

Zehn Schritte zur Optimierung der Softwarelizenzumsätze

Ein praxisbezogenes, bewährtes Transformationsprogramm für Hersteller von ‚Intelligent Devices‘



Zehn Schritte zur Optimierung der Softwarelizenzumsätze

Kurzfassung

Der globale Technologiemarkt ist wettbewerbsintensiv, komplex und dynamisch. Als Reaktion auf diese Rahmenbedingungen stellen Anbieter ihre Geschäftsmodelle und Produktstrategien auf den Prüfstand. Schließlich begründet sich der geschäftliche Erfolg seit jeher auf Agilität und Anpassungsfähigkeit. Ein zielstrebig und durchdachter Wandel befähigt Unternehmen auch in unruhigen Zeiten zu Höchstleistungen.

Für Hersteller von ‚Intelligent Devices‘ besteht dieser Wandel darin, sich das Softwaregeschäft zu erschließen und bei der Wertschöpfung und Monetarisierung einen stärkeren Schwerpunkt auf Software zu legen. Diese Strategie kann dazu beitragen, die Margen zu steigern, die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, regelmäßige Einnahmequellen zu erschließen, Marktsegmente gezielter zu bearbeiten und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Kumuliert betrachtet kann sich dies erheblich auf das geschäftliche Ergebnis auswirken.

Die Frage ist nur: Wie wird ein Unternehmen softwareorientiert? Wie lassen sich Softwareanwendungen dazu nutzen, um Umsatz, Effizienz und Flexibilität zu verbessern? Wie können softwarebasierte Umsatzerlöse erzielt werden, ohne Risiken bei der Erschließung eines neuen Geschäftsfelds eingehen zu müssen?

Flexera Software hat ein praxisnahes, bewährtes Konzept für eine Umstellungsstrategie entwickelt, das auf der Erfahrung mit führenden Technologieherstellern beruht, die die Transformation von einem reinen Hardwaremodell zu einem softwareorientierten Geschäftsmodell erfolgreich vollzogen haben:

1. Zustimmung für die Transformation aufbauen
2. Aufbau und Einsatz der Softwarelizenzierung erlernen
3. Geeignete Compliance-Richtlinien und Durchsetzungsmechanismen festlegen

4. Die Unterschiede zwischen der Bereitstellung von Hardware und digitalen Gütern erlernen
5. Den Lebenszyklus von Softwarewerten erlernen
6. Geschäftsprozesse zur Unterstützung des Wertelebenszyklus einsetzen
7. Ein Selfservice-Portal für Kunden einrichten
8. Software-Produktmanagement und Marktstrategie definieren und umsetzen
9. Vertriebliche Schulungen durchführen und geeignete Vergütungsrichtlinien einführen
10. Dokumentieren, prüfen und reagieren

Diese zehn Schritte weisen den Weg zu einem erfolgreichen Softwaregeschäft, auch wenn das betreffende Unternehmen bislang keine Erfahrung mit der Lizenzierung oder Monetarisierung von Software hatte. Das Unternehmen gewinnt an Wettbewerbsfähigkeit in einem globalen Markt, der durch ständig wechselnde Kundenerwartungen und -anforderungen gekennzeichnet ist – und in dem eine schnelle Reaktion darauf für das langfristige Wachstum entscheidend ist.

Warum Software?

Vor der Frage, wie sich das Softwaregeschäft eines Unternehmens optimieren lässt, sollte klar sein, welcher Nutzen die Ausrichtung auf Software verspricht. Viele Unternehmen liefern ihre Geräte bereits mit Embedded Software aus. Dies ist für die Funktionsfähigkeit unverzichtbar. Folgende Gründe sprechen für eine strategische Orientierung auf Software und für die Monetarisierung der damit verbundenen Investitionen:

Umsätze über längere Zeiträume

Software kann mit der richtigen Wertschöpfungsstrategie wiederkehrende Umsatzerlöse garantieren, die zum Gesamtergebnis des Unternehmens beitragen. Denkbar sind Abonnementmodelle, Wartungs-/Upgrade-Entgelte,

Nutzungsentgelte oder andere Modelle. Statt eines einmaligen Hardwareerlöses lassen sich somit mehrere (und gut prognostizierbare) Umsatzquellen erschließen.

Bessere Ausrichtung der Produktmerkmale/-kosten auf die Anforderungen der Zielmärkte

Eine Produktfunktionalität, die über Softwareberechtigungen bereitgestellt wird, ermöglicht eine detailliertere und flexiblere Paketierung und Vermarktung dieser Funktionalität. Somit lassen sich differenzierte Produkte auf unterschiedlichen Preisstufen anbieten – beispielsweise Einstiegsprodukte oder High-End-Produkte. Und das alles auf Basis derselben Hardware. Geändert werden lediglich die Softwarefunktionen, die dem Kunden lizenziert werden.

