

Larbig, Christine; Hottiger, Dieter

**Article**

## Value-based-Pricing für Software in der Praxis

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Larbig, Christine; Hottiger, Dieter (2016) : Value-based-Pricing für Software in der Praxis, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 6, pp. 76-83

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275887>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



6 | 2016 **SCHWERPUNKT** Interview mit Gregor Doser, Industry Leader Google Switzerland • One-to-One-Marketing in der Praxis • Personalisierte Preisdifferenzierung • Dynamic Pricing • Curated Shopping • Potenziale von Mobile Marketing • Location-Based Advertising • User-Generated Content & Data **SPEKTRUM** Value-based Pricing für Software • Innovationsmanagement bei der BMW (Schweiz) AG **HPE INSIGHTS** Cape to Cape-Challenge • Security Awareness

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

## One-to-One- Marketing



# Value-based-Pricing für Software in der Praxis

Softwareanbieter verändern stetig durch Upgrades und technologische Entwicklungen wie Software-as-a-Service ihr Angebotsportfolio. In der Praxis stellen sich Manager die Frage, wie sich der dadurch veränderte Kundennutzen preispolitisch abbilden lässt. Der Artikel veranschaulicht anhand eines Fallbeispiels in der Softwareindustrie, wie sich eine Preisdifferenzierung auf Basis des Value-based-Ansatzes bei heterogenen Nutzergruppen realisieren lässt.

**Dr. Christine Larbig, Dr. Dieter Hottiger**

**P**raktiker und Akademiker sind sich einig, dass eine Preisdifferenzierung nach dem wertorientierten Ansatz der kostenorientierten Preispolitik vorzuziehen ist (Hinterhuber, 2008, 42). Die Umsetzung gilt jedoch wegen der aufwendigen Beschaffung von relevanten Informationen als schwierig (Michel und Pfäffli, 2009, 26).

Dieser Beitrag erläutert aus Sicht der Praxis eine mögliche Vorgehensweise zur wertorientierten Preisgestaltung für Softwareangebote; als konkretes Fallbeispiel dient die Weiterentwicklung einer Fußgänger-Simulationssoftware, die von diversen Geschäftskunden genutzt wird.

## 1. Wertorientierte Preisgestaltung in vier Schritten

Für Softwareunternehmen sind die Überlegungen zur wertorientierten Preisbildung als besonders essenziell anzusehen. Der fortwährende technologische Fortschritt in der digitalen Welt erfordert eine stetige Anpassung des Angebots in Form von verbesserten Softwarepackages und Software-as-a-Service-Lösungen (SaaS). Hinzu kommt, dass es meist diverse Nutzergruppen gibt, die den Nutzen einer angebotenen Leistung unterschiedlich beurteilen, was sich auf ihre Zahlungsbereitschaft auswirkt (Michel und Pfäffli, 2009, 26).

Falls für den Softwareanbieter eine Preisdifferenzierung ersten Grades (jeder Kunde erhält ein individuelles Angebot) nicht oder nur bedingt in Betracht kommt, ist er gefordert, Produkt-Preis-Kombinationen vorab festzulegen (Ellenberg, 2014, 29). Für die Umsetzung eines wertorientierten Preisdifferenzierungsansatzes ergeben sich diesbezüglich einige wichtige Fragestellungen:

1. Wer sind die Nutzer, und wie nutzen sie das heutige Softwareangebot in unserem Markt?
2. Wie bewerten sie den Nutzen des heutigen Angebotes, und wie werden sie technologische Weiterentwicklungen in der Zukunft nutzen?
3. Mit welchen Angebotspreisen vergleichen sie unsere Leistungen?
4. Wie sind die Interdependenzen zwischen unseren heutigen und zukünftigen Software-Angeboten aus Sicht des Kunden?

Zur Beantwortung dieser Fragestellungen werden einige Informationen benötigt (Abb.1).

Ziel dieser Vorgehensweise ist die Ermittlung eines Nutzenszuwachses (Netto-Nutzen) pro Kundengruppe, der durch ein Upgrade im Vergleich zu dem heutigen Softwareangebot bzw. Lizenz entsteht. Er dient als Grundlage für die anschließende Preisbestimmung.

