

Value-based pricing

Wie man die Bepreisung von IT-Projekten anders fairer angehen kann

Disclaimer: Wir schauen auf die IT-Bubble außerhalb der ansässigen Automobilindustrie.

Kurze Handmledning: Wer hat schon einmal DLCs (Skins) gekauft?

Wie kommt ein Angebot zustande?

- Kunde hat (mehr oder weniger) spezifische Anforderungen
- Eventuell Angebot über Anforderungsanalyse oder Discovery-Session
- Auftragnehmer sendet anhand des RfQs ein Angebot über Preis x an den Auftraggeber

Wie entsteht der Preis?

- Erfahrung seitens des Auftragnehmers mit bisherigen, ähnlichen Projekten
 - Grundlage ist oft die vorher aufgewendete Zeit
- Interne Stundensätzen
 - Ausführlichen Excel-Tabellen
- Function Point Analyse
- Schwarze Magie / Würfel / rand()
- ...

Was enthalten die Stundensätze?

- Lohnkosten
- Lohnnebenkosten zwischen 15 und 25% der Lohnkosten
- Kosten für die Unternehmung (Versicherungen, Gebäude, Strom, Steuerbüro ...)
- Gewinnbetrag
- Einbepreisung von Skonto und Einkaufsverhandlungen
- Marketing- und Vertriebsbudget
- und viele, viele andere Variablen

Fließen in eure Stundensätze auch Weiterbildungen mit ein?

Time & Material

- Projekt dauert wahrscheinlich y Stunden und kostet pro Stunde € xx,xx
- Auftragnehmer kann mit einem Mindestumsatz von y *Stunden* * € xx,xx rechnen
- Kunde kann mit ungefähren Kosten kalkulieren, es kann aber auch völlig esaklieren
 - z. B. Mehrkosten von € 2.5 Mrd für Erneuerung der IT der Bundesverwaltung
 - Jeder kennt Beispiele aus seinen eigenen Projekten
 - *Zieht der Auftragnehmer mich über den Tisch?*

Festpreis

- Projekt kostet x Euro, egal ob es 100 oder 1000 Stunden dauert
- Kunde weiß, was er am Ende zahlen muss
- Die Gefahr liegt beim Auftragnehmer
 - Klassiker: Scope Creep
 - Kunde kann die Zahlung hinauszögern, falls Features subjektiv noch nicht fertig sind
 - *Warum kostet das bei Unternehmen xyz weniger?*
 - *Können wir noch € 5.000,00 runtergehen?*

Agiler Festpreis

- Irgendwas mit "gil" und wahrscheinlich Scrum. Dass muss gut sein.
- Anhand von Story Points, Business-Value und Risiken ergibt sich ein Festpreisrahmen pro User Story oder Sprint
- Überschreitung des Festpreises kann bspw. Kunden in Rechnung gestellt werden
- Gefahren:
 - Wann ist ein Projekt oder eine User Story **messbar** fertig?
 - Gesamtkosten eher schwierig abzuschätzen. Kosten werden auf Auftragnehmer und Auftraggeber verteilt

Kreativität

- € xx,xx stehen als Budget pro Monat zur Verfügung
- € xx,xx stehen als Budget pro Bugfix oder User Story bei einem Stundensatz von € yy,yy zur Verfügung. Alles darüber muss genehmigt werden. Don't do it. Ever.
- Implementierung kostet pauschal € xx,xx - alles über einem Aufwand von y Stunden wird mit einem Stundensatz von € xx,xx abgerechnet

Grundsätzliches I

- Grundlage für den Preis war bisher immer das Verhältnis *Aufwand in Stunden* zu *Stundensatz*
- Pro Monat stehen als Arbeitnehmer ca. 160 Arbeitsstunden zur Verfügung
- Bei einem fiktiven Stundensatz von € 100,00 können also maximal € 16.000,00 fakturiert werden
- Wie soll das skalieren?
 - Nachtarbeit einführen
 - Arbeit in günstigere Länder delegieren
 - Mehr Sklaven!

Grundsätzliches II

- Wie spiegelt sich der Aufbau von Wissen in den fakturierbaren Kosten wider?
- Wie oft ist schon bei T&M über Aufwände diskutiert worden?
 - *Warum hat das Feature X Stunden bei der Implementierung gedauert?*
 - *Also die Mehrkosten für X Stunden zahlen wir nicht.*
- Wieviel Zeit geht für die Pflege von Stundennachweisen in einem (, zwei, drei) Arbeitszeiterfassungssystemen drauf?

Und nun zu etwas gänzlich Anderem...

Leckere Tomaten-Mozzarella-Brötchen!

- € 2.30 für ein riesiges, belegtes Tomaten-Mozzarella-Brötchen
- Ich würde dafür mehr bezahlen.
- Mir als Kunde ist es das wert

Skins in Spielen

- Ich würde kein Geld für einen APEX Battle Pass oder Counter-Strike-Skin ausgeben
- Aber andere hingegen schon.