Umsätze mit Test- und Evaluierungsversionen

Eine bessere Steuerung der Lizenzrechte und Softwareberechtigungen kann dazu beitragen, die Umsätze zu steigern und die Vertriebszyklen im Rahmen eines Evaluierungsmodells zu verkürzen. Die Rechte beziehen sich dabei auf das Herunterladen, Nutzen und Aktualisieren der Software. Potenziellen Kunden könnte beispielsweise gestattet werden, Produkte zeitlich befristet zu testen. Hierzu muss gewährleistet sein, dass der Kunde das Produkt nicht weiter nutzen kann, falls er die dafür nötigen Softwarelizenzen nicht erwirbt.

Cross- und Upselling

Ein softwareorientiertes Produktmodell vereinfacht das Cross- und Upselling, da Kunden die neu erworbenen Funktionen einfach durch Eingabe eines Lizenzschlüssels aktivieren können. Diese Funktionalität lässt sich auch mit einer Evaluierungsversion bereitstellen, beispielsweise um einen ungeschulten Kunden von dem Produkt zu überzeugen.

Optimierte Verteilung über einen elektronischen Selfservice

Die Vorkonfiguration der Hardware mit der richtigen Software kostet Zeit und Geld. Mit einem geeigneten Konzept zur Verwaltung der Berechtigungen lässt sich dieser Aufwand umgehen: Dabei kann der Kunde die benötigte Software über ein Selfservice-Portal für die elektronische Softwareverteilung herunterladen. Das senkt nicht nur die Kosten, sondern steigert auch die Kundenzufriedenheit.

Beschleunigte Umsatzrealisierung

Bei einem ausschließlich Hardware-orientierten Geschäftsmodell dauert es nach dem eigentlichen Geschäftsabschluss mitunter recht lange, bis der Umsatz realisiert werden kann. Im Unterschied dazu lässt sich der Umsatz mit Software schon kurz nach der Bestellung realisieren, indem der Kunde Zugang zur Software und zu den entsprechenden Lizenzschlüsseln erhält.

Virtual Appliances und Cloud Computing zur Erschließung neuer Märkte

Software, die auf einer Standardplattform läuft, läuft auch auf den virtuellen Maschinen bzw. in der Cloud-Umgebung des betreffenden Kunden. Eine entsprechende Lizenzierung eröffnet neue Märkte. Der Kunde profitiert von niedrigen

Kosten, da die Hardwareausgaben entfallen können. Dem Hersteller bleibt dennoch die Gewinnmarge erhalten. Auch reine Softwarelösungen können in einem SaaS-Modell (Software-as-a-Service) bzw. in einer externen Cloud bereitgestellt werden. Beide Konzepte erfreuen sich eines weltweit starken Wachstums.

Die Liste der Vorteile ist damit noch lange nicht erschöpft. Der Vertrieb von Geräten und Software oder von eigenständigen Softwarelösungen eröffnet die Möglichkeit, neue Funktionen schneller zu vermarkten, den eigenen technischen Vorsprung über ein größeres Spektrum von OEM-Lizenzbeziehungen zu nutzen und das eigene Produktangebot mit dem geistigen Eigentum der Partner und Lieferanten zu erweitern.

Diese Vorteile sprechen für die Transformation in Richtung eines softwareorientierten Unternehmens oder in bestimmten Fällen sogar für die Umstellung auf reine Softwarelösungen.

Zehn Schritte zur Optimierung der Geräteumsätze durch Software

Die Umstellung der Geschäftsstrategie auf eine softwareorientierte Wertschöpfung bietet zahlreiche Vorteile, will aber gut durchdacht sein. Zur Optimierung der Ergebnisse aus einer derartigen Umstellung und zur Vermeidung der Fehler, die andere dabei gemacht haben, sollte ein bewährter, praxisbezogener Weg beschritten werden.

Die Erfahrung mit anderen Hardwareherstellern zeigt, dass die eingangs erwähnten zehn Schritte einen vielversprechenden Weg zur Umstellung auf die Wertschöpfung aus Softwareumsätzen darstellen:

1. Zustimmung für die Transformation aufbauen

Die Transformation zu einem stärker softwareorientierten Unternehmen kann eine Herausforderung darstellen und erfordert die Zusammenarbeit von allen Bereichen des Unternehmens. Daher ist es wichtig, zuvor alle Beteiligten „ins Boot“ zu holen. Jeder sollte über den Nutzen für das Unternehmen unterrichtet sein, damit alle ein gemeinsames Ziel verfolgen.