## 2. Theoretische Grundlagen

In diesem Abschnitt sollen die theoretischen Hintergründe, die bei der Auswahl und Ausgestaltung der einzelnen Prozess-Schritte wegleitend waren, ausführlicher diskutiert werden.

### Zu Schritt 1: Herleitung der Kundensegmente mit Nutzungsprofilen

Für die Bestimmung eines wertbasierten Preises ist es notwendig, auf die spezifischen Unterschiede von Kunden und deren Nutzungsvorstellungen einzugehen. Sie stehen im engen Zusammenhang mit der Zahlungsbereitschaft (Fasciati/Bieger, 2007, 46; Michel/Pfäffli, 2009, 30) und dem Konzept der Preisfairness (Jäger/Engelke/Wübker, 2009, 41). Das Wissen über das Nutzungsverhalten von bestehenden Kun-

**Dr. Christine Larbig**  
ist Dozentin und Forschungsleiterin im Bereich Service Innovation an der Hochschule Luzern Wirtschaft  
Dept. Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie  
Zentralstrasse 9, CH-6002 Luzern  
Tel.: +41 (0) 41 2284178  
Fax: +41 (0) 41 2284151  
christine.larbig@hslu.ch

**Dr. Dieter Hottiger**  
ist Dozent und Forschungsmitarbeiter im Bereich Quantitative Sozialforschung an der Hochschule Luzern Wirtschaft  
Dept. Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie  
Zentralstrasse 9, CH-6002 Luzern  
Tel.: +41 (0) 41 2284298  
Fax: +41 (0) 41 2284151  
dieter.hottiger@hslu.ch

## Anmerkung

Die Autoren danken zwei anonymen Gutachtern für die konstruktive Kritik und die wertvollen Anregungen. Ebenso bedanken wir uns bei dem Softwareanbieter, dessen Informationen wir für diesen Artikel nutzen durften.

Abb. 1: Informationen zur Preisbestimmung von Upgrades

Nr.	Benötigte Informationen	Datenquelle	Ergebnis
1	Erhebung und Analyse der Unterschiede zwischen (potenziellen) Softwarenutzern	Kundenbefragung zur Nutzung von Software oder Online-Tracking von Nutzerverhalten	Kundensegmente mit Nutzungsprofilen
2	Erhebung und Analyse des Kundennutzens heutiger Softwareangebote sowie Prognose zur kundenseitigen Akzeptanz der Elemente des Upgrades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundenbefragung zum Nutzen von Software</li> <li>Spezifikation der Value Proposition zur verbesserten Software</li> </ul>	Nutzenmatrix, die Kundennutzen und Verbesserungen der neuen Software einander gegenüberstellt
3	Erhebung der Preise zu heutigen Softwareangeboten	Interne Preiskalkulation und Preise der Wettbewerber	Referenzpreise
4	Ermittlung des Nutzenzuwachses der neuen Software im Vergleich zu den eigenen, heutigen Angeboten	Nutzenmatrix und Referenzpreis	Nutzenzuwachs

Quelle: Eigene Darstellung.

den gilt als wertvoller Informationsgewinn für den Anbieter, um Softwarelösungen zu verbessern (Wolle, 2005, 84) und um Einschätzungen zur Nutzung eines Upgrades vorzunehmen. Im Zuge der heutigen Entwicklungen können Anbieter von Internet-basierten Softwarelösungen diese Nutzungsinformationen weitgehend durch Einsatz von Trackinginstrumenten sammeln (z.B. Autodesk: [www.autodesk.com](http://www.autodesk.com)). Im Falle von Desktop-basierten Softwarelizenzen ist der Anbieter auf Kundenbefragungen angewiesen.

