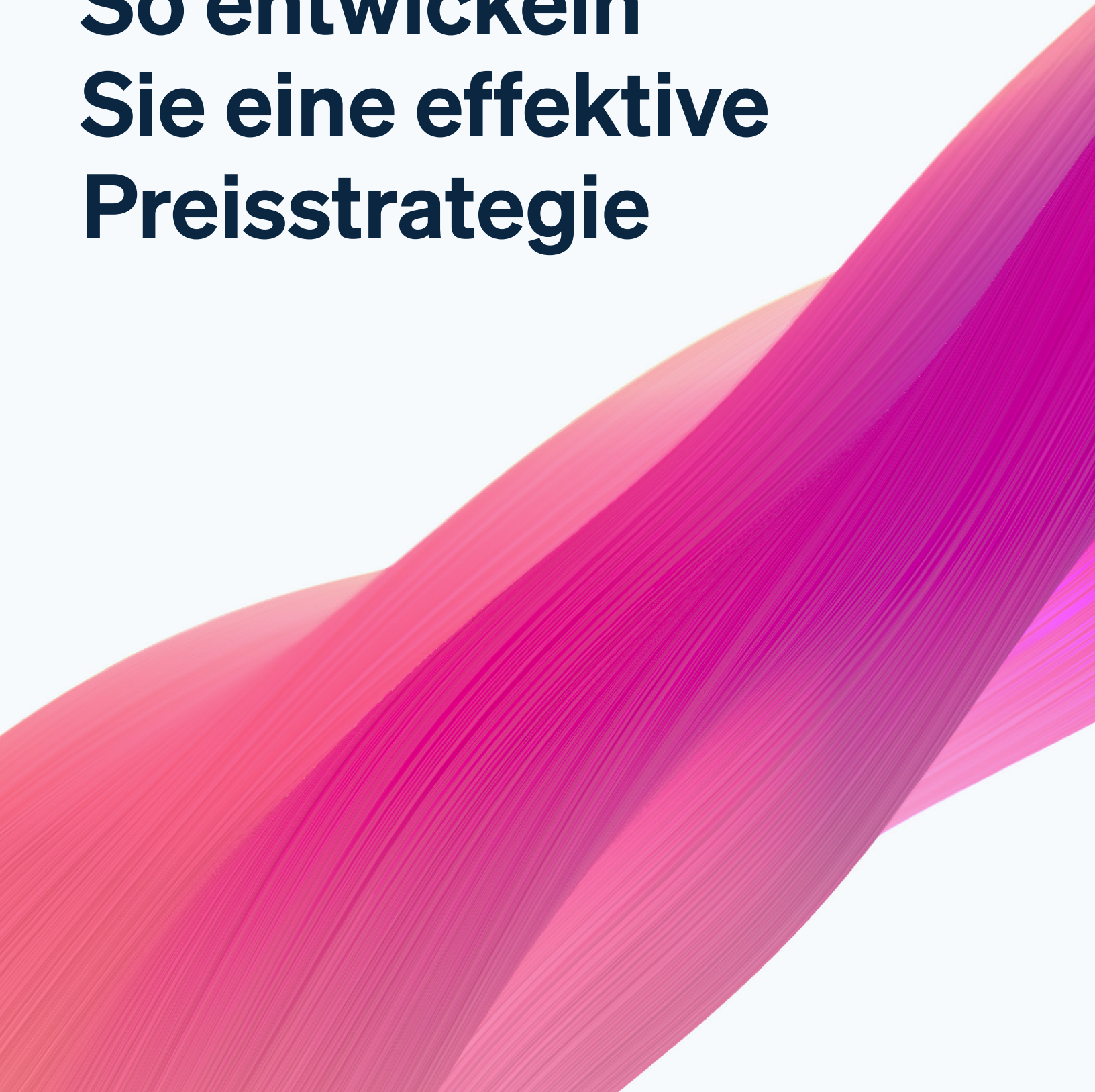


stripe

So entwickeln Sie eine effektive Preisstrategie



Führende Gründer/-innen sprechen über die Entwicklung einer effektiven Preisstrategie

Preisgestaltung ist für viele Start-ups ein wichtiges Thema. Aus unserer [jüngsten Umfrage unter mehr als 1.500 Gründerinnen und Gründern sowie Fachkräften](#) geht hervor, dass 80 % der Führungskräfte wiederkehrenden Umsatz für wichtiger denn je halten. 40 % planen, ihr Preismodell im Jahr 2024 zu ändern.

Die Preisgestaltung für ein Software-Start-up ist jedoch eine komplexe Angelegenheit. Zahlreiche Aspekte müssen bedacht werden – von den sich ändernden Erwartungen der Nutzer/-innen über die Monetarisierung bis hin zu Verpackung und Vertrieb. Unabhängig davon, ob Sie gerade erst starten oder sich fragen, wie Sie auf dem aktuellen Markt expandieren können – mit diesem Leitfaden möchten wir Software-Start-ups wie Ihres bei der Preisgestaltung für Ihr Produkt unterstützen.

Der Leitfaden basiert auf Interviews mit Top-Venture-Investierenden, Softwaregründerinnen und -gründern sowie Stripe-Mitarbeitenden. Er gliedert sich in fünf Phasen der Preisgestaltung:

- Identifizierung der Zielgruppe, um sich ein umfassendes Bild von Ihren Kundinnen und Kunden zu machen
- Ausarbeitung Ihres Wertversprechens, damit diese Kundinnen und Kunden auch tatsächlich erfahren, dass Sie sich mit ihren Problemen befassen
- Ermittlung, wie Sie Ihr Produkt preislich gestalten können
- Ihr Produkt in „kaufbare“ Pakete verpacken
- Ermittlung wie Investierende die Qualität Ihrer Preisstrategie bewerten könnten

Jeder Abschnitt beginnt mit einem kurzen Überblick, gefolgt von Auszügen aus Interviews mit Fachleuten über die jeweilige Phase der Preisgestaltung.

40 %

planen, ihr Preismodell im Jahr 2024 zu ändern

Haupterkenntnisse

Wenn Sie nur wenig Zeit haben, finden Sie hier die wichtigsten Erkenntnisse aus den Interviews:

- **Die Identifizierung der Zielgruppe und die Preisgestaltung sind kontinuierliche Prozesse:** Unterschätzen Sie nicht den Aufwand, der für die Identifizierung und Analyse Ihrer Kundschaft und ihrer Probleme betrieben werden muss, bevor Sie an die Entwicklung einer Lösung denken. Aber selbst wenn Sie erst einmal ein Produkt auf dem Markt haben und auch wenn Sie die Produktmarkttauglichkeit erreicht haben, befinden sich der Markt und die darin enthaltene Kundschaft in einem ständigen Wandel. Ihr Produkt und Ihre Preisgestaltung werden sich weiterentwickeln müssen, wenn sich die Bedürfnisse und Erwartungen des Marktes ändern.
- **Ihre Preisgestaltung sagt viel über Ihre Marke aus:** Der Preis Ihres Produkts spiegelt dessen Qualität wider. Kundinnen und Kunden messen etwas, das sie umsonst bekommen, oft einen geringeren Wert bei. Wenn Sie Produkte oder Dienstleistungen im Rahmen eines Freemium-Modells oder zu einem sehr niedrigen Preis anbieten, kann dies der Wahrnehmung Ihrer Marke schaden, wenn Sie dabei falsch vorgehen. Umgekehrt werden Kundinnen und Kunden höhere Erwartungen haben, wenn Ihr Produkt teuer ist.
- **Ihre Preisstrategie hat großen Einfluss auf den Aufbau Ihres Unternehmens:** Sie können kein produktorientiertes Wachstumsgeschäft von unten nach oben aufbauen, wenn Ihre Preisgestaltung mehrjährige, hochpreisige Verträge beinhaltet. Wie Sie Ihre Markteinführungsstrategie aufbauen und ein Team dafür zusammenstellen, wird erheblich vom Preis Ihres Produkts und der Art des damit verbundenen Kaufvorgangs beeinflusst.
- **Quantifizieren Sie ökonomisch die Pain Points der Nutzer/innen und orientieren Sie Ihren Preis am realisierten Wert:** Eine effektive Preisstrategie richtet den Preis Ihres Produkts erfolgreich auf den Wert aus, den Ihre Kundinnen und Kunden aus dem Produkt ziehen. Wenn Ihr Produkt wesentlich zu einem Prozess beiträgt, der der Nutzerin oder dem Nutzer Einsparungen in sechs- oder sogar siebenstelliger Höhe oder neue Einnahmen bringt, dann lassen Sie zu viel Geld liegen, wenn Sie nur 10 USD pro Monat verlangen. Ziel sollte es sein, 10 % bis 15 % des wirtschaftlichen Wertes Ihres Produkts zu erzielen.
- **Komplexität ist tödlich:** Komplexität in Ihrem Produkt und in der Preisgestaltung wird manchmal als Optionsvielfalt verkauft. Um jedoch alle Optionen zu verstehen, muss man manchmal viel lesen, recherchieren und nachdenken. Viele Kundinnen und Kunden werden dazu einfach nicht bereit sein und daher das Potenzial Ihres Produkts wahrscheinlich nicht erkennen. Halten Sie in der Anfangsphase alles möglichst einfach.