Gleichzeitig sollten die betreffenden Personen ausreichend Gelegenheit haben, ihre Meinungen und Bedenken zu äußern. Wenn diese Dinge im Vorfeld geklärt werden und sichergestellt ist, dass das gesamte Team an einem Strang zieht, dann wird das Vorhaben nach dem Start nicht durch persönliche Vorbehalte ausgebremst. Durch Konsensbildung ist zudem gewährleistet, dass die Abteilungsleiter die Ressourcen bereitstellen, die später im Prozess benötigt werden.

2. Aufbau und Einsatz der Softwarelizenzierung erlernen

Mit der Hardware erwerben Kunden einen Gegenstand, der ihr Eigentum ist und über den sie frei verfügen können. Bei Software ist das

grundlegend anders: Kunden erwerben daran keinerlei Eigentumsrechte. Sie erwerben stattdessen das Recht, die Software im Rahmen der Bestimmungen des Lizenzvertrags zu nutzen.

Bei Vermarktung und Vertrieb von Software kommt es darauf an, die Lizenzen so zu strukturieren, dass die Anforderungen der Kunden und die eigenen geschäftlichen Ziele erfüllt werden. Hierzu sind folgende Lizenzierungsparameter zu berücksichtigen:

- **Lizenzlaufzeit** – Softwarelizenzen räumen Kunden das Recht ein, die Software für eine bestimmte Zeit zu nutzen. Für diesen Zeitraum werden entsprechende Berechtigungen übertragen (z. B. Wartung und Unterstützung). Hersteller können also entscheiden, welche Berechtigungen sie ihren Kunden für welchen Zeitraum einräumen und welche Berechtigungen unbefristet gelten.
- **Lizenzmetrik** – Softwarelizenzen grenzen auch den Umfang der Nutzung durch den Kunden ein. Die Nutzung der Software lässt sich auf verschiedene Weise limitieren: nach Gerät, nach Anzahl der benannten Benutzer, nach Anzahl der gleichzeitigen Benutzer, nach Ort oder nach anderen Parametern, etwa nach der Anzahl der Kanäle, nach Bandbreite oder nach Durchsatz.
- **Lizenzierte Merkmale** – Eine weitere Differenzierungsmöglichkeit betrifft die jeweiligen Features der Software, die mit den Lizenzen zu unterschiedlichen Preisen angeboten werden. So lässt sich der bereitgestellte Wert genau mit dem realisierten Umsatz abstimmen. Einzelne Lizenzpakete können dann gezielt für bestimmte Kundengruppen geschnürt werden.

Mithilfe dieser grundlegenden Lizenzierungsparameter – und den damit verbundenen Vertriebsprogrammen und Rabattstrukturen – lassen sich unterschiedliche Marktnischen kreativ erschließen. Beispielsweise können für Serviceprovider besondere Lizenzen angeboten werden, die es den Vertriebspartnern ermöglichen, mehrere Kunden mit einer Lizenz zu einem festen oder zu einem variablen Preis kostengünstig zu unterstützen. Kunden kann auch die Möglichkeit eingeräumt werden, ihre Implementierung vorübergehend zu erweitern, um Nachfragespitzen abzudecken, die beispielsweise zum Quartals- oder Jahresende auftreten.

Die Lizenzierungsprogramme sollten allerdings nicht zu komplex sein. Das würde den Aufwand für den Vertrieb oder für die Finanzabteilung unnötig erhöhen. Ein gutes Verständnis dieser grundlegenden Parameter und deren Bedeutung für die Vermarktungsstrategie ist unerlässlich.

3. Geeignete Compliance-Richtlinien und Durchsetzungsmechanismen festlegen

Neben dem Wissen um die Parameter von Softwarelizenzen sollte ein Unternehmen auch im Vorfeld überlegen, wie es die Lizenzierung in der Praxis handhabt. Hier sind zwei Hauptkomponenten zu nennen: Compliance und Durchsetzung. Ziel sollte sein, eine Compliance-Philosophie und entsprechende Durchsetzungsmechanismen zu entwickeln. Dabei sollten Umsatzerlöse und Kundenzufriedenheit in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen.

