

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Nico Weiner
Thomas Renner
Holger Kett

Geschäftsmodelle im »Internet der Dienste«

Aktueller Stand in Forschung und Praxis



4 Fallbeispiele zu innovativen Geschäftsmodellen

In diesem Abschnitt werden ausgewählte bekannte Geschäftsmodelle dargestellt. Sie dienen dem allgemeinen Verständnis und haben die Gemeinsamkeit eines Plattform-Angebots. Entsprechend dem Fokus »Internet der Dienste« werden drei unterschiedliche Fälle von Plattformangeboten skizziert.

4.1.1 Fallbeispiel »Amazon«

Aufgrund seiner Relevanz für eine aktuelle und sehr erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation im Internet der Dienste wird Amazon etwas detaillierter betrachtet. Obwohl dies nur ein Beispiel für eine erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation darstellt und zahlreiche weitere Fälle aufgeführt werden können.

Für lange Zeit wurde Amazon.com nur mit dem traditionellen Modell eines Online-Händlers verbunden. Angefangen mit einer breiten Palette an Büchern können heute Produkte aus allen Sparten bei Amazon erworben und verkauft werden. 2008 erarbeiteten 20.700 Mitarbeiter einen Umsatz von circa 19.166 Milliarden US-Dollar.²³ Amazon ist eines der bemerkenswertesten Unternehmen der letzten Jahre im Bereich des Cloud Computing. Angefangen mit den Amazon Web Services, über den Amazon Simple Storage Services (S3) bis zur Amazon Elastic Compute Cloud (EC3) betreibt Amazon das »Infrastructure as a Service«-Konzept in Perfektion und bietet mittlerweile sogar Plattform-Dienste (PaaS).²⁴ Heute stellt das Unternehmen damit Speicher- und Rechenkapazität für jedermann zur Verfügung. Damit wurde ein Leistungsangebot geschaffen, das zunächst niemand mit einem Online-Händler verbindet.

1998 wurde das Unternehmen eher an einer traditionellen aber aggressiven Strategie der Preisführerschaft ausgerichtet. Nach diesem Verfahren sind die meisten Online-Buchhändler vorgegangen. Der Online-Buchhandel wird unter anderem von Ulrich Riehm in *Online-Buchhandel Revisited*²⁵ sehr detailliert beschrieben. Als einer der größten Vorteile von Amazon wird die Integration einer Leser- bzw. »Tester-Community« gesehen und das Vorschlagssystem auf

²³ Quelle: Annual Report 2008 - Amazon Investor Relations <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsAnnual>

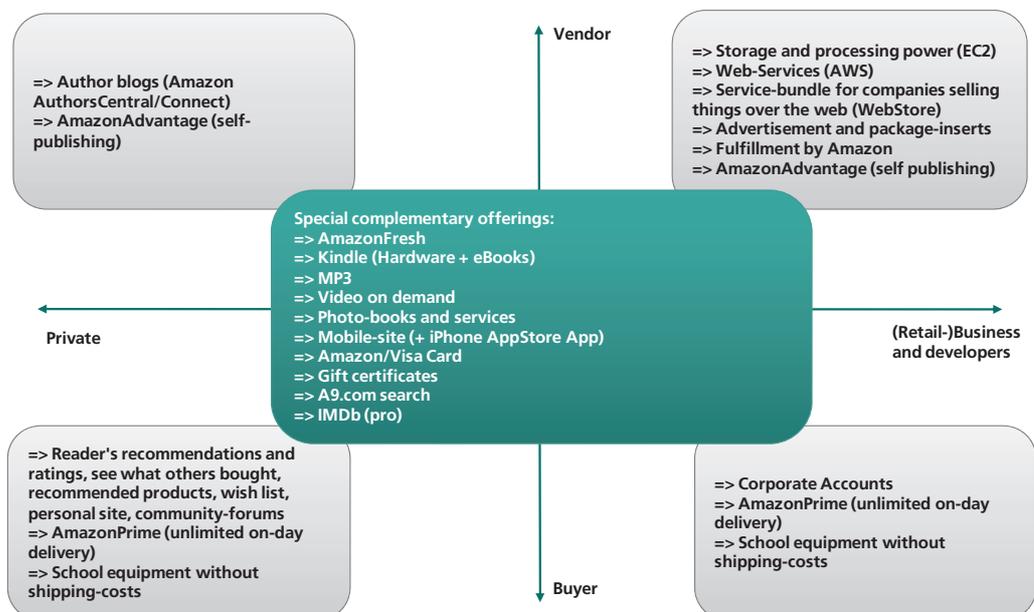
²⁴ An dieser Stelle muss betont werden, dass Amazon bereits seit 2002 eine programmatische Schnittstelle bereitstellt. Damit ist Amazon im Bereich Web Service-Technologie ein eher unbekannter Pionier.