Identifizierung der Zielgruppe

Großartige Produkte entstehen aus den akutesten Pain Points der Nutzer/innen – Sie müssen ein Problem genau verstehen, bevor Sie die optimale Lösung entwickeln können.

Die Konfiguration der Preise erfordert eine ähnliche Denkweise. Sie müssen eine demografische Gruppe von Kundinnen und Kunden und deren Pain Points ermitteln und dann in der Lage sein, diese Problemstelle wirtschaftlich zu quantifizieren. Ausgangspunkt dafür sind eine kundenorientierte Haltung und Maßnahmen der Marktforschung.

Interview mit Nick Telson

Nick Telson-Sillett ist Mitgründer von [Trumpet](#) und [Sequel](#). Sein erstes Start-up, DesignMyNight, verkaufte er 2019 für mehr als 30 Mio. USD. Sequel bietet den besten Athletinnen und Athleten der Welt die Möglichkeit, in die besten Start-ups der Welt zu investieren. Trumpet hilft globalen Vertriebsteams dabei, Geschäfte mit digitalen Vertriebsräumen schneller abzuschließen. Als Mehrfachgründer hat Nick viel Erfahrung darin, Probleme genau zu analysieren, bevor eine Lösung entwickelt wird.

In unserem Interview sprechen wir über die Ermittlung von Kundinnen und Kunden und darüber, wie ein Problem effektiv analysiert wird, bevor die Entwicklung des Produkts beginnt.

Wie haben Sie, bevor Ihr Produkt auf dem Markt war, die Erkenntnisse und das Feedback der Nutzer/innen zusammengetragen, um dieses Wissen dann bei der Entwicklung und Preisgestaltung des Produkts von Anfang an zu berücksichtigen?

Am Anfang steht immer die eigene Erfahrung. Ist dies ein Pain Point, den ich persönlich oder durch eine mir nahestehende Person beobachtet habe? Wenn Sie sich einfach an die Lösung eines Problems machen, ohne vorher Ihre Gedanken zu ordnen, ist die Vielfalt der Möglichkeiten einfach zu groß. Vor Trumpet gründete ich DesignMyNight, eine Erkundungs- und Buchungsplattform für Menschen, die eine Partynacht veranstalten wollen. Die Erfahrungen, die ich beim Aufbau von DesignMyNight gesammelt habe, dienten mir als Ausgangspunkt für die Gründung von Trumpet. Wir haben DesignMyNight 10 Jahre lang betrieben und dabei oft festgestellt, dass der Verkaufsprozess von der Kontaktaufnahme bis zum Geschäftsabschluss nicht optimal war. Dieser Gedanke hat uns zu Trumpet geführt.

Sobald wir das eigentliche Problemfeld erkannt hatten, begannen wir mit der Konzeptphase. Hier fassten wir alle



Nick Telson-Sillett
Cofounder
Trumpet und Sequel

unsere Überlegungen zu diesem Problem auf einer einzigen Seite zusammen, um zu dokumentieren, was wir zu lösen versuchen, und um uns einen Überblick über die mögliche Lösung zu verschaffen. Mithilfe dieses Dokuments versuchten wir dann, die Idee auf jede erdenkliche Art und Weise infrage zu stellen. Viele Gründer/innen versuchen das Gegenteil: Sie gehen einfach auf den Markt und versuchen zu bestätigen, dass ihre Intuitionen und Annahmen richtig sind. Wir wollten im Gegensatz dazu beweisen, dass wir falsch lagen.

Wie haben Sie das Feedback zu diesem frühen Konzept eingeholt?

Wir schickten die einseitige Übersicht an Vertriebsleitende, meist über „Cold E-Mails“, und fragten sie nach ihrer Meinung: „Warum ist das eine schlechte Idee?“, „Welche negativen Aspekte sehen Sie hier?“. Indem wir auf offene Fragen wie „Was halten Sie davon?“ verzichteten und gezielt nach den negativen Aspekten fragten, konnten wir direkt auf die potenziellen Einwände eingehen. Dieses Feedback führte zu Notion.

Zur Steigerung des Erfolgs unserer Kalterhebung entschieden wir uns dafür, asynchrones und synchrones Feedback anzubieten. Wir gaben der Person die Möglichkeit, ein kurzes Formular auszufüllen (wobei wir die ungefähre Dauer angaben) oder direkt ein Telefonat mit uns zu vereinbaren, um das Thema zu besprechen. Mit „Cold E-Mails“ ist es nicht einfach. Es gibt kein Patentrezept, also mussten wir uns die Mühe machen. Wir haben festgestellt, dass die Personen, von denen man positives Feedback erhält, spätere Kandidatinnen und Kandidaten sowie frühe Anwender/innen werden. Es lohnt sich also, sich die Zeit zu nehmen, die richtigen Leute für Feedback zu finden.

Und wenn Ihre Idee niemandem gefällt?

Wenn die überwältigende Menge an Rückmeldungen negativ ist, sollte man die Idee vielleicht noch einmal überdenken. Glücklicherweise war ein großer Teil der Rückmeldungen positiv, sodass wir mit dem nächsten Schritt fortfahren

” Wir haben monatelang Feedback eingeholt. Es beeinflusste das neue Produkt und die Wahl der Zielgruppe und half uns, eine Warteliste mit begeisterten Nutzerinnen und Nutzern aufzubauen.“

konnten. Dazu mussten wir unser einseitiges Dokument zu einem mehrseitigen Dokument erweitern. Darin haben wir genauer beschrieben, wie ein Minimum Viable Product (MVP) aussehen würde. Wir schickten das ausführlichere Dokument an die Personen, die am meisten Interesse zeigten und die wir zuvor um Feedback gebeten hatten, um eine weitere Meinungsumfrage durchzuführen.

Wie haben Sie den Wert des zu lösenden Problems analysiert?

Als es darum ging, den Wert unseres potenziellen Produkts wirtschaftlich zu quantifizieren, haben wir uns stark auf unser Bauchgefühl verlassen. Die meisten Unternehmen der Welt haben eine Art Vertriebsteam. Und wir wussten, dass dies eine entscheidende Idee war. Wir dachten: Solange wir nicht auf einen Nischenmarkt mit einem sehr spezifischen Nutzerprofil abzielen, müssen wir nicht unendlich lang den Markt analysieren. Erst als wir Geld von Risikokapitalgeberinnen und -gebern auftreiben wollten, mussten wir die Größe des Marktes und den potenziellen Wert genauer analysieren.

Wie lange haben Sie gebraucht, um dieses Feedback einzuholen?

Wir haben monatelang Feedback eingeholt. Übrigens hatten wir zu diesem Zeitpunkt noch nicht einmal ein Logo oder einen Firmennamen. Wir waren der Meinung, dass ein Name oder ein Logo unser Denken zu sehr einschränken würde. Ohne einen Namen oder ein Logo konnten wir gedanklich flexibler auf das eingehende Feedback reagieren. Das Feedback beeinflusste das neue Produkt und die Wahl der Zielgruppe und half uns, eine Art Warteliste mit begeisterten Nutzerinnen und Nutzern aufzubauen.

” Wir haben monatelang Feedback eingeholt. Es beeinflusste das neue Produkt und die Wahl der Zielgruppe und half uns, eine Warteliste mit begeisterten Nutzerinnen und Nutzern zu erstellen.

Das Wertversprechen

Sobald Sie wissen, für wen Sie Ihr Produkt entwickeln, können Sie darüber nachdenken, wie Sie Ihr Produkt positionieren und seinen Wert vermitteln.

Bei der Positionierung geht es darum, das Produkt und den potenziellen Wert für Nutzer/innen in einen Kontext zu stellen. Oft ist es sinnvoll, zu unterscheiden zwischen dem Unternehmen, auf das Sie abzielen, und den einzelnen Mitarbeitenden in diesem Unternehmen, die Ihr Produkt entweder kaufen oder nutzen werden. Die Beschreibung des Werts Ihres Produkts kann auf Unternehmens-, Führungs- und Anwendungsebene unterschiedlich ausfallen.

Die Formulierung Ihres Wertversprechens ist ein unverzichtbarer Bestandteil der Preisgestaltung Ihres Produkts. Dieses ist keineswegs festgeschrieben, sondern entwickelt sich mit der Verbesserung Ihres Produkts und dem zunehmenden Wissen über die Nutzer/innen weiter. Wie Sie das Wertversprechen Ihres Produkts vermitteln, hängt mit den Bedürfnissen der Nutzer/innen, dem angebotenen Wert und der Qualität Ihrer Marke zusammen. Bei alledem handelt es sich um eine Vorstufe zur Preisgestaltung.

In diesem Abschnitt haben wir zwei Fachleute aus der Risikokapitalbranche zum Thema befragt, wie wichtig die Beschreibung der Marke und die Identifizierung der passenden Zielgruppe bei der Entwicklung des Wertversprechens sind.

