

DIE KI KENNT **KEINEN** STUNDENSATZ



ALEX RAMMLMAIR

1 — Wir sind fertig.

Warum der KI-Produktivitätsturbo nicht automatisch eine gute Nachricht ist.

„Wir sind fertig.“

„Was meinst du mit: Wir sind fertig?“

*„Dass wir alles erledigt haben.
Die To-do-Liste ist leer.
Alle Tickets sind abgearbeitet.
Sogar die Low-Priority-Aufgaben.“*

„Alles?“

*„Alles.
Wir haben den alten Code überarbeitet, die Dokumentation aktualisiert
und die offenen Security-Patches eingespielt.“*

„Und was macht ihr jetzt?“

*„Keine Ahnung. Wir warten.
Ich habe den Leuten für die nächsten zwei Tage frei gegeben. Es hat
keinen Sinn, dass sie herumsitzen und sich langweilen.“*

*„Wir können die freien Kapazitäten doch nutzen, um neue Produkte zu
bauen.“*

„Gerne. Sag einfach, was du willst. Wir warten auf Aufträge.“

*„So aus dem Stand kann ich das auch nicht. Aber wenn sich jemand Zeit
nimmt, müssen doch neue Ideen rauskommen.“*

*„Die Produktmanager sind dran. Aber das dauert.
Wir sind mittlerweile schneller im Umsetzen als im Anforderungen
spezifizieren.“*

„Das ist crazy.“

„Absolut.“

Es klingt wie die Pointe eines schlechten Management-Witzes: Das Team ist zu schnell. Und nicht nur um zehn oder zwanzig Prozent.

Bei einzelnen Aufgaben geht es doppelt so schnell. Fünfmal so schnell. Manchmal zehnmal so schnell. Was früher eine Assistentkraft einen ganzen Tag beschäftigt hat, erledigt ein KI-Agent in wenigen Minuten. Recherchen, Reports und Analysen, für die ein Team mehrere Tage brauchte, entstehen an einem Nachmittag. Ein Entwickler baut allein, wofür vor kurzem noch ein ganzes Team nötig war.

Natürlich macht ein zehnmal schneller geschriebener Code noch kein zehnmal schneller abgeschlossenes Projekt. Aber viele Aufgaben dauern nur noch einen Bruchteil der Zeit.

Eigentlich müsste das eine großartige Nachricht sein: mehr Ergebnis in weniger Zeit, niedrigere Kosten, höhere Marge.

Aber nicht, wenn du Arbeit verkaufst – in Form von Stunden- oder Tagessätzen.

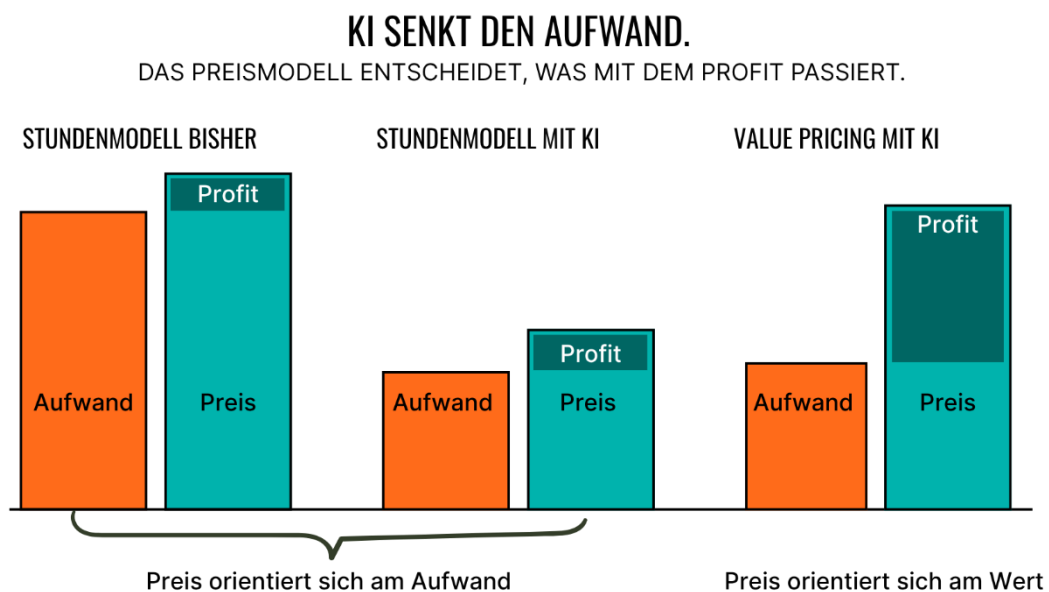
Denn dann ist jede nicht gearbeitete Stunde eine nicht verkaufte Stunde. Doppelt so schnell heißt halb so viel Umsatz für dasselbe Ergebnis.

KI schafft eine Produktivitätsdividende, weil dasselbe Ergebnis in weniger Zeit und mit geringeren Kosten entsteht.

Die Frage ist nur, wer diese Dividende bekommt.

In einem Geschäftsmodell, das Zeit über Stunden- oder Tagessätze abrechnet, landet sie automatisch vollständig beim Kunden.

Soll ein wesentlicher Teil dieser Dividende bei dir bleiben, brauchst du ein anderes Modell. Und genau darum geht es in diesem Buch.



2 — Ein Alptraum für Ingenieure.

Warum das Stundenmodell die Effizienten bestraft.

„Was machst du denn hier? Ich dachte, du bist bei Kunde ALPHA.“

„War ich auch. Bin schon fertig.“

„Jetzt schon? Nach drei Tagen? Ich hatte gehofft, du bist dort zwei Wochen ausgelastet.“

„Keine Ahnung, wo die Schätzung herkam. Ich glaube, allein für die Fehlersuche haben sie drei Tage kalkuliert. Ich habe das Problem nach dreißig Minuten gefunden. Die Reparatur ging auch deutlich schneller.“

„Bist halt ein guter Mann. Aber jetzt brauche ich schon wieder ein neues Projekt für dich.“

„Sag einfach Bescheid.“

Dass die KI das Stundenmodell infrage stellt, klingt nach einem neuen Problem.

Ist es nicht.

Ich hatte das gleiche Problem schon vor zwanzig Jahren.

Damals gründete ich als Elektronik-Ingenieur eine Software-Firma. Die Idee war simpel: Ich verstehe die Technik — das bisschen Betriebswirtschaft kann kein Problem sein.

Wir entwickelten individuelle Software für Kunden und rechneten nach Zeit ab. Über Stundensätze. Was sonst? Alle machten das so. Der Kunde verstand das Modell, wir konnten zusätzliche Anforderungen verrechnen, und wenn ein Projekt länger dauerte, wurde eben die Rechnung größer.

Wirklich darüber nachgedacht habe ich nicht.

Bis ich nach ungefähr zwei Jahren die Zahlen nicht mehr ignorieren konnte.

Wo wir besonders gut waren, verdienten wir besonders wenig.

Andere Anbieter brauchten für bestimmte Aufgaben zwei Tage. Wir oft nur zwei Stunden. Wir waren besser, aber die anderen konnten viel mehr verrechnen.

Meine besten Leute waren häufig die unprofitabelsten.

Sie hatten höhere Gehälter, mehr Erfahrung und waren mit allem schneller fertig. Solange genug neue Aufträge nachkamen, fiel das kaum auf. Schwächelte die Nachfrage, konnte ich die frei gewordene Zeit nicht wieder verkaufen.

Kurioserweise waren oft jene Mitarbeiter am profitabelsten, die technisch nicht zu den Besten gehörten, aber sehr gut mit Kunden konnten. Sie brauchten länger, der Kunde arbeitete trotzdem gerne mit ihnen weiter — und wir konnten mehr Stunden verrechnen.

Sogar Investitionen in unsere eigene Produktivität wirkten plötzlich unsinnig.

Warum sollten wir eigenes Geld ausgeben, um bessere Tools zu entwickeln oder Abläufe zu automatisieren, wenn wir danach kleinere Rechnungen schreiben?

Für mich war das alles absurd. Als Ingenieur willst du genau das Gegenteil: gute Leute, Spezialisierung, Automatisierung, schnelle Lösungen.

Alles davon bedeutete: weniger Geld.

Ich suchte den Fehler bei unseren Preisen, bei den Kunden, bei der Auslastung. Bei mir. Vielleicht war ich einfach zu blöd für so ein Geschäft.

Nur dort, wo der Fehler tatsächlich lag, schaute ich lange nicht hin: bei der Frage, wofür uns unsere Kunden eigentlich bezahlten.

Die Antwort stand in unseren Angeboten und Rechnungen: für unsere Zeit.

We code for money.

Nicht: Wir lösen Probleme für Geld.

Nicht: Wir liefern Ergebnisse für Geld.

Das erzählten wir uns zwar. Aber verkauft und verrechnet haben wir Stunden und Stundensätze.

Das war der Konstruktionsfehler in der Maschine. Einmal sichtbar, sah ich ihn plötzlich überall. Wer Zeit verrechnet verdient mehr, wenn er mehr arbeitet – nicht, wenn er besonders effizient ist.

KI hat diesen Fehler nicht verursacht. Aber sie beschleunigt die Maschine so stark, dass wir ihn nicht länger übersehen können.

3 — Warum haben wir früher mit sechs Leuten mehr verdient als heute mit 25?

Warum das Stundenmodell "anti-skaliert".

„Ich verstehe das nicht. Ich habe das Gefühl, wir verdienen immer weniger, je größer wir werden.“

„Wie kommst du darauf?“

„Wir machen immer mehr Umsatz, aber die hohen Personalkosten fressen praktisch alles auf.“

„Zahlen wir zu hohe Gehälter?“

„Nein. Marktüblich.“

„Sind die Stundensätze zu niedrig?“

„Auch nicht niedriger als bei den anderen.“

„Wo ist dann das Problem?“

„Keine Ahnung. Aber mit sechs Leuten vor 3 Jahren war am Jahresende mehr übrig als heute mit 25.“

Das Stundensatzproblem sah für mich auf den ersten Blick aus wie ein Auslastungsproblem für einzelne Mitarbeiter.

