

Software-Produkt-Management – Produktstrategie: Business Aspekte

Universität Zürich

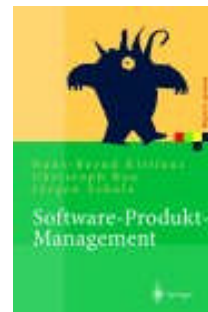
Hans-Bernd Kittlaus
InnoTivum Unternehmensberatung

INNOtIVUM

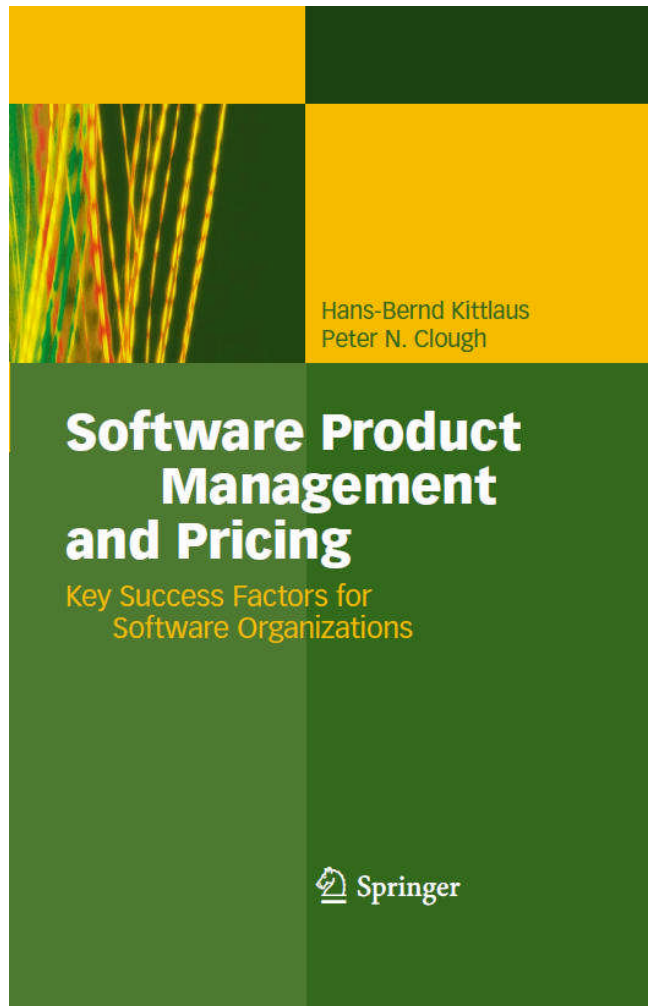
Unternehmensberatung und Management

- **Inhaber und Geschäftsführer** Dipl.-Inform. Hans-Bernd Kittlaus
- **Fokus** Beratung und Interim Management für Software-Hersteller und Anwender an der Schnittstelle zwischen Geschäfts- und IT-Seite: Software-Produkt-Management, SaaS, CRM, Strategie, Gestaltung der Geschäftsprozesse, Sourcing
- **Referenzen** IBM, Sander & Doll, Dorner Electronic, Lycos, Telekom, Sparkassenorganisation, dwpbank, Janssen-Cilag u.v.a.

- **Veröffentlichungen**



Buch



- Umfassende Darstellung von Software-Produkt-Management (inkl. SaaS)
- Erste umfassende Darstellung von Software Pricing
- Integrierte Behandlung für Hersteller und Anwender
- Übertragung des Herstelleransatzes auf Anwender durch veränderte Schwerpunktsetzung

Springer-Verlag, Heidelberg/New York, 2009
ISBN: 978-3-540-76986-6

Software-Produkt-Manager



Fotografiert in Erivan, Armenien, 5.6.07

Agenda

- 1. Software als Business**
2. Costing
3. Pricing
4. Beispiel Costing und Pricing
5. Organisatorische Einbettung
6. Zusammenfassung

1. Software als Business: Business-Modelle

Hersteller

- Produkthersteller
- Dienstleister
- Open Source
- SaaS

Anwender-IT-Organisationen

- Von Umlagefinanzierung zur verursachungsgerechten Kostenverrechnung
- Von Monopol über Wettbewerb zum Outsourcing
- Konsequenz: Stärkere unternehmerische Sicht auf
 - Produkte
 - Dienstleistungen
 - Business

