

# Geschäftsmodell-Optionen

## Zur Ausgestaltung der Verwertung

SoftWert - BMBF-Projekt zur Entwicklung eines Methodenbaukastens zur Verwertung von Wissenschaftlicher Software



# Einführung: Entscheidungslogik zur Ausgestaltung der Softwareverwertung

## Vorraussetzungen:

1. Es liegen keinerlei Einschränkungen (urheberrechtlich, technologisch, marktseitig) vor, die der kommerziellen Verwertung im Weg stehen (*siehe Entscheidungshilfe Transferweg*)
2. Das übergeordnete Ziel besteht darin Einnahmen zu generieren.

Einnahmen generieren

**Inhalt Geschäftsmodell-Optionen:**  
**Geschäftsmodellentwicklung anhand der entlang des Entscheidungsbaums gesammelten Optionen**

Kosten-Nutzen-Analyse - lohnt sich eine Verwertung?

Ausgestaltung der Lizenz-, Dienstleistungs- und Serviceverträge

Roadmap der nächsten Schritte zur  
Umsetzung der Softwareverwertung



Ziele

Software - Option

# Über den Entscheidungsbaum werden verschiedene Geschäftsmodelloptionen herausgestellt

## 1. Optionen bestimmen

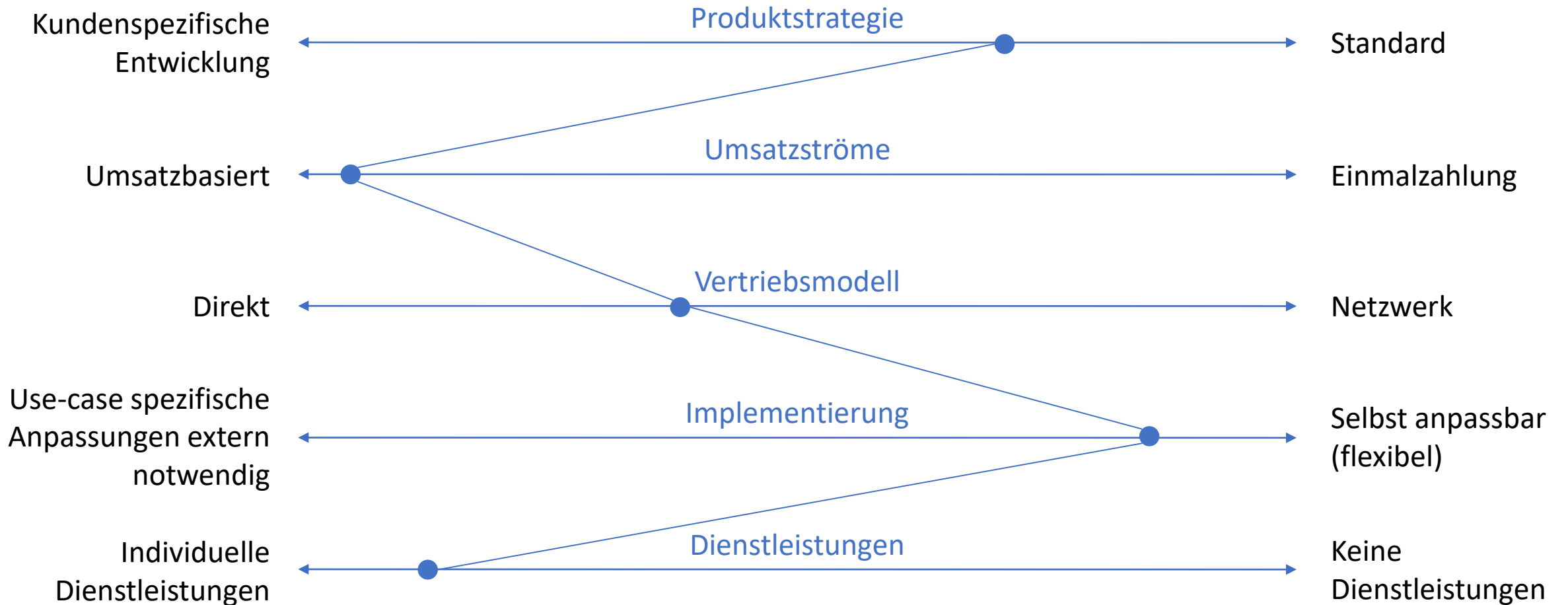
01	<b>Kommerzielle Lizenzierung</b>
02	<b>Kernlizenzierung + Addons</b>
03	<b>Open Source Veröffentlichung</b>
04	<b>Dual Lizenzierung</b>
05	<b>SaaS</b>
06	<b>Bereitstellung auf Drittanbieterplattformen</b>
07	<b>Kommerzielle Dienstleistungen</b>

