

Identifizieren von *Value Spots* am Beispiel der Software Industrie

Whitepaper



CONTENT	
MOTIVATION	2
VALUE SPOTS VERSTEHEN	3
VALUE SPOTS IDENTIFIZIEREN	4
VALUE DYNAMICS ANALYSIEREN	5
VALUE SPOT UND GESCHÄFTSMODELL	6
ZUSAMMENFASSUNG UND ERGEBNIS	7

Motivation

Während die Software-Industrie in den letzten Jahrzehnten stets mit hohen Gewinnen verwöhnte, verschärfen zunehmende Marktreife und Konsolidierungstendenzen den Wettbewerb und reduzieren damit die Gewinnaussichten.

Dennoch bietet die Software Industrie auch heute noch exzellente Geschäftsmöglichkeiten. Die unvergleichbare Skalierbarkeit und anhaltende Innovation eröffnen immer noch wesentlich bessere Chancen als viele andere, alternde Industrien.

Sich an diesen "Alterungsprozess" anzupassen stellt jedoch eine Herausforderung dar. Marktführer wie Microsoft haben dies bereits erkannt und arbeiten an einer Repositionierung. Dabei suchen sie behutsam neue Value Spots, um ihr existierendes Geschäft nicht zu gefährden. Kleinere Unternehmen müssen diesen Wandel erkennen und sich ebenfalls anpassen.

Dieses Whitepaper beschreibt das Value Spot – Konzept. Das Konzept beschreibt einen strukturierten Ansatz das eigene Geschäft zu analysieren und aus anderer Perspektive zu sehen. Es hilft Ihnen, Ihr Unternehmen auf eine profitable Zukunft auszurichten.

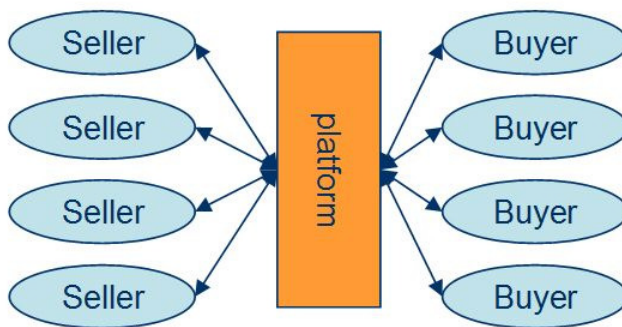
Value Spots verstehen

Während des Internet Hypes stand Marktanteil als Garantie für Umsätze und eine solide Zukunft. Der folgende Abschwung lenkte den Fokus jedoch wieder solide Ertragsströme. Profitabilität beherrschte wieder die Agenda.

Aber Profitabilität lässt sich nicht so einfach sicherstellen. Technologien und Käuferverhalten verändern sich, Wettbewerber schließen Angebotslücken. Das **Value Spots – Konzept** stellt einen Ansatz bereit, um Profitabilität und Angebotvorsprung nachhaltig sicher zu stellen.

Dabei beschreib ein Value Spot **warum** ein Kunde bereit wäre, für den eigenen Dienst mehr zu bezahlen als für einen anderen. Ein Value Spot liegt dort, wo Marktkräfte, Kundenprioritäten, eigenes Geschäftsmodell und Kernkompetenzen zusammentreffen.

Eine Einkaufsplattform zum Beispiel generiert ihren Mehrwert einerseits für den Einkäufer durch Bündelung von Nachfrage gegenüber dem Verkäufer, was sich typischerweise in besseren Einkaufskonditionen niederschlägt. Auf der anderen Seite ermöglicht es die Plattform dem Verkäufer durch nur einen Kanal mehrere Käufer zu erreichen. Im Einzelhandel ist Aldi ein bekannter Vertreter dieses Plattformmodells.



Value Spots des Plattform-Modells

Customer Group Sellers

Potential Priorities:

- Market Access
- Sales Volumes
- Credibility

Customer Group Buyers

Potential Priorities:

- Cheap Purchase
- Quality Preselection
- Detailed Reporting

Es ist wichtig, den Value Spot nicht mit dem Geschäftsmodell zu verwechseln. Letzteres beschreibt, wie das Geld in das Unternehmen kommt, beispielsweise durch eine Mitgliedsgebühr oder eine Transaktionsgebühr. Der Value Spot beschreibt den Grund, weshalb ein Kunde sich dafür entscheidet diese Gebühr für genau diese und keine andere Plattform zu entrichten.