Ein Interview mit Gabbi Cahane

Gabbi Cahane ist Partner bei Stride.vc. Er beschäftigt sich seit fast drei Jahrzehnten mit der Gründung, dem Aufbau und der Unterstützung von Unternehmen: von Start-ups in der Frühphase bis hin zu globalen Megakonzernen – als Gründer, Geldgeber, Stratege und Storyteller. Zuvor war er Mitgründer des Strategieunternehmens Multiple und beriet Start-ups wie Pipedrive, Curve, TrueLayer und WeTransfer sowie Fonds wie Kindred Capital, Connect Ventures und 2150 in den Bereichen Marke, Kultur, Wachstum und Kapitalbeschaffung. Er ist Vorstandsmitglied von Knowunity, Anotherblock, Screenloop und DeepOpinion.

In unserem Interview sprechen wir über den Zusammenhang von Kundschaft, Marke und Preisgestaltung.

Wo fangen Sie an, wenn Sie ein Wertversprechen aufbauen wollen?

Alles beginnt mit der Marke. Eine Marke ist alles, was Sie machen, sagen, tun oder anbieten. Sie ist ein ständiger Prozess, daher sehen wir sie eher als eine Art Narrativ an. Eine Marke ist wie eine Geschichte, die einen Anfang, einen Mittelteil und ein Ende hat. Geschichten sind flexibel und verändern sich mit der Zeit. Sie sind nicht spröde oder starr, sondern können sich weiterentwickeln.

Marke, Produkt und Preisgestaltung sind eng miteinander verbunden. Diese Elemente können nicht isoliert voneinander entwickelt werden, sondern werden von den Kundinnen und Kunden als Einheit gesehen.

Viele Gründer/innen bzw. Investorinnen und Investoren sprechen von einem sogenannten Ideal Customer Profile (ICP), aber wir sehen das ein wenig anders. Wir sprechen lieber von einem Disproportionately Influential Customer, d. h. von Kundinnen und Kunden, die einen überproportionalen Einfluss haben. Gemeint ist die Rolle, die sie bei der Entscheidungsfindung und der Budgetkontrolle spielen, oder ihre potenzielle Reichweite. Dabei handelt es sich um die „Ja“- oder „Nein“-Leute.

Diese Personen müssen möglichst genau beschrieben werden. Es geht weniger um ihre Anzahl als vielmehr um die Qualität des Einflusses, den die Personen tatsächlich auf den Erfolg Ihres Produkts in dem Unternehmen haben, mit dem Sie zusammenarbeiten möchten.



Gabbi Cahane

Partner
Stride.vc

Sobald Sie eine Vorstellung von diesen Disproportionately Influential Customers haben: Wie gehen Sie vor, um Erkenntnisse zu gewinnen?

Hier gibt es keine Patentrezepte. Sie müssen einfach möglichst viel Zeit mit diesen einflussreichen Menschen verbringen. Sie müssen sie ansprechen, notfalls Ihr Netzwerk dafür nutzen, mit ihnen reden und vor allem eine Beziehung zu ihnen aufbauen. Das braucht Zeit. Und es ist ein Schritt, den Sie nicht überspringen können.

Um die Sache zu erleichtern, müssen Sie dafür sorgen, dass Ihre Fragen relevant, aussagekräftig und hilfreich sind. Bedenken Sie dabei den sogenannten Bestätigungsfehler. Sie sollten keine Fragen stellen oder nach Informationen suchen, die Ihre Annahmen bestätigen – stellen Sie stattdessen die Fragen, die Ihre Vermutungen widerlegen sollen.

Dabei werden einige Fragen sachlicher Natur sein. Wonach suchen sie, wenn sie eine Lösung wie die Ihre in Betracht ziehen? Welche Funktionen benötigen sie? Welche Teammitglieder werden am meisten mit dem Produkt beschäftigt sein? Hierbei geht es um die „realen“ Aspekte des Produkts. Die größere Herausforderung besteht darin, die „emotionalen“ Aspekte herauszuarbeiten. Dabei geht es nicht um die eigentliche Funktion Ihres Produkts, sondern um die Möglichkeiten, die es den Kundinnen und Kunden bietet. Auch im B2B-Bereich haben Sie es immer mit Menschen zu tun. Diese Menschen haben ihre eigenen Herausforderungen, Ziele und Ambitionen. Wie hilft Ihr Produkt ihnen, diese zu bewältigen und zu erreichen? Und was sagt die Wahl Ihres Produkts über diese Menschen aus? Würden sie dann als innovationsfreudig gelten? Als zuverlässig und konstruktiv? Als jemand, der das Geschäft vorantreibt? Hier kann der B2B-Bereich eine Menge von B2C lernen.

Wenn Sie sowohl die rationalen als auch die emotionalen Kauffaktoren gründlich erfasst haben, können Sie diesen einflussreichen Kundinnen und Kunden den Gesamtwert des Produkts deutlicher vermitteln.

„ Wenn Sie sowohl die rationalen als auch die emotionalen Kauffaktoren gründlich erfasst haben, können Sie diesen einflussreichen Kundinnen und Kunden den Gesamtwert des Produkts deutlicher vermitteln.

Weitere Ideen von Tugce Erten

Tugce Erten arbeitet für [Andreessen Horowitz](#), eine Risikokapitalgesellschaft, bei der sie die Portfoliounternehmen dabei unterstützt, Strategien für Produktpreise und -pakete zu entwickeln. Bevor sie zu a16z kam, war Tugce Erten bei großen Unternehmen wie Atlassian und PagerDuty tätig, wo sie sich auf Strategie, Preisgestaltung, Analytik und Betrieb konzentrierte.

Im Interview gehen wir der Frage nach, wie sich ein Wertversprechen verändern kann, wenn Sie einen Einblick in die Nutzung Ihres Produkts durch Kundinnen und Kunden erhalten.

Wie sind die Gründer/innen in Ihrem Portfolio bei der Definition des Wertversprechens ihres Produkts vorgegangen?

In der Regel beginnen sie mit einer Hypothese über das Problem, das sie zu lösen versuchen. In der Praxis werden Sie das wahrscheinlich nie beim ersten Mal richtig hinbekommen. Ein Beispiel: Die Ausgangshypothese von Uber war, dass es ganz einfach möglich sein soll, einen schwarzen Luxuswagen zu bestellen und dieses Erlebnis zu genießen. Aber als das Produkt dann auf dem Markt war, wandelte sich der Wert von einem luxuriösen Transportmittel zu einer einfachen Möglichkeit, von A nach B zu kommen. Der Wert wandelte sich von einem Erlebnis zu einer Zeitersparnis.

Dieses Muster ist bei vielen Gründerinnen und Gründern und ihren Produkten zu beobachten. Die Empfehlung lautet daher, ein Minimum Viable Product zu entwickeln, es auf den Markt zu bringen, genau hinzuschauen und die Nutzer/innen offen zu fragen, welchen Wert sie darin sehen.