2. Für jede Option Zielsetzung und Rahmenbedingungen bestimmen

3. Für jede Option Geschäftsmodellentwicklung und Aufwandsabschätzung durchführen

4. Für jede Option Kosten-Nutzen Verhältnis bestimmen

# Unter Berücksichtigung verschiedener Dimensionen kann ein Geschäftsmodell erarbeitet werden



---

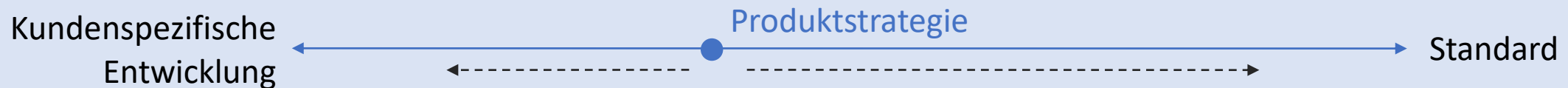
# **Kommerzielle Lizenzierung**

# Kommerzielle Lizenzierung (1/4)

## Schritt 1: Zielsetzung und Rahmenbedingungen

Welche kommerziellen Erwartungen habe ich an die Lizenzierung (strategischer Nutzen, kostendeckend, Invest wieder rein holen, jährliche Marge  $>< 10\%$ )?  
Was ist der erwartete Umsatz / Jahr (Preisbenchmarking, siehe Deal-Datenbank)? Welcher Deckungsbeitrag soll erreicht werden?  
Welche Zielgruppen sollen adressiert werden? Gibt es Einschränkungen zur Zielgruppe?  
Welche Branchenspezifika gibt es seitens des Geschäftsmodells? Kann auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden?

## Schritt 2: Geschäftsmodellentwicklung und Aufwandsabschätzung



Kundenspezifische Entwicklung wenn bspw....

- Software individuell bzw. individualisierbar
- Jede Kund:in individuelle Bedürfnisse hat, die nicht durch eine standardisierte Lösung bedient werden können
- Die Anzahl der Kund:innen so klein ist (ggf. nur eine:r), dass individuelle Entwicklungen weniger aufwendig sind, als eine standardisierte Lösung

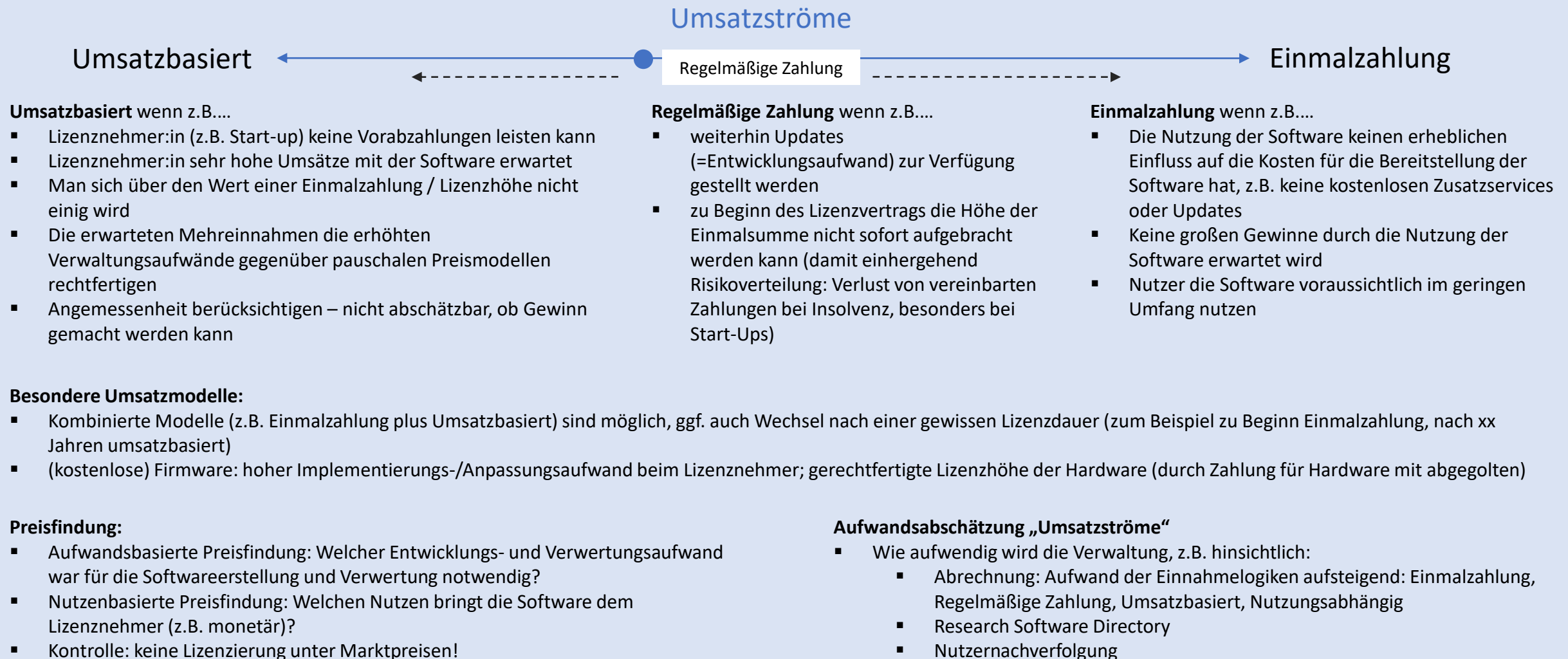
Standardangebot wenn bspw....

