

# vocat<sup>us</sup>:



## Verkaufen Sie noch Produkte? Good Luck!

### XaaS: „Anything-as-a-Service“

Dann gehören Sie möglicherweise bald zu einer aussterbenden Sorte von Unternehmen. Wir erklären die größten Stolpersteine bei der Umstellung von einem Produkthersteller zu einem Serviceanbieter.

# XaaS: Geschäftsmodell der Zukunft

Die erfolgreichsten Unternehmen der Welt folgen einem gemeinsamen Trend: Sie gehen weg vom reinen Produktverkauf hin zum Angebot einer dauerhaften Serviceleistung (XaaS: „Anything-as-a-Service“). Die nachhaltige Kundenbindung, die dadurch entsteht, verschafft ihnen zahlreiche Wettbewerbsvorteile, die Unternehmen, die weiterhin nur Produkte verkaufen, sich nie erschließen können.

Den Anfang machten die Softwareunternehmen (SaaS: „Software as a Service“). Eines der bekanntesten Beispiele ist Adobe, das mit der Creative Cloud seine Software Photoshop seit 2013 nur noch als Abonnement anbietet. Mit über 20 Millionen Abonnenten wuchs Adobe dadurch von einem strauchelnden Konzern zu einem führenden Unternehmen der Softwarebranche. Verbraucher gewöhnten sich schnell daran, dass man Software heute nicht mehr erwerben, sondern lediglich als Abonnement beziehen kann. Es wird geschätzt, dass bis Ende dieses Jahres 80% der IT-Anbieter mit einem SaaS-Geschäftsmodell auf dem Markt sind.

Der Trend ist nun auch in der Welt der Produkte angekommen (PaaS: „Product as a Service“). Selbst in ganz traditionellen Branchen wie der Automobilbranche werden zunehmend Services statt Produkte verkauft. Volvo bietet zum Beispiel Fahrzeuge an, bei denen alle Kosten des Fahrzeugbesitzes bis hin zu den Winterreifen, Wartung und Reparaturen in der monatlichen Abo-Gebühr abgedeckt sind und auch von Volvo eigenständig organisiert werden („Care by Volvo“). Porsche USA geht einen Schritt weiter

mit einem Abo, bei dem der Kunde kurzfristig entscheidet, welches Modell er an dem Tag fahren will. Der Porsche wird vollgetankt per inkludiertem Hol- und Bringservice vor dem eigenen Haus abgestellt. Auch die wachsende Car Sharing-Industrie ist ein Resultat des Umdenkens hin zu „as a service“.

**Unternehmen mit XaaS sind achtmal schneller gewachsen als Unternehmen mit einem traditionellen Geschäftsmodell.**

Auch vor dem B2B-Sektor macht der Trend nicht Halt. Die Traditionsmarke Heidelberger Druckmaschinen bietet inzwischen sogar den Betrieb kompletter Druckmaschinen „as a service“ an.

Die enormen Anschaffungskosten fallen weg, stattdessen wird nach gedruckter Seite abgerechnet, und Heidelberger Druck stellt nicht nur sicher, dass alles funktioniert, sondern auch, dass jederzeit mit größtmöglicher Effizienz produziert wird.

Allerorts beobachtet man eine Umstellung vom tradierten Produktverkauf auf innovative Subscription-Modelle (XaaS: „Anything-as-a-Service“) – selbst in Branchen, in denen man das bisher kaum für möglich gehalten hat. Dieser Wandel wird bereits heute von kommerziellem Erfolg gesegnet: Gemessen am Aktienkurs sind Unternehmen mit einem XaaS-Geschäftsmodell zwischen 2012 und 2017 achtmal schneller gewachsen als Unternehmen mit einem traditionellen Geschäftsmodell.

XaaS-Geschäftsmodelle haben ein paar Besonderheiten, die sie zu einem universellen Erfolgskonzept machen. Zunächst entscheiden Menschen sich leichter dafür, eine Leistung zu buchen, als einen Gegenstand als Eigentum zu erwerben. Braucht der Privatkunde schnell eine Lösung, weiß aber noch gar nicht, ob er das Produkt in drei Monaten noch benötigt, dann liegt es näher, ein (später kündbares) Abo abzuschließen, als eine teure Investition zu tätigen.

Für Geschäftskunden werden aus Capex (Investitionen) Opex (Betriebskosten) und die dafür notwendigen Ausgaben werden besser planbar. Und für beide gilt: Ein Produkt, das ich besitze, veraltet zwangsläufig, etwas, das

ich nur zeitgebunden nutze, kann immer auf dem neuesten Stand gehalten werden.

Für seine Vorreiter erweist sich XaaS als echte Verjüngungskur. Heidelberger Druckmaschinen eröffnet sich so ganz neue Geschäftsfelder, und Adobe hat noch einmal ein Start-up-ähnliches Wachstum erfahren. Die Automobilindustrie erreicht junge, andersdenkenden Zielgruppen, denen der Autobesitz nicht mehr ins Lebenskonzept passt.

Vor allem für Pricing und Vertrieb birgt XaaS enorme Chancen: Eine kontinuierlichere Kundenbeziehung erlaubt

**Aus dem Produkt wird ein Leistungsversprechen. Dies erfordert ein fundamentales Umdenken auch in Pricing und Vertrieb.**

gezieltes Up- und Cross-Selling. Preis- und Bundling-Strategien werden individueller und somit differenzierter. Schließlich können Margenpotenzialen effektiver abgeschöpft werden.