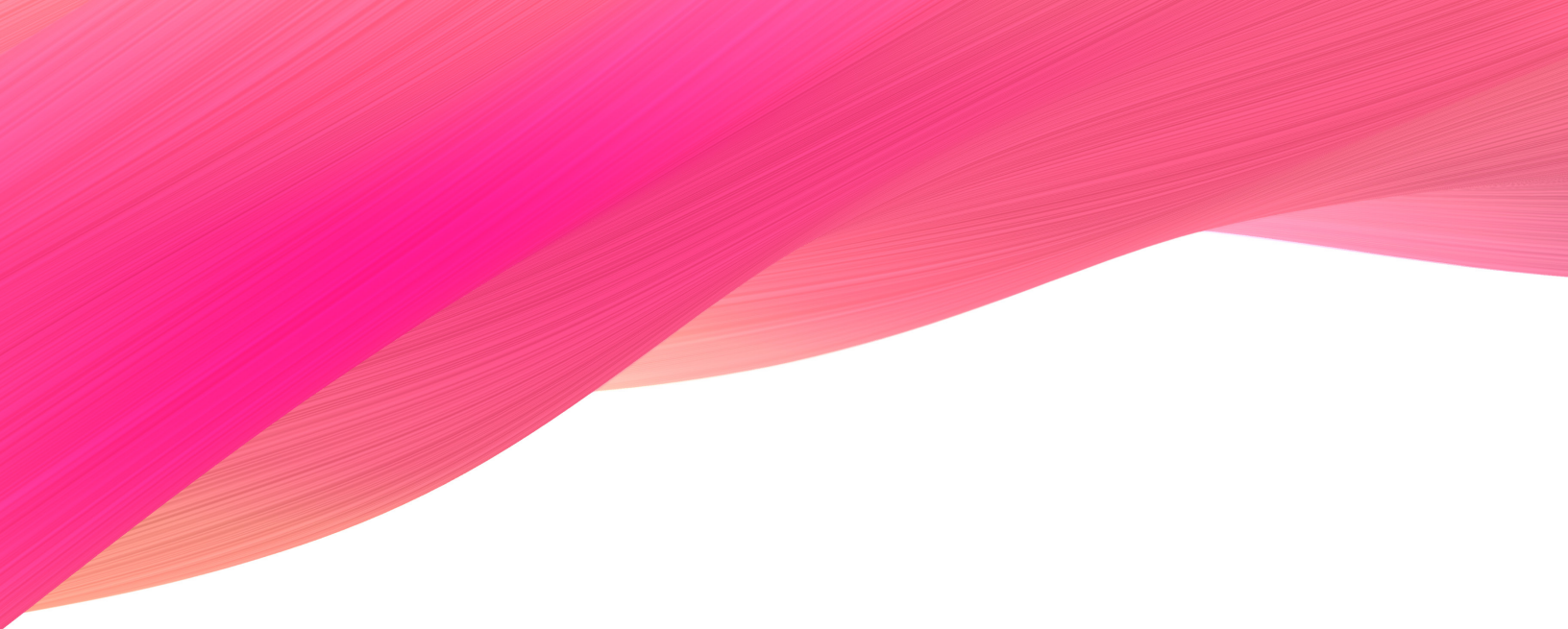


Tugce Erten
Partner
Andreessen Horowitz

Selbst bei etablierten Unternehmen kann es vorkommen, dass Menschen ihr Produkt auf völlig unterschiedliche Weise nutzen. Atlassian entwickelte JIRA zunächst als Bug-Tracking-Tool für die Softwareentwicklung. Später stellten sie fest, dass es auch von IT- und Kundensupportteams genutzt wurde, was sie dazu inspirierte, ein völlig anderes Produkt namens JIRA Service Desk zu entwickeln, das einen komplett anderen Markt mit einer anderen Preisstruktur und einem anderen Nutzerprofil anspricht.

Dies war nur möglich, weil sie ständig mit Kundinnen und Kunden gesprochen und dabei einen ungeahnten Wert entdeckt haben.

Bedenken Sie beim Einholen dieses Feedbacks, dass verschiedene Personengruppen und Unternehmenstypen den Wert aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten. Während große Unternehmen auf Sicherheit, Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit achten, sind Start-ups vielleicht eher an Geschwindigkeit und Kosten interessiert. Jede dieser Gruppen wird ihr Feedback wahrscheinlich aus einer Perspektive geben, die ihren Unternehmenszielen entspricht.



Den passenden Preispunkt bestimmen

Das Verhältnis zwischen Kosten und Wert zu verstehen, ist für eine effektive Preisstrategie von zentraler Bedeutung. Ohne einen Preispunkt, der für potenzielle Zielgruppen akzeptabel ist, können Sie kein marktgerechtes Produkt entwickeln.

Um einen vernünftigen Startpreis zu ermitteln, müssen Sie zwischen Ihrer Wettbewerbsfähigkeit, den zugrunde liegenden Kosten und dem wirtschaftlichen Wert, den Ihr Produkt potenziellen Nutzerinnen und Nutzern bietet, abwägen.

Bei der Ermittlung Ihres Preispunktes unter Berücksichtigung des Wertes, der Konkurrenz und der zugrunde liegenden Kosten geht es eigentlich nur darum, die allgemeine Spanne zu finden, in die Ihr Preis fallen sollte. Patrick Campbell, der Gründer von ProfitWell, hat es treffend formuliert:

„Finden Sie zunächst heraus, in welchem Bereich sich Ihr Preis bewegen soll: Handelt es sich um ein Produkt für 10 USD oder eher für 100 USD oder gar für 1.000 USD usw. Verschenden Sie keine Zeit mit Diskussionen darüber, ob 500 USD oder eher 505 USD

angebracht sind, denn diese Frage ist nicht so wichtig, solange Sie keine solidere Grundlage haben.“

Konzentrieren Sie sich zu Beginn auf die Größenordnung. Je mehr Sie über Ihre Nutzer/innen und deren Wertschöpfung aus dem Produkt wissen, desto mehr können Sie sich langsam an ein ausgefeiltes Preismodell herantasten. Diese Aspekte gehören zu den wichtigsten Preisvektoren, die Sie berücksichtigen sollten.

Konkurrenzfähige Preise

Eine hilfreiche Frage, die Sie sich bei der Analyse der Wettbewerbslandschaft stellen sollten, ist: „Was würden Kundinnen und Kunden tun, wenn es meine Lösung nicht gäbe?“

Diese Frage veranlasst Sie dazu, nicht nur über direkt vergleichbare Produkte nachzudenken, sondern auch über indirekte Konkurrenz in Form von Verhaltensweisen, kulturellen Normen und einfachen Lösungen wie Tabellenkalkulationen. Alternativen können auch Dinge sein wie das Einstellen einer Praktikantin oder eines Praktikanten.

In manchen Fällen werden Sie auch feststellen, dass Kundinnen und Kunden einfach gar nichts unternehmen würden. Das kann daran liegen, dass sie sich nicht bewusst sind, dass es dieses Problem oder eine bessere Lösung gibt. Diese Dynamik besteht oft bei wirklich innovativen Produkten, die den Status quo verändern sollen.

Wenn Sie feststellen, dass die Mehrheit der potenziellen Nutzer/innen „nichts unternimmt“, müssen Sie wahrscheinlich in der Anfangsphase mehr Zeit in Ihre Vertriebs- und Marketingaktivitäten investieren, um das Problem anzusprechen und das Bewusstsein im Markt dafür zu schärfen.

Wenn Sie erst einmal die gesamte Wettbewerbslandschaft erkundet haben und dabei sowohl direkt als auch indirekt vergleichbare Alternativen in Betracht gezogen haben, können Sie sich ein ungefähres Bild davon machen, wie bekannt das Problem ist, wie die Nutzer/innen bisher damit umgegangen sind und was sie derzeit bereit sind, für die vorhandenen Lösungen zu bezahlen. Sie werden außerdem erkennen können, ob die von Ihnen vorgeschlagene Lösung eine lineare Verbesserung gegenüber den bestehenden Lösungen darstellt oder eine nicht lineare Weiterentwicklung.

Kostenkalkulation

Bei der Kostenkalkulation geht es um die Frage, wie Ihre Kosten mit zunehmender Produktnutzung steigen werden. Was Sie letztendlich berechnen, sollte nicht von der Skalierung Ihrer Kosten abgekoppelt sein. Dieser Aspekt ist besonders wichtig, wenn Sie Ihr Produkt sowohl an eine kleine als auch an eine große Anzahl an Nutzer/innen verkaufen oder eine Form von Freemium oder unbegrenztem Zugang anbieten möchten.

Software kann oft zu extrem niedrigen Selbstkosten vervielfältigt werden. Dadurch können sich SaaS-Gründer/innen wirklich nur auf ihre Kosten für die Akquisition von Kundinnen und Kunden (Customer Acquisition Cost, CAC) konzentrieren, die oft den Großteil der Ausgaben ausmachen. Solange sich die CAC in Grenzen halten, sind Ihre anderen Kosten in der Regel weniger bedeutend.

Wertorientierte Preisgestaltung

Bei der wertorientierten Preisgestaltung steht bei der Festlegung des Produktpreises die Wertschöpfung im Vordergrund. Für viele SaaS-Unternehmen besteht der geschaffene Wert in einem der folgenden Punkte:

- Erhöhter Umsatz durch den Zugang zu neuen Märkten oder Endkundinnen und -kunden
- Geringere Kosten durch Prozesseffizienz oder den Wegfall anderer Produkthanforderungen
- Mehr Zeit durch Prozesseffizienz und die Möglichkeit, mit weniger mehr zu erreichen

Die größte Herausforderung dabei besteht darin, dass Ihr Produkt oft nur ein Teil einer Handlungskette ist, die zu einem bestimmten Ergebnis führt. Dadurch lässt sich die Nutzung Ihres Produkts nur schwer mit einem wertschöpfenden Ergebnis in Verbindung bringen. Ihr Wertversprechen sollte dem gewünschten Ergebnis entsprechen, aber für viele SaaS-Unternehmen ist es schwieriger, Ihre Preisgestaltung darauf abzustimmen.

Wichtig ist, dass die Preise in einem angemessenen Verhältnis zu dem Wert stehen, den Nutzer/innen daraus ziehen. Wenn Ihr Produkt wesentlich zu einem Prozess beiträgt, der der Nutzerin oder dem Nutzer Einsparungen in sechs- oder sogar siebenstelliger Höhe oder neue Einnahmen bringt, dann lassen Sie zu viel Geld liegen, wenn Sie nur 10 USD pro Monat verlangen.

Interview mit Nirman Dave

Nirman Dave ist Mitgründer und CEO von Obviously AI, einem Unternehmen, das es allen ermöglicht, in wenigen Minuten eigene KI-Modelle ohne Programmierung zu erstellen. Die Vision des Unternehmens ist es, jedes Unternehmen in ein KI-Unternehmen zu verwandeln. In seiner Karriere hat er über 200 Web-Apps entwickelt; viele davon werden inzwischen von über einer Million Menschen genutzt. Sein vorheriges Start-up verkaufte er an Intel, bevor er Obviously AI gründete.

In unserem Interview sprechen wir über das schrittweise Vorgehen, mit dem Obviously AI zu seinem aktuellen Preismodell gekommen ist.

Wie sind Sie anfänglich mit der Preisgestaltung umgegangen?