#### Zu Schritt 2: Erhebung des Kundennutzens

Dem Kundennutzen wird im heutigen Marketing eine hohe Bedeutung beigegeben (Fiechter/Haedrich, 2009, 17; Khalifa, 2004, 645–666). Die Schwierigkeit zur Erhebung besteht in der Operationalisierung des Kundennutzens, welcher sich aus nutzenstiftenden Einzelkriterien zusammensetzt und den individuellen Präferenzen entspricht (Fiechter/Haedrich, 2009, 17). Aus Sicht der Praxis ist vor allem der funktionale Anwendungsnutzen oder Gebrauchswert, Utility Value oder Va-

lue-in-Use relevant (Simon/Fassnacht, 2016, 47). Dieser steht hier im Zentrum der Analyse. Er wird ebenfalls vom Kunden bestimmt und richtet sich danach, welche Dienste ein Produkt in der Anwendung leistet (Vargo/Lusch, 2004, 3). Aus der Motivationstheorie ist bekannt, dass die Handlung von Menschen davon abhängt, welche Ressourcen (Fähigkeiten, mentale Kapazität, Zeit, u.ä.) ihnen zur Verfügung stehen

#### Zusammenfassung

Dieser Artikel beschreibt eine praktische Vorgehensweise zur Preisbestimmung von Software-Updates. Basis hierfür bildet der kunden-gruppenbezogene Nutzenzuwachs eines Upgrades, der sich anhand von Befragungen ermitteln lässt. Der in Geldwerte umgerechnete Nutzenzuwachs wird in Bezug gesetzt zu dem von den Kunden wahrgenommenen Referenzpreis, z.B. dem Preis für das aktuelle Softwareangebot.

(Pritchard /Ashwood, 2008). Übertragen auf die Situation eines Kunden bedeutet das, dass die Nutzung eines Produktes von den Ressourcen, die der Kunde selbst einbringt, bestimmt wird. Mobiltelefone verfügen heute über eine Vielzahl von zusätzlichen Funktionen wie Kamera, Uhr, GPS. Doch nicht alle Funktionen werden vollumfänglich von allen Nutzern eingesetzt. Nutzer selektieren und verwenden die für sie relevanten Funktionen und Applikationen. Diese stellen den Gebrauchswert dar, der für den Preis-Leistungs-Vergleich anderer Angebote herangezogen wird (Anderson/Wouters/Van Rossum, 2010, 74).

Für die Erhebung des Kundennutzens steht eine Reihe von Vorgehensweisen zur Verfügung:

1. Experteninterviews, 2. Fokusgruppen mit Kunden, 3. Conjoint-Analysen, 4. Value-in-Use-Bewertung durch Beobachtung des Nutzungsverhalten von Kunden sowie 5. Rating zur Wichtigkeit von Produktmerkmalen (Hinterhuber, 2008, 45). Die Auswahl der Methode orientiert sich an deren Eignung und dem Aufwand, den das Unternehmen betreiben möchte (Hinterhuber, 2008, 45).

Der so ermittelte Kundennutzen kann zur Prognose der Akzeptanz des Upgrades genutzt werden. Eine Gegenüberstellung von heutigen Kundennutzen und einer Einschätzung zur Akzeptanz der Value Proposition des Upgrades gibt Auskunft über den maximalen Nutzenzuwachs eines Upgrades. Die Spezifikation der Value Proposition umfasst dabei alle ökonomischen, technischen, dienstleistungsbezogenen und sozialen Nutzelemente, die ein Nachfrager im Austausch für den gezahlten Preis bekommt (Anderson/Narus, 2004, 6).

#### Zu Schritt 3: Ermittlung des Referenzpreises

Die Ermittlung des Referenzpreises, an dem sich ein potenzieller Nutzer im Kaufentscheidungsprozess orientiert, ist eng mit dem Konzept der Preiswahrnehmung verknüpft. Dabei geht es um die Wahrnehmung der Preishöhe im Vergleich zu Bezugswerten wie dem Preis bisheriger Angebote des Anbieters oder der Angebote der Wettbewerber (Simon/Fassnacht, 2016, 175). Wird das Upgrade – wegen seiner Investitionen – teurer als die Vorversion verkauft, so

entspricht der ökonomische Wert (und damit der maximal erzielbare Preis des Upgrades) dem Preis der besten Alternative zuzüglich des Werts der Merkmale bzw. Eigenschaften, in denen sich das Produkt von der Alternative unterscheidet (Niedrich/Sharma/Weddel, 2001, 339 in Anlehnung an Monroe, 1971, 460–464). Für einen Softwareanbieter würde dies bedeuten, auf den Preis der Vorversion einen Zuschlag zu berechnen, der dem Wert der verbesserten Softwaremerkmale (Netto-Nutzen respektive Nutzenzuwachs) entspricht.

