



# Nullsummenspiel oder effizient?

## Mietmodelle von Software-Herstellern

Tobias Zimmer, Emnis GmbH

Nachhaltige Geschäftsmodelle in der Softwarebranche bedeuten im Kern eigene Produktentwicklung mit Mietmodellen und sind weniger Projektgeschäft oder Handel mit Fremdprodukten: eine strategische Aufgabe für den Unternehmer.

Lizenzkauf, Einführungsprojekt, jährliche Updates, Neukauf nach fünf Jahren – lange dominierte dieser klassische Lebenszyklus die Software-Branche, für Kunden und Hersteller gleichermaßen. Das traditionelle Geschäftsmodell der Entwickler fußt darauf, dass Software einmal programmiert und dann beliebig oft zu Minimalkosten kopiert wird. Vor einigen Jahren waren dafür noch gebrannte CD und bunt bedruckte Kartons notwendig, heute erfolgt selbst die Auslieferung von lokal zu installierenden Programmen online. Und oft entfällt auch das, da sie gleich vom Hersteller zentral in einem Rechenzentrum betrieben werden – und der Kunde nur noch mit einem Internet-Browser darauf zugreift – um 2000 mit ISDN-Geschwindigkeit, heute tausendmal schneller.

Dieser Trend hat direkten Einfluss auf Leistungsverantwortung und Kostenstrukturen der Anbieter sowie Planbarkeit für und Erwartungshaltung der Kunden, Abrechnungsmodelle, Distributionswege und mehr. Dies eröffnet Chancen, insbesondere für kleine und neue Anbieter.

### Zentralbetrieb ändert Spielregeln

Die Idee ist so neu nicht, mehrere Programme eines Anwenders auf nur einer Hardware-Ressource zu betreiben. Es verwundert eher, weshalb man nicht viel früher auch mehrere gleiche Anwendungen verschiedener Kunden auf einem System verwaltet hat, um Skalierungseffekte besser zu nutzen: ein Server im Rechenzentrum statt jeweils einer in 100 Besenkammern, Stichworte: Wartungseffizienz und Amortisationsdauer.

Die Emanzipation von Cloud-Computing (vormals Software-as-a-Service, vormals Application-Service-Providing) wurde sicher auch durch die Frustration bei hauseigenen IT-Projekten sowie die zunehmende Bekanntheit und Salonfähigkeit des Zentralbetriebs getrieben. Wenn die Tochter täglich bei Facebook ist und die Ehefrau Amazon-Einkäufe per Online-Banking bezahlt, führt dies über kurz oder lang zum Einstellungswandel beim 54-jährigen EDV-Leiter.

*„If the Exchange Server didn't require two people to babysit it at all times, that would mean two friends out of work. Of course using hosted Gmail is a bad idea!“, David Heinemeier Hansson.*

Der zentrale Betrieb erlaubt es den Anbietern, in viel kürzeren Zyklen als früher Aktualisierungen und neue Funktionen aus der Weiterentwicklung einzuspielen. Der Kunde kann ohne große Umgewöhnung stets auf dem neuesten Software-Stand arbeiten. Daher ist der Kunde gut beraten, sich von der Zuverlässigkeit und Kontinuität des Anbieters gewissenhaft zu überzeugen.

Der Betrieb im Hoheitsbereich des Lieferanten verlagert die Verantwortung für Betriebssicherheit vom Anwenderunternehmen weg. Der Hersteller ist stärker in der Verantwortung, lässt sich diese Leistungsgarantie vergüten und gibt ggf. Teile seiner Skalierungssparnis an Kunden weiter. Der Lizenzkauf entfällt, stattdessen wird eine Nutzungsberechtigung gemietet. Oft wird sie als wiederkehrende Pauschale im Rahmen eines Dauerschuldverhältnisses kalkuliert. Der Dienstleister erhält somit eine „Vergütung für das Funktionieren der IT-Systeme“, nicht wie bisher für das Beseitigen von Störungen oder Fehlern im Rahmen von „Feuerwehreinsätzen“, eine konstruktive und präventive Incentivierung von Erfolg, nicht von Misserfolg. Setzte sich dieses Anreizmodell durch?