- Software generisch einsetzbar
- Es eine Vielzahl an potentiellen Kund:innen mit identischen oder ähnlichen Bedürfnissen gibt
- Die Bedürfnisse der Kund:innen durch standardisierte Lösungen, ggf. mit einstellbaren Variablen, bedient werden können

**Aufwandsbestimmung „Produktstrategie“:**

- Wieviel durch die Einrichtung zu tragender Entwicklungsaufwand wird noch anfallen, um die Software adäquat zu lizenzieren?
- Welcher Implementierungsaufwand seitens der Einrichtung entsteht pro Lizenzierung?

# Kommerzielle Lizenzierung (2/4)



# Kommerzielle Lizenzierung (3/4)



## Direkt wenn z.B....

- Bereits Kontakt zu potentiellen Kund:innen besteht bzw. Kund:in klar definiert und identifiziert werden können
- Die Software erklärungsbedürftig ist
- Das Renommee der Einrichtung oder der Entwickler:in für die Vermarktung der Software von Vorteil sind
- Die Ressourcen für einen Direktvertrieb vorhanden sind

## Netzwerk wenn z.B...

- Ein Netzwerk an Multiplikatoren vorhanden ist
- Die Ressourcen für einen Direktvertrieb nicht vorhanden sind
- Es Marktakteure gibt, die bereits Beziehungen mit den potentiellen Kund:innen oder etablierte Vertriebswege haben

## Aufwandsabschätzung „Vertriebsmodell“:

- Wieviel Aufwand für Marketing und Vertrieb wird nötig sein, um die benötigte Anzahl der Kund:innen zu erreichen?



Nächste Folie



# Kommerzielle Lizenzierung (4/4)

## Sonstige Regelungsbedarfe des Lizenzvertrages

- Offenlegung des Source Codes: bei Notwendigkeit, z.B. Bedarf an Updates/Weiterentwicklung in Eigenregie oder in Hinsicht auf die Entwicklung von Schnittstellen; Wunsch nach Transparenz
- Dauer: Erlöse innerhalb der Vertragsdauer sollten den Verwertungsaufwand decken
- Unterlizenzierung: Lizenznehmer:in als Vertriebspartner, Unterlizenzierung an Tochterfirmen der Lizenznehmer:in, Unterlizenzierung an Dritte gebührenpflichtig
- Kündigungsrechte: Verwertungsaufwandsdeckung sollte gesichert sein, bevor ein Kündigungsrecht ausgeübt werden kann
- Kaufoptionen, Ablösevereinbarungen: z.B. bei eigenen Ausgründungen
- Rückanbietung: nur bei Kauf zutreffend, bei Lizenzierung über Kündigung abgedeckt
- Exklusivität: Wunsch nach Marktvorteil der Kund:in; hohe Zahlungsbereitschaft bei Kund:in; eigene Ausgründung
- Definition des Anwendungsbereich der Lizenznahme: z.B. zur Kostenreduktion, zur Vermeidung von ungewollter Nutzung (z.B. Ausschluss von bestimmten Ländern) oder Exklusivität innerhalb eines Anwendungsbereichs eines bestehenden Vertrages
- Haftung, Gewährleistung: nach Möglichkeit ausschließen, Berücksichtigung der Vorgaben der Einrichtung
- Erhalt der Nutzungsrechte: nach Möglichkeit immer, insbesondere, wenn diese benötigt werden
- Sonderregelungen für bestimmte Kundengruppen, z.B. Ausgründungen

### Aufwandsabschätzung „Ausgestaltung des Lizenzvertrages“

- Wie aufwendig wird die Auswahl oder Ausgestaltung der Lizenzen? Abhängig von der Kompatibilität der Anforderungen beider Vertragsparteien an die Lizenzen sowie der Nutzbarkeit von vorhandenen Lizenzen oder Vorlagen.

## Schritt 3: Kosten-Nutzen-Analyse

Ist der erwartete (Deckungs-) Beitrag erreichbar und sind die Ressourcen / Kapazitäten dafür vorhanden?  
Ist das Modell inhaltlich und wirtschaftlich umsetzbar (wirtschaftlich = Übersteigt der Nutzen die Kosten)?