#### Zu Schritt 4: Ermittlung des Netto-Nutzens verbesserter Softwarelösungen

Der Kauf eines Upgrades ist für Kunden nicht zwingend erforderlich, was dazu führt, dass sich frühere Lizenzen und Verkäufe der neuen Softwarelösungen kannibalisieren können. Anbieter reagieren in dieser Situation mit einem „Ablaufdatum“ für ältere Lizenzen. Sind sie daran interessiert, Kunden von älteren Lizenzen zu binden, so offerieren sie einen günstigeren Preis für den Bezug der neuen Version. Dass Kunden an älteren

Für Softwareanbieter, die planen, durch Value-based-Pricing ihre Erlöse steigern, ist es ratsam, pragmatische Bewertungsmechanismen zu den Nutzenvorstellungen unterschiedlicher Kundengruppen zu entwickeln.



des Upgrades seiner bisherigen Desktop-basierten Softwarelizenzen eine Angebotserweiterung in Form einer ergänzenden SaaS-Lösung für komplexe Simulationen und angepasster Supportleistungen vorgenommen. Die daraus resultierende Problematik der Preisgestaltung wurde mit der oben vorgestellten Vorgehensweise angegangen.

**Schritt 1: Kundensegmente mit Nutzungsprofilen**

Bei den Kunden des Anbieters handelt es sich vorwiegend um NPOs und Unternehmen, die in der Bau- und Verkehrsbranche planerisch tätig sind, z.B. Planungsbüros, Verkehrsunternehmen oder Hochschulen, welche die Software für akademische Zwecke nutzen. Zunächst wurden zehn dieser Kunden mittels qualitativer Interviews zur ihren Nutzungsgewohnheiten und zu dem Nutzen der Software im Rahmen der eigenen Wertschöpfung befragt; die gewonnenen Ergebnisse wurden mit den Informationen des Verkaufsteams auf

**Handlungsempfehlungen**

Zentral für die Implementierung der wertbasierten Preisbildung ist die Erfassung von Nutzerinformationen aktueller Software. Vertriebsmitarbeitende, Kundenbefragungen und Instrumente zum Tracking des Nutzerverhaltens gelten als dabei relevante Wissensquellen. Für Softwareanbieter, die planen, durch Value-based-Pricing ihre Erlöse steigern, ist es ratsam, pragmatische Bewertungsmechanismen zu den Nutzenvorstellungen unterschiedlicher Kundengruppen zu entwickeln, wie z.B. eine im Team entwickelte Nutzenmatrix, die den Kundennutzen mit den funktionalen Verbesserungen der Software in Verbindung bringt.

Anbieterseite ergänzt. Basierend auf der Analyse der Befragungen, erfolgte eine Definition von fünf Nutzersegmenten A bis E, die auch eine Beschreibung der Nutzenvorstellungen für die einzelnen Segmente beinhaltet. Bei den Planungsbüros ist der Einsatz der Software beispielsweise davon abhängig, ob der Bauherr eine solche Simulation in der Ausschreibung verlangt. Der Einsatz ist somit nicht immer zwingend, kann allerdings zu Wettbewerbsvorteilen führen. Entscheidend war

zudem die Kenntnis darüber, wie häufig die Software im Jahr im Zuge von Projekten genutzt wird.