Als das Unternehmen wuchs, verstand ich: Das war nur die kleinste sichtbare Version eines viel größeren Fehlers.

Denn das Stundenmodell funktionierte zwar irgendwie. Aber es skalierte nicht.

Will ich zwanzig Prozent mehr Umsatz machen, brauche ich ungefähr zwanzig Prozent mehr verkaufbare Arbeitszeit. Und dazu brauche ich entsprechend zusätzliche Mitarbeiter.

Meine Kosten stiegen also praktisch immer im Gleichschritt mit dem Umsatz.

Schlimmer noch: Ab einer bestimmten Größe braucht ein Unternehmen neue Funktionen. Marketing, Sales, Personal, Finanzen, Management. Mitarbeiter, die notwendig sind und Geld kosten, die man aber nicht an Kunden verkaufen kann.

Das bedeutete für mich:

Der Umsatz wächst.

Die Personalkosten wachsen mit.

Der Overhead wächst oft noch schneller.

Das Ergebnis: Je größer wir wurden, desto kleiner wurden die Nettomargen.

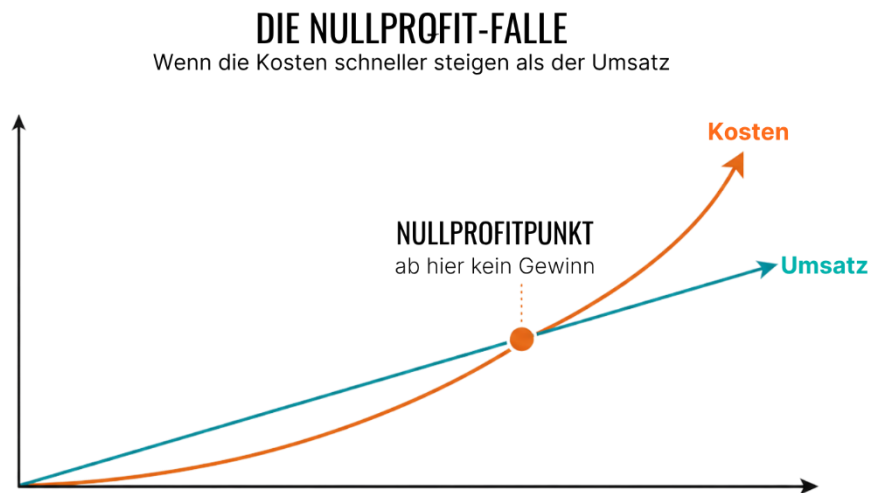
Das lag nicht daran, dass wir plötzlich schlechter geführt hätten. Der Fehler war im Modell eingebaut.

Das ist das Gegenteil dessen, was man normalerweise unter einem skalierbaren Geschäftsmodell versteht.

Bei einem skalierbaren Modell sinken die Kosten pro zusätzlichem Verkauf.

Eine einmal entwickelte App oder Plattform kann man an den nächsten Kunden mit hoher Marge verkaufen.

Beim Stundenmodell beginnt die Produktion für jeden neuen Kunden wieder von vorne. Nur der Overhead ist inzwischen größer. Die Folge: Kosten steigen mit jedem weiteren Kunden, statt dass sie sinken.



**Das Stundenmodell skaliert nicht nur schlecht.
Es anti-skaliert.**

Natürlich können Dienstleister trotzdem wachsen. Eine gute Marktlage, hohe Auslastung, gefragte Spezialisten, wenige potente Großkunden oder günstige Standorte können das Modell über eine Zeit profitabel halten.

Aber bricht einer dieser Faktoren ein, ist der Gewinn rasch weg.

Macht ein Unternehmen mit fünf Millionen Euro Umsatz 500.000 Euro Gewinn, klingt das erst einmal solide. Das sind zehn Prozent.

Bricht die Auslastung um diese zehn Prozent ein, bleiben die Gehälter trotzdem gleich. Damit ist der gesamte Gewinn weg. Und 10 Prozent Auslastungseinbruch sind noch lange keine Krise.

Das Stundenmodell ist wie ein Prototyp, den man für eine Demo baut. Unter idealen Bedingungen funktioniert er einwandfrei. Unter Last zeigt sich der Konstruktionsfehler.

Unter den 100 wertvollsten börsennotierten Unternehmen der Welt findest du kein einziges, das seinen Umsatz überwiegend mit Stunden- und Tagessätzen macht.

Das ist kein Zufall. Die wertvollsten Geschäftsmodelle haben ihren Umsatz von der Arbeitszeit ihrer Mitarbeiter weitgehend entkoppelt.

Das Stundenmodell kann wachsen. Aber es kann nicht skalieren.

4 — Die Alternative: Value Pricing.

Nicht die Kosten bestimmen den Preis — sondern der Wert.

„Unser letztes Projekt war ein Riesen-Erfolg!“

„Inwiefern?“

„Du erinnerst dich an unsere Planungs-Optimierungs-Software für XENOS? Das System läuft jetzt seit sechs Monaten — und die Daten zeigen: Allein in dieser Zeit hat es 4,2 Millionen Euro eingespart.“

„Beeindruckend.“

„Ja. Der Kunde ist super happy.“

„Wie viel haben wir für die Entwicklung bekommen?“

„78.000 Euro.“

„Das heißt, wir haben weniger als ein Prozent von dem bekommen, was es dem Kunden in einem Jahr spart. Klingt, als hätten wir ihm eine Gelddruckmaschine fast geschenkt.“

„Eine tolle Success Story.“

„Für den Kunden. Nicht für uns.“

Das Stundenmodell begrenzt nicht nur dein Wachstum. Es ignoriert auch, wie unterschiedlich viel Wert dieselbe Arbeitszeit erzeugen kann.

Viele Dienstleister können von großartigen Projekten berichten, die ihren Kunden enorme Vorteile gebracht haben. Was in diesen Geschichten oft fehlt: dass auch der Dienstleister angemessen von diesem Erfolg profitiert hat.

Angemessen heißt: Am Ende war es ein gutes Geschäft für beide Seiten. Beide sagen: „Das würden wir wieder so machen.“

Oft ist genau das nicht der Fall.

Auf Anbieterseite wie im obigen Beispiel: Der Kunde bekam ein Ergebnis, das ihm Millionen brachte. Der Anbieter denkt im Rückblick: „Für so ein Ergebnis hätten wir viel mehr verlangen sollen.“

Aber auch der umgekehrte Fall ist bekannt: Der Kunde investiert enorm, der Anbieter hat viel gearbeitet — und am Ende sind die Ergebnisse dürftig. Das kann vielerlei Gründe haben. Aber der Fakt bleibt: Der Kunde würde das Geschäft so nicht wieder machen.

Machen wir daraus die zentrale Frage — „Würden wir beide dieses Geschäft so noch einmal machen?“ —, wird deutlich: Es geht nicht um die Arbeit.

Es geht darum, was am Ende beim Kunden anders ist. Und welchen Wert diese Veränderung für ihn hat.

Gerade bei Dienstleistungen ist das Ergebnis für den Kunden vom Aufwand des Anbieters oft weitgehend entkoppelt. Doppelte Arbeit bringt eben nur manchmal das doppelte Ergebnis. Mal dasselbe. Mal zwanzig Prozent mehr. Mal das Fünzigfache.

Und KI bringt diese Rechnung ohnehin völlig durcheinander.

Es ist daher Zeit, der aufwandsbasierten Abrechnung Lebewohl zu sagen. Und den Preis an dem auszurichten, was am Ende wirklich zählt: am geschaffenen Wert.

Das hat auch einen Namen: **Value Pricing**.

Das heißt nichts anderes als: Unsere Preise richten sich nach dem Wert, den wir für unsere Kunden schaffen. Nicht nach unserem Aufwand.

Klingt eigentlich ganz simpel. Und löst sofort unser KI-Pricing-Problem.

Ganz so einfach ist es allerdings doch nicht.

Aber das hast du vermutlich auch nicht erwartet.

5 — Value Pricing ist „normal“.

Die Methode, mit der die meisten Menschen die meiste Zeit einkaufen.

„Das klingt interessant. Können Sie mir sagen, was so ein System bei Ihnen kostet?“

„Das kann ich leider nicht. Das hängt von mehreren Faktoren ab.“

„So ungefähr — zwanzig Prozent Genauigkeit reicht mir, damit ich eine Vorstellung habe.“

„Ich fürchte, das geht nicht. Wir haben das früher gemacht, und wenn die Kosten dann deutlich höher ausfallen, gibt es Unzufriedenheit.“

„Sie müssen doch ungefähr sagen können, in welchem Bereich sich das abspielt. Sie machen das seit zehn Jahren — da müssen Sie doch Erfahrungswerte haben.“

Viele Dienstleister kennen solche Diskussionen — und verzweifeln daran.

Aber warum eigentlich?

Ist die Erwartung des Kunden nicht völlig legitim? Ist es nicht genau das, was wir selbst als Kunden erwarten: dass uns jemand sagt, was wir bekommen und was wir dafür bezahlen?

Als Kunde interessiert uns nicht, wie lange der Koch an der Lasagne gearbeitet hat. Wie viele Teile der Mechaniker ausbauen musste, um die Kupplung zu wechseln. Oder wie lange der Anwalt nach einem passenden Vergleichsfall gesucht hat.

Wir wollen wissen: Was bekomme ich, und was kostet es?

Danach stellen wir uns eine einfache Frage:
Ist mir das Ergebnis diesen Preis wert?