Die Einführung eines XaaS-Modells stellt letztlich das gesamte Leistungsversprechen eines Unternehmens neu auf und bietet neben der Chance, unnötigen Preiskämpfen zu entkommen, auch die Möglichkeit, völlig neue Preis- und



Abrechnungsmodelle zu entwickeln, die den eigentlichen Produktvorteil oder Systemcharakter eines ganzheitlichen Angebots wieder stärker in den Vordergrund stellen.

XaaS heißt, nicht mehr ein Produkt (z.B. ein Auto) zu bauen und dann einem Kunden zu verkaufen, in Unkenntnis darüber, wie, wo und wann er das Produkt nutzen wird. Es heißt, das Ergebnis (z.B. Individualtransport von A nach B) zu designen und zu verkaufen. Aus dem Produkt wird ein Leistungsversprechen und aus der kontinuierlichen Kundenbeziehung erwachsen enorme Individualisierungs-, Bindungs- und damit Monetarisierungschancen.

Dies setzt jedoch ein fundamentales Umdenken in Pricing und Vertrieb voraus: Statt dem Fokus auf Produktfeatures steht das Nutzungserlebnis des Kunden im Vordergrund, statt dem Verkauf von Einheiten muss ein Recurring Revenue (wiederkehrende Zahlungen) erzeugt und gemanaged

werden. Dies setzt einen ganzheitlichen Wandel der Preis- und Vertriebsstrategie voraus. Es bedarf eines Umdenkens vom produktzentrierten Herstellen zum kundenzentrierten Problemlösen.

Diesen Wandel erfolgreich zu managen setzt allerdings nicht nur eine andere Preis- und Vertriebsstrategie voraus, sondern erfordert ein aktives Change Management, die Bewältigung neuer Aufgaben, das Übernehmen anderer Verantwortlichkeiten sowie eine Repriorisierung von Ressourcen von der Produktentwicklung bis zum Kundenmanagement.

Angefangen mit dem vertieften Verständnis situativer Kundenbedürfnisse zeigt Ihnen Vocatus, wie Sie den Wandel zu XaaS schrittweise erfolgreich bewältigen.



# Psycho-Logik von Entscheidungs- und Nutzungsverhalten

Über den Abschluss einer Subscription (Abonnements) entscheiden Kunden grundlegend anders als beim Kauf eines Produktes. Das bessere Verständnis der Kundenbedürfnisse und Entscheidungsprozesse bei Abschluss und Nutzung des Angebotes wird damit in einem XaaS-Modell ungleich erfolgskritischer, bietet aber auch gleichzeitig neue Potenziale für Pricing und Vertrieb.

XaaS bringt nicht nur große Chancen und fundamentales Umdenken mit sich, sondern auch tiefgreifende Veränderungen aus Kundensicht, denn die Abschlussentscheidung verläuft nach völlig anderen Gesetzmäßigkeiten als die herkömmliche Kaufentscheidung:

Es gelten andere Kriterien, andere zeitliche Rahmenbedingungen, andere Treiber und Hürden, andere Finanzierungsmodelle und andere Präferenzen, obwohl es sich um genau das gleiche Produkt handelt. Wer sich ein Auto kauft, für den spielen meist Baureihe, Motorleistung, Finanzierung oder Sonderausstattung die entscheidende Rolle. Wer ein Auto für eine Stunde nutzt, um damit zum Flughafen zu fahren, entscheidet eher danach, ob es in fußläufiger Nähe steht und ob alle Koffer hinein passen.

Bei XaaS geht es also nicht mehr allein um die Entwicklung innovativer Produkte, sondern um das flexible Bereitstellen möglichst passgenauer Lösungen für einen konkreten und manchmal akuten Kundenbedarf. Das Ziel von Pricing und Vertrieb ist auch nicht mehr nur den einen, alles entscheidenden Verkaufsmoment zu gestalten, sondern eine wiederholte, wenn nicht sogar stetige Nutzung der „as-a-service“-Leistung zu erzeugen (Gewohnheit). Nicht die

Wahl für Carsharing zur einmaligen Flughafenfahrt, sondern eine feste Gewohnheit muss entstehen.

Deshalb gilt: Hören Sie auf, Produkte zu verkaufen, und fangen Sie an, Entscheidungen und Gewohnheiten zu managen! Bei XaaS verliert der Verkauf als einmaliges Ereignis, mit dessen Erfolg alles steht oder fällt, stark an Bedeutung. Es zählt nun das erfolgreiche Management des Kunden hin zu der Erzeugung einer festen Gewohnheit. Aus einer einzigen Kundenentscheidung, die es im richtigen Moment zu beeinflussen gilt, wird eine Vielzahl fortlaufender und wiederkehrender Entscheidungen, die es systematisch zu managen gilt. Gelingt dies, so ist der langfristige Umsatz so gut wie garantiert. Doch wie sieht richtiges Entscheidungsmanagement aus?