Agenda

1. Software als Business
- 2. Costing**
3. Pricing
4. Beispiel Costing und Pricing
5. Organisatorische Einbettung
6. Zusammenfassung

2. Costing Historie

Buchhaltung

→ Kostenrechnung

→ Kostenmanagement

→ strategisches Kostenmanagement

2. Costing

Grundsätzliches

- Kostenkalkulation
 - Schätzmethoden (bottom-up)
 - Target Costing (top-down)
- Kostenmanagement
 - Heruntergebrochen auf Projekt- oder Unit-Verantwortliche
- Life Cycle Costing (für Software kaum verwendet)
- Prozesskostenmanagement (außerhalb der SPM Verantwortung)

2. Costing

Target Costing

1. Market into Company
Markt → Preis → Zielkosten
2. Out of Competitor
Konkurrenz → Konkurrenzkosten → Zielkosten
3. Out of Company
Kostenschätzung (Bottom-Up) → Zielkosten
4. Out of Standard Costs
Kostenhistorie vergleichbarer Produkte → Zielkosten
5. In and Out of Company
Mix aus 1 und 3

Agenda

1. Software als Business
2. Costing
- 3. Pricing**
4. Beispiel Costing und Pricing
5. Organisatorische Einbettung
6. Zusammenfassung

3. Pricing

Grundsätzliches

- Wesentlicher Einflussfaktor für Profitabilität, Marktanteil und Kundenzufriedenheit
- Ziel: Maximierung des kommerziellen Erfolgs (bezogen auf definierten Zeitraum)
- Abhängig von Position im Markt und im Produktlebenszyklus
- McKinsey 8/2010:
 - 1 Prozent höherer Durchschnittspreis
→ 8,7 % höherer Gewinn
 - Empfehlung für unabhängige Pricing Organisation und stringente Pricing Governance Regeln

3. Pricing Ansatz

- Wert-basiert:

Kunde → Wert → Preis → Kosten → Produkt

Beispiel: Preisgestaltung für Standard-Software-Produkt

- Kosten-basiert:

Produkt → Kosten → Preis → Wert → Kunde

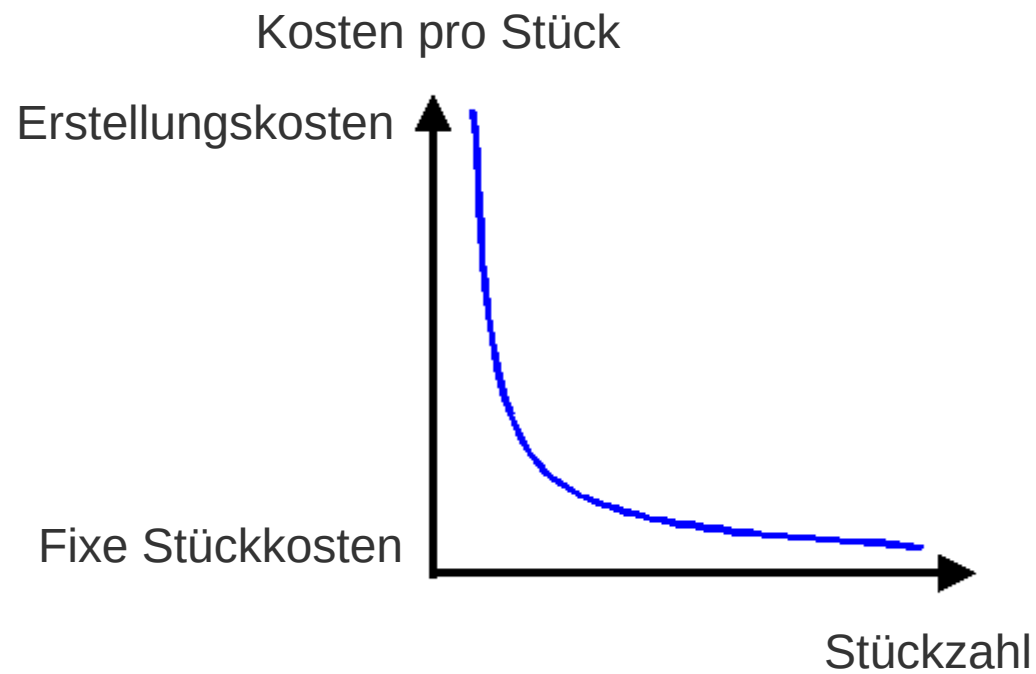
Beispiel: Kalkulation eines Festpreises für Software-Individualentwicklung