Wie viel der Anbieter dafür gearbeitet hat, spielt für diese Entscheidung kaum eine Rolle. Seine Kosten interessieren uns nur dann, wenn wir vermuten, unfair behandelt zu werden. Ansonsten kaufen wir keine Arbeitszeit. Wir kaufen das, was wir danach haben.

Im Stundenmodell beginnt die Preisfrage beim Anbieter:
Was kostet uns die Arbeit?

Der Kunde jedoch stellt eine andere Frage:
Ist mir das Ergebnis diesen Preis wert?

Mit anderen Worten: Kunden denken fast immer wertbasiert, auch wenn sie es nicht so nennen.

Deshalb gibt es oft Widerstand, wenn wir ihnen ein Preismodell vorschlagen, das nicht sagt, was sie wissen wollen — „Was kostet es?“ — und ihnen stattdessen erklärt, was sie kaum interessiert: „Wie lange haben wir dafür gearbeitet?“

**Für uns als Kunden ist diese Logik selbstverständlich - und normal.
Schwierig wird es erst, wenn wir sie als Anbieter auf unsere eigene Dienstleistung anwenden.**

6 — Der Wert steckt nicht in deiner Leistung.

Warum der Wert mehr vom Kunden als von deiner Leistung abhängt.

„Weißt du, welche Kunden richtig viel für Security ausgeben?“

„Die mit besonders hohen Sicherheitsanforderungen?“

„Nein. Die, die gerade richtig viel für einen Vorfall bezahlt haben.“

„Das ist zynisch.“

„Aber wahr.“

Die Leistung kann dieselbe sein. Dieselben Experten. Dieselben Methoden. Dieselben Systeme.

Der Wert ist trotzdem ein anderer.

Der Wert steckt nicht in deiner Leistung. Er entsteht beim Kunden.

Dieselbe Leistung kann für unterschiedliche Kunden völlig unterschiedlich viel wert sein. Und deshalb kann derselbe Preis für den einen Kunden ein Schnäppchen sein — und für den anderen völlig unrealistisch.

Nehmen wir an, deine Lösung reduziert die Ausfallzeit einer Anlage um zwanzig Prozent.

Bei einem kleinen Betrieb spart das vielleicht einige Tausend Euro. In einem großen Produktionsunternehmen kann es Hunderttausende oder Millionen wert sein.

„Okay, aber wie soll man den Wert bestimmen, wenn er bei jedem Kunden anders ist?“

Die gute Nachricht: Meist musst du ihn gar nicht exakt bestimmen.

Du musst nur rausfinden, ob der Wert deutlich über dem liegt, was du dafür haben willst. Wert lässt sich nur selten sauber in Euro ausrechnen.

Was ist eine schnellere Entscheidung wert? Weniger Risiko? Ein besseres Gefühl bei einer wichtigen Investition? Ein Wochenende ohne Krisentelefonat? Die Gewissheit, dass ein Projekt nicht wieder aus dem Ruder läuft?

Deswegen bekommt man auf die Frage „Wie viel wäre Ihnen das wert, lieber Kunde?“ selten eine gute Antwort.

Was Kunden aber meist gut einschätzen können ist, ob der Wert über oder unter einer bestimmten Zahl ist.

Dazu ein Beispiel:

„Wie war dein letzter Urlaub?“

„Super.“

„Wie viel hast du dafür bezahlt?“

„Circa 5.000 Euro für alles zusammen.“

„War es das wert?“

„Auf jeden Fall.“

„Würdest du auch 10.000 Euro dafür bezahlen?“

„Nein, das wäre mir dann doch zu viel.“

Kann die Person sagen, wie viel ihr Urlaub genau wert war? Nein.

Aber wir wissen trotzdem, dass er ihr mindestens 5.000 und weniger als 10.000 Euro wert war. Man könnte jetzt noch weiter fragen, um den Bereich einzugrenzen.

Aber in den meisten Fällen müssen wir nicht wissen, wie viel einem Kunden eine Lösung exakt wert ist.

Was wir wissen müssen, ist, ob sie dem Kunden das wert ist, was wir dafür verlangen wollen.

Die entscheidende Frage ist daher nicht:

„Wie viel ist Ihnen dieses Ergebnis exakt wert?“

Sondern:

„Wenn Sie dieses Ergebnis für diesen Preis bekommen — klingt das nach einem interessanten Geschäft?“

Das ist die Frage, um die sich im Value Pricing alles dreht.

Wir brauchen keine perfekte Berechnung.

Der Kunde muss nur sagen können:

„Wenn ich das Ergebnis für diesen Preis bekomme – dann kaufe ich.“

7 — Der Kunde will nicht, was du tust.

Er will, was danach anders ist.

Anbieter: „Wie genau haben Sie sich das System vorgestellt?“

Kunde: „Gar nicht. Dazu sind doch Sie da.“

Anbieter: „Natürlich. Aber was soll es können?“

Kunde: „Ich will, dass unsere Abläufe automatisch laufen. Wie das Ding aussieht, das das erledigt, ist mir egal. Hauptsache, es funktioniert.“

Als Experten denken wir zuerst darüber nach, wie wir die perfekte Lösung bauen.

Welche Technologie setzen wir ein? Welche Methode ist die richtige? Wie sollte die das Modell aussehen? Welche Arbeitsschritte sind notwendig?

Der Kunde denkt anders.

Er will kein neues Bestellportal. Er will, dass Bestellungen ohne fünf manuelle Zwischenschritte durchlaufen.

Er will keinen Workshop. Er will, dass sein Führungsteam anschließend eine Entscheidung trifft.

Er will kein Security-Konzept. Er will, dass der nächste Angriff nicht den gesamten Betrieb lahmlegt.

Was wir tun, ist für den Kunden nur ein Mittel zum Zweck.

Besonders tückisch wird es, wenn der Kunde sich bereits informiert hat und deshalb eine konkrete Lösung bestellt – obwohl er eigentlich nur das will, was diese Lösung bewirken soll.

Ein Unternehmen sagt zum Beispiel: „Wir wollen ein CRM-System.“

In Wahrheit will vermutlich niemand im Unternehmen ein CRM-System. Einige haben lediglich erkannt, dass ein CRM dabei helfen könnte, mehr Übersicht über die Vertriebsaktivitäten zu bekommen.

Der Anbieter hört trotzdem vor allem: „Die wollen ein CRM-System. Haben sie ja selbst gesagt.“

Was der Kunde tatsächlich erreichen will, wird nicht weiter untersucht. Und so kann das Projekt am Ende formal erfolgreich sein und trotzdem enttäuschen: Der Kunde bekommt genau das, was er bestellt hat – ein CRM-System. Aber nicht das, was er sich davon erhofft hat – eine bessere Übersicht.

Dass Kunden sich für unsere Leistungen kaum interessieren, ist für Experten oft schwer zu akzeptieren. Schließlich stecken genau darin unsere Erfahrung, unser Wissen und ein großer Teil unserer Arbeit.

Aber Kunden kaufen diese Arbeit nicht um ihrer selbst willen. Sie kaufen, was dadurch möglich wird.

Als Kunden denken wir oft genauso.

Bei einer Wärmepumpe willst du nicht in erster Linie ein technisch beeindruckendes Gerät. Du willst ein warmes Haus und niedrigere Energiekosten.

Aber Achtung, hier lauert die Falle.

Viele denken: Der Kunde sieht doch im Angebot, dass er am Ende der Entwicklung ein neues B2B-Portal bekommt. Das ist doch sein Ergebnis.

Nein.

Das Portal ist das Ergebnis deiner Arbeit. Noch nicht das Ergebnis, das der Kunde damit erreichen will.

Die wichtige Unterscheidung:

1. Die **Leistung** beschreibt, was du tust: Softwareentwicklung.
2. Das **Arbeitsergebnis** beschreibt, was dabei herauskommt: ein B2B-Bestellportal.
3. Das **Kundenergebnis** beschreibt, was dadurch für den Kunden anders wird: Bestellungen laufen automatisch durch, ohne dass das Sales-Team jeden Auftrag manuell bearbeiten muss.
4. Der **Wert** beschreibt, was diese Veränderung für den Kunden bedeutet: mehr Umsatz, höhere Kundenloyalität, Wachstum ohne ein größeres Sales-Team oder weniger Abhängigkeit von einzelnen Mitarbeitern.

DER WERT STECKT NICHT IN DER LEISTUNG

01	LEISTUNG	Was der Anbieter tut:	Softwareentwicklung
02	ARBEITSERGEBNIS	Was der Anbieter abgeliefert:	B2B-Bestellportal
03	KUNDENERGEBNIS	Was der Kunde will:	Seine Kunden bestellen einfacher und schneller
04	WERT	Was dieses Ergebnis für den Kunden bedeutet.	mehr Bestellungen ohne zusätzliches Vertriebspersonal

Im Mittelpunkt deines Angebots steht das *Kundenergebnis*, nicht das Arbeitsergebnis.

Der Wert hingegen liefert die Argumentation für den Preis.

Das bedeutet nicht, dass die Lösung, die Technologie, die Methode oder das technische Vorgehen unwichtig werden. Im Unternehmen gibt es oft Personen, die sich sehr dafür interessieren.

Aber sie sind nicht der Grund, warum der Kunde kauft.

**Der Kunde will nicht, was du tust.
Er will, was danach anders ist.**

Und wenn der Kunde erkennt, dass er deutlich mehr bekommt, als er bezahlt, kauft er.

Aber wie bietest du dieses Ergebnis jetzt an — so ganz ohne Stunden?
Das klären wir als Nächstes.

8 — Fünf Wege weg vom Aufwand.

Wie du Ergebnisse anbietest, ohne Stunden zu verkaufen.

