

# 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 Handmeldung: 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 "agil" 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