- **Compliance** bezieht sich auf die Tatsache, ob ein Kunde die Software vertragskonform nutzt. Wer Software vertreibt, sollte seine Compliance-Richtlinien also im Voraus festlegen. Diese Richtlinien müssen klar und verständlich sein, damit Missverständnisse zwischen Anbieter und Kunde vermieden werden. In einem Extrem vertraut der Anbieter darauf, dass seine Kunden die Softwarenutzung selbst überwachen und auf die Einhaltung der Lizenzbestimmungen achten. Im anderen Extrem lässt der Anbieter keine Toleranz bei Lizenzverstößen zu und unterbindet rigoros eine nicht konforme Nutzung seines Produkts. Die meisten Softwarehersteller wählen einen Mittelweg und verfolgen unterschiedliche Richtlinien für unterschiedliche Kunden – je nach Größe, Produkt und Geografie. Eindeutige Compliance-Richtlinien sind für den Einstieg ins Softwaregeschäft allerdings unverzichtbar.
- **Durchsetzung** bezieht sich auf die Mechanismen und Methoden zur Unterstützung der Compliance-Richtlinien. Eine Möglichkeit ist der Einsatz von Softwarelizenzschlüsseln und der Zugang über Benutzernamen und Kennwort. Eine andere Möglichkeit ist die Integration entsprechender Mechanismen in die Software, mit denen sich Richtlinienverstöße feststellen lassen. Hier steht ein breites Spektrum von Maßnahmen zur Verfügung: Im einen Extrem würde der Kunde nur auf den Verstoß hingewiesen, im anderen Extrem würde er automatisch von der weiteren Nutzung ausgeschlossen. Bei großen, vertrauenswürdigen Kunden, die die Software für erfolgskritische Aufgaben einsetzen, ist die letztgenannte Maßnahme selbstverständlich nicht anzuraten. Andererseits könnte die bloße Benachrichtigung in Märkten wirkungslos sein, in denen Richtlinienverstöße nicht ernst genommen werden.

4. Die Unterschiede zwischen der Bereitstellung von Hardware und digitalen Gütern erlernen

Mit der Hardware liefert ein Unternehmen ein Produkt an einen Kunden oder an einen Vertriebspartner aus. Sobald das physische Produkt ausgeliefert ist, kann die Rechnung gestellt werden. Wenn der Kunde oder Vertriebspartner nicht zufrieden ist, muss das physische Produkt retourniert werden, bevor eine Erstattung erfolgen kann.

Ganz anders sieht es bei der Auslieferung von Software aus: Anstatt dem Kunden physische Güter zu liefern, erhält der Kunde 1) die Nachricht, dass die Software zum Herunterladen bereitsteht, oder 2) er erhält einen Lizenzschlüssel, der ihm den Zugang zu Funktionen der möglicherweise bereits installierten Software erschließt. Bei SaaS-Lösungen erfolgt der Zugriff einfach über das Internet.

Diese beiden Konzepte müssen bei den Berechtigungen und Fulfillments (den Aktivitäten nach Vertragsabschluss) berücksichtigt werden. Die Konzepte und deren Auswirkungen auf das Geschäft bestimmen die Ausgestaltung der Logistikkette.

- **Berechtigungen** sind Zusagen zur Nutzung von Werten nach einer Finanztransaktion, beispielsweise einem Kauf. Damit wird der Softwarekauf mit einer Debitkarte vergleichbar. Der Kauf einer Softwarelizenz kann den Kunden dazu berechtigen, die Software innerhalb bestimmter Vorgaben zu nutzen, Patches und Upgrades über einen gewissen Zeitraum zu erhalten und ein bestimmtes Maß an technischer Unterstützung in Anspruch zu nehmen.
- **Fulfillments** bezeichnen die Aktivitäten zur Belieferung eines Kunden nach Vertragsabschluss und Bezahlung: die Auslieferung der eigentlichen Software zusammen mit den Lizenzaktivierungsschlüsseln, die Behebung von Problemen oder sonstige Leistungen, auf die der Kunde vertragsgemäß Anspruch hat. Diese Fulfillment-Aktivitäten können sich über Monate oder Jahre nach dem Erwerb der entsprechenden Berechtigung erstrecken. Die Angaben, die der Kunde benötigt, um in den Genuss der Fulfillments zu kommen – beispielsweise die ID einer bestimmten Maschine, auf der die Software läuft – sind zum Berechtigungszeitpunkt möglicherweise noch nicht verfügbar. Diese Angaben sollten also noch nicht abgefragt werden, wenn die Berechtigung erzeugt wird, da sich sonst unnötige Verzögerungen bei der Umsatzrealisierung ergeben könnten.

Eine Berechtigung kann die Grundlage für mehrere Fulfillment-Aktivitäten bilden (z. B. kostenlose Upgrades für Punkt-Releases). Im Unterschied zum Hardwaregeschäft lassen sich auch hier Umsätze bereits zum Zeitpunkt der Berechtigung realisieren – und nicht erst beim Fulfillment. Dieser Unterschied ist nicht unerheblich: Systeme, die die Bestellung und die Erzeugung der Berechtigung unterstützen, unterscheiden sich üblicherweise von Systemen und Prozessen, die die Fulfillment-Aktivitäten unterstützen. Vorhandene Hardware-Logistikketten sind häufig nicht separaten Berechtigungen und Fulfillments zugeordnet. Die Prozesse und Systeme müssen daher meist angepasst werden. Diese Unterscheidung ist wichtig, um Schritt 5 richtig einordnen zu können.

