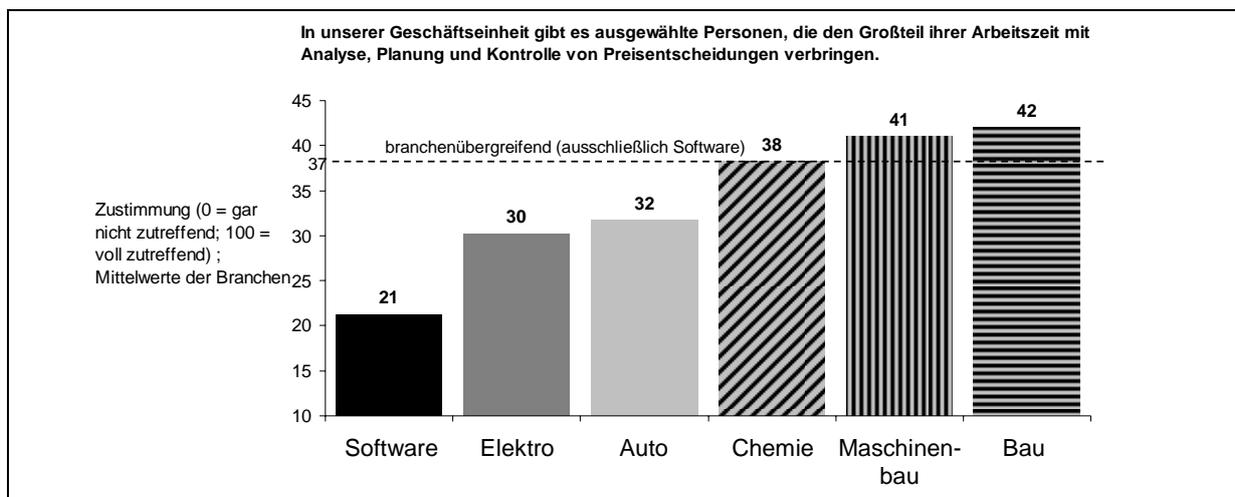


Abbildung 41: Branchenvergleich Pricingexperten

Die Softwarepricing-Profis sind dabei, hier Anschluss zu gewinnen. Wenn auch noch auf geringem Niveau haben sie deutlich eher solche Pricing-Experten (vgl. Abb. 42). Dies steht im Einklang mit dem Trend zu einer eigenen Preisabteilung unter Erfolgsfaktor 11.