**Hören Sie auf, Produkte zu verkaufen!  
Fangen Sie an, Entscheidungen zu managen.**

Zentraler Erfolgsfaktor ist das Verstehen der kundenseitigen Entscheidungs- und Nutzungsdynamik. Pricing und Vertrieb sollten nicht auf technischen Gegebenheiten, der Kostenstruktur, dem Wettbewerb oder gar auf „Bauchge-

fühlen“ beruhen, sondern das tatsächliche Entscheidungsverhalten Ihrer Kunden bei Abschluss und während der Nutzung kontinuierlich unterstützen. Im herkömmlichen Marketing werden Entscheidungen über Produkt- oder Leistungsumfang, Preishöhe, und Verkaufsstrategie jedoch oft noch vor dem Bild eines rational handelnden Kunden getroffen.

Das Ergebnis: möglichst umfangreiche, oft überdimensionierte Produkte oder Leistungsumfänge werden möglichst günstig verkauft. Preiskriege sind oft die Folge.

## Der zentraler Erfolgsfaktor liegt in dem Verständnis, wie die Kunden entscheiden und das Produkt nutzen.

Die Marge bleibt auf der Strecke.

Schlimmer noch: Der Kunde kauft gar nicht erst, denn Produkt bzw. Angebot und somit Entscheidung sind zu umfangreich und komplex, und wirken daher abschreckend riskant. Was im klassischen Produktgeschäft schon schädlich war, ist in einem XaaS-Modell verheerend, denn der Schaden multipliziert sich mit der Anzahl der Kauf- und Nutzungsentscheidungen, die falsch verstanden werden.

Die Vorstellung vom rationalen Kunden hat die Verhaltensökonomie längst widerlegt. Kunden folgen vielmehr einer

bestimmten „Psycho-Logik“, bestehend aus Emotionen, selektiver Wahrnehmung, diversen „Daumenregeln“, Routinen und Gewohnheiten. Daraus erwächst ein vorhersagbar irrationales Entscheidungs- und Nutzungsverhalten. Genau diese vorhersagbare Irrationalität bei Abschluss wie Nutzung ist Grundlage der Entwicklung von Preisstrategie und Vertriebsansatz.

Unternehmen stehen also mit einer Umstellung auf Subscription-Modelle vor zwei Herausforderungen:

Zum einen einen anderen Entscheidungsprozess zu unterstützen als bisher üblich war und zum anderen erstmals die Nutzung detailliert mitverfolgen zu können und auch zu müssen, um die Potenziale des Subscription-Modells voll ausschöpfen zu können.

Vocatus zeigt Ihnen, welche Facetten einer XaaS-Strategie definiert sein müssen, um die Potenziale hinter diesem neuen Geschäftsmodell gezielt und nachhaltig in einem ganzheitlichen Ansatz auszuschöpfen. Wir helfen Ihnen, das irrationale Entscheidungsverhalten Ihrer Kunden zu verstehen und so zu managen, dass es sich spürbar positiv auf Marge, Conversion, Recurring Revenue und Bindung auswirkt.



# Behavioral Pricing: Preisakzeptanzen strategisch ausschöpfen

Um Ertragspotenziale durch XaaS richtig auszuschöpfen, ist nicht allein maßgeblich, wie viel der neue Service kosten soll. Vielmehr ist eine ganzheitliche Preisstrategie entlang der Facetten Angebotsstruktur, Preismodell, Preisdifferenzierung und Preishöhe notwendig, die das reale Entscheidungs- und Nutzungsverhalten abbildet und steuert.

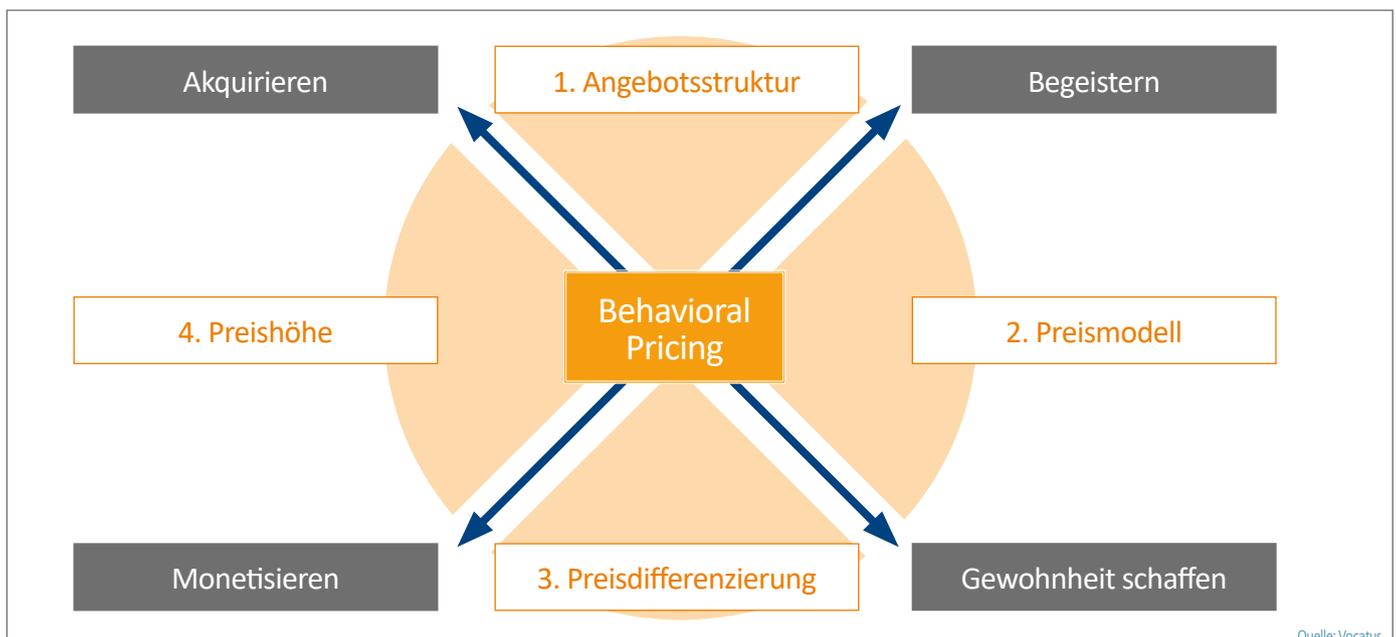
Bei XaaS geht es nicht mehr nur um den einmaligen Verkauf eines Produkts, sondern um das Erzeugen und Managen eines Recurring Revenues. Hauptaufgabe von Pricing und Selling ist also nicht mehr nur, den Kunden zum Kauf zu bewegen, sondern ihn möglichst lang an das XaaS-Angebot zu binden. Denn was zählt, ist nicht nur eine einzige Zahlung des Kunden heute, sondern die Summe der möglichen künftigen Zahlungen, des sogenannten „Customer Lifetime Value“. Das Pricing optimiert also nicht mehr nur im Spannungsfeld von Vertriebs Erfolg und Marge. Denn Akquise und Mone-