**Schritt 2: Kundennutzen und Nutzenmatrix**

Die Befragung zum Kundennutzen führte weiterhin zu Erkenntnissen über den Gebrauchsnutzen, also einzelnen Kundenvorteilen, die sich auf die Verbesserung der eigenen Wertschöpfung auswirken können. Die Ergebnisse sind in Abb. 2 zusammengestellt:

Zwei Experten aus dem technischen Hochschul Umfeld bewerteten im Anschluss die Elemente des Nutzenversprechens (Value Proposition) im Hinblick auf ihre Bedeutung für den Gebrauchswert. Ziel war es abzuschätzen, welche Angebotsverbesserungen für die kundenseitigen Leistungsvorteile wirklich maßgebend sind (prozentuale Bewertung).

Die Nutzenmatrix (Abb. 3) illustriert, dass das Nutzenversprechen der bisherigen Desktop-Version die Nutzer bereits in die Lage versetzt, sich auf Bauausschreibungen zu bewerben, welche die Anwendung einer solchen Software ausdrücklich erfordern (z.B. Bau eines Stadions mit entsprechenden

**Abb. 2: Kundenvorteile, welche den Gebrauchsnutzen darstellen**

Vorteil	Beschreibung
Marktzugangsvorteil	Software-/Serviceleistungen ermöglichen Ausführen einer Simulation gem. Industriestandard
Integrationsvorteil	Benutzerfreundlichkeit, Unterstützung durch Anbieter, Trainingsaufwand
Wettbewerbsvorteil	Umsatzsteigerung bei gleichbleibender Marge
Leistungsangebotsvorteil	Angebotserweiterung in Bezug auf Projektkomplexität
Kompetenzvorteil	Bessere Ergebnisse der Simulation (z.B. Realismus, Vermittelbarkeit, Robustheit)
Kommunikationsvorteil	Bessere Möglichkeiten zur Darstellung und Kommunikation der Ergebnisse an Auftraggeber (Bauherr)
Projektfizienzvorteil	Steigerung der Effizienz bei der Softwarenutzung: weniger Zeitaufwand pro Bauprojekt
Gesamtoptimierungsvorteil	Reduktion der Opportunitätskosten z.B. durch Optimierung einzelner Projektzeiten (Multitasking, Mobilität, Rechenleistungen)

Quelle: Eigene Darstellung.

**Abb. 3: Beispielhafte Bewertung der Elemente des Nutzenversprechens**

Nr.	Nutzenart	Elemente	Utility Value							
			Marktzugangsvorteil	Integrationsvorteil	Wettbewerbsvorteil	Leistungsangebotsvorteil	Kompetenzvorteil	Kommunikationsvorteil	Projektfizienzvorteil	Gesamtoptimierungsvorteil
1	Produktnutzen Desktop bestehend	Leistungsumfang Software	60	0	0	0	0	0	0	0
		Einfache Bedienung (Usability)	20	0	0	0	0	0	0	0
		Basissupport: Individ. Unterstützung durch SW-Provider	20	20	0	0	0	0	0	0
2	Zusatznutzen Support	Zusätzlicher Support: mehr Umfang	0	20	10	10	10	0	0	0
		Zusätzlicher Support: höhere Reaktionsgeschwindigkeit	0	0	0	10	0	0	10	10
3	Zusatznutzen Desktop 5.0	Exzellente Grafiken (2D und 3D)	0	10	20	0	20	40	0	0
		Realistischer Algorithmus (mit diversen Verhaltensmodellen)	0	10	20	10	20	20	0	0
		Benutzerführung über den ganzen Bearbeitungsprozess	0	30	10	10	10	10	10	0
		Effizientere Eingabemöglichkeiten für Nachfragedaten	0	0	0	10	0	0	20	30
4	Zusatznutzen Cloud	Erweiterte Analysetools und Szenarien (Desktop)	0	0	10	0	20	10	0	0
		Add-ons z.B. weitere Analysetools zur Verbesserung der Planung (PlanOptimizer)	0	0	10	20	20	10	10	0
		Nutzung durch unterschiedliche Hardware-Zugänge z.B. Mac und Linux-User	0	10	10	0	0	0	10	10
		Verbesserte Speicher- und Rechenkapazitäten (Zeitersparnis)	0	0	0	10	0	0	20	20
Gesamtnutzen			100	100	100	100	100	100	100	100

Quelle: Larbig/Hottiger, 2016.