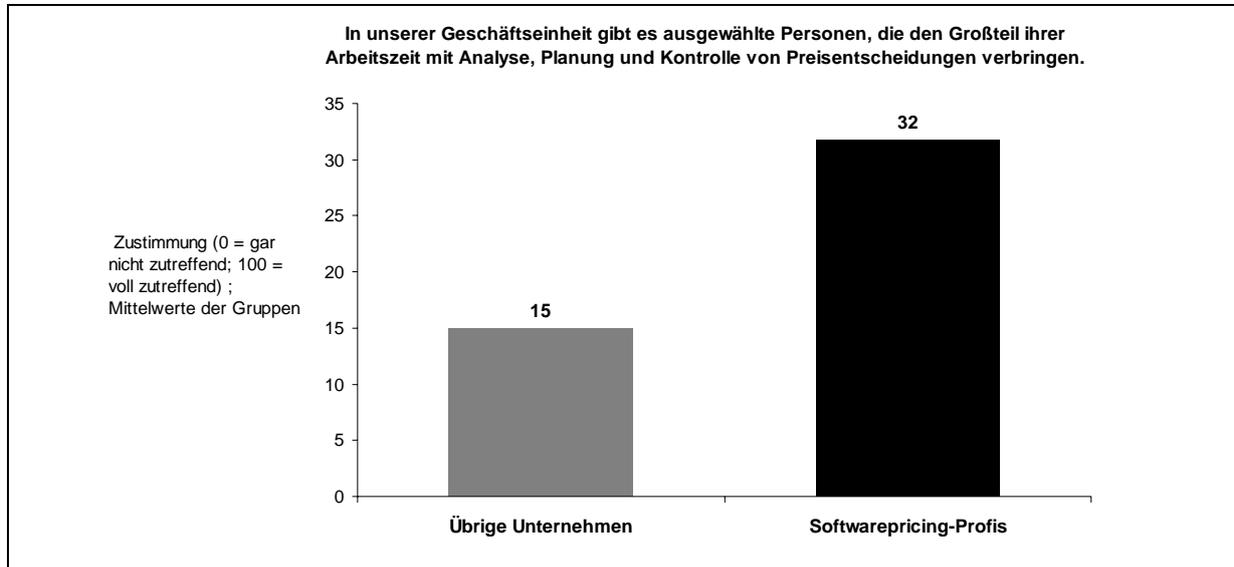


Abbildung 42: Pricingexperten in der Softwarebranche

4.6 Erfolgsfaktoren im Bereich der externe Preisdurchsetzung / -kommunikation

Erfolgsfaktor 15: Softwarepricing-Profis lassen ihren Vertriebsmitarbeitern mehr Freiheiten zur Vergabe von Sonderkonditionen – bereiten diese aber speziell auf entsprechende Verhandlungen vor.

Um eine schnelle Handlungs- und Reaktionsfähigkeit im Tagesgeschäft zu ermöglichen, muss der Außendienst bei Preisverhandlung Spielräume haben. Die Freiheiten des Vertriebs fallen in der Softwarebranche aber deutlich geringer aus, als in den anderen betrachteten Branchen (vgl. Abb. 43). Dies lässt sich darauf zurückzuführen, dass in den anderen Branchen die Vertriebsmitarbeiter in Preisverhandlungen deutlich intensiver geschult werden (vgl. Abb. 45 auf Seite 54).

Wenn der Vertrieb zu geringe Spielräume erhält und für jeden Preisnachlass eine Genehmigung einholen muss, geht viel Flexibilität verloren und Preisprozesse ziehen sich zeitlich in die Länge. In einer Fallstudie von Simon/Butscher/Sebastian (2003, S. 66) in der chemischen Industrie wurden durch zu geringe Spielräume über 80 Prozent der Fälle zu

Ausnahmen, bei denen eine Genehmigung beantragt wurde. Durch diese Prozesse wurde viel Zeit verschwendet. Durch die Vergabe von mehr Freiheiten in Form von unterschiedlichen Preisstufen und segmentspezifischen Preiszielen und -grenzen für den Vertrieb konnten die Gewinne um 20 Prozent gesteigert werden. Softwarepricing-Profis beherzigen dies und verlangen seltener eine Genehmigung von Sonderkonditionen durch die Geschäftsführung (vgl. Abb. 44). Hierfür werden sie aber auch speziell auf Preisverhandlungen vorbereitet (vgl. Abb. 46). Es entsteht somit beim Kunden nicht mehr der Eindruck, dass beliebige Preisnachlässe aushandelbar sind.