tisierung sind nur zwei der Ziele, die eine erfolgreiche Preisstrategie erfüllen muss. Das XaaS-Angebot muss den Kunden vielmehr bei der Nutzung überzeugen.

Entwickelt sich aus der ersten Begeisterung auf Kundenseite eine feste Gewohnheit, so besteht eine ideale Grundlage für die erfolgreiche Monetisierung. Pricing geht also weit über das Bestimmen der optimalen Preishöhe hinaus. Oft erfolgt die Festlegung der eigentlichen Preishöhe auch erst im letzten Schritt, nachdem Angebotsstruktur, Preismodell und Preisdifferenzierungsansätze entwickelt wurden:

## Grafik 1:

### Die Facetten des Behavioral Pricing bei XaaS



Quelle: Vocatus

## Angebotsstruktur: Wie soll das Angebot aufgebaut sein?

Ein Angebot muss den Kunden begeistern und letztlich zum Kauf bewegen. Dies ist leicht gesagt, denn oft werden Angebotsbündel rein auf Basis interner Überlegungen erstellt. Bei der Portfolioentwicklung wird dem unterschiedlichen Charakter einzelner Leistungsmerkmale (Basis-, Add-on oder Differenzierungsfaktor etc.) häufig zu wenig Rechnung getragen. Es wird vielmehr der Prämisse gefolgt: Je mehr Leistung einem bestimmten Preispunkt gegenübersteht, desto eher kauft ein Kunde auch.

Tatsächlich ist für die Kundenentscheidung eher das Preis-Nutzungsverhältnis wichtig. Zu umfangreiche Bündel geben dem Kunden das Gefühl, er bezahlt für etwas, das er nicht nutzt, auch wenn das Angebot als solches vielleicht sogar sehr

günstig ist. Eine mögliche Lösung ist es, für jeden erdenklichen Kundenbedarf eine Option anzubieten.

Doch Vorsicht: Zu viel Auswahl erschwert oft die Entscheidungsfindung. Gerade wenn unterschiedliche Optionen angeboten werden sollen, müssen dadurch klar unterschiedliche Bedürfnisse angesprochen werden, damit die Optionen nicht untereinander konkurrieren.