3. Pricing

Software-Produkt-Spezifisches

- Hohe Flexibilität im Produktpreis wegen geringer variabler Kosten
- Preiselemente:
 - Produktpreis
 - Wartung (mit oder ohne Versions-Upgrades):
 - zwischen 12 und 25 % des Listenpreises pro Jahr
 - Bei periodischem Produktpreis meist integriert
 - Weitere Dienstleistungen
 - Paketierte (Festpreis)
 - Individuell (nach Aufwand)

3. Pricing Stückkosten



3. Pricing

Strategische Pricing Pyramide



© Strategic Pricing Group 2005

3. Pricing

Preisgestaltung für Software-Produkte

- einmalig vs. periodisch
- Preisbezug bei nutzungsabhängigem Preis (periodisch)
 - Zahl der Transaktionen
 - Zahl der Nutzer
 - Zahl der Nutzungsstunden
- Preisbezug bei fixem Preis (einmalig oder periodisch)
 - Host
 - Seat
 - Floating
 - Site
- Rabattierung

3. Pricing Bundling

- Formen des Bundling
 - Unbundling
 - Pure
 - Mixed
- Produkte
 - Eines Herstellers
 - Mehrerer Hersteller
- Ziele:
 - Gewinnmaximierung
 - Verteidigung oder Erhöhung des Marktanteils

3. Pricing

Software Pricing Framework

	Strategie	Struktur, Grundsätze, Level	Pricing in den Vertriebskanälen	Pricing für Großkunden	Pricing für globale Märkte	B2C	SaaS	Pricing in Anwender-IT-Organisation
Unternehmensebene	Gesamtstrategie, kurz und langfristig Verantwortlichkeiten	Einheitliche Preisgrundsätze (evtl. per Geschäftsbereich)	Spezifische Anforderungen der einzelnen Kanäle	Kundenbezogene Ansätze	Länderbezogene Strategie Einfluss von Wechselkursen	Kanalstrategie Strategie zum Schutz des intellektuellen Eigentums	Positionierung im Portfolio Einfluss auf Umsatz	Positionierung im Gesamtunternehmen
Produkt(familien-)ebene	Produkt(familien-) Strategie bzgl. Preisstruktur und Levels	Preis-Struktur, Metrik, Level, Bezahloptionen Wettbewerbsvorteil vs. Umsatzoptimierung	Mengen-Programm Provisionen	Rabatte Verhandlungen	Regionsübergreifende Ansätze Einfluss der länder- und produkt-spezifischen Kosten	Levels im Wettbewerbsvergleich Taktisches Vorgehen	Kannibalisierung vs. Schutz des Lizenzprodukts	Profit Center vs. Cost Center
Fokus-themen		Preis im Lebenszyklus Implementierungskosten Preis innerhalb eines Service-Angebots	Marktausweitung OEM ISV	Special Bids Rolle des Einkaufs Wertorientierung				Make or Buy Outsourcing

Agenda

1. Software als Business
2. Pricing
3. Costing
- 4. Beispiel Costing und Pricing**
5. Organisatorische Einbettung
6. Zusammenfassung