---

# **Kernlizenzierung + Addons**

# Kernlizenzierung + Addon

## Sonderform der kommerziellen Lizenzierung

### Kern oder Basismodul

- Kern- oder Basis beinhaltet elementare Funktionalitäten, welche die Grundlage für die Nutzung von zusätzlichen Features bilden
- wird immer zuerst lizenziert (bereits stand-alone nutzbar, ohne Nutzung der Zusatzfeatures)
- ggf. Anwendung des Freemium-Modells: Kern wird kostenfrei angeboten, z.B. weil:
  - Ziel: Teaser zur Nutzergewinnung
  - Kern verursacht keine nutzungsabhängigen Kosten
  - Kern bringt keinen Nutzen mit hohem Alleinstellungsmerkmal - Zugänglichkeit zu einer breiten Nutzerschaft als Grundlage für Lizenzierung von spezialisierten Addons, welche jeweils einem Teil der Nutzer einen signifikant höheren Mehrwert bieten

### Addons/Zusatzfeatures

- Funktionen in zusätzlichen Modulen, die gesondert lizenziert werden müssen, aber als Voraussetzung immer die Kernlizenzierung beinhalten

## Umsetzung

- Erstellung von mindestens 2 oder mehr (Kern+Addons) separaten Lizenzen folgend der **Option Kommerzielle Lizenzierung**

---

# **Open Source Veröffentlichung**

# Open Source Veröffentlichung (1/3)

## Schritt 1: Zielsetzung und Rahmenbedingungen

Unter der Berücksichtigung, dass mit der Software **Einnahmen erzielt** werden sollen - welche **Ziele/Erwartungen** habe ich an die Veröffentlichung der Software?

- Transparenter Source Code zum Zweck der Vertrauensbildung:
  - als Grundlage für eine folgende Lizenzierung
  - als Grundlage für Bereitstellung von begleitenden, kommerziellen Dienstleistungen
- besonderer Verwertungsweg: Open Core/Open Firmware - Verwertung erfolgt hier vorrangig über Verkauf von Hardware

Welche **Zielgruppen** sollen durch adressiert werden? Gibt es Einschränkungen hinsichtlich der Open Source Veröffentlichung, z.B. wegen Dual Use Gefahr?

- Wissenschaftliche Community
- Industrie
- Behörden
- Gesellschaft, vertreten z.B. durch NGOs



Nächste Folie

# Open Source Veröffentlichung (2/3)

## Schritt 2: Geschäftsmodellentwicklung und Aufwandsabschätzung



### Aufwandsabschätzung, z.B....

- Wieviel durch die Einrichtung zu tragender **Entwicklungsaufwand** wird noch anfallen, um die Software adäquat zu veröffentlichen?
- Soll die Weiterentwicklung durch eine **Moderation der Open Source-Community** gesteuert werden? Muss die Community hierzu proaktiv aktiviert werden? Wie aufwendig sind Moderation und Aktivierung?
- Wieviel **Aufwand für Marketing und Vertrieb** wird nötig sein, um z.B. die Anzahl der User zu erreichen?
- Wie aufwendig wird die **Auswahl oder Ausgestaltung der Lizenz**?

### Ressourcenberücksichtigung,...

- Modell inhaltlich und wirtschaftlich umsetzbar?



Kosten/Nutzen

Nächste Folie

# Open Source Veröffentlichung(3/3)

## Ausgestaltung des Lizenzvertrages

### Source-Code Veröffentlichung in einem öffentlich einsehbaren Repository (Modell Netzwerkvertrieb):

- bevorzugt Lizenzierung basierend auf **standardisierten FOSS Lizenzen** durchführen - hohe Akzeptanz in der SWD Community
- keine eigenen Änderungen am Lizenztext vornehmen, dann entspräche es nicht mehr der Originallizenz!
- bei Wahl der Lizenz berücksichtigen:
  - Soll die SW zusätzlich kommerziell lizenziert werden? - Wahl einer Copyleft Lizenz, siehe Dual Lizenzierung
  - Sollen Teile davon oder Add-ons zukünftig kommerziell lizenziert werden, der Kern aber frei bleiben? - Wahl einer permissiven Lizenz
  - Sollen kommerzielle Dienstleistungen darauf aufgebaut werden? - Wahl einer permissiven Lizenz, um maximale Verbreitungsfreiheit zu erreichen (Erhöhung der potenziellen Kundenanzahl für Nutzung der Dienstleistung)
  - Soll die SW zukünftig mit bestimmten Partner:innen weiterentwickelt werden? - Berücksichtigung der Bedürfnisse der Partner:innen

---

# Dual Lizenzierung



# Dual Lizenzierung

## Sonderform der Open Source Lizenzierung

- geeignet für Software, die in Software Dritter (=Lizenznehmer) eingebunden werden soll

### Parallel Lizenzierung unter mindestens 2 Lizenzen

- 1. Lizenz: FOSS Lizenz - Open Source Strong Copyleft (z.B. EUPL v1.2 oder AGPL)
- 2. Lizenz: Bereitstellung desselben Source Codes unter einer kommerziellen Lizenz, die keine Copyleftklauseln beinhalten