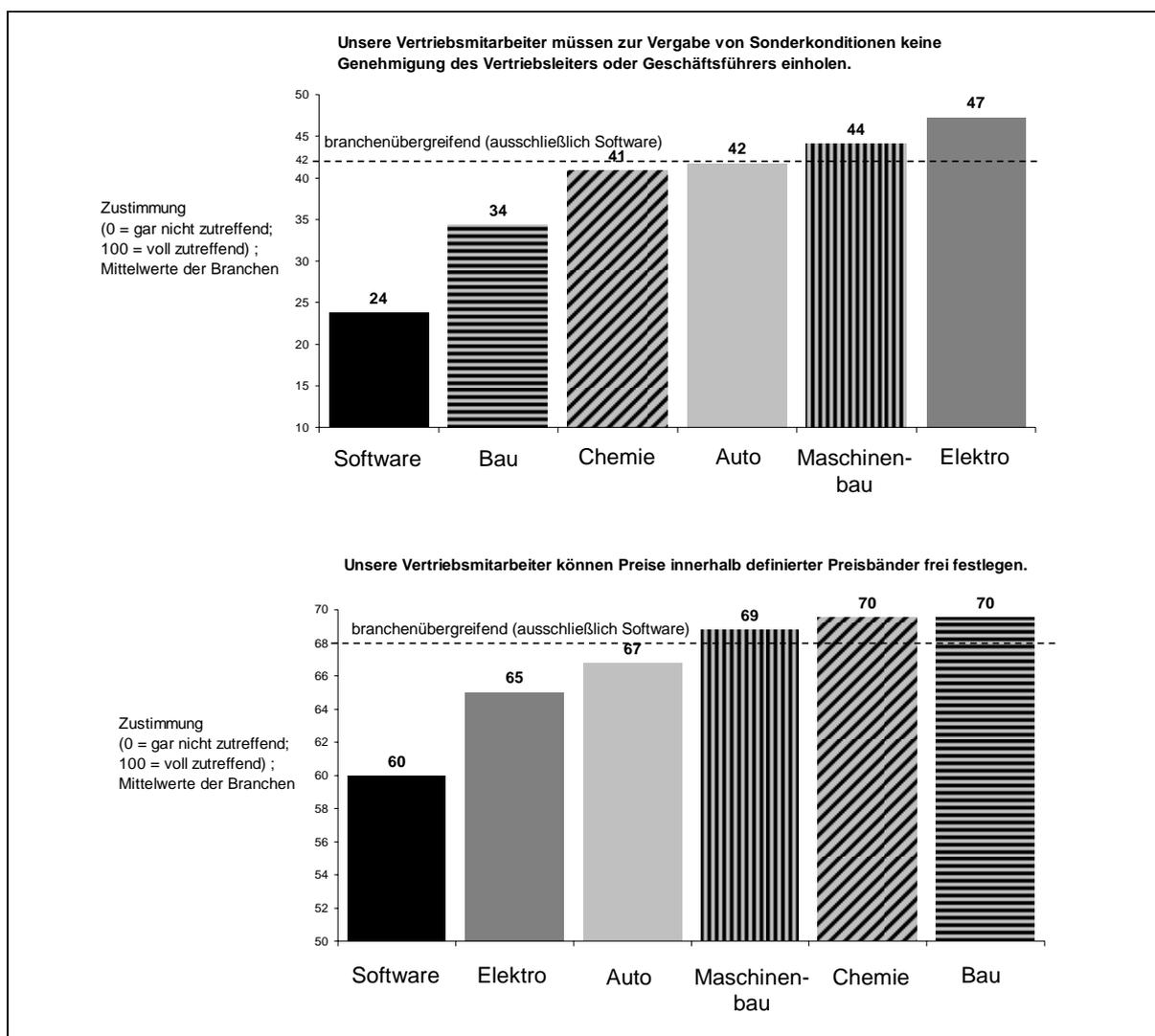


Abbildung 43: Branchenvergleich Freiheiten des Vertriebs

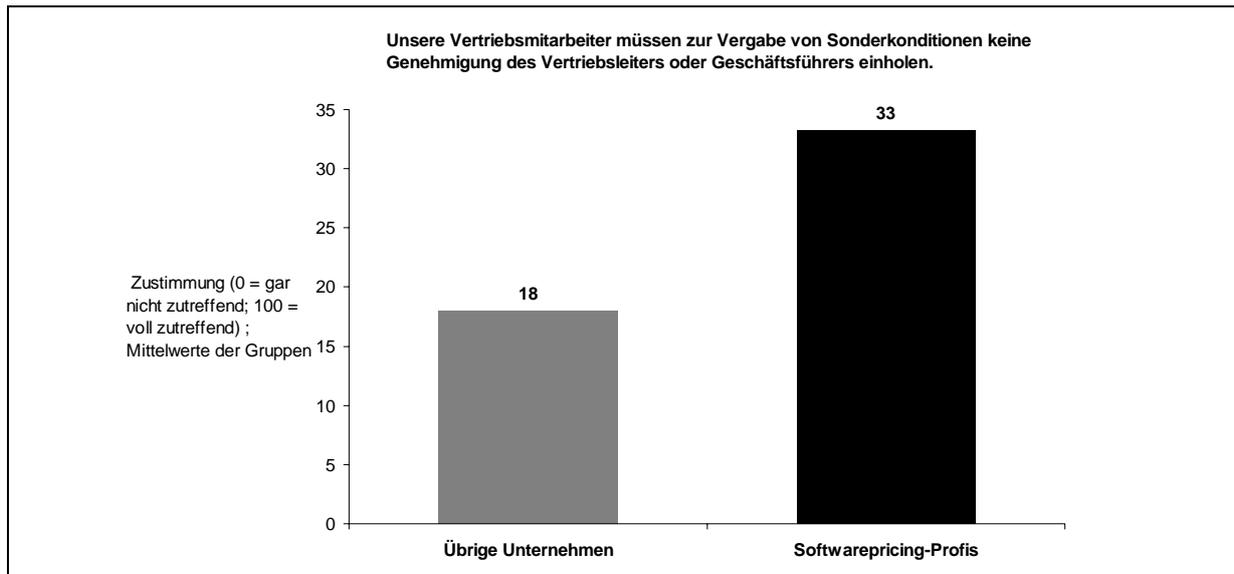


Abbildung 44: Freiheiten des Vertriebs in der Softwarebranche

Preise müssen dem Kunden gegenüber kommuniziert werden. Softwareprodukten sind abstrakt, intangibel und durch Erfahrungseigenschaften geprägt (vgl. Kapitel 1.1). Dies erschwert es dem Vertrieb, den Kunden von der Qualität und vor allem vom Wert und Nutzen der Software zu überzeugen. Hilfreich ist hier eine „nutzenorientierte“ Kommunikation (vgl. hierzu ausführlich Homburg/Schäfer/Schneider 2006). Dem Kunden wird dabei vor Augen geführt, welchen konkreten Nutzen die neue Software für seine Prozesse bietet. Dafür ist es nötig den quantifizierten Nutzen anhand der Kosten- und Ertragssituation zu verdeutlichen. Hierbei sind Vergleiche mit der Vorgängerversion oder Wettbewerbsprodukten hilfreich. Die Vertriebsmitarbeiter können den Kunden ihre individuellen ökonomischen Vorteile des Produktes, z.B. mit Hilfe von Wirtschaftlichkeitsrechnungen, vorrechnen. Im Rahmen solcher Rechnungen kann dem Kunden auch der Nutzen von eventuellen im Preis enthaltenen Services oder Zusatzleistungen vor Augen geführt werden, den Kunden sonst gerne als selbstverständlich wahrnehmen. Der Preis steht somit nicht mehr im Mittelpunkt der Verhandlungen. Folgende Werkzeuge können den Vertrieb im Tagsgeschäft bei dieser Aufgabe unterstützen:

- klare Argumentationsleitfäden für möglichen Einwänden der Kunden,
- Produktbroschüren und Präsentationen, die den Nutzen für den Kunden in den Vordergrund stellen und weniger die technischen Eigenschaften,

- Excel-Tools, die auf Grund bestimmter Angaben schnell solche „Nutzen“ quantifizieren oder sogar einfache Simulationen zulassen.

Auch hier zeigt sich, dass Softwarepricing-Profis das erkannt haben. Diese setzen stark auf regelmäßige Schulungen ihrer Mitarbeiter und entwickeln Argumentationsleitfäden zur Behandlung typischer Einwände im Verkaufsgespräch (vgl. Abb. 46).