Anbieter: „Ich möchte Ihnen unser neues Paket vorstellen. Hier sind die Unterlagen.“

Kunde: „Was ist daran neu?“

Anbieter: „Sie bekommen in diesem Paket zusätzliche Leistungen.“

Kunde: „Für mich sieht das so aus, als bekäme ich das, was ich bisher gekauft habe, nur mit teuren Extras, die ich nicht will – als Paket.“

Anbieter: „Dafür hat das Paket jetzt einen festen Preis.“

Kunde: „Und wenn KI inzwischen einen großen Teil der Arbeit erledigt: Was bedeutet das für meinen Preis?“

Einfach einen fixen Preis auf eine Leistung zu kleben, macht daraus noch kein attraktives value-basiertes Angebot.

Nicht nur der Preis muss zum Wert passen – auch das Preismodell muss zum Kunden passen.

Es geht also nicht nur darum, **wie viel** abgerechnet wird, sondern auch **wie**:

Einmaliger Preis? Laufende Gebühr? Pro Nutzung? Abhängig vom erzielten Erfolg?

Du öffnest schließlich auch nicht deine Werkzeugkiste und denkst: „Heute mache ich einmal etwas mit dem Hammer.“

Du orientierst das Werkzeug an der Aufgabe.

Hier sind fünf bewährte Preismodelle für value-based-Pricing von Dienstleistungen.

1. Productized Service

Wenn du ein ähnliches Ergebnis immer wieder für ähnliche Kunden erzeugst.

Viele Dienstleister lösen regelmäßig dieselben Probleme. Trotzdem beginnen sie bei jedem Kunden wieder bei null.

Neue Analyse. Neues Konzept. Neues Angebot. Neue Kalkulation. Neuer Projektplan.

Ein Productized Service macht daraus ein wiederholbares Angebot mit:

- einem klar beschriebenen Kundenergebnis,
- definierten Voraussetzungen,
- einem erprobten Vorgehen,
- einem festen Preis oder einer klaren Preislogik.

Aber Achtung: Ein Paket aus standardisierten Leistungen ist noch kein Productized Service.

„Fünf Workshops, ein Konzept und ein Abschlussbericht“ beschreibt nur, was du ablieferst.

Viel wichtiger ist, was der Kunde danach erreicht.

Beispiele:

Entwicklung eines klickbaren Prototyps, mit dem ein Unternehmen die wichtigsten Abläufe und die Akzeptanz der Nutzer testet, bevor es in die vollständige App investiert.

Repräsentative Befragung von 100 Mitarbeitern, die der Geschäftsführung die drei wichtigsten Ursachen der Unzufriedenheit und konkrete Ansatzpunkte zeigt.

Entwicklung eines animierten 60-Sekunden-Erklärvideos, nach dem Zielkunden das Problem, die Lösung und den Nutzen eines neuen Produkts verstehen.

Productized Services eignen sich besonders gut für den KI-Einsatz. Durch die Standardisierung wiederholen sich ähnliche Aufgaben, Abläufe und Entscheidungen. Genau dort kann KI den Aufwand besonders stark reduzieren.

Das eröffnet die Möglichkeit, gleichzeitig den Preis für den Kunden zu senken und die eigene Marge zu erhöhen. Ein Service kostete bisher 6.000 Euro und verursachte sechs Tage Aufwand. Mit KI sinkt der Aufwand auf drei Tage, der neue Preis auf 5.000 Euro. Der Kunde spart 1.000 Euro. Von den 3.000 Euro Produktivitätsgewinn bleiben 2.000 Euro als KI-Dividende beim Anbieter.

Das ist eine gute Antwort auf die häufige Frage von Bestandskunden: „Was wird denn für uns durch KI jetzt billiger?“

2. Pricing for Results

Wenn das Ergebnis klar ist, der Weg dorthin aber individuell bleibt.

Nicht jedes Problem lässt sich vollständig standardisieren.

Bei einem Kunden reicht eine kleine Prozessänderung. Beim nächsten müssen Systeme angepasst, Verantwortlichkeiten neu verteilt und Mitarbeiter geschult werden.

Trotzdem kann das gewünschte Ergebnis klar sein.

Beim Pricing for Results vereinbarst du:

- welches Kundenergebnis erreicht werden soll,
- welche Bedingungen und Grenzen gelten,
- welchen Preis der Kunde dafür bezahlt.

Pricing for Results ist die value-basierte Variante des klassischen Fixpreisprojekts. Der Unterschied liegt darin, dass nicht der Aufwand die Preiskalkulation bestimmt, sondern der Wert.

Klassisches Fixpreisprojekt:

1. Aufwand schätzen
2. Kosten kalkulieren
3. Marge und Sicherheitspuffer aufschlagen
4. Ergibt den Preis

Der Preis bleibt aufwandsbasiert, auch wenn auf der Rechnung keine Stunden stehen.

Pricing for Results:

1. Wert schätzen und daraus einen erzielbaren Preis definieren
2. Schätzen, wie viel Aufwand nötig ist, um das Ziel zu erreichen
3. Prüfen, ob Kosten plus gewünschter Profit unter dem möglichen Preis liegen.
4. Andernfalls: kein Angebot in dieser Form, weil es nicht wirtschaftlich ist.

Beispiel:

Implementierung einer neuen CRM-Software mit KI-Unterstützung, um die administrativen Aufgaben im Kundenservice-Center um mindestens 40 Prozent zu automatisieren.

Bei individuellen Projekten kann KI nicht nur den Aufwand reduzieren, sondern auch die Schätzunsicherheit. Das senkt das Risiko von Fixpreisen und macht Pricing for Results auch bei Projekten attraktiver, die bisher nur schwer kalkulierbar waren.

Noch größer kann der Hebel beim Kundenergebnis sein. KI kann Aufgaben automatisieren oder unterstützen, für die bisher einzelne erfahrene Fachkräfte notwendig waren. Dadurch entstehen neue Value Cases: Die Abhängigkeit von einzelnen Experten sinkt, Wissen bleibt verfügbar, ausscheidende Mitarbeiter müssen nicht immer vollständig ersetzt werden und Personalkosten lassen sich reduzieren.

3. Subscription

Wenn der Kunde keinen einmaligen Abschluss, sondern einen dauerhaften Zustand kauft.

Manche Ergebnisse sind nie endgültig erreicht.

IT-Systeme müssen verfügbar bleiben. Sicherheitslücken müssen laufend erkannt werden. Daten müssen aktuell sein. Prozesse sollen dauerhaft funktionieren.

In solchen Fällen kann eine Subscription sinnvoll sein.

Der Kunde bezahlt regelmäßig dafür, dass ein definierter Zustand hergestellt und aufrechterhalten wird.

Im Gegensatz zu einem regelmäßigen Stundenkontingent – zum Beispiel 20 Stunden pro Woche oder einem festen Team aus fünf Leuten – wird das Ziel durch einen definierten Zustand festgelegt, unabhängig vom Aufwand.

Der dazu nötige Aufwand kann stark schwanken. Der Preis bleibt konstant und richtet sich nach dem Wert.

Beispiel:

Ein Managed-Security-Anbieter sorgt dafür, dass alle kritischen Systeme laufend überwacht werden, kritische Security-Patches innerhalb von maximal 24 Stunden eingespielt werden und rund um die Uhr eine Emergency-Hotline mit 15 Minuten Reaktionszeit zur Verfügung steht.

Subscriptions verkaufen meistens keinen einmaligen Output, sondern einen definierten Zielzustand. Dank KI kann dieser Zustand oft nicht nur besser erreicht, sondern vor allem zuverlässiger gehalten werden.

Hohe Servicelevels erfordern häufig schnelle Reaktionszeiten, laufende Überwachung, regelmäßige Auswertungen und konsequente Nachverfolgung. Das ist manuell teuer, mühsam und bei Mitarbeitern selten beliebt. KI kann einen großen Teil dieser Aufgaben dauerhaft übernehmen und macht damit bessere Servicelevels wirtschaftlich möglich

4. Pay-per-Use

Wenn die Nutzung eine natürliche Einheit für den Preis liefert.

Manchmal wächst der Nutzen mit jeder Transaktion, jedem Dokument, jedem Standort oder jedem Nutzer.

Dann kann der Preis an diese Einheit gekoppelt werden.

Ein Pay-per-Use-Modell richtet sich idealerweise am Wertschöpfungsmodell des Kunden aus.

Ein Logistikunternehmen verdient sein Geld grob pro Lkw im Einsatz. Ein Pricingmodell, das sich an der Anzahl der aktiven Lkw orientiert, richtet sich demnach am Geschäftsmodell des Kunden aus:

„Ich bezahle mehr, wenn ich mehr verdiene.“

Eine Fast-Food-Kette verdient ihr Geld grob pro Standort – wenn alle ähnlich groß sind. Ein Preismodell pro Standort passt daher zum Geschäftsmodell des Kunden. Bei einem neuen Standort wirken die zusätzlichen Kosten für das System vernachlässigbar.

Beispiel:

Entwicklung, Betrieb und Service eines hochwertigen E-Commerce-Shops gegen geringe Setupkosten und eine fixe Gebühr pro abgewickelter Transaktion.

Durch KI werden Pay-per-Use-Modelle für Leistungen möglich, die bisher zu viel manuellen Aufwand verursacht haben. Analysen, Auswertungen, Reports oder Optimierungen können heute schneller und zu deutlich geringeren Grenzkosten erstellt werden.

Dadurch lassen sich solche Leistungen nicht mehr nur als großes Projekt oder nach Stunden verkaufen. Sie können pro Analyse, Auswertung, Report oder Optimierung angeboten und abgerechnet werden.

5. Performance-based Pricing

Wenn dein Honorar vom tatsächlich erzielten Erfolg abhängt.

Performance Pricing ist die weitreichendste Form der Entkopplung vom Aufwand.

Der Anbieter verdient umso mehr, je mehr der Kunde erreicht.

Bleibt der Erfolg aus, verdient er weniger – möglicherweise gar nichts.

Beispiele:

Eine Einkaufsberatung erhält einen Grundbetrag und zusätzlich einen Anteil der nachweislich realisierten Einsparungen.