### Ziel

- Transparenz gegenüber den Nutzer:innen
- Einfache Möglichkeit für Nutzer:innen die Funktionalität vorab zu testen
- durch strenges Copyleft werden Nutzer:innen abgeschreckt den Code kostenlos weiterzuverwenden, stattdessen können sie durch den Erwerb einer kommerziellen Lizenz den gleichen Code ohne Copyleft Effekt erhalten (= keine „Infizierung“ des eigenen Source Codes)

## Umsetzung

- Bereitstellung des Codes Open Source in einem Repository unter der Copyleft FOSS Lizenz - siehe **Option Open Source**
- Verweis auf Möglichkeit des Erwerbs einer kommerziellen Lizenz (EULA) - Erstellung der Lizenz siehe **Option kommerzielle Lizenzierung**
- in der Dokumentation im Repository einfache Ansprechmöglichkeit kommunizieren (z.B. Mailadresse)
- Auf Anfragen vorbereitet sein - Preisvorstellung für Nutzungsdauer sollte bereits erfolgt sein, kann aber ggf. individuell verhandelt werden
- Wichtig: **Schutz der Verwertungsrechte!**
  - Sollten Beiträge zur Weiterentwicklung aus der Community akzeptiert werden, so ist es unabdingbar vorher die Entwickler:in ein Contributor Licence Agreement (CLA) unterschreiben zu lassen: Zustimmung, dass Verwertungsrechte vollumfassend an die Einrichtung abgetreten werden
  - im Gegenzug garantiert die Einrichtung, dass die Beiträge immer Open Source zur Verfügung stehen werden

---

**SaaS**  
**Software-as-a-Service**

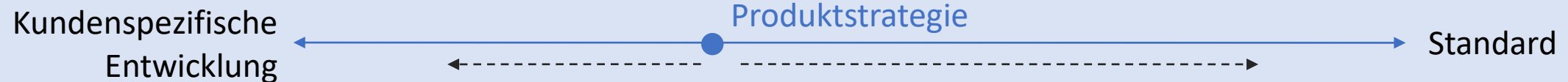
# SaaS (1/4)

## Schritt 1: Zielsetzung und Rahmenbedingungen

Welche kommerziellen Erwartungen habe ich an den Service (strategischer Nutzen, kostendeckend, Invest wieder rein holen, jährliche Marge  $\gg 10\%$ )?  
Was ist der erwartete Umsatz / Jahr (Preisbenchmarking, siehe Deal-Datenbank)? Welcher Deckungsbeitrag soll erreicht werden?  
Welche Zielgruppen sollen adressiert werden? Gibt es Einschränkungen zur Zielgruppe?  
Welche Branchenspezifika gibt es seitens des Geschäftsmodells? Kann auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden?

## Schritt 2: Geschäftsmodellentwicklung und Aufwandsabschätzung

Welche Art von SaaS sollte angeboten werden?



**Kundenspezifische Entwicklung** wenn...

- Jede Kund:in individuelle Bedürfnisse hat, die nicht durch eine standardisierte Lösung bedient werden können
- Die Anzahl der Kund:innen so klein ist (ggf. nur eine:r), dass individuelle Entwicklungen weniger aufwendig sind, als eine standardisierte

**Standard** wenn...

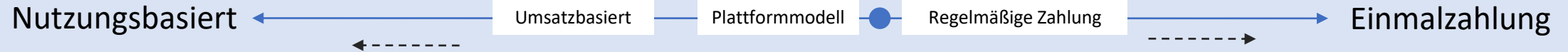
- Es eine Vielzahl an potentiellen Kund:innen mit identischen oder ähnlichen Bedürfnissen gibt
- Die Bedürfnisse der Kund:innen durch standardisierte Lösungen, ggf. mit einstellbaren Variablen, bedient werden können

**Aufwandsabschätzung „Produktstrategie“**

- Wieviel durch die Einrichtung zu tragender Entwicklungsaufwand wird noch anfallen, um den Service adäquat anbieten zu können?
- Welcher Implementierungsaufwand seitens der Einrichtung entsteht pro Servicevertrag?