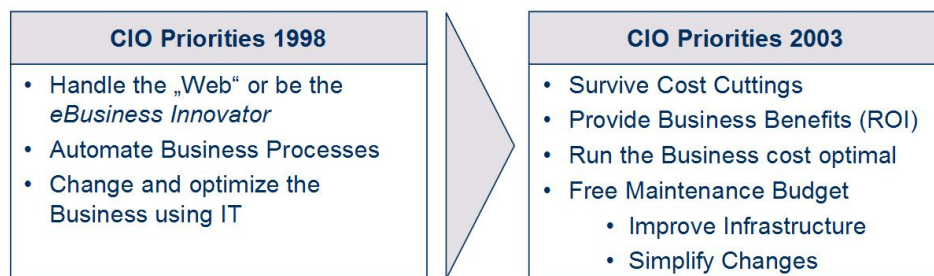
Um mögliche Value Spots zu identifizieren, ist es nötig die Kundenprioritäten zu verstehen. Die Adressierung dieser Prioritäten birgt den Value Spot.

Value Spots identifizieren

SAP wurde als ERP-Unternehmen gesehen, Oracle als die Datenbank-Firma. Beide haben es nach dem Hype verstanden, den sich ändernden Kundenprioritäten zu stellen. Während zunächst der Bedarf nach Automation und elektronischen Prozessen im Vordergrund stand wandelte sich dies in das Management der Automation. Ein wesentlicher Treiber dieses Wandels mögen die harten Einschnitte in den IT Budgets gewesen sein.

Wie auch immer, die Erkenntnis neuer Prioritäten resultierte in neuen Wertschöpfungsversprechen wie: Mitarbeiterkommunikation (SAP Portals), sowie Prozess Optimierung und bessere Informationsversorgung (EAI, SAP Netweaver)

SAP verstand es, den Wandel der Kunden-Prioritäten zu meistern



Basierend auf SAPs Kernkompetenz “Entwickeln exzellenter Standardsoftware” – vielleicht auch eine außerordentliche Fähigkeit, technologische Entwicklungen zu erkennen und das Spiel strategischer Allianzen sowie M&A zu beherrschen – und dem Verständnis für die Kundenbedürfnisse, wurde die neue Produkt-Suite eingeführt.

Aber SAP hat nicht nur plump neue Infrastrukturkomponenten eingeführt. Wesentliches Erfolgselement stellte der Value Spot in Form von iViews dar. iViews sind kleine, vordefinierte Stücke Programmcode, die es ermöglichen, vorselektierte R3-Informationen und Funktionalität im SAP-Portal abzubilden.

Diese Zugriffsfunktionalität auf Backend-Systeme ist eine typische Funktionalität aller Portale und könnte auch in anderen Portalen zum Einsatz kommen. Aber die iViews etablierten einerseits eine Verbindung zu der bereits installierten Basis an R3-Systemen und versprachen andererseits Einsparungen durch höhere Implementierungsgeschwindigkeit (ROI) des SAP Portals gegenüber anderen professionellen Portalen wie beispielsweise BEA.

Das rechtzeitige Adressieren sich verändernder Kundenprioritäten, typischerweise verursacht durch Technologieentwicklungen oder Veränderungen im Geschäftsumfeld, schützen vor einem Verlust der Wettbewerbsposition.

Daher ist es essentiell seine Kunden kontinuierlich zu beobachten und ihre Prioritäten zu identifizieren und zu verstehen. Sobald die Prioritäten sich beginnen zu ändern, ist es Zeit, die eigenen Value Spots in Frage zu stellen.

Value Dynamics analysieren

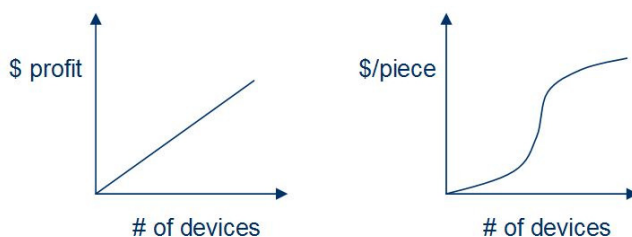
Die Kenntnis der Kundenprioritäten ist die Voraussetzung, um Value Spots zu identifizieren. Um sie erfolgreich zu implementieren, ist aber auch das Verständnis für die **Value Dynamics** erforderlich. Die Value Dynamics sind die Determinanten der Profitabilität.