Wir wollten über eine niedrige Einstiegshürde Feedback sammeln, daher war das Produkt zunächst kostenlos. Dann haben wir einen Preis von 500 USD pro Monat für alles inklusive verlangt, um die Zahlungsbereitschaft zu ermitteln. Unsere Pläne funktionierten, wir stellten jedoch bald fest, dass wir ein Problem hatten. Viele Leute meldeten sich an und viele schlossen sogar Jahresverträge ab, aber die Nutzung des Produkts ging nach der ersten Anwendung sehr schnell zurück. Irgendetwas stimmte nicht.

Wie haben Sie darauf reagiert?

Wir mussten einfach mit so vielen Kundinnen und Kunden wie möglich sprechen. Unsere Kundinnen und Kunden waren in einem Slack-Kanal, also haben wir einfach mit ihnen Kontakt aufgenommen. Wir fragten: „Mir ist aufgefallen, dass Sie das Produkt nicht nutzen – können wir Ihnen irgendwie weiterhelfen?“ Ein paar Leute reagierten, andere benötigten einen kleinen Anreiz, wie z. B. einen Amazon-Gutschein über 100 USD. Durch diesen Prozess haben wir gelernt, dass die Obviously AI-Lösung zwar gut funktionierte, aber um sie nutzen zu können, musste man zunächst ein anderes Problem lösen. Dieses Problem war der Schritt, bevor unsere Plattform genutzt werden konnte – die Daten mussten richtig strukturiert und



Nirman Dave
Cofounder und CEO
Obviously AI

bereinigt werden. Zu der Zeit hatten wir keine Möglichkeit, dies zu lösen. Das bedeutete, dass Kundinnen und Kunden die Nutzung sofort einstellten, als sie merkten, dass die Modelle nicht das leisten konnten, was sie benötigten.

Wie hat sich diese Erkenntnis auf Ihre Preisstrategie ausgewirkt?

Wir haben versucht, eine Lösung für das Daten- und Formatierungsproblem zu entwickeln, aber das hat nicht wirklich funktioniert. Nach langen Gesprächen mit den Nutzerinnen und Nutzern stellten wir fest, dass sie einfach ihre/n eigene/n Datenwissenschaftler/in brauchen, die bzw. der ihnen bei der Bereinigung ihrer Daten hilft, damit sie die Obviously AI-Plattform effektiv nutzen können. Das war unser Aha-Erlebnis. Und so boten wir Spezialistinnen und Spezialisten für die Implementierung zur Unterstützung bei der Datenbereinigung an und integrierten dies in unser Preismodell. Das war der Wendepunkt für uns. Es bedeutete, dass wir langfristig zusätzlich Geld verdienen konnten, da die Kundinnen und Kunden damit schneller zu hochpräzisen KI-Modellen gelangen statt interne Ressourcen für die Datenaufbereitung einzusetzen. Und uns gelang es, den größten Pain Point unserer Kundinnen und Kunden zu beseitigen.

Es hört sich so an, als hätten Sie zu Beginn mit einem sehr einfachen Preismodell begonnen, um Nutzer/-innen für das Produkt zu gewinnen und möglichst viele Rückmeldungen zu erhalten. Wie haben diese Erkenntnisse Sie im Laufe der Zeit dazu gebracht, Ihre Preisgestaltung zu ändern?

Anfangs haben wir den klassischen Ansatz eines Start-ups angewandt, indem wir einfach beobachtet haben, was die Nutzer/innen tun, und dann nach und nach bestimmte Bereiche des Produkts kostenpflichtig gemacht oder mit einem Premium-Angebot versehen haben. Wir beobachteten, dass viele unserer Nutzer/innen Teammitglieder hinzufügen oder die Daten um weitere Zeilen erweitern wollten. Als wir diesen Trend erkannten, konnten wir diesen zusätzlichen Wert für einen höheren Preis anbieten. Wann immer sie über das Kernprodukt hinaus mehr tun wollten, wurden sie aufgefordert, mehr zu bezahlen.

„ Anfangs haben wir den klassischen Ansatz eines Start-ups angewandt, indem wir einfach beobachtet haben, was die Nutzer/innen tun, und dann nach und nach bestimmte Bereiche des Produkts kostenpflichtig gemacht oder mit einem Premium-Angebot versehen haben. Am Ende erwies sich dies aber für die Nutzer/innen als sehr frustrierend.

Am Ende erwies sich dies aber für die Nutzer/innen als sehr frustrierend. Sie waren begeistert von dem Produkt und diese Begeisterung verflog, als sie durch eine Bezahlschranke daran gehindert wurden, mehr mit dem Produkt anzufangen. Zunächst war es nicht intuitiv, den Zusammenhang zwischen der Preisstruktur und der zunehmenden Frustration zu erkennen, denn die Nutzer/innen fragten einfach nach dem Produkt oder wünschten sich neue Funktionen, ohne dass ein Zusammenhang mit den Kosten hergestellt werden konnte. Schließlich erkannten wir die Verbindung und beschlossen, unsere Preisstrategie zu überdenken.

Wie haben Sie dann das Preismodell geändert?

Anstelle eines einheitlichen Einstiegspreises und einer darauf aufbauenden Preisstaffelung für verschiedene Funktionen haben wir drei einfache Preisstufen mit einem viel breiteren Funktionsumfang eingeführt. Außerdem haben wir die Bereiche Software und Dienstleistungen von Obviously AI getrennt, sodass Nutzer/innen je nach ihren vorhandenen internen Data-Science-Ressourcen einen der beiden Bereiche oder beide auswählen können.

Unser Einstiegspreis war immer noch sehr niedrig, wobei wir den Nutzerinnen und Nutzern einen ausreichend großen Funktionsumfang boten, damit sie den Wert des Produkts wirklich erkennen konnten. Anstatt unterschiedliche Funktionssets pro Stufe bereitzustellen, hatten wir größtenteils die gleichen Funktionssets, die sich durch Quantität unterschieden. Das heißt, je höher die bezahlte Stufe, desto mehr der gleichen Funktionen wurden freigeschaltet, anstatt jeweils ein völlig neues Set von Funktionen anzubieten.

Wir hatten das Gefühl, dass die künstliche Einschränkung des Nutzens des Produkts, indem hervorragende Funktionen hinter einer Bezahlschranke versteckt wurden, dazu führte, dass sich die Nutzer/innen nicht so leicht in unser Produkt verlieben konnten.

Mit zunehmendem Wissen über die Bedürfnisse der Nutzer/innen haben wir langsam damit begonnen, neue Funktionen für die höheren Stufen einzuführen, die besser auf die Anforderungen bestimmter Personengruppen mit unterschiedlichen Budgets abgestimmt waren.

Weitere Ideen von Tomasz Tunguz

Tomasz Tunguz ist ein ehemaliger Google-Produktmanager, der zur Risikokapitalbranche wechselte. Er ist General Partner bei Theory Ventures, wo er zwischen 1 und 25 Mio. USD in Softwareunternehmen in der Frühphase investiert, die technologische Diskontinuitäten in Marktvorteile umwandeln. Zuvor war Tomasz Managing Director bei Redpoint Ventures. Er ist außerdem Vorstandsmitglied von Looker, ERPLY, Electric Imp, AxialMarket, Quantifind, Expensify und anderen.

In diesem Teil des Interviews sprechen wir über seine Beobachtungen zur wertorientierten Preisgestaltung von Produkten.

Was halten Sie von einer wertorientierten Preisgestaltung aus der Sicht eines Investors?

Der geschaffene Wert lässt sich im Allgemeinen in zwei Kategorien einteilen. Entweder helfen Sie Ihren Nutzerinnen und Nutzern, ihre Einnahmen zu steigern oder ihre Kosten zu senken. Eine einfache Faustregel besagt, dass Unternehmen in der Regel in der Lage sind, 5 % bis 15 % des zusätzlich geschaffenen Werts für sich zu realisieren. Mit anderen Worten: Wenn Sie ihnen helfen, 100 USD an neuen Einnahmen zu erzielen oder 100 USD an Kosten einzusparen, dann dürfen Sie ruhig 5 bis 15 USD davon behalten.

Wichtig dabei ist, dass Sie bei der Betrachtung des Verhältnisses zwischen Wert und Kosten das menschliche Element in diesem Wertschöpfungsprozess nicht vernachlässigen.

Nehmen wir beispielsweise an, Sie verkaufen an eine oder einen Vice President of Product bei einem größeren Unternehmen. Sie oder er muss die Ausgaben wahrscheinlich gegenüber dem CPO rechtfertigen. Ich



Tomasz Tunguz
General Partner
Theory Ventures

„ Eine einfache Faustregel besagt, dass Unternehmen in der Regel in der Lage sind, 5 % bis 15 % des zusätzlich geschaffenen Wertes für sich zu realisieren.

habe schon oft erlebt, dass Start-ups, die einen Mehrwert in Form von Kostensenkungen bieten, darauf hinweisen, dass ihr Produkt es der oder dem VP of Product ermöglichen würde, auf die Einstellung einer neuen Person zu verzichten oder sogar den Personalbedarf im gesamten Team zu reduzieren. Auf dem Papier klingt das hervorragend! Die Personalkosten machen oft einen großen Teil der Betriebskosten eines Unternehmens aus und es ist einfach, den Nutzen des Verzichts auf Neueinstellungen zu messen.