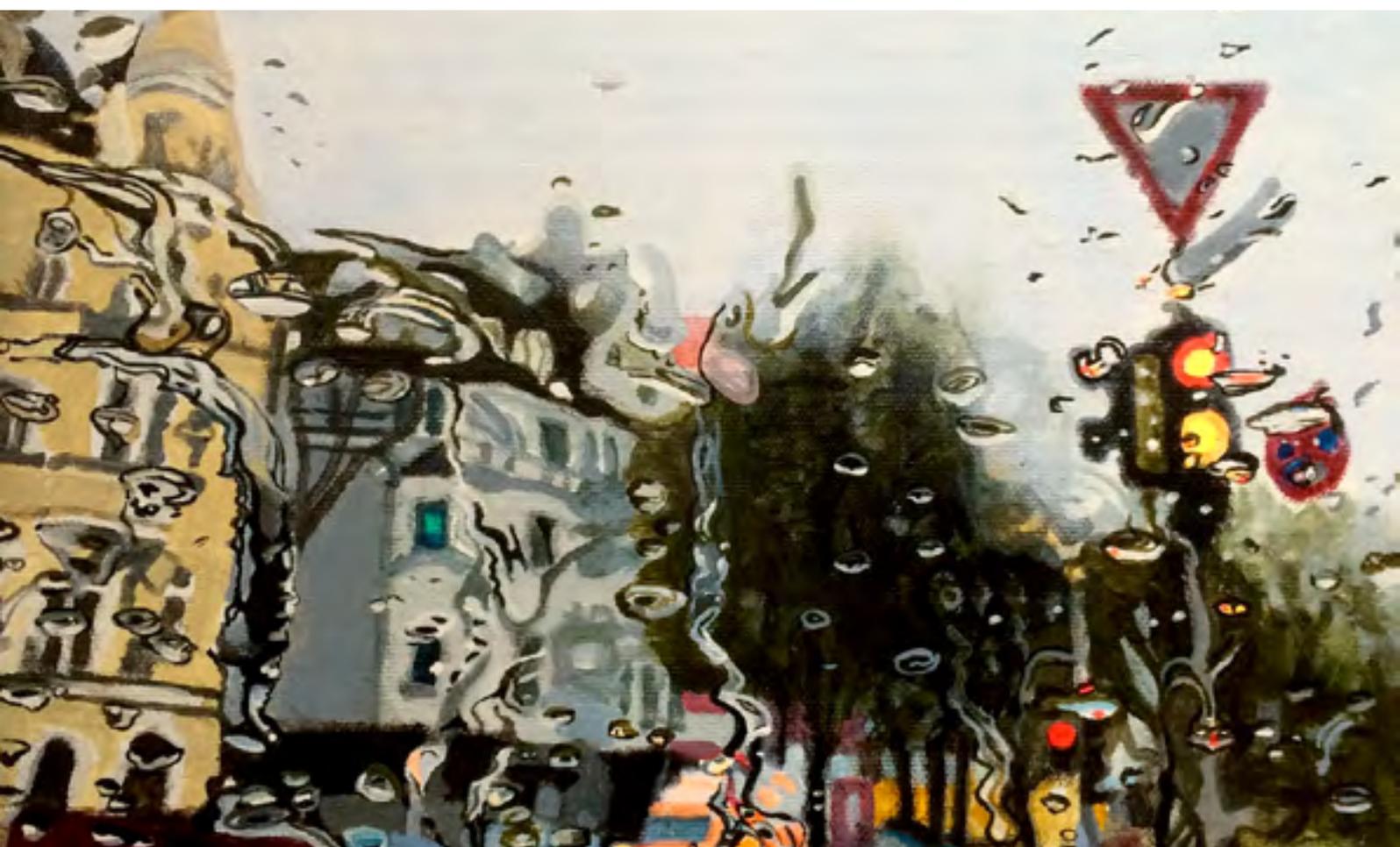
Wie die optimale Angebotsstruktur aussehen soll, hängt von den Bedürfnissen und der Entscheidungssituation der Kunden, aber auch von der Upselling-Strategie des Unternehmens ab.

## Preismodell: Was zahlt der Kunde und wann?

Wenn man keine Produkte mehr für den einmaligen Verkauf bepreist, sondern ein Serviceangebot entwickelt, stellt sich die Frage, was genau wann bezahlt werden soll. XaaS-Angebote unterscheiden sich in Bezug auf ihr Preismodell fundamental von klassischen Produktangeboten: Es wird nicht nach Einheiten, sondern nach Nutzung bepreist.

Welche Metrik dabei zugrunde gelegt wird, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. So stellt sich beispielsweise die

Frage, ob nach Häufigkeit, Dauer oder Tiefe der Nutzung oder nach Nutzer an sich abgerechnet wird. Weiter muss beantwortet werden, was in den einzelnen Bündeln schon enthalten ist, was zusätzlich abgerechnet wird oder ob es kostenlose Einstiegsangebote als Akquise-Instrument gibt („Freemium“). So ergeben sich weit mehr Gestaltungshebel als bei klassischen Produktpreismodellen. Das ist herausfordernd, bietet aber auch enorme Ertragschancen.



## Preisdifferenzierung:

### Wie kann man unterschiedliche Preisakzeptanzen ausschöpfen?

Neben Angebotsstruktur und Preismodell ist der Preisdifferenzierungsansatz ein entscheidender Hebel. Der richtige Preis liegt oft im Spannungsfeld zwischen Kundengewinnung und Profitabilität. Das kann entschärft werden, indem man den Preis für verschiedene Kunden(gruppen) systematisch differenziert.

Ein klassischer Ansatz ist die Differenzierung zwischen Neu- und Bestandskunden oder zwischen unterschiedlichen

**Preisakzeptanz ist wie ein Muskel, der regelmäßig trainiert werden muss.**

## Preishöhe:

### Wie können wir unser Preisniveau nachhaltig entwickeln?

Letztlich kann eine kundenbasierte Strategie für Angebotsstruktur, Preismodell und -differenzierung das Spannungsfeld zwischen Wachstum und Gewinn entschärfen.

Je passender und durchdachter eine Preisstrategie hinsichtlich dieser Hebel ist, desto ertragsreicher kann das Preisniveau künftig entwickelt werden. Jenseits davon sollte die Preishöhe aller Angebote gezielt weiterentwickelt werden, denn ausgelassene Preiserhöhungen lassen sich nie wieder wettmachen und werden vom Kunden nur selten wertgeschätzt.