### Die Todesrampe

Vorgenanntes erfüllt idealtypisch jene drei Kriterien, an die als nachhaltige Geschäftsmodelle für Softwareunternehmen gelten:

1. Wiederkehrende Umsätze, z.B. im Rahmen eines Abo-Modells bzw. von Wartungsverträgen: Die Mühsal bzw. Notwendigkeit immer neue Aufträge zu generieren entfällt. Akquisitionskosten verteilen sich viel besser über langjährige Lieferbeziehungen bzw. den Aufbau eines treuen Kundenstamms.
2. Wertschöpfung im Haus: Der Anteil bezogener Leistungen ist moderat. Das schließt ein Handelsmodell nicht per se aus, sofern hinreichende Mehrwerte im Haus und attraktive Margen generiert werden.
3. Skalierbarkeit: Kostendegression durch Automatisierung bei der Leistungserbringung – nicht jeder weitere Kunde bedingt mehr Personal.
4. „Resistenz-Kriterium“: Vermeidung von Klumpenrisiken (etwa nur eine Zielbranche). Angespornt durch zahlreiche Neugründungen versuchen auch klassische Anbieter ins Mietmodell einzusteigen – eine Herausforderung,



**Tobias Zimmer**

Tobias Zimmer, Studium: Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsrecht (Technische Universität Chemnitz), European Business (University of Lincolnshire & Humberside, UK), seit 2005 Geschäftsführer Emnis GmbH.

### Kontakt

info@Emnis.de

www.Emnis.de

Tel.: +49 3741 1469401

insbesondere für größere. Warum? Man entsagt aktuell prallen Lizenzannahmen zugunsten von viel „dünnere“, aber regelmäßigen Zahlungen. Das muss man wollen. Wie schafft man es auf die kritische Masse – und darüber hinaus (Skalierungsfähigkeit), wenn man mit kleinteiligen Umsätzen startet, die das Projektvolumen in kleine Tranche teilen? Es dauert, bis sich daraus hinreichende Monatsumsätze ergeben.

Sowohl für den Einstieg als auch den Umstieg gilt: Es ist ein steiniger Anlaufweg mit Durststrecken, für die man einen langen Atem braucht. Gail Goodman [1] hat das sehr präzise auf den Punkt gebracht: die lange Todesrampe für Abo-Modelle. Am „Rampen-Ende“ erfreuen sich Anbieter und Kunden an langfristigen und nachhaltigen Geschäftsbeziehungen.

### Traumkunden

Obleich das Unternehmen Enmn hinsichtlich der Leistungserbringung Pionier sind, erscheinen die Marketing- und Vertriebsmethoden recht konventionell. Es hat gedauert bis erkannt wurde:

1. Was das Unternehmen in welchem Zielmarkt anbietet – der Begriff CRM (Customer Relation Management) war vor 15 Jahren wenig gebräuchlich. Die Zeit schien noch nicht reif.
2. Welche Kunden für das Unternehmen gut geeignet sind: nicht zu viele Sonderlösungen, nicht zu groß, nicht zu klein.
3. Wie diese Kunden mit welchen Kosten erreicht werden: Von telefonischer Kaltakquise, Online-Werbung, klassischem Außendienst, Messen, Online-Shops, Partnervertrieb, Vorträge, Content-Marketing und Print wurde so ziemlich alles ausprobiert. Am Ende ist es gut, die gesamte Klaviatur zu beherrschen, kein Instrument zu verlernen und regelmäßig neu zu arrangieren. Einzig Empfehlungen durch zufriedene Bestandskunden sind eine Konstante, die das Unternehmen seit jeher begleitet.
4. Wie diese Kunden denken, vorgehen und entscheiden.

### Kenne deine Zahlen

Die „Zahlenlogik“ von Software-Mietmodellen unterscheidet sich von klassischen Kennzahlen. Wesentliche Kostenfaktoren sind: initiale Entwicklungsaufwendungen (meist „sunk costs“), laufende Weiterentwicklung (gut skalierbar),

Technikbetrieb (gut skalierbar), Nutzer-Support und Akquisekosten (abhängig vom Vertriebsweg, meist linear). Somit fließt ein Großteil des Umsatzes in den Deckungsbeitrag. Bereinigt um Akquisekosten erhöht jeder Neukunde (Abo-Zuwachs) die wiederkehrend fakturierbare Summe. Bereinigt werden muss diese um Kündigungsfälle. Sind Absprünge deutlich geringer als der Neukundenzuwachs, so wächst der Gesamtumsatz langfristig. Der Erfolg in Mietmodellen liegt darin, mit einer guten und andauernden Wachstumsgeschwindigkeit in die Fixkostendeckung zu erzielen. David Skok hat dafür in SaaS Metrics [2] drei Daumenregeln aufgestellt:

- Die Akquisekosten je Kunde sollten innerhalb von 12 Monaten wieder eingespielt werden.
- Der Lebensumsatz eines Kunden sollte größer als die dreifachen Akquisekosten je Kunde sein.
- Empfehlenswert sind Laufzeitverträge und Vorkasse.