5. Den Lebenszyklus von Softwarewerten erlernen

Bei der Hardware erfolgt der Wertaustausch zwischen Anbieter und Kunde vorwiegend im Rahmen einer einzigen Transaktion, nämlich bei der Auslieferung der physischen Güter. Selbstverständlich werden auch anschließend noch Werte erbracht – beispielsweise in Form von Service- und Support-Leistungen – doch der Großteil entfällt auf eine einzige Transaktion.

Bei der Software erfolgt der Wertaustausch zwischen Anbieter und Kunde kontinuierlich über einen Lebenszyklus mit mehreren Ereignissen. Wie bereits erwähnt, umfasst der Lebenszyklus mehrere Berechtigungen und Fulfillments, die sich ggf. alle auf eine Transaktion beziehen, nämlich den Kauf einer bestimmten Art von Softwarelizenz.

Ein Software-Lebenszyklus kann folgende Ereignisse umfassen:

- Umwandlung von einer „Try-Before-You-Buy“-Lizenz in eine uneingeschränkte Produktionslizenz.
- Software-Upgrades, Updates bzw. Bug Fixes
- Umstellung von dem Produkt eines Wettbewerbers auf das eigene Produkt.
- Verlängerung der vorhandenen Lizenzen oder Wartungsverträge.
- Upselling von Versionen mit höherer Funktionalität, etwa von einer Personal Edition auf eine Professional Edition.
- Übertragung einer vorhandenen Softwarelizenz auf andere Maschinen, Plattformen, Standorte oder Abteilungen.
- Rückgabe von Softwarelizenzen aufgrund administrativer oder technischer Fehler.

Um das Konzept von „Berechtigung“ und „Fulfillments“ zu verstehen, muss ein Unternehmen alle konkreten Berechtigungen und Fulfillments aufzeigen, die den Software-Lebenszyklus auszeichnen.

6. Geschäftsprozesse zur Unterstützung des Wertelebenszyklus einsetzen

Da sich der Lebenszyklus von Softwarewerten erheblich von der Wertetransaktion bei herkömmlicher Hardware unterscheidet, muss ein Unternehmen entsprechende Geschäftsprozesse implementieren oder modifizieren. ERP- und CRM-Systeme unterstützen üblicherweise die herkömmlichen Prozesse von der Angebotserstellung bis zur Rechnungsstellung oder bis zum Inkasso. Es kann jedoch notwendig sein, einen Prozess zu entwerfen, der alle Aktivitäten von der Kundengewinnung bis zur Kundenunterstützung umfasst, die mit dem neuen und komplexeren Lebenszyklus von Softwarewerten verbunden sind.

Der letztgenannte Geschäftsprozess lässt sich in neun Hauptkategorien unterteilen:

Nicht umsatzwirksame Berechtigungen aus der Pre-Sales-Phase	Vorfürhungen und Evaluierungen in der Pre-Sales-Phase.
Umsatzwirksame Berechtigungen	Der Verkauf neuer Produkte oder die Umstellung von Evaluierungs- auf Produktionsversionen, der Verkauf von Zusatzprodukten usw. Die Details richten sich nach Kunde, Vertriebskanal und sonstigen Transaktionsparametern.
Administrative Berechtigungen	Prozesse, die umsatzwirksame Berechtigungen ermöglichen. Dazu zählt beispielsweise eine Upgrade-Berechtigung für einen Kunden, der einen Support-Vertrag erworben hat. Weitere Prozesse sind das Anlegen von Kunden- und Produktstammdaten in CRM- und ERP-Systemen.
Berechtigungsverwaltung	Beispielsweise Änderung von Kundenadressen oder Umfirmierungen (bei Fusionen und Übernahmen).
Lizenz-Fulfillment	Prozesse zur Auslieferung der Software an die Kunden, zur Bereitstellung der Lizenzschlüssel oder zur Erbringung von SaaS- und Cloud-Services.
Lizenz-Lebenszyklus	Prozesse, mit denen Kunden ihre eigenen Softwarelizenz-Assets verwalten und administrative Aufgaben durchführen können, etwa Umstellungen, Übertragungen und das Software Asset Management.
Kunden-Support	Prozesse, mit denen definiert wird, wie die Berechtigungen der Kunden auf Support im Rahmen der vertraglichen Vorgaben erfüllt werden.
Business Intelligence	Die Definition der Verfahren, mit denen ein Unternehmen die Informationen erfasst, die es für die Aktivitäten von der Kundengewinnung bis zum Support benötigt.
Übergangsplanung	Prozesse und Verfahren zur Konsolidierung und Umstellung der Prozesse eines akquirierten Unternehmens auf die eigenen.