Schauen wir uns Adobe im Vergleich zum Streaming-Anbieter Netflix an: Beide konnten im letzten Jahrzehnt durch ihre Subscriptions ein Rekordwachstum erzielen. Beide verlangten anfangs weniger als 10 Dollar im Monat – doch während Adobe seit 2013 Schritt für Schritt die „CreativeCloud“-Preise gesteigert hat, so hat Netflix den \$9.99-Preispunkt aus strategischen Gründen jahrelang beibehalten. Als der Streaming-Riese für 2018 seine Preise dann erhöhte, gab es einen weltweiten Aufschrei. Bei Adobe beschwerten sich die Wenigsten. Dieses Beispiel illustriert eine der wichtigsten Erkenntnisse von Behavioral Pricing: Preisakzeptanz ist kein Tank, der irgendwann leer ist, sondern wie ein Muskel, der regelmäßig trainiert werden muss. Und wie beim Kraftsport gilt auch im Pricing: Die richtige Dosis und die richtige Regelmäßigkeit machen den Unterschied.

Nutzungsbedürfnissen. So unterscheidet Adobe für die beiden Zielgruppen Fotografen und Designer zwischen den CreativeCloud-Inhalten, um die unterschiedlichen Preisakzeptanzen der beiden Zielgruppen besser auszuschöpfen.

Eine Preisdifferenzierung kann, muss aber nicht mit einer Leistungsdifferenzierung einhergehen. Tut sie es nicht und es wird versucht, für das gleiche Angebot lediglich unterschiedliche Preisakzeptanzen abzuschöpfen, stellt dies besondere Anforderungen an das Kunden-Scoring zur Auspielung unterschiedlicher Preise und an die Angebotsabgrenzung („Fencing“).



# Behavioral Selling: Den Kunden entscheiden machen

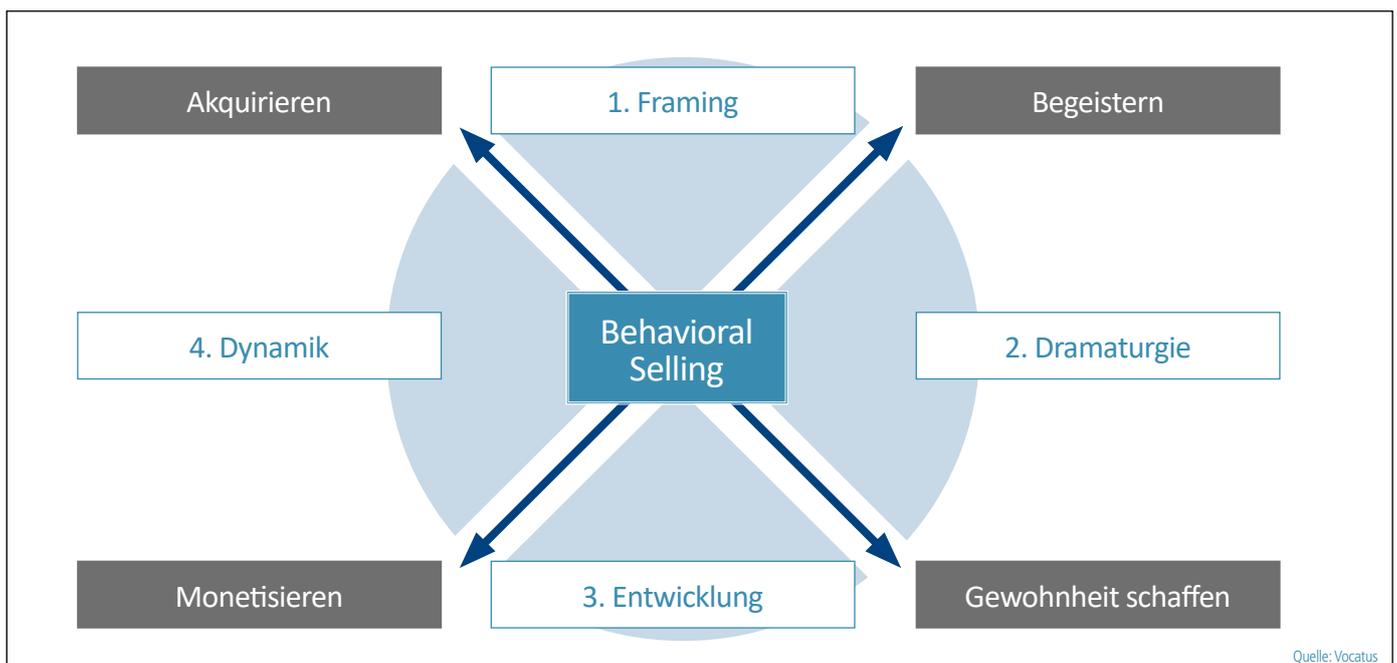
Eine noch so gute Pricing-Strategie läuft ins Leere, wenn sie nicht durch einen Vertriebsansatz unterstützt wird, der sich ebenfalls am Entscheidungsverhalten des Kunden ausrichtet. So stehen den vier Facetten im Pricing auch vier Facetten auf Selling-Seite gegenüber.

Preis- und Vertriebsstrategie werden häufig unabhängig voneinander entwickelt. Unterschiedliche Abteilungen sind am Werk und die Pricing-Strategie wird anhand von Kriterien gestaltet, die weder der Kunde noch der Vertrieb versteht.