4. Beispiel Costing und Pricing

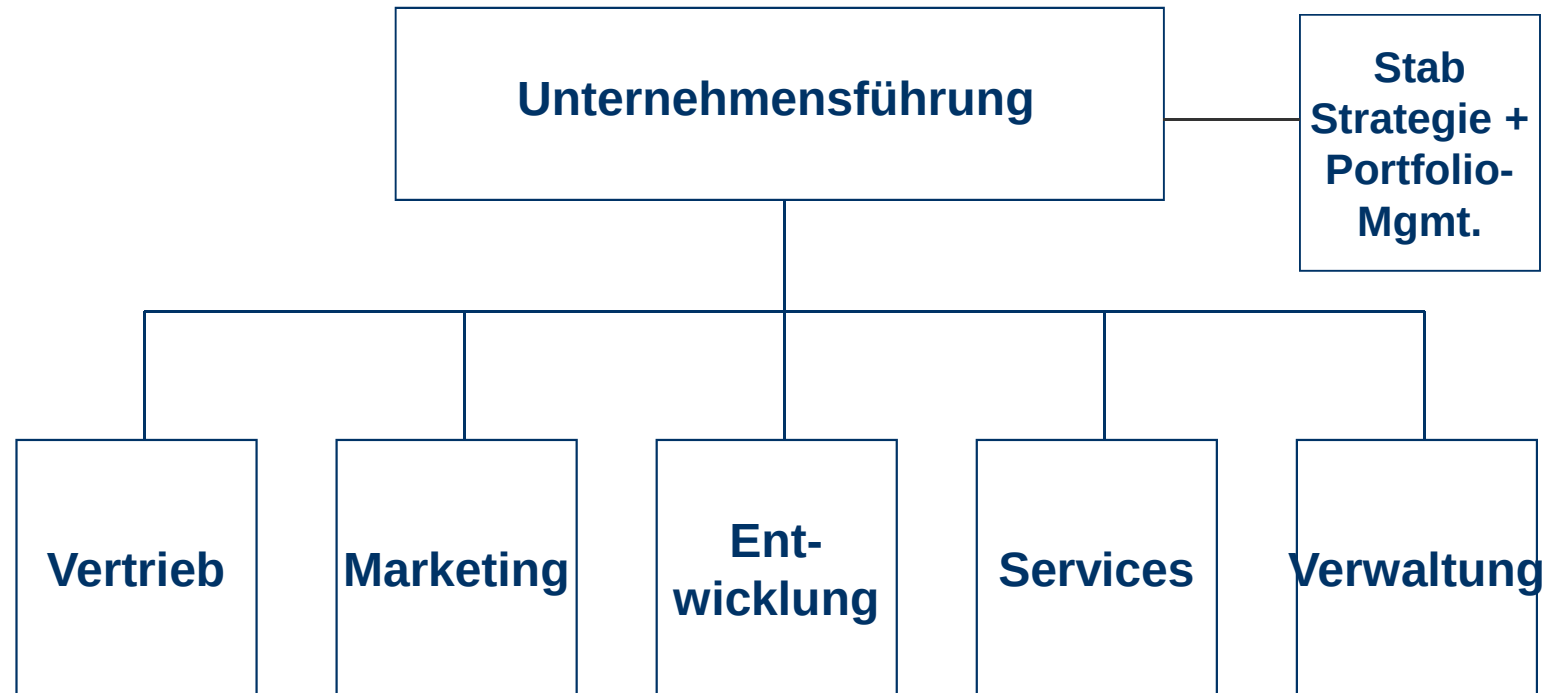
- Prozessablauf bei Software-Hersteller
- Neue Version eines etablierten Enterprise Software Produkts
 - Key Feature: drastisch verbesserte Performance durch neue Datenbanktechnologie eines zugekauften Unternehmens
- Rahmenbedingungen:
 - Weltweite Marktgröße: 1 Mrd. \$ / Jahr
 - Akt. Marktanteil: 10 %