Evakuierungsplänen). Der Marktzugangsvorteil stellt somit für den Upgrade-Kunden keinen Wert dar. Der Vorteil wurde bereits mit der Vorgängerversion erworben. Indessen unterstützen die neuen Cloud-Services den Kunden dabei, das eigene Leistungsangebot auszuweiten, Wettbewerbsvorteile zu erlangen sowie Projekte effizienter durchzuführen.

**Schritt 3: Referenzpreis**

Für den Softwarehersteller für Simulationen von Fußgängerströmen in Ge-

bäuden und öffentlichen Räumen wurde als Referenzpreis der Verkaufspreis der Vorgängerversion bestimmt. Der Preis für eine frühere Softwarelizenz lag bei € 6800. Die verbesserte neue Version (hier: Version 5.0) bietet ein Zusatzversprechen gegenüber der Vorgängerversion an, z.B. verbesserter Rechenalgorithmus für realistischere Resultate. Darüber hinaus gewährt die neue Software einen Zugang zur Cloud (SaaS). Die in der Cloud simulierten, gerechneten Projekte von Planungsingenieuren stehen jederzeit einer Vielzahl von Projektbeteiligten zur Verfü-

gung. Durch die Nutzung des Cloud Services ergibt sich aufgrund verbesserter Rechenkapazitäten eine Zeiterparnis für den Planungsingenieur. Diese Verbesserungen stellen theoretisch einen Nutzenzuwachs (Mehrwert) für den Kunden dar.

**Schritt 4: Nutzenzuwachs und neuer Angebotspreis**

Das unterschiedliche Nutzungsverhalten der bisherigen Kunden deutete allerdings bereits darauf hin, dass nicht alle Nutzer den Mehrwert gleich

hoch einschätzen. Wie hoch der Zuschlag sein sollte, hängt von den Nutzensvorstellungen des jeweiligen Segmentes ab. Der Sachverhalt wird anhand des Cloud-Service-Angebotes (SaaS) deutlich. Nicht alle Planungsingenieure haben komplexe Bauprojekte, die enorme Rechenkapazitäten benötigen. Die Vorteile von Cloud-Lösungen werden bei diesen Segmenten nicht realisiert, was sich auf ihre Zahlungsbereitschaft auswirkt.

Für die Ermittlung der segment-spezifischen Preiszuschläge gegenüber der bestehenden Desktop-Version wurde es als vorteilhaft angesehen, eine Gewichtung der Gebrauchswertkomponenten (Vorteile) vorzunehmen. Diese segmentspezifische Gewichtung der Vorteile gibt Aufschluss darüber, welchen Gebrauchswert die jeweilige Nutzergruppe dem Upgrade

beimisst. Für die fünf Nutzergruppen A bis E wurde der Gebrauchsnutzen der neuen Softwarelösung beurteilt:

- Segment A und B benennen 50 Prozent der Gebrauchsvorteile als zutreffend
- Segment C und D benennen 100 Prozent der Gebrauchsvorteile als zutreffend
- Segment E benennt lediglich 20 Prozent der Gebrauchsvorteile als zutreffend,

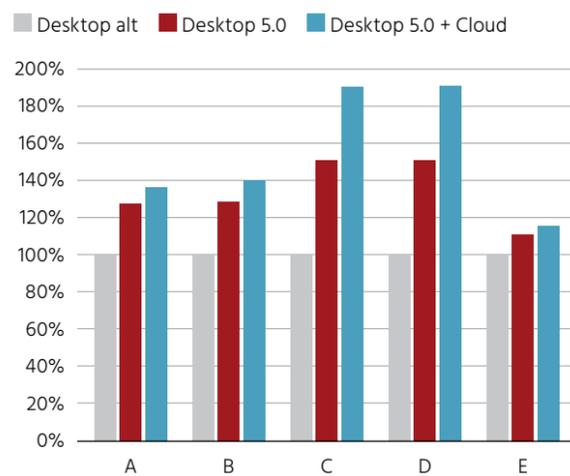
Die Heterogenität der Nutzereinschätzungen beruht auf den unterschiedlichen Geschäftsmodellen der Anwender. Bewirbt sich das Segment A beispielsweise nicht auf Bauausschreibungen für komplexe Großobjekte, so wird A diese Komponente (Leistungsangebotsvorteil) mit einem geringeren

Nutzen bewerten. Das kann dazu führen, dass der Utility Value für A etwas tiefer ist als für D.