Basiert man die Pricing-Strategie jedoch streng auf dem Entscheidungsverhalten der Kunden, wird dieser klassische Konflikt zwischen Pricing und Vertrieb vermieden. Entsprechend stehen den vier Hebeln im Behavioral Pricing auch jeweils ein Hebel im Selling gegenüber:

## Grafik 2:

Die Facetten des Behavioral Selling bei XaaS





## „Framing“: Welche Positionierung hat das Angebot im Kopf des Kunden?

Dem Hebel der Angebotsstruktur auf der Pricing-Seite steht auf der Selling-Seite das „Framing“ gegenüber. Während die Angebotsstruktur die Passung zwischen Kundenbedürfnissen und Angebot herstellt, thematisiert das „Framing“ die richtige Positionierung in der konkreten Kaufentscheidungssituation, sodass der Kunde auch bereit ist, den Preis dafür zu bezahlen. Ein „Value Selling“ – d.h. den Kunden vom Wert des Angebotes über die Aufzählung seiner Merkmale zu überzeugen – reicht dabei nicht aus. Wir müssen über das „Framing“ des Angebotes vielmehr das richtige „mentale Konto“ ansprechen, um eine ausreichende Preisakzeptanz zu erschließen.

### Den Kunden vom Wert des Angebotes zu überzeugen reicht nicht aus.

Zum Beispiel ist es eine enorme Herausforderung für Anbieter wie Volvo oder Porsche, die hoch erscheinenden monatlichen Kosten der Mobilitätsangebote zu rechtfertigen. Dabei sind 3000 Dollar im Monat eigentlich kein besonders hoher Preispunkt für einen Kunden, der bereit ist, schon unmittelbar nach dem Kauf zehntausende Dollar Wertverlust zu verkraften.

Das richtige Framing entscheidet darüber, ob der Kunde bereit ist, den verlangten Preis zu bezahlen oder nicht.

Hierfür gibt es kein universelles Rezept, vielmehr muss ein Framing-Ansatz entwickelt werden, der zum Angebot und zu der Entscheidungssituation des Kunden passt.

Entsprechend haben Volvo und Porsche unterschiedliche Ansätze gewählt:

- Volvo rechnet dem Kunden seine bisherigen Auto-Ausgaben auf den Monat herunter, und zeigt so, dass das Volvo-Abo eigentlich ein sehr guter „Deal“ ist.
- Porsche scheut währenddessen den Vergleich zur alten Welt des Autobesitzes völlig und präsentiert „Porsche Passport“ als eine exklusive Mitgliedschaft, bei der es um viel mehr geht, als nur Auto zu fahren.

Der wichtigste Konkurrenzkampf wird nicht am Regal oder im Vergleichsportal, sondern im Kopf des Kunden gewonnen. Der Gewinner ist schließlich derjenige, der die Entscheidungsmuster seiner Kunden versteht und sein Angebot mit der richtigen „mental Positionierung“ darauf ausrichtet.

## Dramaturgie: Wie führe ich den Kunden durch seine Entscheidungen?

Der Vertrieb hat die Hauptaufgabe, den Kunden stets durch seine Entscheidung zu führen. Bei einem XaaS-Angebot ist nicht nur ein einzelner Kauf, sondern die Entwicklung einer stabilen Nutzungsgewohnheit das Ziel.

XaaS-Angebote müssen es den Nutzern leicht machen, erste Nutzungserfahrungen zu sammeln. Car-Sharing-Anbieter erlassen die Teilnahmegebühren und verschenken

**Der wichtigste Konkurrenzkampf wird im Kopf des Kunden gewonnen.**

Freikilometer. Spotify erlaubt eine Anmeldung mit zwei Klicks.

Das „Onboarding“ ist also ein kritischer Moment der Wahrheit für jeden XaaS-Anbieter und bedarf einer bewussten Gestaltung und Dramaturgie, die nicht selten schon über den späteren Erfolg des gesamten Modells entscheidet. Jeder Schritt dieses ersten Nutzungserlebnisses dient schon dazu, die Gewohnheit zu festigen, um dann Schritt für Schritt mit dem Nutzer (Mehr)Umsatz zu machen. Dafür muss der Kunde aber auch an jedem Touchpoint näher und näher an das Bezahlen herangeführt werden.

## Entwicklung: Wie generiere ich steigenden Umsatz mit dem gleichen Kunden?

Hat der Kunde die erste Bezahlhürde genommen, konzentrieren sich alle folgenden Schritte darauf, den regelmäßigen Umsatz mit diesem Kunden oder seinem Haushalt insgesamt zu steigern. Wie man den Kunden entwickeln soll und was jeweils das „next best offer“ ist, hängt ganz vom Produktcharakter und der individuellen Nutzung ab. Bei manchen Abonnements ist es auch ratsam, z.B. allein die Trägheit des Kunden zu nutzen. Man denke an die Fitnessstudio-Mitgliedschaft, bei der am Ende des Jahres die Kündigung übersehen wird.

Erfolgreiche „Software as a Service“-Angebote wiederum wachsen zusammen mit ihren Kunden. Der Video-hosting-Service Wistia beispielsweise sieht regelmäßige Upgrades

vor, wenn die Marketingpräsenz des Kunden wächst und so immer größere Kapazitäten benötigt werden.