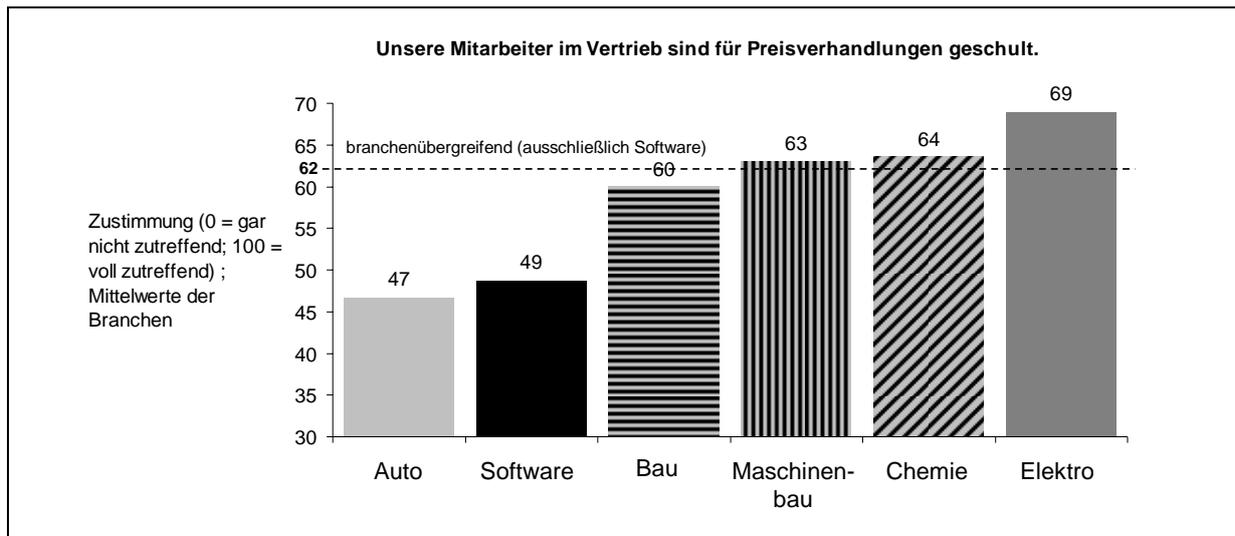


Abbildung 45: Branchenvergleich Schulung der Vertriebsmitarbeiter für Preisverhandlungen

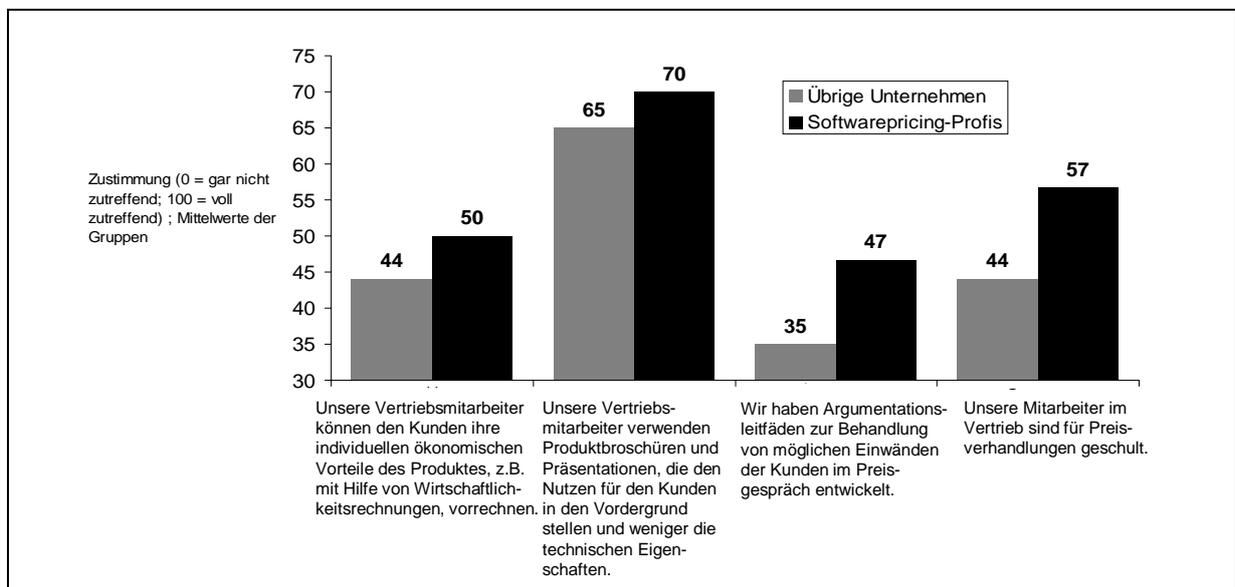


Abbildung 46: Qualifizierung der Vertriebsmitarbeiter für Preisverhandlungen in der Softwarebranche