Eine Performance-Agentur bekommt für Konzeption, Organisation und Bewerbung eines Events einen Teil des Ticketerlöses.

Ein Softwareunternehmen entwickelt auf eigene Kosten eine Lösung und erhält als monatliche Vergütung einen Teil der dadurch eingesparten Kosten für einen nicht mehr benötigten Dienstleister.

Performance Pricing ist die plakativste Form des Value Pricings. Deshalb wird es häufig als Beispiel angeführt – und ebenso häufig mit Value Pricing gleichgesetzt.

Tatsächlich eignet es sich in der Praxis nur für wenige Projekte. Nach meiner persönlichen Erfahrung sind es weniger als fünf Prozent.

Wenn die Voraussetzungen stimmen, kann ein einziger erfolgreicher Deal allerdings ein Gamechanger für ein Unternehmen und über viele Jahre eine ausgezeichnete Einnahmequelle sein.

Performance Pricing ist sinnvoll, wenn:

- der Erfolg zuverlässig messbar ist,
- dein Beitrag ausreichend von anderen Einflüssen getrennt werden kann,
- du einen wesentlichen Teil des Ergebnisses kontrollierst,
- die mögliche Vergütung das zusätzliche Risiko rechtfertigt,
- das Risiko eines Fehlschlags verkraftbar ist,
- deine Beteiligung langfristig vertraglich abgesichert werden kann.

Sobald das Ganze stabil läuft und der Kunde erkennt, dass es auch für den Anbieter ein ausgezeichnetes Geschäft ist, kann es verführerisch werden, den Deal nachzuverhandeln oder den Anbieter aus dem Modell herauszulösen.

KI eröffnet neue Value Cases für Performance Pricing. Besonders interessant sind Aufgaben, die bisher nur von wenigen, teuren Experten erledigt werden konnten und nun mit KI-Unterstützung schneller, jederzeit verfügbar und weniger abhängig von einzelnen Personen erbracht werden können.

Wenn beispielsweise bestimmte Systemanalysen oder Anpassungen bisher seltene Spezialisten erforderten, können daraus für den Kunden hohe Kostenvorteile, schnellere Ergebnisse und geringere Abhängigkeiten entstehen. Weil sich mit überschaubarem Aufwand ein großer Wert schaffen lässt, sind auch entsprechend attraktive erfolgsabhängige Vergütungen möglich.

5 WEGE WEG VOM AUFWAND

01	PRODUCTIZED-SERVICE	Wert entsteht durch standardisierte Leistung
02	PRICING FOR RESULTS	Wert entsteht durch vereinbartes Ergebnis
03	SUBSCRIPTION	Wert entsteht durch kontinuierlichen Nutzen
04	PAY PER USE	Wert hängt von Nutzung ab
05	PERFORMANCE PRICING	Preis hängt direkt vom erzielten Wert ab

Modelle kombinieren

Diese fünf Modelle schließen einander nicht aus.

- Ein Pay-per-Use-Modell kann eine Subscription enthalten.
- Pricing for Results kann mit einer erfolgsabhängigen Komponente kombiniert werden.
- Ein Softwareprojekt kann mit einem festen Preis beginnen und später in ein laufendes Betriebsmodell übergehen.

Was ich in den meisten Fällen nicht empfehle:

diese Modelle mit einer zusätzlichen Abrechnung nach Stunden zu kombinieren.

Damit lenkst du die Aufmerksamkeit des Kunden wieder auf den Aufwand. Er beginnt auszurechnen, wie viel Zeit im festen Preis steckt, und vergleicht erneut Stunden- und Tagessätze.

Diese Modelle geben einen kurzen Blick auf die Speisekarte des Value Pricings.

Die Details der einzelnen Modelle, Schritt-für-Schritt-Anleitungen, Dos and Don'ts und viele weitere Praxisbeispiele findest du in meinem Buch [Das Ende der Tagessätze](#).

Du steckst jetzt in den Startlöchern für dein neues Value-Pricing-Modell?

Hervorragend.

Bevor du loslegst, solltest du allerdings die häufigsten Anfängerfehler kennen – und wissen, wie du sie vermeidest.

9 — Pricing Trap #1: Nur eine neue Verpackung.

Warum neue Preise das alte Geschäftsmodell nicht verändern.

„Wie verrechnen wir den KI-Einsatz? Wenn wir weiter nur Arbeit abrechnen, verdienen wir am Produktivitätsschub nichts.“

„Ein KI-Aufschlag?“

„Wie viel soll das sein? Und wie überlebt der den Einkauf?“

„Und wenn wir einfach gar nichts sagen?“

„Kann funktionieren, aber ich bin sicher, beim nächsten Kundenmeeting kommt das Thema auf den Tisch.“

„Dann old-school Fixpreis. Mit KI-Marge sollte sich das ausgehen.“

„Okay, dann machen wir das. Hoffentlich kommt die Konkurrenz nicht auf die gleiche Idee.“

Die meisten Unternehmen greifen derzeit zu einer von vier Strategien, um KI-Einsatz zu bepreisen. Jede kann kurzfristig funktionieren. Keine löst das eigentliche Problem.

#1: Der KI-Rabatt

Du brauchst nur noch halb so lange und reduzierst den Preis entsprechend.
Das wirkt fair. Schließlich hattest du weniger Aufwand.
Nur landet damit die gesamte Produktivitätsdividende wieder beim Kunden.

Genau dieses Problem sollte das neue Modell eigentlich lösen.

#2: Der Effizienzaufschlag

Wenn du nur noch halb so viele Stunden verrechnen kannst, erhöhst du den Stundensatz.
Oder schlägst 50 Prozent KI-Aufschlag drauf.
Damit verkaufst du weiterhin Zeit. Nur teurere Zeit.

Der Einkauf wird allerdings fragen, warum er für weniger benötigte Arbeit einen höheren Satz akzeptieren soll. Und beim nächsten Produktivitätsschub beginnt dieselbe Diskussion von vorne.

#3: Die stille Variante

Du nutzt KI, wirst schneller und behältst trotzdem den bisherigen Preis. Der Kunde muss schließlich nicht wissen, wie du arbeitest. Kurzfristig kann das funktionieren. Viele Dienstleister machen es genauso.

Aber Geheimhaltung ist kein Geschäftsmodell.

Kunden sind nicht blöd. Beim nächsten „Das macht doch jetzt die KI, oder?“ und „Können Sie Ihre Leistungen mal aufschlüsseln?“ bricht die Variante zusammen.

#4: Der getarnte Fixpreis

Du schätzt den Aufwand mit KI-Boost, multiplizierst die Stunden mit deinem internen Satz und schlägst Marge und Risikopuffer auf.

Das unbeliebte klassische Fixpreismodell wird dank KI wieder präsentationsfähig.

Denn der KI-Einsatz senkt den internen Aufwand. Hält man den Preis auf Vor-KI-Niveau, steigt die Marge.

Das kann erst mal gut funktionieren. Bis andere Anbieter beginnen, ihren KI-Produktivitätsvorteil über niedrigere Preise weiterzugeben, um sich Aufträge zu sichern.

Ergebnis: Das neue Preisniveau etabliert sich, und am Ende ist alles wie vorher vor der KI – nur zu deutlich geringeren Preisen.

Denn tatsächlich hat sich im Prinzip nichts verändert. Die Kalkulation ist weiterhin aufwandsbasiert. Die KI-Dividende holt sich mittelfristig wieder der Kunde.

Alle vier Strategien können kurzfristig funktionieren. Aber keine davon verändert das Geschäftsmodell. Keine davon löst das Problem nachhaltig.

Du kannst KI-Pricing nicht mit dem Gedanken „ich werde für Arbeit bezahlt“ lösen. Denn genau dieser Gedanke ist das Problem.

10 — Pricing Trap #2: Der falsche Kunde.

Warum nicht jeder, der von deiner Lösung profitiert, auch ein guter Kunde ist.

„Unsere Software reduziert den administrativen Aufwand im Innendienst erfahrungsgemäß um 15 bis 20 Prozent.“

„Klingt interessant. Was kostet das?“

„Die Lizenz kostet 3.000 Euro im Monat.“

„36.000 Euro im Jahr? Das ist zu viel.“

„Aber Sie sparen doch Zeit. Und Personalkosten. Und vermutlich machen Sie auch noch mehr Umsatz, weil Ihre Mitarbeiter sich auf den Verkauf konzentrieren können.“

„Ja schon, aber ich glaube nicht, dass sich das für uns auszahlt.“

Hat der Kunde recht?

Das kommt darauf an – und zwar auf seine Mitarbeiterzahl im Innendienst.

Analysieren wir den Business Case (bewusst einfach gehalten):

Die Software reduziert die administrative Arbeit im Verkaufsinendienst erfahrungsgemäß um 15 bis 20 Prozent. Als Lizenzgebühr wünscht sich der Anbieter 3.000 Euro pro Monat. Also 36.000 Euro pro Jahr.

Ein Mitarbeiter im Verkaufsinendienst kostet das Unternehmen inklusive Gehalt, Lohnnebenkosten, Arbeitsplatz und weiterer Kosten durchschnittlich rund 70.000 Euro im Jahr. 15 Prozent davon sind etwas mehr als 10.000 Euro. Also könnte man argumentieren, dass sich die Software ab vier Mitarbeitern lohnt.

Aber so kalkulieren Verkäufer – nicht die Kunden.

Denn dieser muss zusätzlichen Aufwand und Kosten auf sich nehmen, um die Software einzuführen. Er trägt das Risiko, dass sie nicht funktioniert, wie erwartet oder die versprochene Einsparung so nicht eintritt. Die frei gewordene Zeit kann er vermutlich nicht eins zu eins in weniger Kosten oder mehr Umsatz verwandeln.

Der Kunde sucht daher ein deutlich attraktiveres Geschäft, das genug Spielraum für diese Unsicherheiten bietet.