**Der Wert eines Dings* liegt immer im
Auge des Betrachters.**

Wie wichtig ist mir das und was ist es mir wert?

* Software, Essen, Musik, Konferenzen ...

Value-based pricing

- Angebot auf Festpreisbasis
- Grundlage für die Bepreisung ist nicht mehr der zeitliche Aufwand, sondern der subjektive Wert des erwarteten Ergebnisses.

Wie stelle ich den subjektiven Wert fest?

- Extrem offene Konversation mit dem Kunden, die beide Seiten fordert
- W-Fragen stellen [Jonathan Stark]
- Messbare Größen identifizieren, z. B.
 - Steigerung des Umsatzes um 10%
 - Reduzierung der Personalkosten um 20% durch eine Migration

Beispiel: Findung des subjektiven Werts

- Kunde möchte "Single Sign On in seine Anwendung implementiert haben"
- Festpreis: Kosten dafür wurden mit 1 PT in Rechnung gestellt
- Mit VbP:
 - Fragen:
 - Warum wird SSO gerade jetzt benötigt? Gibt es Beschwerden? Können damit Fehler reduziert werden?
 - Wird SSO wirklich benötigt?
 - Wie viele Benutzer werden SSO nutzen?
 - ...
- Mit Beantwortung der Fragen kann eine Bepreisung erfolgen
 - Größeren Kunden ist dieses Feature mehr wert als kleineren

Wie erfolgt die Bepreisung?

- Was kann mit 10% / 15% / 25% des erwarteten subjektiven Wertes im ersten Jahr implementiert werden?
 - Falls die 10% nicht die Selbstkosten + Gewinnspanne decken, lohnt sich das Projekt nicht
- Angebot an den Kunden mit den drei verschiedenen Optionen
- Durch die Wahloption ist der Kunde glücklicher - auch bei Ablehnung des Angebots

Beispiel: Angebot

10% (Strategie)	15% (Consulting)	25% (Full-Service)
Roadmap für die Entwickler des Auftraggebers	wie 10%	wie 15%
Aufweisen von typischen Fallstricken	Überprüfung der SSO-Funktionalität auf Sonderfälle	aber komplette der Umsetzung durch den Auftragnehmer
	inklusive Kommunikation zwischen Systemadministratoren und Entwicklern	

Beispiel: Bepreisung

- Alle anderen Web-Anwendungen besitzen bereits SSO, Benutzer sind unzufrieden
 - sehr schwierig zu messen; kann die Unzufriedenheit zur Ablehnung des Systems führen? = € 20.000/Jahr
- 2500 Benutzer, die SSO nutzen werden; [auth0.com](#) verlangt ~ € 20,00/Jahr; = € 50.000,00/Jahr
- Pro Tag landen landen im internen Ticketsystem mindestens 5 False-Positives durch falsche Passworteingabe (15 Minuten je Ticket, 75 Minuten gesamt, interner Stundensatz € 50); = € 27.375,00/Jahr
- Interne Expertise für SSO nicht vorhanden
 - Aufwand von geschätzten 400 Stunden **ohne** Expertise für interne MA: € 20.000,00/Jahr

Beispiel der Bepreisung

Es handelt sich um *Beispiele*

- Messbare Größen von mindestens € 117.375,00/Jahr

Ein möglicher Ansatz:

10% (Strategie)	15% (Consulting)	25% (Full-Service)
€ 11.700,00	€ 17.600,00	€ 29.300,00

Ob die 25%/€ 29.300,00 profitabel sind, hängt natürlich von den tatsächlichen Anforderungen ab.

Das klingt alles zu schön

- Das Vertrauensverhältnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer muss existieren
 - Einmischung des Kunden in die tatsächliche Umsetzung muss begrenzt sein
 - Fokus auf das Ziel und nicht auf den Weg
- Funktioniert eher bei Projekten \geq € 10.000,00
- Commodity-Markt ist durch sehr ähnliche Angebote schwer zu erreichen
- Low-Cost-Käufer (Einkaufspreis alleine zählt) sind die falsche Zielgruppe
 - ebenso wenig Kunden, die an Body-Leasing interessiert sind

Fazit

- VbP funktioniert nicht überall
 - Allgemeine Software-Entwicklung ist eher schwierig; der Auftragnehmer muss auf Themen spezialisiert sein
 - Spezielle Themenbereiche (siehe Beispiel SSO) hingegen lassen sich unterschiedlich bepreisen
- Die selbe Anforderung kann unterschiedlichen Kunden unterschiedlich viel wert sein
- Aus Auftragnehmersicht lässt fair mehr Geld verdienen
- Der Kunde kauft sich durch den höheren (Fest-)Preis mehr Sicherheit