Die genannten Fälle müssen im ERP- und CRM-System sowie ggf. in anderen Systemen einwandfrei berücksichtigt werden, um den Kunden im System exakt abzubilden, eine effektive Produktauslieferung zu gewährleisten und die Finanzabläufe fehlerfrei auszuführen, etwa die Umsatzrealisierung.

7. Selfservice-Portal für Kunden einrichten

Neben den notwendigen Änderungen an den internen IT-Systemen wird es erforderlich sein, das Softwaregeschäft mit einem wettbewerbsfähigen Selfservice-Portal für Kunden zu unterstützen. Dieses Selfservice-Portal kann dazu beitragen, die operativen Kosten zu senken, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, die Umsatzrealisierung zu beschleunigen und die Akzeptanz der Softwareprodukte bei den Kunden zu steigern.

Selfservice-Portale können Folgendes leisten:

- Verarbeitung von Online-Zahlungen und -Transaktionen
- Herunterladen von Software und Lizenzschlüsseln
- Erwerb von Wartungs- und Support-Berechtigungen
- Personalisierte Umgebung für aktuelle Berechtigungen, abgeschlossene und noch ausstehende Fulfillments usw.

- Technischer Online-Support – inklusive Ticketsystem, Chat, Fragen und Antworten
- Social Networking und Benutzerforen

Selfservice-Portale für Kunden sind üblicherweise Erweiterungen der Systeme für Berechtigungsmanagement und Fulfillment, mit denen die eigenen ERP- und CRM-Systeme von der Echtzeitverarbeitung der Workloads entkoppelt werden.

8. Software-Produktmanagement und Marktstrategie definieren und umsetzen

Sobald die konzeptionellen Grundlagen und die IT-Funktionalität vorhanden sind, kann die Strategie für Softwareproduktmanagement und Markteinführung umgesetzt werden.

Die Strategie für das Softwareproduktmanagement orientiert sich an den Antworten auf folgende Fragen:

- Wie werden die jeweiligen Softwareproduktlinien strukturiert und vermarktet?
- Wo liegen die Zielmärkte und wie müssen die unterschiedlichen Funktionspakete aussehen und kalkuliert werden, um den Anforderungen dieser Zielmärkte gerecht zu werden?

- Wie strukturieren die Wettbewerber ihre Produktlinien und welche Funktionspakete bieten sie an? Muss ein „Gegenprogramm“ entworfen werden?
- Wie sollte die Funktionalität erweitert werden?
- Welche bestehenden Funktionen sollten nicht weitergeführt werden?
- Wo muss für Abwärtskompatibilität gesorgt sein?
- Mit welchen Drittlösungen sollte eine Integration abgestimmt werden?
- Wie lassen sich die Lösungen für SaaS, Managed Service Provider (MSP) und Cloud Computing auslegen?

Die Markteinführungsstrategie für das Software-Produktmanagement orientiert sich an den Antworten auf folgende Fragen:

- Wie wird das neue Softwaregeschäft und das Branding angekündigt und gefördert?
- Welche Anreize mit Blick auf Rabatte oder Berechtigungen werden gesetzt, um den Absatz anzukurbeln?
- Welche Vertriebskanäle werden für die verschiedenen Produkte und Zielmärkte genutzt? Welche Rabatt- und Aggregationsprogramme werden als Anreiz für die Vertriebspartner aufgelegt?
- Wie werden die Lösungen und die zugehörigen Nutzenversprechen gegenüber dem Wettbewerb positioniert? Werden Sonderangebote für wechselwillige Kunden unterbreitet?
- Wie werden die Berechtigungen auf technische Unterstützung abgestuft und strukturiert?

Sobald diese Entscheidungen getroffen sind, kann die Eingabe der jeweiligen Produktnamen, Bestandseinheiten, Preise und sonstigen Daten in die ERP- und CRM-Systeme sowie in die Systeme für Berechtigungsmanagement und Kunden-Selfservice erfolgen. Dabei dürfen die Marketingmaterialien und -programme zur Begleitung der Vertriebsmaßnahmen nicht vergessen werden.

9. Vertriebliche Schulungen durchführen und geeignete Vergütungsrichtlinien einführen

Bei herkömmlichen Herstellern von ‚Intelligent Devices‘ sind die Vertriebsspezialisten normalerweise auf den Verkauf von Hardware „programmiert“. Software ist für sie lediglich eine Beigabe. Diese Unternehmen orientieren sich beim Verkauf ihrer physischen Geräte an einer Kostenbasis. Ihr Nutzenversprechen dreht sich vorwiegend um Gerätekapazität, Funktionalität und Gesamtbetriebskosten. Im harten Wettbewerb wird Software mitunter verschenkt, nur um den Auftrag über die Hardware zu erhalten.