Bei XaaS ist man kontinuierlich am Kunden dran – die Chancen für gezieltes Upselling ergeben sich hier aus dem kontinuierlichen Sammeln und Analysieren individueller Nutzungsdaten. Das ist ein zentraler Vorteil eines Serviceangebotes, den es beim klassischen Produktverkauf eben nicht gibt. Darauf gründet zu einem Großteil das Potenzial des XaaS-Geschäftsmodells.

Nicht der Umsatz des Kunden in einem Geschäftsjahr, sondern der Umsatz über die gesamte Nutzungsdauer, der „Customer Lifetime Value“, ist deshalb die zu maximierende Größe.

## Dynamik: Welche Spielräume erlaube ich im Selling?

Alle Hebel im Vertrieb können gezielt von Promotions und individuellen Angeboten unterstützt werden – ob zur Neukundengewinnung, zum gezielten Up-Selling oder zur Verhinderung von Kündigungen. Doch auch dies muss auf das Entscheidungsverhalten des Kunden abgestimmt sein; Rabattvergabe per Gießkannenprinzip ist nie die richtige Lösung. Es kommt unter anderem darauf an, Rabattangebote gezielt zu steuern und möglichst zu vermeiden, dass sich andere Kundensegmente benachteiligt fühlen (engl.: „Fencing“).

Denn Rabatte sind nur dann sinnvoll, wenn sie den Gesamtumsatz bzw. den „Customer Lifetime Value“ auch nachhaltig steigern und nicht einfach eine Verlagerung von Umsatz bedeuten. Das wird bei XaaS-Geschäftsmodellen schneller offensichtlich als bei klassischen Produktverkäufen. Rabattschlachten, wie man sie in vielen Branchen kennt,

verbieten sich hier mit dem Blick auf die langfristigen Konsequenzen.

Im Kern des Wandels vom Produkt zu XaaS steht ein Umdenken von der Produkt- hin zur Kundenzentrierung. Falsche Annahmen über den Kunden, die aus dem traditionellen Produktverkauf stammen, dürfen hier erst gar keinen Einzug erhalten. Denn nur wenn man die Erkenntnisse und Möglichkeiten des Behavioral Pricings und Sellings anwendet, kann man die neu eröffneten Potenziale aus XaaS auch nutzen.

Neben der Herausforderung die eben geschilderten Facetten zu optimieren, ist der zentrale Erfolgsfaktor bei der Einführung eines XaaS-Modells damit auch ein gezieltes Change Management, das dabei hilft, alte Glaubenssätze des klassischen Produktverkaufs anzupassen.

## „Regen“ von Brigitte Yoshiko Pruchnow

Die Malerin Brigitte Yoshiko Pruchnow setzt sich in ihren Bildern mit der Besonderheit von Licht, seiner Reflexion und Schatten auseinander.

*„Licht ist eigentlich unsichtbar und wird erst sichtbar, sobald es auf einen Gegenstand trifft, dessen Oberfläche es auf seine ganz eigene Weise interpretiert. Das Zusammenspiel mit Wasser ist dabei etwas ganz Besonderes.“* (Zitat Brigitte Yoshiko Pruchnow)

In ihrer Serie „Regen“ hält die deutsch-japanische Künstlerin aus München fest, wie Licht Formen spiegelt oder auflöst, sobald es auf einer Wasseroberfläche gebrochen wird. Dieses Zusammenspiel setzt sie mit Nahaufnahmen und besonderen Bildausschnitten in Szene.

Die Künstlerin weckt mit ihrem einzigartigen Mix aus Pop-Art, Fotorealismus und zeitgleich malerischen Stil das Interesse an alltäglichen, flüchtigen Momenten und verleiht ihnen so eine ungewohnte Wirkungskraft. Ihre japanischen Wurzeln unterstreicht sie mit der Nutzung eines Stempels, der das japanische Zeichen für Licht (Hikari) trägt und auf jedem ihrer Bilder als Signatur zu finden ist.

Brigitte Yoshiko Pruchnow hat ihre Arbeiten bereits auf zahlreichen Ausstellungen, unter anderem der Art Fair Tokyo und der Art Fair Rotterdam, präsentiert und wird weltweit von Japan, Frankreich bis New York von verschiedenen Galerien vertreten.



# vocatus:

Vocatus entwickelt innovative Preisstrategien und Vertriebskonzepte auf Basis von Behavioral Economics.

Für unsere innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurden wir bereits vielfach ausgezeichnet – unter anderem zum 5. Mal in Folge von dem Wirtschaftsmagazin brand eins als „Beste Berater“.

Besuchen Sie uns auf Social Media

[LinkedIn](#)

[XING](#)

## Impressum

Herausgeber:

Vocatus AG

Oppelner Straße 5

82194 Gröbenzell/München

Telefon: 0049 8142 5069-0

Vocatus informiert Sie regelmäßig über aktuelle Trends, innovative Methoden und relevante Erkenntnisse für Entscheider. Weitere Veröffentlichungen finden Sie auf [www.vocatus.de/veroeffentlichungen](http://www.vocatus.de/veroeffentlichungen).