²⁵ Der Artikel ist unter <http://www.itas.fzk.de/deu/lit/2003/rieh03a.htm> zu finden.

Basis vergangener Käufe und favorisierter Artikel. Dadurch wurde ein echter Mehrwert gegenüber dem traditionellen Buchhandel erzielt. 2002 wurde der Marketplace von Amazon publiziert, dort kann jeder Produkte kaufen und verkaufen. Dadurch konnte die wahrgenommene Leistung beim Kunden deutlich erhöht werden, auch wenn die erbrachte Leistung (Vermittlung zwischen Verkäufer und Käufer) sich davon sehr unterscheidet. Heute kann man sogar verderbliche Güter via AmazonFresh bestellen. Abbildung 35 zeigt einen Ausschnitt des Leistungsangebots des Unternehmens nach Zielgruppen.

Das Leistungsangebot von Amazon hat sich also im Laufe der Jahre stark verändert, obwohl in diesem Fall die technische Innovation keineswegs im Vordergrund stand. Der angebotene Nutzen hat sich schlichtweg verändert. Betrachtet man den Konsumenten, so bietet Amazon den Verkauf von zahlreichen Produkten. Betrachtet man Händler, so bietet Amazon einen Marktplatz mit einer entsprechenden Infrastruktur. Betrachtet man nun diese beiden Zielgruppen zusammen, so passen auch die Amazon Web Services, der S3-Service und der EC2-Service perfekt ins Bild. Mit diesen Angeboten bohrt Amazon strategisch wirksam seit 2002 eine Infrastruktur für eine Handelsplattform auf. Mittlerweile können komplett eigene Online-Shops kreiert werden (WebStore) ohne dass eigene Hardware oder Software-Pakete notwendig sind. Wer nur Teile benötigt, kann zum Beispiel den Payment-Service nutzen oder auch den Versand durch Amazon verwalten lassen (Amazon Fulfillment).

Abbildung 35:
Amazon – Muster des Leistungsangebots



In dieses Bild werden eine Reihe von Services für die Käufer eingepasst, wie zum Beispiel ein eigenes Bonussystem mit der Amazon-Kreditkarte oder verschiedene Premium-Status-Vorteile wie kostenfreier Versand. Um die

vorgehaltenen Ressourcen effizient zu nutzen, wurden Sie für alle geöffnet und können somit auch unabhängig von anderen Amazon-Leistungen genutzt werden. Diese modulare Gestaltung der Infrastruktur ist ohnehin notwendig gewesen, um die angebotenen Dienste zu verwirklichen, die Öffnung dieser Dienste für die Allgemeinheit ist eher eine wirtschaftliche Schlussfolgerung. Damit ist mit freien Entwicklern und anderen Business-Kunden eine neue Zielkundengruppe für Amazon entstanden, die sich erheblich von den bisherigen Kunden unterscheidet.

An dieser Stelle sollen exemplarisch die Zielgruppen näher betrachtet werden, da dieses Vorgehen auf jedes Geschäftsmodell angewandt werden kann und zu den wichtigsten Themenfeldern beim Verständnis eines Geschäftsmodells gehört.