Die Umstellung auf ein stärker wertorientiertes Konzept des Softwarevertriebs verlangt diverse Änderungen an diesem Vertriebsmodell. Hierzu zählen:

- Schulungen zur Einleitung eines Umdenkens im bislang hardwareorientierten Vertrieb. Dies sollte bei der Vertriebsleitung beginnen und dann schrittweise den Außendienst und die Account Manager einschließen. Zentrale Punkte dieser Maßnahme sind das Verständnis von Berechtigungen, Fulfillments und des Lebenszyklus von Softwarewerten.

Vertriebsmitarbeiter müssen darin geschult werden, wie Kunden Software-Kaufentscheidungen treffen, wie sich die Lizenzierung mit Testversionen nutzen lässt und welche weiteren Aspekte im Software-Vertriebszyklus zu berücksichtigen sind, die sich grundlegend vom Hardwarevertrieb unterscheiden. Der Erfolg stellt sich nur ein, wenn die Vertriebsleitung das Konzept verinnerlicht und sich zur Speerspitze dieser Initiative macht.

- Vergütungen, die die richtigen Anreize im Vertrieb setzen, um aktuelle und künftige Softwareumsätze zu erwirtschaften. Insbesondere kann es hilfreich sein, die Vergütung zugunsten von Softwarelizenzen und Lizenzverlängerungen zu gewichten, anstatt einzelne Abschlüsse zu honorieren. Dies steht im Einklang mit der strategischen Umstellung und der Tatsache, dass Lizenzverlängerungen hohe Margen bei geringen Vertriebskosten abwerfen.

10. Dokumentieren, prüfen und reagieren

Der Übergang von einem hardware- zu einem softwareorientierten Geschäftsmodell ist ein komplexes Unterfangen. Auch bei bester Planung und Umsetzung ist ein perfektes Ergebnis nicht garantiert. Umso wichtiger ist es, sämtliche Leistungsdaten zu erfassen, die für die Feinabstimmung der Strategie und Taktik erforderlich sind. Durch konsistente Prüfung dieser Daten lassen sich die notwendigen Anpassungen zur Optimierung der Softwareumsätze und -margen mit dem Ziel vornehmen, **die Kunden langfristig zu binden und den Anteil an den Zielmärkten zu vergrößern.**

Maßgebliche Leistungskennzahlen (KPIs) im Überblick:

KPI	Potenzielle Lösung
Vertriebsmitarbeiter betreiben Lizenzverkauf und -verlängerung nur halbherzig	Vertriebsschulung intensivieren
Kunden oder Gebiete, in denen der Lizenzumsatz im Verhältnis zur Größe zu klein ist	Mögliche Probleme bei Compliance/Durchsetzung untersuchen
Geringe Nachfrage nach einem bestimmten Lösungspaket trotz hoher Nachfrage bei eng verwandten Paketen	Paket restrukturieren, neu kalkulieren oder einstellen
Niedrige Abschlussquote nach Try-Before-You-Buy-Lizenzen	Technische Probleme oder Fehler in der Benutzeroberfläche beheben
Schlechte Performance der Vertriebspartner	Rabatte für Vertriebspartner restrukturieren oder Marketingunterstützung verbessern
Hohe Nachfrage nach technischem Support	Produkt verbessern, Dokumentation verbessern oder größere/günstigere Support-Pakete anbieten

Diese zehn Schritte weisen den Weg zu einer erfolgreichen Umstellung auf optimierte Softwareumsätze. Wie ein Unternehmen diese Schritte umsetzt, hängt davon ab, welche Art von Software vertrieben wird, in welcher Branche sie vertrieben wird, welche Unternehmenskultur gepflegt wird und welche Ressourcen zur Verfügung stehen. Die genannten Schritte tragen dazu bei, die mit der Umstellung verbundenen Risiken zu minimieren und den Erfolg schneller einzufahren.