Auf dem Papier mag eine Reduzierung der Beschäftigtenzahl zwar sinnvoll erscheinen, aber tatsächlich haben Sie dabei vermutlich die Zielsetzungen der Person, an die Sie verkaufen wollen, nicht bedacht. Zur Strategie der oder des VP of Product gehört wahrscheinlich, mehr Personal einzustellen, ihre bzw. seine Reichweite zu vergrößern und ihren bzw. seinen Einfluss durch zusätzliche, direkt unterstellte Mitarbeitende auszubauen. Wenn Ihr Wertversprechen nicht auf die betriebliche Realität und die Ambitionen der kaufenden Person abgestimmt ist, dann werden Sie ihr Interesse nicht wecken, selbst wenn Ihr Vorschlag im Prinzip absolut logisch klingt.

Welche anderen Stolperfallen könnte es geben? Gibt es etwas, das Gründer/innen bei der Preisgestaltung vernachlässigen, wenn sie ihr Angebot unterbreiten?

Ein Ansatz, der bei der Darstellung des Wertes berücksichtigt werden sollte, ist das Konzept der Gesamtbetriebskosten. Diese Kostenkalkulation geht über die Kernkosten des Produkts selbst hinaus und berücksichtigt auch die indirekten Kosten, z. B. die Kosten für die Einführung, Verwaltung und Rücknahme des Produkts. Wenn jemand Ihr Produkt auf diese Weise bewertet, muss es sehr viel besser sein als Alternativen und nicht nur geringfügig besser mit einer ähnlichen Kostenstruktur. Die Kosten für die Umstellung auf neue Prozesse oder Lösungen sind oft beträchtlich und daher muss die neue Wertschöpfung ebenso hoch sein.

Produktpreise und Produktpakete

Mit einem Produktpaket fassen Sie Preis und Produkt zu einem kaufbaren Angebot zusammen.

Bei Ihrer anfänglichen Kundenrecherche stellen Sie vielleicht fest, dass es verschiedene Arten von Nutzerinnen und Nutzern oder Personengruppen gibt, die von Ihrem Produkt profitieren könnten. Sie haben eventuell auch unterschiedliche Budgets und eine unterschiedliche Preissensibilität.

Die Präferenzen der Personengruppen und ihre relative Zahlungsbereitschaft haben Einfluss auf die Bestimmung der Art des Produktpakets. Es gibt viele Möglichkeiten, ein Produktpaket zu schnüren: stufenbasiert, qualitätsbasiert (gut – besser – am besten), nutzungsbasiert, pro Arbeitsplatz, Flatrate, funktionsbasiert oder eine Kombination aus all diesen Möglichkeiten.

Eine gute Preis- und Paketstruktur sollte ein eindeutiges Angebot für jede Nutzerpersönlichkeit bieten, eine Verwässerung des Werts vermeiden und gute Upselling-Möglichkeiten eröffnen.

Für diesen Abschnitt haben wir mit einem Experten von Stripe gesprochen und zusätzlich Anmerkungen des Risikokapitalgebers Tomasz Tunguz eingeholt.

Interview mit Bill Bedsworth

Bill Bedsworth ist Head of Pricing bei Stripe. Dort leitet er sowohl die Teams für Produktpreise als auch für Geschäftspreise. Bevor er zu Stripe kam, war Bedsworth VP of Operations, Insights und Pricing bei Zendesk, wo er eine brandneue Abteilung für Preisgestaltung aufbaute und die Preismodelle von Zendesk komplett überarbeitete. Vor seiner Tätigkeit bei Zendesk war er 10 Jahre bei Adobe Systems beschäftigt, wo er zunächst die Geschäftsstrategie leitete und schließlich den globalen Unternehmensbereich für Document Cloud führte. Während seiner Zeit bei Adobe war er an einer Reihe bedeutender Projekte im Bereich der Preisgestaltung beteiligt, darunter an der Umstellung auf wiederkehrenden Umsatz und an der Neugestaltung der Produktpakete für das Document Cloud-Geschäft.

In unserem Interview sprechen wir über die wichtigsten Elemente der Preisgestaltung und über Strategien, die Sie bei der Erstellung Ihres Produktpakets beachten sollten.

Was ist unbedingt erforderlich, bevor Sie Ihr Produkt in ein kaufbares Produkt verpacken können?

Sie müssen genau ermitteln, für wen Sie das Paket erstellen. Ein gut definiertes Profil der Kundinnen und Kunden und eine klare Formulierung des Nutzens, den das Produkt für sie bietet, sind absolut unerlässlich.

Bei der Gestaltung von Produktpaketen geht es naturgemäß darum, eine Reihe von Elementen in einem Paket zu kombinieren, wobei dieses Paket für Käufer/innen die Lösung eines Problems darstellen soll. Wenn Sie sich nicht ständig fragen: „Für wen ist dieses Angebot?“, dann werden Sie niemals ein attraktives Produktpaket schnüren.

Haben Sie ein Beispiel für eine lehrreiche Erfahrung, die Sie im Bereich der Paketgestaltung gemacht haben?

Als ich vor Stripe bei einem großen und sehr innovativen Unternehmen tätig war, leitete ich ein Projekt, bei dem 42 neue Produktideen mit der Absicht entwickelt wurden, sie zu monetarisieren und sie eventuell im Rahmen der breiteren Produktpalette einzuführen. Von diesen 42 Projekten waren nur zwei erfolgreich.



Bill Bedsworth
Head of Pricing
Stripe

Nachdem ich sieben Jahre lang an diesen Projekten arbeitete, fielen mir ein paar Dinge besonders auf. Erstens ist keines dieser Projekte gescheitert, weil es nicht gelungen war, eine Idee in ein funktionierendes Produkt zu verwandeln. Jedes einzelne Konzept wurde umgesetzt. Aber fast alle scheiterten, weil ihnen eine passende Zielgruppe fehlte, was es wiederum unmöglich machte, das richtige Produkt zu entwickeln. Dieser Umstand wirkt sich bis auf die Gestaltung der Preise und der Produktpakete aus.

Nehmen wir einmal an, Sie haben ein grundlegendes Verständnis Ihrer Kundinnen und Kunden. Wie können Sie dieses Wissen effektiv in Ihre Preisgestaltung einfließen lassen?

Sie können zunächst Ihre Strategie für die Produktabstufung festlegen. Mit anderen Worten: Werden Sie mehrere funktionsbasierte Stufen für unterschiedliche Kundenprofile anbieten oder eine einzige Stufe für alle Kundinnen und Kunden.

Eine einstufige Strategie eignet sich, wenn Ihre Produktfunktionen für alle Nutzertypen anwendbar sind und jede Funktionseinschränkung die Attraktivität des Kernprodukts beeinträchtigen würde. In diesem Fall wird die Zahlungsbereitschaft durch die Nutzung und nicht durch die Funktionen bestimmt. Bei einer mehrstufigen Strategie werden zwei bis drei Stufen definiert, die jeweils unterschiedliche Funktionen und Preise haben.

Die Wahl zwischen diesen beiden Strategien hängt von Ihrer Kundenrecherche ab und davon, ob Ihr Produkt mehrere Personengruppen mit unterschiedlichen Funktionsanforderungen und Budgets bedient. Jede Stufe sollte speziell auf ein Kundenprofil oder einen Anwendungsfall zugeschnitten sein (d. h. Sie sollten stets genau wissen, für wen Sie die einzelnen Stufen entwickeln).

Außerdem ist es wirklich hilfreich, für jede dieser Stufen eine passende Bezeichnung zu finden. Wenn Sie ein Produktmarketingteam haben, schalten Sie es sofort ein! Eine ansprechende Bezeichnung soll den potenziellen Nutzerinnen und Nutzern die Entscheidung erleichtern. Wählen Sie einen Namen, der gezielt auf ihren Unternehmenstyp oder auf ihren konkreten Use Case eingeht.

Im Mittelpunkt Ihrer Stufenstrategie steht eine Wertmetrik. Dabei handelt es sich um eine messbare Größe, die idealerweise

möglichst genau auf den Wert abgestimmt ist, den Ihr Produkt schafft. Bei Stripe zum Beispiel verwenden wir im Zusammenhang mit unseren zahlungspflichtigen Produkten das Zahlungsvolumen als Wertmaßstab. Eine Zahlung zu erhalten, ist das gewünschte Ergebnis bei der Verwendung dieses Produkts, also berechnen wir auf Grundlage dieses positiven Ergebnisses. Die Idee dabei ist, eine Korrelation zwischen der Wertschöpfung für beide Parteien herzustellen – je mehr die Kundinnen und Kunden von Ihrem Produkt profitieren, desto mehr profitieren Sie von dieser Nutzung.

Wenn Sie eine mehrstufige Strategie wählen, sollte die Wertmetrik immer noch im Mittelpunkt jeder Stufe stehen, und zwar als das messbare Ergebnis, das den Kern der Preisgestaltung bildet.