Adobe identifizierte seinen Value Spot Anfang der neunziger Jahre in der Erfordernis ein schreibgeschütztes, elektronisches Dokument anderen zur Verfügung zu stellen. Das Unternehmen entwickelte ein patentiertes Dokumentenformat, welches diesen Bedarf diente.

Adobe tat jedoch gut daran, die Value Dynamics richtig zu erkennen: Für beide Systeme, den Writer und den Reader Geld zu verlangen, hätte den Kreis der möglichen Nutzer reduziert. Der essentielle Werttreiber war die Anzahl Reader-Installationen, da hierdurch eine große Leserschaft erreicht werden konnte. Adobe konnte somit den Writer mit einem satten Aufpreis veräußern.

Es spielt keine Rolle, ob der Value Spot einem zeitbasierten, Erfahrungskurven- oder sonstigem Modell folgt: Um jedes dieser Modelle in die Profitabilität zu führen, ist es erforderlich, die Werttreiber zu identifizieren.

Ob HP seine Drucker günstig anbietet oder Rockefeller seine Öllampen verschenkt, beide zielen darauf ab, die Anzahl der Nachfrage provozierenden Einheiten im Markt zu erhöhen. Das Geschäftsmodell ist es, Zubehör zu verkaufen. Der Value Spot liegt in der Qualität bzw. Verfügbarkeit des Zubehörs. Der Werttreiber ist die Anzahl Nachfrage generierender Systeme im Markt.



Das Verständnis der Werttreiber ist essentiell für die nachhaltige Profitabilität

Die Werttreiber lassen sich identifizieren indem die Variable gesucht wird, die den Umsatz erhöht, bzw. noch besser den Preis pro Einheit. Während erstere erkennen lässt, worauf man sich konzentrieren sollte (was tatsächlich zu verkaufen ist), indiziert die zweite, wie die Value Dynamics zu beeinflussen sind.

Value Spot und Geschäftsmodell

Value Spots sind mit dem Geschäftsmodell in Einklang zu bringen. Die Neudefinition des Value Spots kann das existierende Modell optimieren helfen oder aber die Notwendigkeit für Veränderungen aufzeigen.

Die Software Industrie hat in den letzten Jahrzehnten unterschiedliche Geschäftsmodelle hervor gebracht. Die folgende Liste beschreibt die Modelle kurz und zeigt schematisch die jeweiligen Werttreiber auf.

Value Spots sind kundenspezifisch und lassen sich daher nicht generisch zuordnen. Aber die Kombination von Trends mit dem Wissen über die Dynamik erleichtert die Identifikation der Value Dynamics.

Geschäftsmodell Beschreibung	Werttreiber
Lizenzen: Der Benutzer muss eine typischerweise einmalige Gebühr, für das Recht die Software zu nutzen, zahlen. Abhängig vom Lizenztyp gibt es unterschiedliche Faktoren wie parallele Benutzer, Prozessoren oder Installationen.	<ul style="list-style-type: none"> • # Lizenzen • EUR / Lizenz
Weiterentwicklung: Um dem Kauf nachgelagert einen kontinuierlichen Zahlungsfluss sicherzustellen, entstand das „Maintenance“-Modell. Um die erforderliche Betreuung sowie kleinere Weiterentwicklungen zu erhalten, werden jährlich 12-18% des Lizenzwertes erhoben.	<ul style="list-style-type: none"> • # Lizenzen • EUR / Lizenz • Service Level
Open Source Modell: FSF und später OSI entwickelten die Idee von Software als freies Gut und identifizierten ihren Value Spot in den um das Produkt gelagerten Dienstleistungen. Typischerweise sind jedoch Dienstleistungsmodell weniger skalierbar als das Lizenzmodell, dafür bergen sie jedoch geringere Eintrittsbarrieren.	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängig von der jeweiligen Kombination
Mitgliedschaft: Solange der Benutzer seine Mitgliedsgebühr bezahlt, hat er das Recht den Dienst oder die Software zu nutzen. Dies ist vergleichbar mit einer Miete.	<ul style="list-style-type: none"> • # Mitglieder •
Transaktion: Transaktionsbasiert bedeutet entweder in Abhängigkeit der Anzahl oder des Volumens von Transaktionen Gebühren zu berechnen. In hochgradig automatisierten Umgebungen birgt dieses Modell viel Potential. Transaction based means to charge either volume based or per amount of transactions. In highly automated environments this model bears high potentials. However, high volume users might prefer other models...	<ul style="list-style-type: none"> • # Transaktionen • Volumen • EUR oder % pro Transaktion
Zeitbasiert: Jede Zeiteinheit die der Dienst genutzt wird, wird berechnet. Obwohl die zunehmende Bandbreite die Attraktivität für bspw. Telefonanbieter reduziert, behält das Modell immer noch seine Gültigkeit bspw. für Anbieter von spezifischen Inhalten.	<ul style="list-style-type: none"> • EUR / Minute • Benutzung
Pay by use (pay on demand): Sind moderne Formen eines der beiden letzten Modelle zu bezeichnen. Aber während die anderen beiden auch in Zusammenhang mit einer Mitgliedsgebühr auftauchen können, sind pay by use – Modelle typischerweise ohne diese anzutreffen.	<ul style="list-style-type: none"> • EUR / Benutzer • # Einsätze
Commercials: Dieses Modell war sehr beliebt während des Hypes und ist es noch im Fernsehen. Abhängig von der Anzahl der Seitenanzeigen oder Klicks auf einem gezeigten Logo geht eine fixe Gebühr an den Seitenbetreiber.	<ul style="list-style-type: none"> • EUR / Klick • Anzahl gezeigter Seiten