Die Nutzenmatrix und die Tabelle mit der Gewichtung des Gebrauchsnutzens wurden durch einfache Multiplikation der Matrizen kombiniert. Das Ergebnis war der Nutzenzuwachs (Netto-Nutzen) für jedes Segment, der als Orientierungspunkt für die spätere Preissetzung dienen soll.

Die Abbildung 4 macht deutlich, dass die Segmente C und D den höchsten Nutzengewinn von den Serviceverbesserungen haben. Wird dieser Netto-Nutzen auf den Referenzpreis, dem Preis für die Vorgängerversion in Höhe von € 6800,00 bezogen, so ergibt sich ein Richtpreis für das Upgrade – inklusive Cloud Services und neuem Support – von €12920,00. Die Vorgehensweise zeigt auch, dass das Segment E

**Abb. 4: Segmentspezifischer Netto-Nutzen für Softwareversionen (Beispiel)**



Value-in-Use für die Segmente A bis E (Desktop alt = 100%)

Quelle: Larbig/Hottiger, 2016.

### Kernthesen

1. Softwareangebote werden von heterogenen Kundengruppen, die der Software unterschiedlichen Nutzen beimessen, genutzt.
2. Die unterschiedlichen Wertvorstellungen führen dazu, dass das Produktversprechen (Value Proposition) des Upgrades auf Kundenseite nicht zwangsläufig realisiert wird, was sich auf deren Zahlungsbereitschaft auswirkt.
3. Der Kunde orientiert sich beim Kauf des Upgrades an einem Referenzpreis – z.B. Preis der aktuellen Softwareversion – und beurteilt den Nutzenzuwachs des Upgrades in Relation zu dem Referenzpreis.
4. Auf die Nutzensvorstellungen angepasste Preisnachlässe für das Upgrade unterstützen die Zielsetzungen der Kundenbindung und der Erlössteigerung auf Anbieterseite.

– Nutzer einer funktional eingeschränkten Gratisversion – für die gleichen Leistungen lediglich € 6657,00 zahlen würden. Der Gebrauchsnutzen ist in dieser Zielgruppe um ein Vielfaches geringer.

Es ist als vorteilhaft anzusehen, wenn der so ermittelte und in Geldwerten ausgedrückte Netto-Nutzen die Vorteile der konkurrierenden Angebote übersteigt.

### 3. Schlussfolgerung

Die Festlegung von Preisen in der Softwarebranche bedarf der Berücksichtigung verschiedener Faktoren, die vor allem die Kundensicht betreffen. Es ist nicht unbedingt davon auszugehen, dass die Nutzer eine homogene Gruppe bilden und gleichermaßen von dem verbesserten Leistungsangebot des Anbieters profitieren. Die hier dargestellte Vorgehensweise illustriert, wie sich der Gebrauchsnutzen eines Softwareangebotes in die Preisbildung integrieren lässt. Erst die Vorstellung darüber, welchen Wert die Kunden den Angebotsverbesserungen beimessen, unterstützt den Anbieter bei der Entwicklung einer ausgewogenen Preispolitik. Der individuelle Nutzenzuwachs in Bezug auf den Referenzpreis bildet eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die Kaufentscheidung eines Upgrades.

Die gewonnenen Resultate lassen sich nicht ohne Weiteres auf andere Softwaremärkte übertragen; generalisierbar ist jedoch der vorgestellte Ansatz zur Lösung der Preisentscheidungsproblematik. ■

### Literatur

Anderson, J. C./Wouters, M./van Woutum, W. (2010): Why the Highest Price Isn't the Best Price, *MITSloan Management Review*, Winter, 5 (2), S. 69–76.