Realistischerweise möchte der Kunde die Aussicht auf einen ROI von 300 Prozent. Bei Kosten von 36.000 Euro entspricht das einem wirtschaftlichen Nutzen von 144.000 Euro. Damit blieben ihm nach Abzug der Lizenzkosten 108.000 Euro, was dem Dreifachen der Investition entspricht.

Dieses Potenzial lässt sich erst ab 14 Mitarbeitern darstellen – unter der Annahme, dass die frei gewordene Kapazität tatsächlich wirtschaftlich genutzt werden kann. Etwa weil das Unternehmen mit demselben Team mehr Aufträge bearbeiten oder geplante Neueinstellungen vermeiden kann.

Das heißt: Ein Kunde mit mindestens 14 Mitarbeitern im Innendienst kann ein sehr attraktives Geschäft erkennen. Kunden mit weniger Mitarbeitern können immer noch profitieren, aber die potenziellen Vorteile werden geringer, die Risiken größer, die Amortisationszeit länger.

Irgendwo ist der Punkt, an dem der Kunde sagt: „Steht nicht dafür.“

Was bedeutet das für diesen Anbieter?

Er sollte vor allem Kunden mit mindestens 14 Mitarbeitern im Innendienst ansprechen. Dort kann er einen sehr soliden Case präsentieren, der viele Einwände und Skepsis aushält.

Deswegen noch mal das wichtige Prinzip: Der Wert steckt nicht in der Software. Der Wert entsteht beim Kunden. Und zwar bei jedem Kunden individuell – obwohl die Software immer gleich ist.

Wenn du es dir im Sales leichter machen willst, adressiere die Kunden mit starkem Value Case. Natürlich garantiert auch ein starker Value Case keinen Deal. Aber ein schlechter verhindert ihn zuverlässig.

Deine Zielgruppe besteht nicht aus allen, denen du helfen kannst.
Sondern aus jenen, bei denen deine Hilfe einen ausreichend großen Unterschied macht.

11 — Pricing Trap #3: Nur das Pricing ändern.

Warum sich mit Value Pricing weit mehr ändert als das Preisschild.

„Wir haben das mit dem Value Pricing probiert. Hat nicht geklappt.“

„Was hat nicht geklappt?“

„Die Kunden meinten: Wir sehen keine großen Vorteile in diesem neuen Paket. Teuer wirkt es auch. Wir würden lieber alles lassen, wie es ist.“

„Du hast also denselben Kunden dieselben Leistungen auf dieselbe Art verkauft – nur neu verpackt und teurer – und bist überrascht, dass es nicht funktioniert?“

Als ich mich zum ersten Mal mit Value Pricing beschäftigte, fand ich es eine super Idee. Ich war sofort begeistert. In meiner unendlichen Naivität erwartete ich, dass meine Kunden genauso begeistert wären.

Waren sie nicht.

Ich stieß immer wieder auf Widerstände, Fragen und Unsicherheiten oder verwickelte mich in Widersprüche. Befreundete Unternehmer berichteten ähnliche Erfahrungen. War es einfach nur eine schöne Idee, die in der Praxis nicht funktioniert?

Was ich heute weiß: Value Pricing funktioniert nicht, wenn alles andere gleichbleibt.

Wenn du denselben Kunden dieselben Leistungen genauso verkaufst und ablieferst wie vorher – nur mit anderer Verpackung und anderem Preisschild –, stößt du im Vertrieb sofort auf Schwierigkeiten.

Tatsächlich muss sich die Zusammenarbeit mit dem Kunden end-to-end ändern.

#1 Positionierung:

Wer sich selbst als Dienstleister präsentiert – also als jemand, der für den Kunden arbeiten will oder als verlängerte Werkbank Aufgaben übernimmt –, positioniert sich oft unbewusst als externer Mitarbeiter, der Wünsche und Anweisungen flexibel umsetzt. Damit switcht der Kunde in den „Boss-Modus“ und behandelt den Dienstleister wie einen Mitarbeiter mit Honorarnote statt Lohnzettel. Er bekommt Arbeit und bezahlt in Stundensätzen.

Das erkennt man oft deutlich, wenn die Frage nach den Stundensätzen vom Kunden früh kommt. Das zeigt: Der Kunde nimmt uns als „Söldner“ wahr, die Ihre Arbeitskraft verkaufen.

Was du für Value Pricing stattdessen brauchst: eine Positionierung als Problemlöser. Du löst konkrete Probleme und erzielst konkrete Ergebnisse. Du führst nicht mit dem, was du tust und kannst, sondern mit dem Problem, dem Ergebnis und den Voraussetzungen.

#2 Marketing:

Wenn der Wert, den wir liefern, stark vom Kunden abhängt, dann ist es sinnvoll, genau diese Kunden anzuziehen, bei denen der Wert sehr wahrscheinlich besonders hoch ist. Das bedeutet: Das Marketing, die ganze Kommunikation dreht sich um diese Kunden. Passende Kunden erkennen sich wieder, unpassende werden weniger stark angesprochen.

Die meisten Unternehmen können definieren, welche Eigenschaften und Voraussetzungen Kunden haben, bei denen Projekte besonders gut funktionieren. Warum also nicht genau diese Kunden adressieren – statt alle möglichen?

#3 Sales:

Value Selling hat mit klassischem Sales nur noch wenig gemeinsam. Sales dreht sich weniger darum herauszufinden, welche Anforderungen der Kunde hat und welche Leistungen dazu passen würden. Stattdessen versucht der Anbieter, das gewünschte Ergebnis, dessen Wert für den Kunden und die nötigen Voraussetzungen beim Kunden zu ergründen – und dann aus einem bewährten Leistungsportfolio die dazu passende Variante zu wählen und anzubieten.

Der Unterschied ist frappierend. In den Worten eines ehemaligen Kunden: „Nichts habe ich mehr gehasst als Sales. Bis ich verstanden habe, was ich wirklich tun soll. Seitdem ist es der Teil meines Jobs, der mir am meisten Spaß macht.“

#4 Delivery:

Deine hochprofitablen Value-Angebote bleiben nicht profitabel, wenn die Mitarbeiter bei der Umsetzung im „Stunden-Modus“ bleiben und alle auftretenden Kundenwünsche und Ideen sofort umsetzen. Stattdessen ist das Ziel, das versprochene Ergebnis zuverlässig und maximal effizient umzusetzen. Das verlangt auch eine neue Methodik, mit Anforderungen umzugehen, die im Projekt neu aufkommen.

Das alles ist für die meisten keine gute Nachricht. Denn aus „Wir sollten mal ein Paket bauen“ wird plötzlich „Wir müssen unser Geschäftsmodell und unsere Abläufe überdenken“. Aus einer Veränderung im Angebotsprozess wird ein Change, den viele Mitarbeiter mittragen müssen.

Ein neues Preismodell lässt sich in wenigen Tagen entwickeln. Die Umstellung des Unternehmens dauert eher sechs bis zwölf Monate.

Am Ende steht jedoch ein Unternehmen, das vom Kunden her gedacht ist: vom relevanten Ergebnis über Positionierung und Verkauf bis zur Lieferung.

Value Pricing ist deshalb kein Pricing-Projekt. Es ist eine neue Art mit Kunden umzugehen.

12 — Pricing Trap #4: Bei uns geht das nicht – wir sind anders.

Warum die meisten Maßschneider in Wahrheit Erfinder sind.

„Was kostet so eine Lösung?“

„Das lässt sich pauschal nicht sagen. Alle unsere Lösungen sind individuell – unsere Preise auch.“

„Irgendeinen Richtwert müssen Sie doch haben.“

„Ich fürchte nicht. Die Anforderungen sind bei jedem Kunden zu unterschiedlich. Wir bauen immer die optimale, maßgeschneiderte Lösung.“

„Ich habe auch einen Maßschneider. Der sagt mir sofort, was ein Anzug kostet – sobald wir uns auf den Stoff geeinigt haben und er Maß genommen hat. Was ist an unseren Anforderungen so unklar, dass Sie keinen Preis nennen können?“

„...“

„Bei uns geht das nicht. Wir bieten individuelle, maßgeschneiderte Lösungen an.“

Natürlich bringen individuelle Kundenprojekte besondere Herausforderungen mit sich. Es gibt viele Annahmen, und Anforderungen bleiben selten konstant. Alles vorab zu klären, kostet viel Aufwand – den kein Kunde bezahlen will.

Will man sich trotzdem auf einen Preis festlegen, bleiben zwei schlechte Optionen: großzügig schätzen und den Kunden verschrecken oder aggressiv kalkulieren und später über jede Mehrarbeit streiten.

Aber der Preis wird nicht deshalb zur Wette, weil die Lösung an den Kunden angepasst wird. Er wird zur Wette, weil das Angebot so breit ist, dass der Anbieter bei jedem Projekt wieder von vorne beginnt und sich damit jedes Mal aufs Neue auf unsicheres Terrain wagt.

Meine Beobachtung: Die meisten, die sich „Maßschneider“ nennen, sind in Wahrheit Erfinder.

Ein Maßschneider bietet ein begrenztes Sortiment an und passt es an den Kunden an. Jeder Anzug ist individuell, aber nicht grundsätzlich anders. Nach dem zwanzigsten Anzug weiß der Schneider zuverlässig, was alles schiefgehen kann, mit welchen Sonderwünschen Kunden vermutlich kommen und wie er das einkalkulieren muss.

Viele Dienstleister bieten dagegen nicht Anzüge und Sakkos an, sondern allgemein „Bekleidung“. Heute ein extravagantes Brautkleid. Morgen ein Drag-Queen-Kostüm. Übermorgen etwas fürs Marvel-Cosplay.

Da wäre auch ein echter Maßschneider aufgeschmissen. Die Bandbreite ist zu groß und die Aufträge sind zu unterschiedlich, um in irgendeinem Bereich belastbare Erfahrung aufzubauen. Standards und Wiederverwendung lohnen sich kaum, weil das nächste Projekt ohnehin wieder ganz anders aussieht.