# SaaS (2/4)

## Umsatzströme



### Nutzungsbasiert wenn z.B....

- Erhebliche Schwankungen der Nutzungsintensität des Service antizipiert werden
- Die Betriebskosten in direkter Abhängigkeit mit der Nutzungsintensität stehen

### Einmalzahlung wenn z.B....

- Aufgrund laufender Kosten eher ungeeignet, es sei denn es werden ein konstanter Zustrom neuer Kund:innen oder andere gewinnbringende Nebeneffekte (z.B. Werbeeinnahmen) erwartet

### Umsatzmodelle

- Beispielhafte Argumente für **regelmäßige Zahlung**:
  - Die Nutzungsintensität der Software hat keinen erheblichen Einfluss auf die Kosten für die Bereitstellung des Service (bspw. geringe beanspruchte Rechenleistung)
  - Nutzer:innen den Service voraussichtlich mit konstanter Intensität nutzen
- Beispielhafte Argumente für ein **Plattformmodell** (Service wird als Plattform zur Verfügung gestellt, für Transaktionen auf der Plattform fallen Gebühren an):
  - Wenn die Software sich dazu eignet, als „Platform as a Service“ angeboten zu werden und die erwarteten Mehreinnahmen die erhöhten Verwaltungsaufwände gegenüber pauschalen Preismodellen rechtfertigen
- Beispielhafte Argumente für ein **umsatzbasiertes Modell**:
  - Wenn die Einrichtung sehr hohe Umsätze mit der Software erwartet und die erwarteten Mehreinnahmen die erhöhten Verwaltungsaufwände gegenüber pauschalen Preismodellen rechtfertigen
- Kombinierte Modelle

### Preisfindung

- Aufwandsbasierte Preisfindung: Welcher Entwicklungs- und Verwertungsaufwand war für die Serviceerstellung und Verwertung notwendig?
- Nutzenbasierte Preisfindung: Welchen Nutzen bringt der Service der Kund:in (z.B. monetär)?

### Aufwandsabschätzung „Umsatzströme“

- Wie aufwendig wird die Verwaltung, z.B. hinsichtlich:
  - Abrechnung: Aufwand der Einnahmelogiken aufsteigend: Einmalzahlung, Regelmäßige Zahlung, Plattformmodell, Umsatzbasiert, Nutzungsabhängig
  - Nutzernachverfolgung



# SaaS (3/4)



## Direkt wenn z.B....

- Bereits Kontakt zu potentiellen Kund:innen besteht
- Der Service erklärungsbedürftig ist
- Das Renommee der Einrichtung oder der Entwickler:innen für die Vermarktung der Software von Vorteil sind
- Die Ressourcen für einen Direktvertrieb vorhanden sind

## Netzwerk wenn z.B....

- Ein Netzwerk an Multiplikatoren vorhanden ist (Multiplikatoren und Sublizenzen)
- Die Ressourcen für einen Direktvertrieb nicht vorhanden sind
- Es Marktakteure gibt, die bereits Beziehungen mit den potentiellen Kund:innen oder etablierte Vertriebswege haben
- Der Service für eine Vielzahl von Kund:innen von Interesse ist

## Aufwandsabschätzung „Vertriebsmodell“:

- Wieviel Aufwand für Marketing und Vertrieb wird nötig sein, um die Anzahl der Kund:innen zu erreichen?

## Potenzielle Herangehensweisen zur Kundengewinnung

- **Angebot einer kostenfreien Testphase**, Begrenzung möglich auf: Zeitdauer, Anzahl der Nutzer:innen, Umfang der Rechenleistung, Limitierung der nutzbaren Funktionen, etc.
- Bereitstellung des Codes Open Source mit individueller Lizenz ohne Weiternutzungsrechte -> Ziel: Transparenz/Vertrauen
- Bereitstellung des Codes Open Source mit Copyleft FOSS Lizenz -> Ziel: Mitentwickler:innen gewinnen (nicht zwangsweise Kund:innen!)
- Wichtig: **Schutz der Verwertungsrechte!**
  - Sollten Beiträge zur Weiterentwicklung aus der Community akzeptiert werden, so ist es unabdingbar vorher die Entwickler:in ein Contributor Licence Agreement (CLA) unterschreiben zu lassen: Zustimmung, dass Verwertungsrechte vollumfassend an die Einrichtung abgetreten werden
  - im Gegenzug garantiert die Einrichtung, dass die Beiträge immer Open Source zur Verfügung stehen werden

# SaaS (4/4)

## Sonstige Regelungsbedarfe des Dienstleistungsvertrages

- Dauer: Erlöse innerhalb der Vertragsdauer sollten den Verwertungsaufwand decken
- Kündigungsrechte: Verwertungsaufwandsdeckung sollte gesichert sein, bevor ein Kündigungsrecht ausgeübt werden kann
- Exklusivität: hohe Zahlungsbereitschaft beim Kunden
- Anwendungsbereich: im Fall von möglicher ungewollter Nutzung oder Exklusivität innerhalb eines Anwendungsbereichs eines bestehenden Vertrages
- Haftung, Gewährleistung: nach Möglichkeit ausschließen
- Erhalt der Nutzungsrechte: nach Möglichkeit immer, insbesondere, wenn diese benötigt werden
- Service Level Agreements: Wenn es die Vermarktung des Service unterstützt, abhängig von Kundenbedürfnissen, Zahlungsbereitschaft und Machbarkeit

### **Aufwandsabschätzung „Ausgestaltung des Dienstleistungsvertrages“**

- Wie aufwendig wird die Auswahl oder Ausgestaltung der Serviceverträge? Abhängig von der Kompatibilität der Anforderungen beider Vertragsparteien an die Verträge, sowie der Nutzbarkeit von vorhandenen Verträgen oder Vorlagen



## **Schritt 3: Kosten-Nutzen-Analyse**

Ist der erwartete (Deckungs-) Beitrag erreichbar und sind die Ressourcen / Kapazitäten dafür vorhanden?  
Ist das Modell inhaltlich und wirtschaftlich umsetzbar (wirtschaftlich = Übersteigt der Nutzen die Kosten)?