Kennzahlen zu Anfragen-Herkunft, Konversionsrate und Dauer der Kundenbeziehung sollte man kennen, ehe man skaliert. Wenn Akquisekosten geringer sind als der Lebenszeit-Umsatz, ist die Ertragskraft gegeben, und Fokus auf Liquidität erforderlich.

### Beste Umsetzung

Wie sollte der Anbieter im Mietmodell die Leistungserbringung organisieren – bzw. was dürfen Kunden erwarten? Ein zuverlässiger und störungsfreier Technikbetrieb im Rechenzentrum gehört zu den Grundvoraussetzungen. Kompetente Ansprechpartner sollten für Rückfragen direkt erreichbar sein – und über ausreichende Kenntnisse in der Landessprache verfügen.

Entwicklung: Verbreitete Technologie-Basis, einheitliches Vatermodell, Sonderwünsche meiden und Fokus auf wesentliche und wichtige Funktionen sind essentiell. Ein Mindestfunktionsumfang vorausgesetzt, ist es eher zweitrangig, ob eine Software-Lösung auch über Knopf A, B oder C verfügt. Entscheidender ist, wie zügig dieser nachgerüstet werden kann, sprich: wie es um die laufende Weiterentwicklung bestellt ist. Erfolgt diese kontinuierliche Verbesserung in kurzen aber nicht zu kurzen Zyklen und regelmäßig unter Berücksichtigung von



## Der Dienstleister erhält eine konstruktive und präventive Incentivierung.

Kundenhinweisen? In Abo-Modellen werden neue Versionen viel kurzfristiger bereitgestellt als im klassischen OnPremise-Betrieb – häufig in Monatsintervallen, da so eine flache Lernkurve und schnelle Eingewöhnung für neue Funktionen möglich sind.

Neben einfach bedienbarer Software – einer Grundvoraussetzung für hohe Nutzerakzeptanz – sollte diese auch gut im Unternehmen eingeführt werden. Exzellente Projektorganisation ist dafür unabdingbar. Ist die Unternehmensgröße des Anbieters entscheidend? Ausschlaggebend ist eher, wie viele Personen pro Kunde sich tatsächlich mit dem Thema auskennen – das können auch bei einem großen Hersteller für ein spezielles Produkt oftmals nur wenige Angestellte sein.

### Fazit

Abo-Modelle bieten für kleine Software-Anbieter die Chance, die eigene Wertschöpfung um einen gut skalierungsfähigen Technikbetrieb zu erweitern, die Kundenzufriedenheit mittels

Support direkt vom Hersteller zu erhöhen – und regelmäßig wiederkehrende Einnahmen zu erzielen. Für größere etablierte Software-Unternehmen ist damit eine tiefgreifende Umstellung des Geschäftsmodells verbunden. Für Kunden ergibt sich eine bessere Planbarkeit, da der Lieferant länger in der direkten Ergebnisverantwortung steht. Sind Kunden durch guten Service gebunden oder braucht es guten Service um Kunden binden zu können? Gehüpft wie gesprungen. Damit beschränken sich Abo-Modelle nicht nur auf eine kaufmännische Kalkulationsoption (make or buy) bzw. vertragstechnische Risikoverteilung. Sie tragen nachhaltig zu einem besseren Gesamtergebnis bei. Dazwischen wird es auch künftig eine Bandbreite von Hybrid- bzw. Mischmodellen geben.

### Kurz und Bündig

Nachhaltige Geschäftsmodelle von Softwarefirmen haben im Kern Mietmodelle und kein Projektgeschäft mit ständigem Erfolgsdruck zur Akquise. Die Stellschrauben für Nachhaltigkeit sind wiederkehrende Umsätze, Wertschöpfung im Haus, Skalierbarkeit und die Vermeidung von Klumpenrisiken.



Literaturangaben zum Artikel finden Sie unter folgendem Link:

<https://bit.ly/39gTkoR>