Autodesk (2016): <http://www.autodesk.com/>, Abruf: 05.05.2016.

Cusumano, M. A. (2007): The Changing Labyrinth of Software Pricing Exploring the malleable revenue pathways among the different varieties of pricing strategies, *Communications of the ACM*, July, 50, 7, S. 19–21.

Ellenberg, J. (2014): Preispolitik im Software-as-a-Service Markt: Deskriptive Analyse und Bewertung, Hamburg: Diplomica, S. 27–32.

Fassnacht, M. (2013): Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen – Implementationsformen und Determinanten, Wiesbaden: Springer.

Fasciati, R./Bieger, T. (2007): Wahrgenommene Preisfairness – Ansatzpunkte für eine segmentspezifische Marktbearbeitung, *Taxis*, 4, S. 45–50.

Fiechter, O./Haderich, H. (2009): Mit den Augen des Kunden sehen – Den Kundennutzen im Visier, *Marketing Review* St. Gallen, 4, S. 16–21.

Gartner (2012): Gartner Says Worldwide Software-as-a-Service Revenue to Reach \$14.5 Billion in 2012, <http://www.gartner.com/newsroom/id/1963815>, Abruf: 05.05.2016.

Hinterhuber, A. (2008): Customer value-based pricing strategies: why companies resist, *Journal of Business Strategy*, 29, 4, S. 41–50.

Jäger, M./Engelke, J./Wübker, G. (2009): Psychologische Aspekte des Pricing für die Praxis nutzen, *Marketing Review* St. Gallen, 5, S. 38–43.

Khalifa, A. S. (2004): Customer Value: A Review of Recent Literature and an Integrative Configuration, *Management Decision*, 42, 5, S. 645–666.

Lehmann, S./Buxmann, P. (2009): Pricing Strategies of Software Vendors, *Business & Information Systems Engineering*, 6, S. 452–462.

Maxwell, S. (2002): Rule-based Price Fairness and its Effect on Willingness to Purchase, *Journal of Economic Psychology*, 23, S. 191–212.

Michel, S./Pfäffli, P. (2009): Implementierungshürden des Value based Pricing, *Marketing Review* St. Gallen, 5, S. 26–31.

Microsoft (2016): Der Windows XP-Support wurde beendet, <http://windows.microsoft.com/de-de/windows/end-support-help>, Abruf: 05.05.2016.

Monroe, Kent B. (1971): Measuring Price Thresholds by Psychophysics and Latitudes of Acceptance, *Journal of Marketing Research*, 8, November, S. 460–464.

Ngwenyama, O., Guergachi, A. and McLaren, T. (2007): Using the Learning Curve to maximize IT Productivity: A Decision Analysis Model for Timing Software Upgrades, *International Journal*, February, 105, 2, S. 24–53.

Niedrich, R. W./Sharma, S./Weddel, D.H. (2001): Reference Price and Price Perceptions: A Comparison of Alternative Models, *Journal of Consumer Research*, 28, December, S. 339–354.

Pohl, A./Kluge, B. (2001): Pricing im Internet: Gewinnoptimale Preisgestaltung ist kein Zufall, Working Paper, Bonn: Simon-Kucher & Partners.

Pritchard, R. D./Ashwood, E. L. (2008): Managing Motivation: A Manager's Guide to Diagnosing and Improving Motivation, New York (NY): Routledge.

Simon, H./Fassnacht, M. (2016): Preismanagement. Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung, 4. vollst. neu bearb. und erw. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 47–180.

Statista (2016): Marktanteile der führenden Betriebssystemversionen weltweit von Januar 2009 bis Januar 2016. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/157902/umfrage/marktanteil-der-genutzten-betriebssysteme-weltweit-seit-2009/> Abruf: 05.05.2016.

Vargo, S. L./Lusch R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, January, 68, S. 1–17.

Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2008): Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, S. 1–10.

Wolle, B. (2005): Grundlagen des Software-Marketing – Von der Softwareentwicklung zum nachhaltigen Markterfolg, Wiesbaden: Springer.