Für einen nachhaltigen Erfolg ist es elementar, dass Value Spot und Geschäftsmodell übereinstimmen. Wenn zum Beispiel ein Systemintegrator (Werttreiber: bezahlte Stunden) seinen Value Spot plötzlich in vordefinierten Konzepten zu günstigen Preisen sieht, dann limitiert er seinen Werttreiber selbst. Nebenbei stellt sich ohnehin die Frage ob dieser Value Spot geschickt gewählt ist. Typischerweise fällt die Wahl eines Kunden auf einen Lösungsanbieter wenn er mehr sucht als nur ein Produkt.

Wie auch immer, falls der Value Spot „vordefinierte Konzepte“ heißen soll, dann ändert sich der Werttreiber von „bezahlte Stunden“ in „verkaufte Konzepte“. Es wäre also erforderlich, die Kostenseite anzupassen (Entlassen von Mitarbeitern), Investitionen für tolle Konzepte anzustrengen sowie die gegenwärtigen Marketing und Vertriebsaktivitäten auf den Prüfstand zu stellen.

Zusammenfassung und Ergebnis

Das Value Spots Konzept ist ein methodischer Ansatz, der dabei hilft, profitable Geschäftskonzepte zu entwickeln. Die wesentliche Herausforderung dabei bleibt jedoch, die sich ändernden Prioritäten der Kunden zu identifizieren.

Dafür ist es erforderlich, die Kundengruppen klar herauszuarbeiten und ihre Prioritäten detailliert zu erarbeiten. Wer nicht im Klaren darüber ist, wem er dient, wird es schwer haben, eine profitable Zukunft zu identifizieren.

Oft fallen insbesondere Technologieanbieter in diese Falle. Die Süße Illusion dass jeder einen Nutzen aus der Anwendung der Technologie ziehen könnte ist sehr groß. Aber diejenigen, die sich nicht auf einen vertikalen Ansatz einlassen, werden Schwierigkeiten haben sich zu behaupten.

Wachstum ist nur durch Kunden möglich. Die Kombination von Verständnis über Kunden, Kernkompetenzen und Geschäftsmodell wird Ihnen helfen, die richtigen Value Spots zu identifizieren.

Die Unternehmen, die ihre Energie in die Identifikation und Implementierung von Value Spots stecken, werden von ihren Kunden hoch belohnt und erreichen dadurch die nötige Stärke, um ein ernsthafter Spieler im eigenen Markt zu werden.

Weitere Materialien und Whitepaper zur Software-Industrie oder zu Business Architekturen finden Sie in unserer Online-Bibliothek auf der Website. Zum Beispiel:

- Konsolidierung in der SW Industry

Kontakt:

jTh Management & Technologieberatung
schweizer Straße 16
60594 Frankfurt am Main, Germany

T: +49 69 3660 2860

F: +49 69 3660 2857

M: info@jth-mtb.de

W: www.jth-mtb.de