Agenda

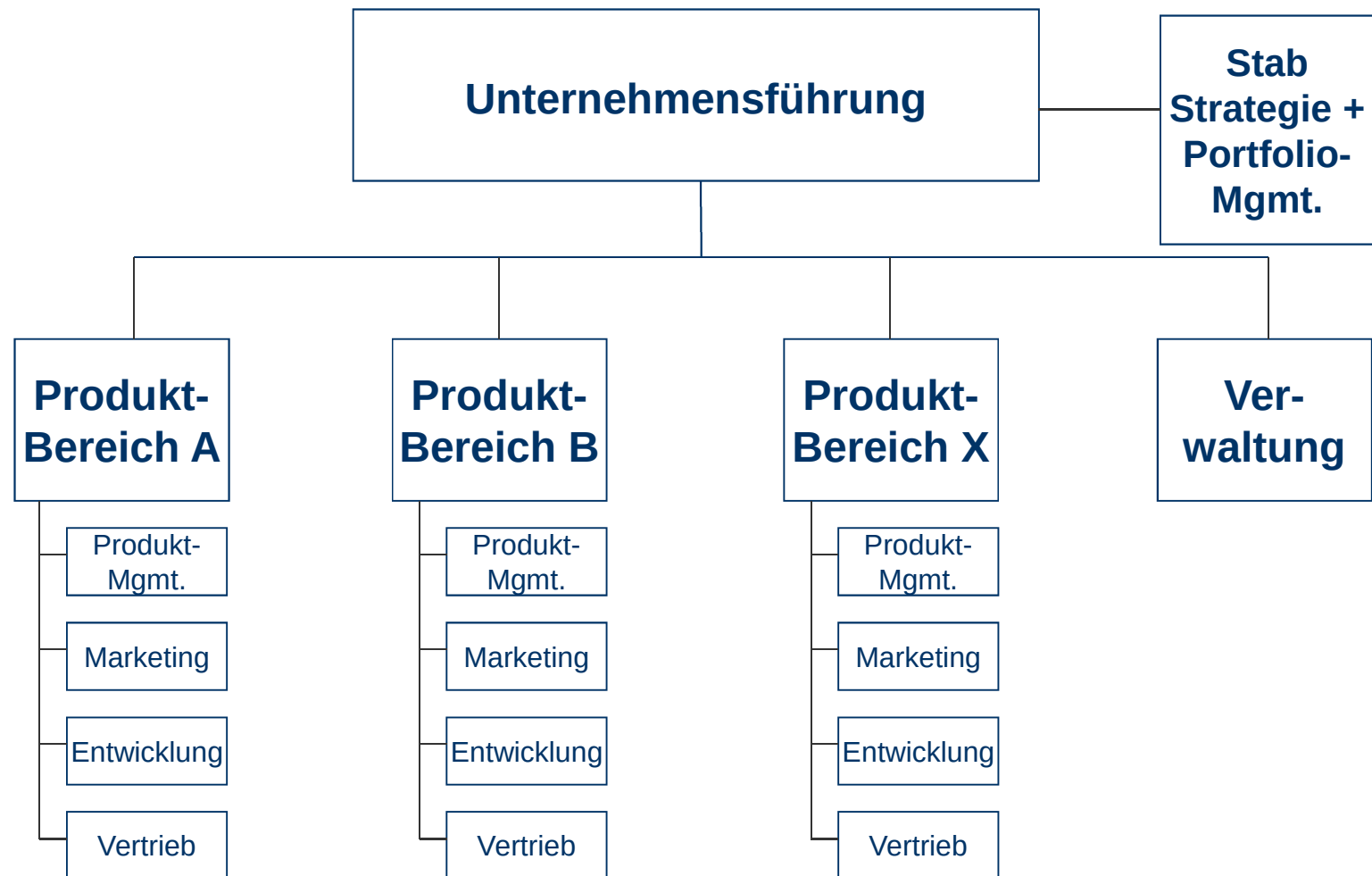
1. Software als Business
2. Pricing
3. Costing
4. Beispiel Costing und Pricing
- 5. Organisatorische Einbettung**
6. Zusammenfassung

5. Organisatorische Einbettung

Funktionale Organisation



5. Organisatorische Einbettung Produkt-Organisation



Agenda

1. Software als Business
2. Pricing
3. Costing
4. Beispiel Costing und Pricing
5. Organisatorische Einbettung
- 6. Zusammenfassung**

6. Zusammenfassung

- Software-Produkt-Manager in unternehmerischer Rolle
➔ Business Aspekte haben zentrale Bedeutung
- Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre müssen für die Software-Branche adaptiert werden
- Mix aus wissenschaftlicher Fundierung und pragmatischem marktorientierten Handeln verspricht den größten Erfolg

Literatur

- Kittlaus, H.-B., Clough, P.C.: Software Product Management and Pricing – Key Success Factors for All Software Organizations, Springer, Heidelberg/New York, 2009
- Nagle, T.T., Hogan, J.E.: The Strategy and Tactics of Pricing – A Guide to Growing More Profitably, 4th edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, 2006 [NagHog06d]
- Nagle, T.T., Hogan, J.E.: Strategie und Taktik in der Preispolitik – Profitable Entscheidungen treffen, 4. Akt. Auflage, Pearson Studium, 2006 (deutsche Übersetzung)
- Kremin-Buch, B.: Strategisches Kostenmanagement: Grundlagen und moderne Instrumente, 4. Auflage, Gabler, 2007

INNOTIVUM

Unternehmensberatung und Management

- **Inhaber** Hans-Bernd Kittlaus
- **Postadresse** INNOTIVUM
Im Sand 86
53619 Rheinbreitbach
Deutschland
- **Telefon** +49-2224-940918
- **Fax** +49-2224-940917
- **E-Mail** info@innotivum.de
- **Internet** www.innotivum.de