---

# **Bereitstellung auf Drittanbieterplattformen**

# Bereitstellung auf Drittanbieterplattformen

## Sonderform des SaaS

- **geeignet für Software, die auf Services von Drittanbieterplattformen (z.B. Cloud Provider, Marketplaces) zur Verfügung gestellt werden kann**

### Vorteile:

- Infrastruktur bereits vorhanden (Front-End, Account Management, Cloudprocessing, etc.)
- Maintenance der Infrastruktur ausgelagert (die Einrichtung muss nur die Software selbst aktuell halten, Reduzierung des Maintenance Aufwands)
- globale Anlaufplattform für Nutzer:innen aus der Community - Service ggf. leichter auffindbar
- Bewerbung des Services teilweise auch durch Drittanbieterplattform
- ggf. vorgegebene, einheitliche Preisstaffelung

### Nachteile:

- bei Preisfindung zu berücksichtigen: zusätzliche Aufwände zur Zahlung der Drittanbieterinfrastrukturkosten und/oder Abgabe eines Teils des Umsatzes
- AGB's der Drittanbieterplattformen überprüfen:
  - welche Bedingungen bietet die Plattform, speziell: verbleibt IP bei der Einrichtung, gibt es Vorschriften zur Offenlegung des Codes, zur Maintenanceverpflichtung?
  - kann Service ggf. auch von anderen Seiten bereitgestellt werden, oder macht man sich von dieser einen Plattform abhängig?

## Umsetzung

- Lizenzbedingungen der Plattform + ggf. alternative Angebote kritisch prüfen
- Kosten-/Nutzenrechnung im Vergleich zur Erstellung und Unterhaltung eines eigenen Services
  - wenn positiv: Code über Drittanbieterplattform bereit stellen, Maintenance sicherstellen, ggf. Beantwortung von Nutzerfragen
- Siehe auch **Option SaaS**



---

# **Kommerzielle Dienstleistung**

# Kommerzielle Dienstleistung (1/4)

## Schritt 1: Zielsetzung und Rahmenbedingungen

Welche kommerziellen Erwartungen habe ich an die Dienstleistung (strategischer Nutzen, kostendeckend, Invest wieder rein holen, jährliche Marge  $\gg$  10%)?  
Was ist der erwartete Umsatz / Jahr (Preisbenchmarking, siehe Deal-Datenbank)? Welcher Deckungsbeitrag soll erreicht werden?  
Welche Zielgruppen sollen adressiert werden? Gibt es Einschränkungen zur Zielgruppe?  
Welche Branchenspezifika gibt es seitens des Geschäftsmodells? Kann auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden?

## Schritt 2: Geschäftsmodellentwicklung und Aufwandsabschätzung

### Welche Art von Dienstleistungen sollte angeboten werden?

- Updates und Maintenance: Wenn die Software häufige Fehler aufweist oder schnell veraltet, z.B. aufgrund sich ändernder Basisdaten oder Schnittstellen
- Schulungen und Support: Wenn die zugehörige Software auf End-Nutzer Basis erklärungsbedürftig ist
- Consulting: Wenn Software erklärungsbedürftig ist oder potentielle Nutzer:innen auf dieser Ebene Unterstützung vor der Implementierung oder während der Nutzung benötigen

### Produktstrategie



### Individuell wenn z.B....

- Jede Kund:in individuelle Bedürfnisse hat, die nicht durch eine standardisierte Dienstleistung bedient werden können
- Die Anzahl der Kund:innen so klein ist (ggf. nur eine:r), dass individuelle Dienstleistungen weniger aufwendig sind als standardisierte

### Standard wenn z.B....

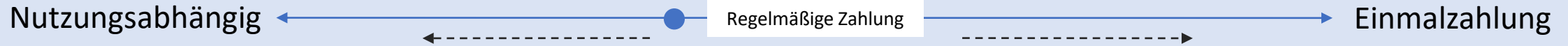
- Es eine Vielzahl an potentiellen Kund:innen mit identischen oder ähnlichen Bedürfnissen gibt
- Die Bedürfnisse der Kund:innen durch standardisierte Dienstleistungsangebote bedient werden können

### Aufwandsabschätzung „Produktstrategie“

- Wieviel durch die Einrichtung zu tragender Aufwand wird noch anfallen, um die Dienstleistung adäquat anzubieten?