Ressourcen für die Umstellung

Für eine erfolgreiche Umstellung ist nicht allein der richtige Prozess entscheidend. Ein Unternehmen muss auch über die richtigen Ressourcen verfügen. Insbesondere die nachfolgend genannten vier Ressourcen sollten bei der Planung und Optimierung des Softwaregeschäfts berücksichtigt werden:

Ein starker „Champion“ als Botschafter

Wie in Schritt 1 erwähnt, ist die Umstellung auf optimierte Softwareumsätze eine gemeinsame Initiative, die die Einbeziehung von Führungspersönlichkeiten im gesamten Unternehmen erfordert. Ebenso wichtig sind die richtigen „Champions“ als Botschafter der Umstellung. Wer diese Aufgabe wahrnehmen kann, hängt vom jeweiligen Unternehmen ab. Gegebenenfalls muss eine solche

Initiative auf Vorstandsebene angesiedelt werden. Häufig ist eine kombinierte Initiative notwendig. Die einen stellen sicher, dass jeder seine Aufgabe auf dem beschrittenen Weg wahrnimmt, die anderen übernehmen die primäre Zuständigkeit für die konkrete Umsetzung in den Abteilungen. Ohne starke Champions jedoch könnte eine solche strategische Offensive an der Beharrlichkeit und am Widerstand einiger Beteiligter scheitern.

Zusätzliche Fachleute aus der Softwarebranche

Nicht alle Manager werden die Umstellung von einem hardware- auf ein softwareorientiertes Modell erfolgreich vorantreiben können. Es ist daher nicht ratsam, ausschließlich auf die internen Fähigkeiten zu setzen. Daher greifen viele Unternehmen gerne auf erfahrene Manager aus der Softwarebranche zurück, die dann in Schlüsselpositionen im Produktmanagement, im Marketing oder im Vertrieb eingesetzt werden. Der Erfahrungsschatz und die Kontakte dieser Manager können wesentlich zum Erfolg der Initiative beitragen.

Die richtige Technologie

Wer Software verkaufen will, benötigt Software. Das Unternehmen braucht die beste am Markt angebotene Lösung für das Management von Softwareberechtigungen, für den elektronischen Softwarevertrieb, für die Installation von Anwendungen und für andere Kernprozesse im Lebenszyklus von Softwarewerten. Diese Softwarelösungen werden so tief im Softwaregeschäft verankert sein, dass es sinnvoll ist, alternative Produkte möglichst frühzeitig zu evaluieren. Die Evaluation und Akquisition dieser Lösungen sollte vor Schritt 6 abgeschlossen sein, damit die Initiative nicht durch den Implementierungszyklus verzögert wird.

Der richtige Partner

Neben dem Einsatz erfahrener Manager in Schlüsselpositionen kann ein Unternehmen auch auf das kollektive Know-how und die Erfahrung der Softwarebranche zurückgreifen, indem es sich für den richtigen Anbieter und Consultingpartner entscheidet. Der richtige Partner kann das Umstellungsprojekt mit bewährten Best Practices unterstützen, die aus vergleichbaren Umstellungsprojekten stammen. So werden Fehler vermieden, die anderen Unternehmen bereits unterlaufen sind. Das Ergebnis ist eine reibungslosere und kostengünstigere Umstellung mit besseren Resultaten in kürzerer Zeit.

Die Umstellung auf Software kann eine anspruchsvolle Herausforderung darstellen. Aber sie kann für die langfristige Performance des Unternehmens von entscheidender Bedeutung sein. Die genannten Ressourcen spielen dabei eine wichtige Rolle. Interessant ist, dass bei drei der vier Ressourcen Menschen im Spiel sind. Letztendlich sind es das Engagement, die Kreativität und der Fleiß der Mitarbeiter, die ein Unternehmen im Softwaregeschäft erfolgreich machen. Das gilt selbstverständlich auch für andere Branchen. Das Besondere in der Softwarebranche ist, dass Software lukrative Margen

und wiederkehrende Umsätze einfahren kann und dass es für den Softwarevertrieb weltweit kaum Grenzen gibt. Das macht die Umstellung besonders attraktiv.

Über Flexera Software

Flexera Software ist der führende Anbieter strategischer Lösungen für die Anwendungsverwaltung. Diese Lösungen sorgen für fortlaufende Compliance, optimierte Nutzung und maximale Wertschöpfung für Anwendungshersteller und ihre Kunden. Über 80.000 Kunden vertrauen auf Flexera Software und das umfassende Lösungsportfolio, der Installation und Lizenzierung, dem Berechtigungs- und Compliance-Management bis hin zu einer schnellen und komfortablen Software-Einsatzbereitschaft und unternehmensweiten Lizenzoptimierung. Das stufenbasierte Konzept von Flexera Software ermöglicht Ihnen, Ihre Software-Nutzung strategisch zu verwalten und damit herausragende Ergebnisse zu erzielen. Weitere Informationen erhalten Sie unter: www.flexerasoftware.com



Flexera Software LLC
(Globale Firmenzentrale):
+1 800-809-5659

Großbritannien (Firmenzentrale
Europa, Naher Osten):
+44 870-871-1111
+44 870-873-6300

Australia (Firmenzentrale
Asien, Pazifik):
+61 3-9895-2000

Beijing, China:
+86 10-6510-1566

Weitere Adressen unter:
www.flexerasoftware.com