5 Zusammenfassung

Abbildung 47 fasst die ermittelten Erfolgsfaktoren des Softwarepricing zusammen. Diese können vor allem dabei helfen das Preismanagement zu systematisieren. Sie geben Anhaltspunkte in welchen Bereichen und in welche Richtung man sein Preismanagement optimieren kann. In jedem Fall ist das Pricing aber auf das jeweilige Geschäftsmodell abzustimmen. Das Lizenz- oder Preismodelle allein entscheiden nicht über Erfolg oder Misserfolg. Die Softwarepricing-Profis zeichnen sich durch eine konsequente Optimierung aller Felder des Pricing Excellence Ansatzes aus. Dies muss auf allen Ebenen im Unternehmen erfolgen. Die Schulung und Einbeziehung des Vertriebs spielt hier eine zentrale Rolle. Der Pricing Excellence Ansatz hilf dabei den Überblick zu behalten. Aufgrund des generell in der Softwarebranche vorherrschenden Informationsproblems zahlt es sich zudem aus seine Informationsbasis auszubauen. Hierzu zählt der Einsatz von modernen Marktforschungsmethoden, wie auch ein effektives Vertriebscontrolling. Häufig kann auch ein Blick über den Tellerrand in andere Branchen sehr aufschlussreich sein.