# Kommerzielle Dienstleistung (2/4)

## Umsatzströme



### Nutzungsbasiert wenn z.B....

- Erhebliche Schwankungen der Nutzungsintensität der Dienstleistung (und somit der Kosten dafür) antizipiert werden
- Einzelne Nutzer:innen die Dienstleistung mit stark schwankender Intensität nutzen (z.B. manche nur ein Mal, andere sehr häufig)
- Es sich um Schulungen oder Consulting handelt

### Regelmäßige Zahlung wenn z.B....

- ein Service Level Agreement über eine bestimmte Zeitdauer abgeschlossen wird und die Vereinbarung regelmäßige Zahlungen vorsieht (zum Beispiel Jahresgebühren für Updates/Maintenance)

### Einmalzahlung wenn z.B....

- konkrete Updates oder Maintenance nötig ist
- Nur, wenn mit einem regelmäßigen Zustrom neuer Kund:innen gerechnet werden kann, oder die Kosten für den vereinbarten Zeitraum der Dienstleistungsverfügbarkeit gut antizipiert werden können

### Umsatzmodelle

- Beispielhafte Argumente für ein regelmäßige Zahlung:
  - Keine erhebliche Schwankung der Nutzungsintensität der Dienstleistung (und somit der Kosten dafür) antizipiert werden
  - Nutzer:innen die Dienstleistung voraussichtlich regelmäßig ohne vorhersehbare Nachfragespitzen nutzen werden
  - Es sich um Support, Updates und Maintenance handelt
- Kombinierte Modelle

### Preisfindung

- Aufwandsbasierte Preisfindung: Welcher Aufwand ist für die Dienstleistungsbereitstellung notwendig?
- Nutzenbasierte Preisfindung: Welchen Nutzen bringt die Dienstleistung den Nutzer:innen (z.B. monetär)?

### Aufwandsabschätzung „Umsatzströme“

- Wie aufwendig wird der Betrieb der Dienstleistung hinsichtlich:
  - Bereitstellung von benötigtem Personal und benötigter Infrastruktur (Server, Arbeitsplätze, etc.) für die Dienstleistung?
  - Abrechnung: Aufwand der Einnahmelogiken aufsteigend: Einmalzahlung, Regelmäßige Zahlung, Umsatzbasiert, Nutzungsabhängig
  - Nutzernachverfolgung



# Kommerzielle Dienstleistung (3/4)



## Direkt wenn z.B....

- Bereits Kontakt zu potentiellen Kund:innen besteht
- Das Renommee der Einrichtung oder der Entwickler für die Vermarktung der Dienstleistung von Vorteil sind
- Die Ressourcen für einen Direktvertrieb vorhanden sind
- Der Vertrieb mit der Software, für die die Dienstleistung angeboten wird, gekoppelt werden kann

## Netzwerk wenn z.B....

- Ein Netzwerk an Multiplikatoren vorhanden ist
- Die Ressourcen für einen Direktvertrieb nicht vorhanden sind
- Es Marktakteure gibt, die bereits Beziehungen mit den potentiellen Kunden oder etablierte Vertriebswege haben
- Der Service für eine Vielzahl von Kund:innen von Interesse ist

## Aufwandsabschätzung „Vertriebsmodell“:

- Wieviel Aufwand für Marketing und Vertrieb wird nötig sein, um die Anzahl der Kund:innen zu erreichen?
  - Gibt es bereits Interessent:innen?
  - Gibt es Ansatzpunkte für die Identifikation und Ansprache von Kund:innen, z.B. innerhalb der Software, für die die Dienstleistung angeboten wird?

Nächste Folie

# Kommerzielle Dienstleistung (4/4)

## Sonstige Regelungsbedarfe des Dienstleistungsvertrages

- Dauer: Erlöse innerhalb der Vertragsdauer sollten den Aufwand der Dienstleistungsentwicklung decken
- Kündigungsrechte: Deckung des Aufwands der Dienstleistungsentwicklung sollte gesichert sein, bevor ein Kündigungsrecht ausgeübt werden kann
- Service Level Agreements: Wenn es die Vermarktung der Dienstleistung unterstützt, abhängig von Kundenbedürfnissen, Zahlungsbereitschaft und Machbarkeit

### Aufwandsabschätzung „Ausgestaltung des Dienstleistungsvertrages“

- Wie aufwendig wird die Auswahl oder Ausgestaltung der Verträge? → Abhängig von der Kompatibilität der Anforderungen beider Vertragsparteien an die Verträge, sowie der Nutzbarkeit von vorhandenen Verträgen oder Vorlagen

## Schritt 3: Kosten-Nutzen-Analyse

Ist der erwartete (Deckungs-) Beitrag erreichbar und sind die Ressourcen / Kapazitäten dafür vorhanden?  
Ist das Modell inhaltlich und wirtschaftlich umsetzbar (wirtschaftlich = Übersteigt der Nutzen die Kosten)?