Sie kennen die Kundinnen und Kunden und wissen, was Sie ihnen in Rechnung stellen müssen, aber wie gehen Sie dabei tatsächlich vor?

Es gibt mehrere bekannte Preisstrukturen im SaaS-Bereich, aber eigentlich sind es nur zwei: Pay-as-you-go und berechtigungsbasierte Abonnements.

Bei Pay-as-you-go richtet sich der Preis nach der Nutzung, ohne dass im Voraus eine Verpflichtung eingegangen werden muss. Diese Option eignet sich hervorragend für preissensible Nutzer/-innen: Für sie richtet man eine niedrige Einstiegshürde ein, damit sie das Produkt ausprobieren. In der Regel funktioniert das Modell gut, wenn Sie kleinere Zielgruppen wie Start-ups in der Anfangsphase gewinnen möchten.

Bei berechtigungsbasierten Abonnements müssen sich die Nutzer/innen im Voraus zu einer festen Gebühr verpflichten und erhalten im Gegenzug eine Nutzungsberechtigung, z. B. für eine bestimmte Anzahl von Arbeitsplätzen, Transaktionen, Datenmengen oder eine andere messbare Kennzahl. Bei diesen Abonnements werden Überschreitungen des Kontingents separat abgerechnet: Für jede über die vereinbarte Berechtigung hinausgehende Nutzung wird eine zusätzliche Gebühr erhoben. Diese Art von Paketlösung wird von größeren Nutzergruppen oder von denjenigen Zielgruppen bevorzugt, die ein gewisses Maß an Vorhersehbarkeit vorziehen und ihre Kosten vorhersagen müssen.

„ Generell sind Ansätze nach dem Prinzip „alles inklusive“ eher ungünstig, da der Wert nicht für beide Parteien entsprechend skaliert werden kann.

Generell sind Ansätze nach dem Prinzip „alles inklusive“ eher ungünstig, da der Wert nicht für beide Parteien entsprechend skaliert werden kann.

In Ihrem Paket sollten Sie versuchen, eine Art von Abstufung einzubauen. Mit anderen Worten: Die Nutzer/innen sollen einen Anreiz verspüren, mehr Wert zu schaffen, indem sie teurere Stufen erwerben und mehr Funktionen oder Nutzungsrechte freischalten.

Gibt es wichtige Aspekte, die man bei der Konzeption von Produktpaketen in der Anfangsphase beachten sollte?

Folgender Punkt ist besonders in der Anfangsphase wichtig: Versuchen Sie, die Komplexität so weit wie möglich zu reduzieren. Wir sehen oft, dass Komplexität unter dem Deckmantel der „Optionsvielfalt“ angeboten wird, aber Kundinnen und Kunden mögen das nicht wirklich. Sie bevorzugen es, wenn man ihnen vorgibt, was sie mit Ihrem Produkt tun sollen. Die Nutzer/innen beschäftigen sich weitaus weniger mit Ihrem Produkt als Sie selbst – sie möchten, dass Sie ihnen den Weg weisen. Vor allem wenn Sie ein vertikales SaaS für eine bestimmte Zielgruppe anbieten, möchten sie von Ihnen erfahren, was die führenden Nutzer/innen mit Ihrem Produkt anstellen.

Ein maßgeschneidertes oder kleinteiliges Angebot ist großartig, wenn Ihre Kundinnen und Kunden Ihr Produkt genau kennen, meistens ist dies jedoch nicht der Fall. Die kognitive Belastung, die der Aufbau dieses Wissens erfordert, ist oft zu groß, sodass sie Ihr Produkt letztlich nicht voll ausschöpfen, weil sie nicht genau wissen, was Sie eigentlich anbieten.

Haben Sie eine Meinung zu Freemium-Preismodellen?

Freemium ist nicht wirklich ein Preismodell, sondern eine Strategie für die Markteinführung. Ihr einziges Ziel besteht darin, Nutzer/innen zu akquirieren, um eine vermarktungsfähige Datenbank von Kontakten zu schaffen, die anschließend idealerweise Ihre kostenpflichtigen Angebote erwerben. Zu Beginn mag es attraktiv erscheinen, sich für diese Strategie zu entscheiden. Bringen mehr Nutzer/innen immer mehr Daten, die man für eine bessere Produktmarkttauglichkeit verwenden kann? Das muss nicht immer der Fall sein. Freemium ist eine ausgezeichnete Akquisitionsstrategie, wenn Sie genau wissen, wie die Nutzer/innen Ihr Produkt nutzen, und welche Hebel Sie betätigen können, um sie zur Zahlung zu bewegen.

Weitere Ideen von Tomasz Tunguz

Gibt es irgendwelche Fallstricke, die Sie in jungen Start-ups bei der Bündelung von Produktpaketen beobachtet haben?

Bei der Entscheidung, welche Funktionen gebündelt werden sollen, habe ich den Fehler beobachtet, dass die Open-Source-Version – mit anderen Worten, die unterste oder Freemium-Version – zu viele Funktionen enthält. Dadurch wird zu viel vom Produkt verschenkt, was letztendlich die kostenpflichtigen Versionen untergräbt. Was Sie mit dieser Einstiegsversion wirklich erreichen wollen, ist, das kleinste Funktionsset zusammenzustellen, mit dem Sie den Nutzerinnen und Nutzern Lust auf mehr machen.

Haben Sie, abgesehen von der Paketkonfiguration, noch andere Fallstricke bei der Preisgestaltung beobachtet?

Ich glaube, dass häufig der Einfluss der Preisgestaltung auf die Wahrnehmung Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung unterschätzt wird. In der Anfangsphase versuchen Sie vielleicht, die Marktdurchdringung zu optimieren. Sie wollen so schnell wie möglich so viele Nutzer/innen wie möglich gewinnen, um eine Menge Daten zu sammeln, auf deren Grundlage Sie ein besseres Produkt entwickeln können. Das bedeutet oft, dass Sie das Produkt kostenlos oder zu einem sehr niedrigen Preis anbieten. Das muss nicht immer eine gute Strategie sein. Ich habe schon erlebt, dass Start-ups Schwierigkeiten hatten, Kundinnen und Kunden zu gewinnen, wenn sie ihr Produkt kostenlos angeboten haben – aber dann plötzlich erfolgreicher waren, als sie den Preis erhöhten. Die Preiserhöhung verändert die Wahrnehmung des Produkts durch Kundinnen und Kunden, es wirkt plötzlich nützlicher und vertrauenswürdiger. Es vermittelt ein gewisses Gefühl der Sicherheit, wenn man bei einem Unternehmen kauft, das Einnahmen erwirtschaftet und daher mit größerer Wahrscheinlichkeit nicht nur überleben, sondern sein Produkt auch kontinuierlich verbessern wird.



Tomasz Tunguz
General Partner
Theory Ventures



Erfolg aus der Sicht von Investorinnen und Investoren

Start-ups auf der Suche nach Risikokapitalfinanzierung sollten wissen, dass Ihr Preis Ihr Marktpotenzial für Investorinnen und Investoren signalisiert. Die Größe Ihres potenziellen Marktes ergibt sich aus der Multiplikation von Preis und Volumen. Sobald Sie den Preis einigermaßen im Griff haben und wissen, wer Ihre Abnehmer/innen sind, können Sie die Größe des angestrebten Absatzmarktes abschätzen und den Investierenden dieses Potenzial signalisieren.

Darum ist Ihre Preisstrategie für die Investorinnen und Investoren von großem Interesse. Und dieser Aspekt ist auch für Sie von Bedeutung, wenn Sie bei ihnen Kapital aufnehmen wollen. Wir haben eine Investorin dazu befragt, wie sie die Qualität des Preismodells eines Start-ups einschätzt.

Interview mit Morgane Zerath

Morgane Zerath ist Principal bei Crane Venture Partners. Bevor sie zu Crane wechselte, baute sie den Vertriebsbereich bei Tessian, einem Cybersicherheitsunternehmen für E-Mail-Sicherheit, ganz neu auf. Aufgrund ihres Hintergrunds im Sales-Bereich arbeitet sie nun sehr eng mit den Portfoliounternehmen von Crane zusammen, um Markteinführungsstrategien zu finden, wobei die Preisgestaltung ein Kernelement sowohl bei PLG- als auch bei Top-Down-Ansätzen ist.

Im Interview sprechen wir darüber, wie Morgane und Crane VC Unternehmensgründungen und deren Preismodell in der Anfangsphase beurteilen.

Wenn ein neu gegründetes SaaS-Unternehmen bei Ihnen um Finanzierung bittet, worauf achten Sie, wenn es um das Preismodell des Unternehmens geht?

Es gibt eigentlich zwei Aspekte – und die sind wahrscheinlich nicht die, die Sie vermuten.

Erstens: Wir achten darauf, ob sie sich überhaupt Gedanken über ihr Preismodell gemacht haben. Crane investiert oft in der Pre-Seed-Phase, bevor das Unternehmen überhaupt Geld verdient hat. Daher ist ein gewisses Maß an Voraussicht ein wirklich gutes Signal. Zweitens: Wir möchten genau verstehen, wie das Unternehmen über die Preisgestaltung nachdenkt und wie gründlich und sorgfältig diese Überlegungen sind.