So entsteht ein Kreislauf: Weil das Angebot so breit ist, baut man nirgends spezialisierte Erfahrung auf. Und weil diese Erfahrung fehlt, kann man sie auch nicht als wertvolles Know-how in den Vordergrund stellen. Also bleibt das Angebot breit.

Ein Gedankenexperiment:

Du entwickelst Apps. Eine Eisdienkette kommt zu dir und möchte eine Loyalty-App, mit der Stammkunden Punkte sammeln und gegen Vorteile eintauschen können.

Was kostet das?

Keine Ahnung.

Hättest du solche Apps bereits für zehn andere Marken entwickelt – für Eisdien, Barbershops oder Gastronomiebetriebe –, könntest du dann nach wenigen Fragen eine vernünftige und belastbare Preisspanne nennen?

Vermutlich ja. Obwohl jeder Kunde sicher wieder einige besondere Wünsche hätte.

Das zeigt: Individuell arbeiten heißt nicht, dass du jedes Mal bei null anfangen musst.

Das bedeutet auch nicht, dass du dein gesamtes Unternehmen künftig auf dieses eine Angebot reduzieren musst. Du kannst neben Loyalty-Apps weiterhin andere Apps anbieten.

Aber du hättest ein starkes Kernangebot, das du zuverlässig liefern und belastbar kalkulieren kannst.

Maßgeschneidert ist ein Delivery-Modell. Kein Angebot.

13 – Trap #5: Aber Kunde will doch ein System.

Was eine Bestellung über den Kunden aussagt - und über dich.

Kunde: „Wir wollen unser SAP-System über eine REST-Schnittstelle mit dem neuen B2B-Portal verbinden. Datenstruktur, Technologie und Anforderungen haben wir bereits definiert.“

Anbieter: „Klingt, als wüssten Sie genau, was Sie wollen.“

Kunde: „Richtig. Wir suchen jemanden, der das zuverlässig und kosteneffizient umsetzt.“

Du hast es in diesem Buch schon gehört: „Der Kunde will nicht, was du tust. Er will, was danach anders ist.“

Darauf höre ich oft denselben Einwand:

„Stimmt nicht. Unsere Kunden sagen sehr genau, was sie wollen: ein bestimmtes System, eine Schnittstelle, fünf Entwickler für sechs Monate.“

Natürlich gibt es auch diese Anforderungen. Was bedeutet das wirklich:

1. Der Kunde weiß tatsächlich, was er braucht

Manche Kunden sind vom Fach. Sie haben das Problem analysiert, die Lösung festgelegt und wissen sogar, welche Technologie eingesetzt werden soll.

Dieser Kunde sucht keinen Lösungspartner. Er sucht jemanden, der seine Vorgaben umsetzt.

Hätte er intern genug Zeit und Kapazität, würde er es vermutlich selbst machen. Für ihn bist du zusätzliche Kapazität – eine verlängerte Werkbank.

Das bezahlt er- aber er bezahlt dir kein Premium dafür, dass du seine Entscheidung hinterfragst oder dein eigenes Vorgehen einbringst. Er will zuverlässige Umsetzung zu einem wettbewerbsfähigen Preis. Deshalb verlangt er häufig auch Stunden- oder Tagessätze.

Wenn diese Rolle zu deinem Geschäftsmodell passt: alles wunderbar. Wenn du für dein Urteil und ein Kundenergebnis bezahlt werden willst, brauchst du einen anderen Auftrag – möglicherweise auch einen anderen Kunden, denn diesen wirst du kaum zu Value Pricing umerziehen.

2. Der Kunde glaubt zu wissen, was er braucht

Häufiger hat sich der Kunde nur halbwegs informiert und eine mögliche Lösung bereits zur Bestellung gemacht:

„Wir brauchen ein CRM-System.“

„Wir brauchen KI im Support.“

Vielleicht will er einfach die Analyse überspringen. Vielleicht will er zeigen, dass er sich auskennt. Vielleicht will er signalisieren, dass man ihm nichts „andrehen“ kann. Viele Anbieter akzeptieren diese Vorgabe und beginnen sofort über Funktionen, Benutzer und Schnittstellen zu sprechen.

Dabei müssten sie zuerst fragen:

„Warum haben Sie sich für diese Lösung entschieden?“

„Haben Sie XY auch in Erwägung gezogen?“

„Was soll dadurch in zwölf Monaten anders sein und wie erkennen Sie das?“

Vielleicht will der Kunde gar kein CRM-System, sondern endlich eine verlässliche Übersicht über seine Vertriebsaktivitäten. Ob ein neues System dieses Problem löst, ist noch offen.

Viele Anbieter trauen sich nicht, die Lösung des Kunden zu hinterfragen, weil sie fürchten, ihm damit zu brüskieren oder arrogant zu wirken. Doch wenn der keine Fragen zu seinen Annahmen aushält oder zulässt, sucht er vermutlich keinen Experten, sondern jemanden, der seine Entscheidung ausführt.

Ein guter Kunde erkennt dagegen, dass du ihm hilfst, die Situation aus mehreren Perspektiven zu beleuchten, bessere Varianten zu finden und Fehler zu vermeiden. Im besten Fall fragt er am Ende:

„Okay. Was würden Sie uns empfehlen?“

Dann bist du nicht mehr nur Systemlieferant - sondern Value-Partner.

3. Der Kunde braucht das System – aber der größere Wert liegt woanders

Manchmal stimmt die technische Bestellung.

Der Kunde braucht tatsächlich das Monitoring-System, das er gerade bestellt. Nur können viele Anbieter diese Technik liefern, damit landest du schnell im Preisvergleich. Value- Pricing Ade.

Der größere Wert liegt oft in dem, was der Kunde NICHT bestellt:

- Wer überwacht das System?
- Wer wertet die Daten aus?
- Wer reagiert bei einem Alarm?
- Wer reduziert False Positives und passt die Regeln laufend an?
- Wer übernimmt die Verantwortung dafür, dass das System im entscheidenden Moment tatsächlich hilft?

Technische Entscheider kaufen nicht nur Technik. Sie kaufen auch weniger internen Aufwand, geringere Risiken, schnellere Reaktion und weniger Abhängigkeit von einzelnen Spezialisten.

Die Implementierung und Technik kannst du dann zu einem marktüblichen Preis anbieten. Den größeren Wert dahinter bekommt ein Value-Pricing.

Und wenn der Kunde ausdrücklich Stundensätze verlangt?

Vielleicht will er tatsächlich flexibel Kapazität zukaufen. Dann passen Stundensätze zu dem, was er kauft.

Vielleicht verlangt er sie aber nur, weil er nichts anderes kennt und alle Angebote bisher so aufgebaut waren.

Dann lohnt sich die Frage:

„Was genau soll am Ende denn rauskommen?“

Und wenn er dir erklärt, was er am Ende haben will, fragst du: „Und warum bestellen Sie dann nicht einfach genau das bei mir?“

Es gibt Kunden, die wollen kein Value Pricing, weil sie keinen Wert sondern Arbeit kaufen wollen. Das ist ok.

Die schwierige Frage für dich: Sind das deine Wunschkunden?

14 — Step by Step. Aber richtig.

Warum die meisten den ersten Schritt falsch setzen.

„Sollen wir dieses Value Pricing mal ausprobieren?“

„Und wo?“

„Am besten entwickeln wir ein neues Angebot – komplett mit Value Pricing.“

„Mit welchen Kunden?“

„Die suchen wir gleich mit. Brauchen eh neue.“

„Und wer macht das?“

„Max aus dem Vertrieb hätte ich gedacht. Hat eh gerade wenig zu tun.“

„Okay ... Neues Produkt, neue Kunden, unerfahrene Mitarbeiter. Was könnte da schon schiefgehen?“

Du musst nicht das ganze Unternehmen auf einmal auf Value Pricing umstellen. Im Gegenteil: Ich empfehle fast immer, mit einem einzelnen Angebot oder einem klar abgegrenzten Bereich zu beginnen.

Die schwierigere Frage ist, welcher Bereich das sein soll.

Viele Unternehmen entscheiden sich für ein Angebot, das ohnehin nicht besonders gut funktioniert:

- „Das Service hat ohnehin Sales-Probleme – das fixen wir gleich mit.“
- „Das ist neu, da müssen wir sowieso an den Markt.“
- „Da ist der Vertrieb schwach, der könnte Hilfe gebrauchen.“
- „Das bauen wir neu auf – am besten gleich mit dem richtigen Pricing.“

Übersetzt heißt das: Lass uns mit etwas starten, das nicht bewährt ist, nicht gut verkauft wird und für das wir kaum Vergleichswerte haben.

Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass dieser Bereich nicht am Pricing krankt, sondern an ganz anderen Problemen. Diese Probleme verschwinden nicht, nur weil du das Pricing änderst.

An die vielversprechendsten Angebote wollen viele dagegen nicht heran:

- „Da hängen unsere guten Kunden dran – bloß nichts riskieren.“
- „Hier zahlen die Kunden noch gut, keine schlafenden Hunde wecken.“
- „Der Bereich ist voll ausgelastet, da hat niemand Zeit für eine Umstellung.“

Nachvollziehbar. Nur versuchst du dann, mit Value Pricing Probleme zu lösen, die gar keine Pricing-Probleme sind.

Ein guter Startpunkt ist ein bewährtes und wirtschaftlich attraktives Angebot. Eines, bei dem du das Ergebnis wiederholt und zuverlässig lieferst, genügend Erfahrung hast, um Aufwand und Risiken einzuschätzen, und das du ohnehin laufend anbietest. Ansonsten baust du ein neues Angebot und wartest ewig, bis endlich der passende Kunde vorbeikommt.