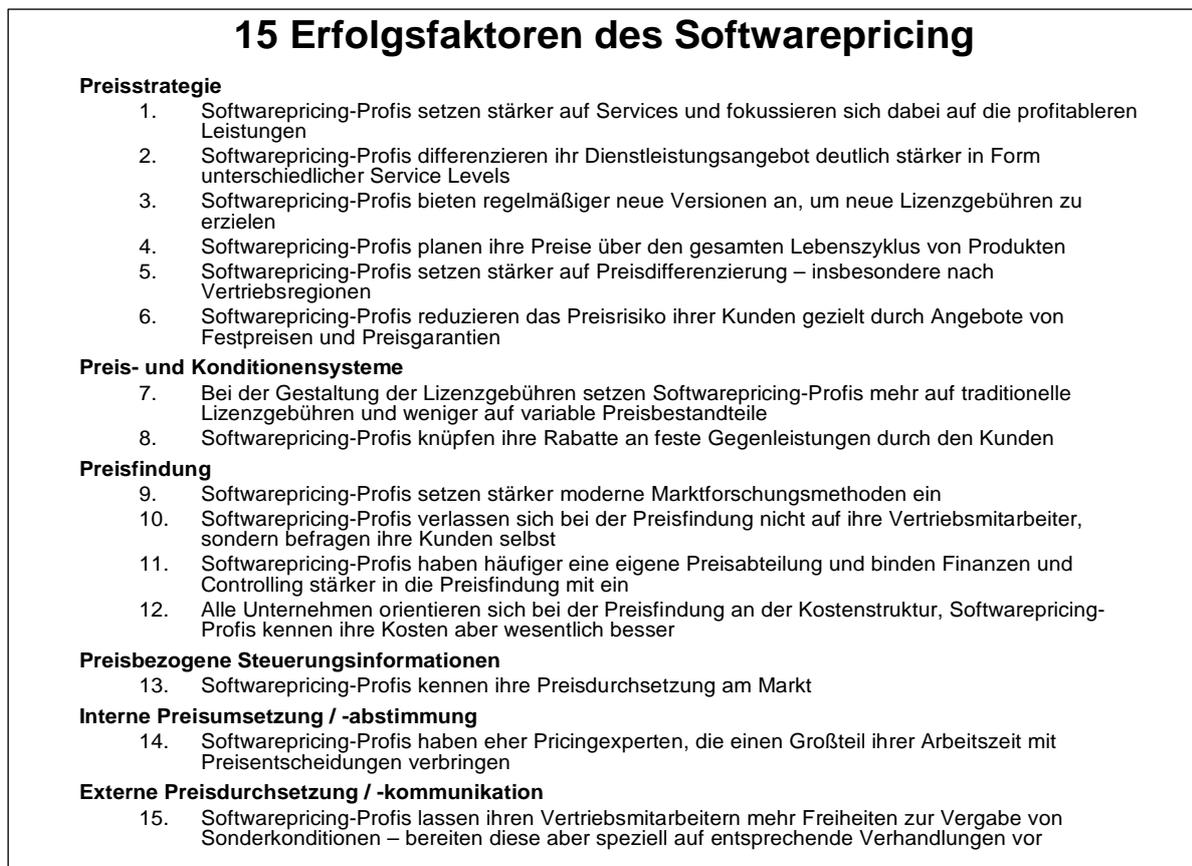


Abbildung 47: Die 15 Erfolgsfaktoren des Softwarepricing im Überblick

6 Weiterführende Literatur

- Biering, S. (2004), Preis- und Produktstrategien für digitale Produkte, untersucht am Beispiel des Software-Marktes, Haufe-Verlag, Freiburg i.Br.
- Boeffgen, B., Litfin, T. (2001), Profitance: Pricing für Software-Anbieter, Gewinnpotenziale voll ausschöpfen, in: White-Paper von Simon-Kucher & Partners, Dezember, Bonn.
- Bontis, N., Chung, H. (2000), The evolution of software pricing: from box licenses to application service provider models, Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, MCB University Press, 10, 3, 246-255.
- Buxmann, P., Diefenbach, H., Hess, T. (2008), Die Software-Industrie – Ökonomische Prinzipien, Strategien, Perspektiven, Springer-Verlag, Berlin.
- Buxmann, P., Lehmann, S., Hess, T., Staritz, M. (2008), Entwicklung und Implementierung von Preisstrategien für die Softwareindustrie, in: Beratung, Service und Vertrieb für ERP-Anbieter, Gronau, N., Eggert, S. (Hrsg.), Gito-Verlag, Berlin, 71-94.
- Cusumano, M. (2004), The Business of Software, Free Press, New York.
- Cusumano, M. (2007), The Changing Labyrinth of Software Pricing, Communications of the ACM, 50, 7, 19-22.
- Detroy, E.N. (2009), Sich durchsetzen in Preisgespräch und -verhandlungen, Verlag Moderne Industrie, 14. Auflage, Zürich.
- Gartner Group (2008), Gartner's Top Predictions for IT Organizations and Users, Beyond: Going Green and Self-Healing, Gartner Group, ID-Nummer G00154035, Jan., Stamford.
- Herrmann, A., Homburg, Ch., Klarmann, M. (2008), Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, Gabler-Verlag, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Jensen, O., Schuppar, B. (2004), Pricing Excellence. Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, Arbeitspapier Nr. M90, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.

- Homburg, Ch., Jensen, O., Schuppar, B. (2005), Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, Arbeitspapier Nr. M97, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Krohmer, H. (2006), Marketingmanagement – Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung, Gabler-Verlag, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Schäfer, H., Schneider, J. (2006), Sales Excellence, Vertriebsmanagement mit System, Gabler-Verlag, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Kittlaus, H.B., Clough, P.N. (2009), Software Product Management and Pricing, Key Success Factors for Software Organizations, Springer-Verlag, Berlin.
- Kittlaus, H.B., Rau, C., Schulz, J. (2004), Software-Produkt-Management, Nachhaltiger Erfolgsfaktor bei Herstellern und Anwendern, Springer-Verlag, Berlin.
- Marn, M.V., Rosiello, R.L. (1992), Managing Price, Gaining Profit, Harvard Business Review, 14, 5, 84-94.
- Reis, M. (2007), Rabatte: Software zum Schleuderpreis – für jeden, in: Welt-Online (7. November 2007), http://www.welt.de/webwelt/article1332156/Software_zum_Schleuderpreis_fuer_jeden.html (abgerufen am 12. Oktober 2009).
- Schulze, J. (2009), SAP BusinessObjects: Starter-Paket für den Mittelstand, in: Computerwoche (2. Oktober 2009), <http://www.computerwoche.de/software/bi-ecm/1907016/> (abgerufen am 12. Oktober 2009).
- Schuppar, B. (2006), Preismanagement, Konzeption, Umsetzung und Erfolgsauswirkungen im Business-to-Business-Bereich, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Shapiro, C., Varian, H.R. (1999), Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy, Harvard Business School Press, Boston.
- Simon, H. (2004), Preismanagement: Analyse – Strategie – Umsetzung, Wiesbaden.
- Simon, H., Butscher, S.A., Sebastian, K.H. (2003), Better Pricing Processes for Higher Profits, Business Strategy Review, 14, 2, 63-69.
- Zerdick, A., Picot, A., Schrape, K., Artopé, A., Goldhammer, K., Lange, U. T., Vierkant, E., López-Escobar, E., Silverstone, R. (1999), Die Internet-Ökonomie: Strategien für die digitale Wirtschaft, Springer-Verlag, Berlin.