

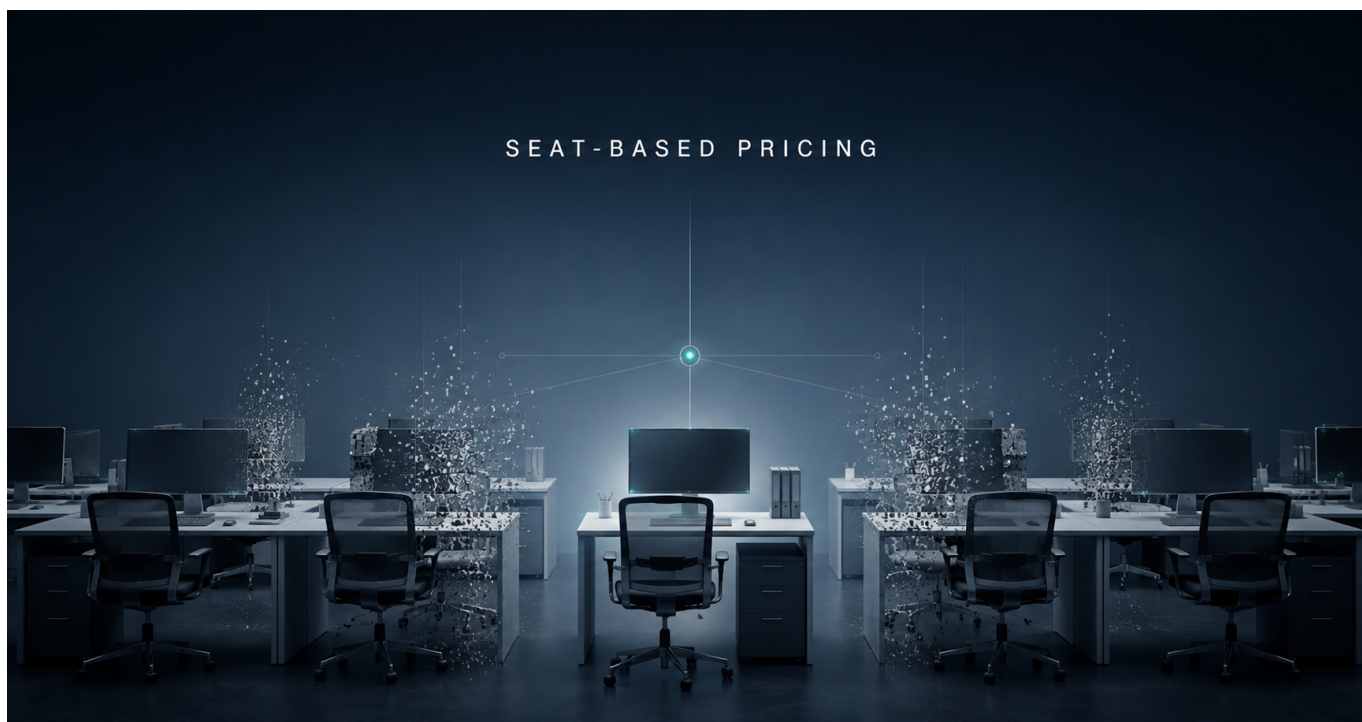
SOFTWARE IM KI-ZEITALTER

KI und Seat-based Pricing: Seats sterben nicht. Sie wandern.

Weniger Nutzerlizenzen bedeuten nicht automatisch eine Abrechnung nach Ergebnissen.

„KI killt das Seat-basierte Pricing“ ist eine der meistzitierten Software-Thesen des Jahres. Sie ist zur Hälfte richtig. Nur wird die falsche Hälfte zur Schlagzeile.

Wenn ein Agent die Arbeit mehrerer Nutzer übernimmt, kann die Zahl der bezahlten Seats sinken. Diese Seat-Compression verändert die Umsatzlogik. Daraus folgt aber nicht automatisch der Wechsel zu Outcome-Pricing - also einer Bezahlung pro Ergebnis.



Was die Daten zeigen

Laut McKinsey nutzen etablierte Anbieter zu 68 % Flat Fees und nur zu rund 2 % Ergebnismetriken. Bei AI-native Anbietern sind es rund 40 % nutzungsbasierte und 10 % ergebnisbasierte Metriken. Laut ICONIQ bleibt ein Subscription-Element bei der Mehrheit erhalten; im Schnitt kombinieren Anbieter 1,7 Preismodelle.

IMPLIKATIONEN FÜR SOFTWARE-M&A

Vom Seat zum hybriden Preismodell

Die Entwicklung führt eher von Seats über Usage zu hybriden Modellen. Echtes Outcome-Pricing setzt voraus, dass sich ein Ergebnis messen und dem Produkt zurechnen lässt.

Die Hürde: Ergebnisse verifizieren

In einer a16z-Befragung, zitiert von BCG, scheitern 47 % der Käufer bereits daran, das Ergebnis messbar zu definieren; 25 % können sich nicht über die Zurechnung einigen.

Zendesk ist ein Beispiel für den Aufwand dahinter: Für eine Abrechnung von 1,50 US-Dollar pro gelöstem Fall waren laut McKinsey monatelange Tests, eigene Telemetrie und ein siebenstufiges Prüfschema nötig, um festzustellen, wann ein Fall tatsächlich als gelöst gilt.

Ohne eine solche Verifikationsschicht lässt sich Outcome-Pricing kaum belastbar durchsetzen.

Drei Fragen für die Bewertung eines Software-Targets

1 / Kann das Preismodell migrieren?

Ein Seat-Modell ist kein Malus per se. Entscheidend ist, ob der Anbieter auf Usage oder Hybrid umstellen kann, ohne Umsatz zu verlieren. Gibt es Telemetrie, eine tragfähige Wertmetrik und Preissetzungsmacht?

2 / Ist das Outcome belegbar?

Outcome-Pricing schafft erst dann einen belastbaren Wettbewerbsvorteil, wenn das Ergebnis belegbar, berechenbar und zurechenbar ist. Der Claim allein reicht nicht.

3 / Lässt sich Wert von Nutzerzahlen entkoppeln?

Das eigentliche Risiko liegt darin, ob, wann und wie sich der Produktwert vom Köpfe-Zählen lösen lässt - ohne Umsatz zu verlieren.

Die Rechnung schreibt am Ende der Anbieter, der das gelieferte Ergebnis beweisen kann - oder dessen Software unverzichtbar ist, unabhängig von der Zahl der Nutzer.

Quellen des Ausgangsbeitrags: McKinsey, „Upgrading software business models...“ / „The AI price is right“ (September 2025); ICONIQ, „State of AI“ (Januar 2026); BCG, „Rethinking B2B Software Pricing in the Era of AI“ (August 2025), mit a16z-Befragung. McKinsey misst die Nutzung von Abrechnungsmetriken; ICONIQ beschreibt Preismodelle. Die Werte sind nicht unmittelbar vergleichbar.