Genau dort sind die Voraussetzungen am besten. Und genau dort ist der Hebel am größten.

Das bedeutet nicht, dass du dieses Angebot von heute auf morgen bei jedem Kunden vollständig ersetzen musst. Der erste Pilot kann begrenzt und kontrolliert laufen, während das bestehende Modell zunächst weiterläuft.

Wähle ein Angebot und begrenze den Pilot auf einen Bereich, ein Team oder einen Kunden. Stelle es dafür end-to-end um: Positionierung, Marketing, Sales, Pricing und Delivery.

Lass den Rest des Unternehmens vorerst so, wie er ist.

Damit steigen die Umsetzungschancen. Im Zweifelsfall bleibt der Schaden gering. Funktioniert es hingegen, hast du die interne Erfolgsstory gebaut, auf deren Basis du den Rest der Firma Schritt für Schritt umbaut.

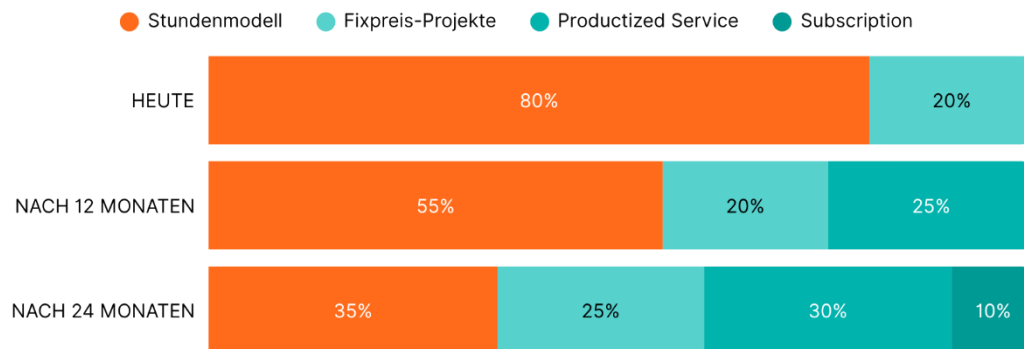
Stell dir dein Unternehmen wie ein Wertpapier-Portfolio vor: mehrere Anlageklassen, deren Gewicht du schrittweise veränderst, statt alles an einem Tag umzuschichten. Genauso kannst du deinen Umsatzmix verändern.

Das Ziel ist nicht, innerhalb weniger Monate von hundert Prozent Stundensätzen auf null zu kommen. Wenn du zunächst zwanzig Prozent deines Umsatzes aus dem Stundenmodell löst, ist das bereits ein großer Erfolg. Danach verschiebst du den Anteil Schritt für Schritt weiter – in einem Tempo, das Kunden, Mitarbeiter und das Unternehmen mittragen können.

Fang mit einem Schritt an. Aber dort, wo die Erfolgchancen maximal sind – nicht mit deinem Problemfall.

VOM STUNDENMODELL ZUM PORTFOLIO

Beispielhafte Entwicklung des Umsatzmixes



15 — Die KI kennt keinen Stundensatz. Dein Unternehmen vielleicht noch.

Warum KI kein neues Pricingproblem schafft – sondern ein altes unübersehbar macht.

Wir haben in diesem Buch viel über Value Pricing gesprochen.

Dabei geht es im Kern gar nicht um ein bestimmtes Preismodell. Es geht um die Idee, den geschaffenen Wert für den Kunden ins Zentrum des Angebots zu stellen – und diesen zu bepreisen. Statt der eigenen Arbeit und des dafür benötigten Zeitaufwands.

Diese Idee ist vollkommen unabhängig von KI.

Das Problem des Stundenmodells gab es bereits, als niemand über generative KI, Copilots oder Agenten gesprochen hat. Und auch die Alternativen sind nicht neu.

KI bringt das Problem nur mit einer Wucht an die Oberfläche, die es schwer macht, weiterhin darüber hinwegzusehen.

Solange neue Werkzeuge, bessere Arbeitsmethoden oder mehr Erfahrung die Produktivität um zehn oder zwanzig Prozent steigerten, konnte man das bestehende Modell schrittweise anpassen. Man erhöhte irgendwann die Stundensätze, kalkulierte etwas anders oder verkaufte in derselben Zeit etwas mehr.

Das Grundmodell blieb dabei weitgehend unangetastet.

Jetzt reden wir bei manchen Aufgaben nicht mehr über zehn oder zwanzig Prozent, sondern oft 100% und mehr Produktivität.

Damit wird die Lücke zu offensichtlich und plötzlich steht eine Frage im Raum:

Wie berechnen wir unsere Leistungen in Zukunft?

Aber die wichtigere Frage lautet:

WOFÜR wollen wir in Zukunft bezahlt werden?

Solange die Antwort lautet: für unsere Arbeit und für unsere Zeit, bleibt das Geschäftsmodell von genau dem abhängig, was KI gerade reduziert.

Die Diskussion verändert sich erst, wenn die Antwort heißt: Für das Ergebnis, das wir für ihn erreichen – und den Wert, den dieses Ergebnis in seinem Unternehmen schafft.

KI hat dieses Problem nicht verursacht. Wie ich in Kapitel 2 beschrieben habe, gab es die Probleme lange vor OpenAI, Claude und Deepseek.

Auch die Lösung – Value Pricing – gab es schon damals.

KI ist im Grunde nur der nächste Produktivitätsschub. Aber diesmal ist der Sprung so groß, dass sich die alte Logik nicht mehr unauffällig anpassen lässt.

Die KI kennt keinen Stundensatz.

Dein Unternehmen vielleicht noch.

Die Frage ist also: was du verkaufst, wenn Stunden nicht mehr wirtschaftlich funktionieren.

16 — Der Weg ins Value Pricing.

Was du selbst umsetzen kannst – und wann Begleitung sinnvoll wird.

In diesem Punkt bin ich natürlich nicht objektiv. Es ist mein Job, Unternehmen auf dem Weg zum Value Pricing zu begleiten.

Viele Unternehmer wollen diesen Weg trotzdem bewusst selbst gehen. Schließlich soll das Know-how im Unternehmen bleiben – und man will nicht für jedes neue Angebot erneut externe Hilfe brauchen. Außerdem lernt man vieles tatsächlich erst beim Umsetzen.

Das ist nicht falsch. Ich selbst bin genau diesen Weg gegangen. Es funktioniert. Bei mir war dieser Weg allerdings langsamer, teurer und voller Umwege, als ich erwartet hatte.

Ein einzelner Productized Service lässt sich mit einer guten Anleitung durchaus selbst entwickeln. Dann gehst du damit an den Markt. Nach einigen Feedbackschleifen entsteht möglicherweise ein Angebot, das gut funktioniert. Leser schreiben mir nach meinen Büchern, dass ihnen genau das gelungen ist. Großartig!

Ein einzelnes Angebot zu entwickeln ist ein überschaubares Projekt. Ein ganzes Unternehmen auf eine andere Logik umzustellen, ist eine ganz andere Größenordnung.

Das Problem ist dabei nicht nur fehlendes Wissen. Es sind die alten, unbewussten Gewohnheiten, die bei jeder Entscheidung wieder auftauchen.

In einem Transformationsprozess wies ich einen Kunden darauf hin, dass in seinem neuen Angebot erneut technische Ergebnisse als Ziel beschrieben wurden. Er reagierte:

„Verflixt, jetzt ist es mir schon wieder passiert. Es ist echt schwer, die alten Muster abzulegen.“

Genau das ist der Punkt. Er hatte das Value-Prinzip verstanden und konnte die Theorie perfekt erklären. Trotzdem versuchte er kurze Zeit später wieder, etwas Neues mit der alten Logik zu bauen.

Denn die alte Denkweise verschwindet nicht sofort, nur weil man die neue verstanden hat.

Und jetzt übertrage diese Erfahrung auf ein Unternehmen mit vielen Mitarbeitern, in dem Positionierung, Sales und Delivery dieselbe neue Logik verstehen und anwenden müssen.

Für ein Unternehmen, das seit 20 Jahren Stunden verrechnet, ist Value Pricing nicht intuitiv. Im Gegenteil. Wenn Sales ein Kundenergebnis verkauft, die technische Umsetzung aber weiterhin jeden neuen Wunsch abarbeitet, sind Konflikte und Margenverluste vorprogrammiert.

Das Handwerk musst du deshalb im Unternehmen aufbauen: wie man value-basierte Angebote entwickelt, verkauft und liefert. Dieses Know-how brauchst du nicht nur für die Umstellung, sondern dauerhaft.

Die Umstellung auf diese neue Logik ist dagegen eine einmalige Transformation. Du musst dein Unternehmen neu ausrichten und Mitarbeiter und Kunden mitnehmen.

Fehler und Extraschleifen sind hier besonders teuer. Ein Angebot entwickelst du immer wieder. Dein Unternehmen stellst du in der Regel nur einmal auf Value Pricing um.

Wenn du also mit Value Pricing loslegen willst, starte nicht mit der Frage: „Welches Angebot bauen wir jetzt wie um?“

Hier sind bessere Fragen:

- Welche Voraussetzungen bringt das Unternehmen bereits mit – und welche fehlen?
- Sind die Ziele realistisch, und ist Value Pricing dafür überhaupt der richtige Weg?
- Was soll die Umstellung vor allem verbessern: Profitabilität, Planbarkeit, Skalierbarkeit oder die Verkaufbarkeit deiner Angebote?
- Mit welchem Angebot sollten wir beginnen – und wo verschenken wir derzeit am meisten Wert?
- Wo sind in Sales und Delivery die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Start am besten?

Du kannst dir diese Fragen selbst stellen. Oder du lässt dich dabei von mir challengen.

Dann weißt du nach einer Stunde, ob Value Pricing für dein Unternehmen der richtige Weg ist, was realistisch ist und womit du beginnen solltest.

Value-Pricing-Diagnose vereinbaren