In der Anfangsphase sind Gründer/innen oft so sehr darauf erpicht, zuallererst ein großartiges Produkt zu schaffen, dass die Preisgestaltung oftmals weiter unten auf ihrer Prioritätenliste steht. Aber eigentlich sollte sie ganz oben stehen. Wer über die Preise nachdenkt, ist gezwungen, sich auch Gedanken über die Käufer/innen zu machen und zu überlegen, welche Art von Unternehmen man aufbauen muss, um das Produkt möglichst effektiv auf den Markt zu bringen.

Wir erwarten nicht, dass man bereits in der Anfangsphase ein extrem ausgefeiltes Preismodell hat, aber selbst ein einfaches Modell zeigt, wie gut ein neu gegründetes Unternehmen das Potenzial seines Unternehmens und den angestrebten Absatzmarkt



Morgane Zerath
Principal
Crane Venture Partners

kennt. Wir untersuchen die Variablen, die die Gründer/innen bei ihren Überlegungen zur Preisgestaltung berücksichtigt haben, und ob diese für das Unternehmen und den Markt sinnvoll sind.

Könnten Sie das Argument, dass die Preisgestaltung eine Triebfeder für das Unternehmen ist, etwas näher erläutern?

Wenn Sie ein produktorientiertes Wachstumsgeschäft aufbauen wollen, bringen Sie sich selbst in eine schlechte Position, wenn Ihre Preise an große, mehrjährige Verträge gebunden sind. Wie Sie Ihr Produkt bepreisen, bestimmt, wie Sie Ihr Team aufbauen und welche Kräfte Sie bei der Vermarktung entwickeln.

Es ist wie mit dem Huhn und dem Ei. Die Frage, welche Art von Geschäft Sie aufbauen wollen – wie z. B. einen Bottom-Up- und Selfservice-Ansatz oder einen Top-Down- und Verkaufsansatz –, wird einen großen Einfluss auf die Preisgestaltung haben. Und umgekehrt kann die Frage, wie Sie Ihr Produkt angemessen bepreisen können, Auswirkungen auf Ihre Wachstumsstrategie haben. Die Preisgestaltung ist zu Beginn oft die bessere der beiden Möglichkeiten. Sie können Kundinnen und Kunden nach den Preisen fragen, aber Sie können sie nicht um Feedback darüber bitten, wie Sie Ihr Unternehmen für die Skalierung strukturieren sollen.

Gibt es irgendwelche Warnsignale, auf die Sie achten, wenn Sie mit Gründerinnen und Gründern sprechen und sich ihr Preismodell ansehen?

Da gibt es mehrere. Das wichtigste ist, wenn Sie sehen, dass der Preis nicht mit dem Wert übereinstimmt. Der zu zahlende Betrag muss in engem Zusammenhang mit dem Wert stehen, den man aus der Nutzung des Produkts zieht. Das kann auf Anhieb schwierig sein, aber wir möchten sehen, dass sie in diese Richtung denken und versuchen, die Preise entsprechend zu gestalten.

Eine wettbewerbsorientierte Preisgestaltung kann auch ein Warnsignal sein. Wenn wir Gründer/innen nach ihren Preisen fragen, verweisen sie häufig auf die Konkurrenz: „Unsere Konkurrenten verlangen diesen Preis“, „Wir wollten mit den Marktpreisen mithalten“ oder „Wir wollten die Konkurrenz unterbieten, um Marktanteile zu gewinnen“. Die Preisgestaltung der Konkurrenten ist ein möglicher Ansatzpunkt, wir sind jedoch der Meinung, dass dies nicht der wichtigste Faktor sein sollte.

„ Ein Einheitspreis bedeutet, dass Sie wahrscheinlich viel Geld liegen lassen, weil Sie nicht zwischen verschiedenen Nutzertypen unterscheiden, die unterschiedliche Anforderungen haben oder vielleicht auch unterschiedliche Zahlungskraft besitzen.

Ein weiterer Punkt ist die Komplexität. Wenn wir selbst die Preise nicht nachvollziehen können, wie sollen sie die Nutzer/innen verstehen? Das gilt selbst dann, wenn Sie die Komplexität in Form von versteckten Kosten verbergen. Auch die Einfachheit muss transparent sein.

Aber auch eine zu starke Vereinfachung kann ein Fehler sein. Ein Einheitspreis bedeutet, dass Sie wahrscheinlich viel Geld liegen lassen, weil Sie nicht zwischen verschiedenen Nutzertypen unterscheiden, die unterschiedliche Anforderungen haben oder vielleicht auch unterschiedliche Zahlungskraft besitzen.

Gibt es umgekehrt auch positive Signale, die darauf hindeuten, dass Gründer/innen in die richtige Richtung denken?

Beim ersten Treffen ist es immer ein gutes Signal, wenn sie zuerst den Pain Point ansprechen und nicht das Produkt. Wir sehen es gerne, wenn sich Gründer/innen intensiv mit dem Problem auf dem Markt beschäftigen. Und wir finden es natürlich auch gut, wenn es sich dabei um ein großes Problem handelt, dessen Lösung Wertschöpfungspotenzial hat.

Wir schätzen Unternehmen, die davon besessen sind, Feedback einzuholen, und regelmäßig den Dialog mit Nutzerinnen und Nutzern suchen, um Nutzertypen und Anwendungsfälle besser zu verstehen. Nutzerzentriertheit führt in der Regel zu einem besseren Produkt und einem genaueren Preismodell. Die Wahrheit liegt bei den Nutzerinnen und Nutzern: Wenn Sie diese Wahrheit kennen möchten, müssen Sie mit ihnen sprechen.

Haben Sie abschließend noch ein paar Tipps für Gründerinnen und Gründer?

Wenn sich Ihre Nutzer/innen nicht einmal zu Ihren Preisen äußern, dann verlangen Sie wahrscheinlich zu wenig.

Und schließlich: Preisgestaltung ist ein kontinuierlicher Prozess. Preise befinden sich ständig im Fluss. Deshalb ist diese Aufgabe so anspruchsvoll. Die Märkte ändern sich, die Kundinnen und Kunden ändern sich – Sie sollten Ihre Preise also entsprechend anpassen. Behalten Sie das im Auge und überprüfen Sie Ihre Preise regelmäßig, um sicherzustellen, dass Sie sie mit dem Markt weiterentwickeln.

„ Beim ersten Treffen ist es immer ein gutes Signal, wenn sie zuerst den Pain Point ansprechen und nicht das Produkt.

So unterstützt Stripe Unternehmen

Mehr als 200.000 Unternehmen, darunter Start-ups wie [Songbox](#) und große Unternehmen wie [Atlassian](#), nutzen Stripe Billing, um einmalige oder wiederkehrende Zahlungen einzuziehen. Stripe Billing wurde entwickelt, um auch folgende Aktivitäten zu vereinfachen:

- **Bieten Sie neue Preismodelle an:** Stripe Billing bietet eine [flexible Abrechnungslogik](#) mit Preisgestaltung pro Nutzer/in oder nutzungsbasierter Abrechnung. Zudem ist die Unterstützung für [Rabatte](#), [kostenlose Testzeiträume](#), [anteilmäßige Verrechnungen](#) und [Ratenzahlungen](#) bereits integriert.
- **Erschließen Sie neue Märkte:** Nutzen Sie eine einzige API-Integration, um Ihren Abonentinnen und Abonnenten die Zahlungsoptionen, die in ihren lokalen Währungen verfügbar sind, schneller bereitzustellen.
- **Lassen Sie Ihre Kundschaft ihre Abonnements selbst verwalten:** Mit dem [Kundenportal](#) von Stripe Billing können Ihre Kundinnen und Kunden ihre Zahlungs- und Abonnementdetails selbst verwalten. Im Kundenportal können sie ihre Zahlungsmethoden aktualisieren, Upgrades oder Downgrades vornehmen oder ihre Abonnements ganz einfach kündigen.
- **Minimieren Sie Fehler bei der Buchhaltung und Versäumnisse bei Berichten:** Verringern Sie Kosten und Risiken, indem Sie eine einzige Plattform für eine einheitliche Berichterstattung und genaue Buchführung nutzen. [Revenue Recognition](#) und [Abgleich](#) sowie [zuverlässige Analysefunktionen](#) sind in Stripe Billing integriert.
- **Automatisieren Sie den Steuereinzug für Ihre wiederkehrenden Transaktionen:** Die [Steuerberechnung und der Steuereinzug](#) sind ebenfalls in Stripe Billing integriert. Bleiben Sie auf dem Laufenden über Ihre Meldepflichten, ziehen Sie automatisch den richtigen Steuerbetrag ein und generieren Sie im Handumdrehen alle erforderlichen Unterlagen für Ihre Steuererklärung.

Wenn Sie erfahren möchten, wie Sie Ihr Wachstum durch die Generierung von wiederkehrendem Umsatz beschleunigen können, [kontaktieren Sie unser Sales-Team](#) oder [erstellen Sie ein Konto](#).