- ⇒ Käufer: Amazon adressiert hier vor allem Privatkunden die in den Buchladen gehen, Supermärkte aufsuchen, Elektrofachgeschäfte besuchen usw. Diese Endkunden sind dem Unternehmen durch Marktforschung bekannt und können relativ klar »modelliert« werden. Durch Eye-Tracking-Verfahren kann zum Beispiel der Webseiten-Zugang erleichtert werden, möglichst einfache Suchfunktionen und einfache Bezahlvorgänge (1-Click Kauf) können hier die Abwicklung verbessern und letztlich den Umsatz steigern. Diese Zielgruppe profitiert von einfachen, bequemen und schnellen Käufen. Um die Attraktivität zu erhöhen wurde der Marktplatz eröffnet, d.h. eine Plattform für Drittanbieter geschaffen. Damit ist eine größere Masse an Produkten für die Endkonsumenten möglich und ein Mikro-Wettbewerb auf der Amazon-Plattform wird entfacht bzw. suggeriert. Dies schafft Vertrauen und verringert die Wahrscheinlichkeit die Konsumenten an Konkurrenzplattformen zu verlieren. Konkurrenten sind hier verschiedenste spezialisierte Online-Shops für Elektrozubehör, Bücher etc. aber auch Verkäufer auf dem eigenen Marketplace bei Amazon.
- ⇒ Verkäufer: Für diese Zielgruppe gilt ein ähnliches Prinzip. Auch die Verkäufer werden mit einem angepassten Leistungsangebot, wie Abrechnungsservices, Versandservice, Verkäuferschutz usw., angesprochen. Der Verlust der Amazon selbst entsteht, indem Drittanbieter das eigene Angebot unterbieten wird durch verschiedene Leistungsangebote an den Käufer gemildert. So bestehen bei Käufen vom Marketplace kein Vorort-Abhol-Service im Schadensfall, keine Liefergarantie und keine Möglichkeit von Bonuspunkten. Konkurrent ist hier z.B. eBay.
- ⇒ Business-Verkäufer: Auch an dieser Stelle steht Amazon vor allem eBay als Konkurrent gegenüber. Diese Zielgruppe wurde bisher mit verschiedenen Premium-Diensten, wie kostenfreier Versand, angesprochen. Durch die Cloud-Services ist es sogar möglich ein komplettes WebStore-System anzubieten. Somit können professionelle Verkäufer einen eigenen Online-

Shop mit allen integrierten Web-Services von Amazon wie dem Bezahlendienst nutzen und dabei ein eigenes Layout/Branding verwenden. Für den Käufer ist es unter Umständen nicht möglich zu erkennen, dass auf Basis von Amazon-Diensten gehandelt wird.

- ⇒ Entwickler/ISVs: Mit der Öffnung der Infrastruktur spricht Amazon eine Kundengruppe an, die sich massiv von der bisherigen Zielkundschaft unterscheidet. Hier wird die Leistung vor allem durch Datacenter-Argumentationen beschrieben (Ausfallsicherheit, Rechenleistung, Speicherplatz usw.). Die Abrechnung erfolgt dabei nach Nutzung und wird damit so transparent wie möglich gestaltet.
- ⇒ Sonstige: Auch besondere Kundengruppen wie Schulen und Ausbildungseinrichtungen werden mit besonderen Preisstaffelungen angesprochen.

Die notwendige Leistungserstellung, die zu diesem Leistungsangebot führt, äußert sich in mehreren Kernprozessen. An dieser Stelle soll ein Kernprozess einen Prozess beschreiben, der einen massiven Anteil an Wertschöpfung für das Unternehmen leistet. Kernprozesse werden als Oberbegriff für mehrere Geschäftsprozesse gesehen, die sich an einer Wertschöpfungsaktivität beteiligen (mehr Informationen hierzu z.B. in Davenport 1993 oder Hammer, Champy 1993). Bei Amazon können u.a. folgende Kernprozesse identifiziert werden:

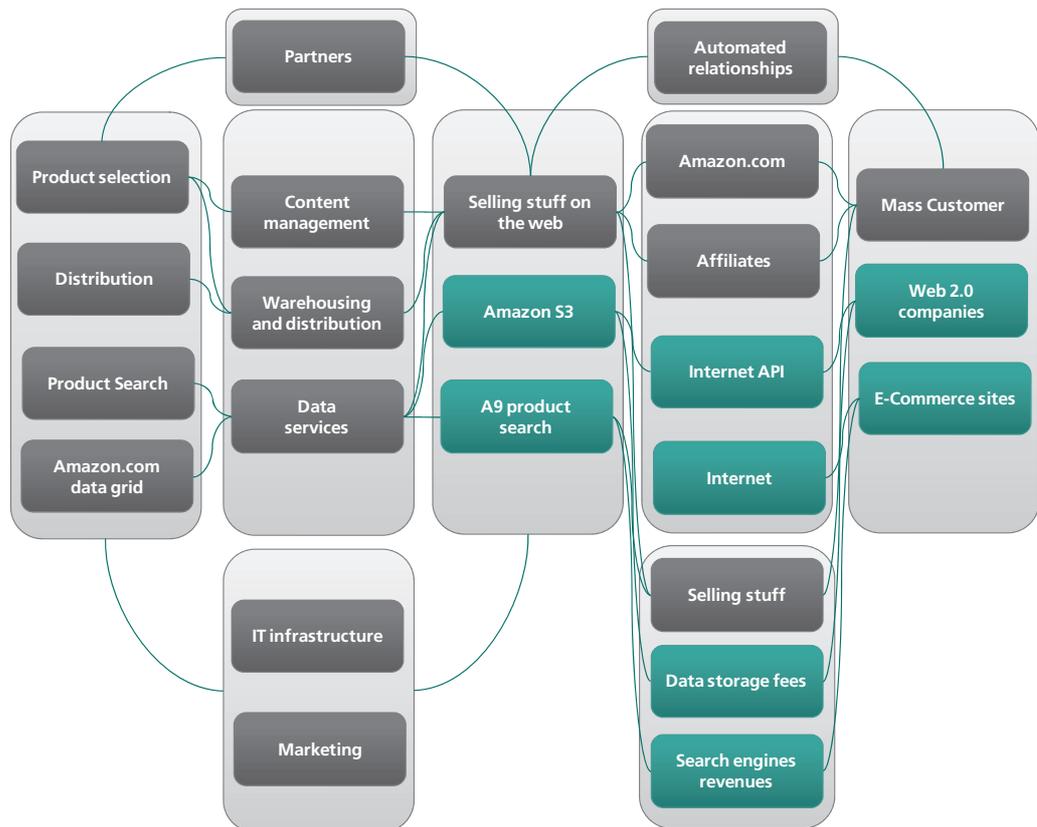
- ⇒ Verwaltung (Sammlung, Systematisierung, Präsentation, Redaktion) und Verkauf von Produkten und Inhalten,
- ⇒ Versand- und Lagermanagement bzw. logistische Prozesse,
- ⇒ Produkt und Service-Innovation um mit Wettbewerbern Schritt zu halten,
- ⇒ Entwicklung und Management einer technischen Infrastruktur und
- ⇒ Pflege eines hochwertigen Partnernetzwerks (Marketplace, Kreditinstitute bzw. Abrechnungsdienstleister, Express-Logistiker etc.).

Abbildung 36 zeigt eine aggregierte Darstellung der verschiedenen Bereiche des Amazon-Geschäftsmodells.

Amazon hat im Laufe der Jahre ein scheinbar sehr komplexes Angebot entwickelt. Mit genauerem Blick auf die Struktur wird jedoch klar, dass für spezielle Zielgruppen sehr umfangreiche Leistungsangebote entstanden sind, die sich dennoch klar durch die Adressaten unterscheiden und in die Strategie einer Handelsplattform gut einpassen. Durch komplementäre Angebote wie

dem Kindle werden die Kunden an die eigene Plattform gebunden. Dabei spielt die verwendete Technik eine eher ungeordnete Rolle. Einen ähnlichen Ansatz liefert derzeit Salesforce.

Abbildung 36:
Amazon Geschäftsmodell nach dem Osterwalder BMO-Schema (Osterwalder 2008)



4.1.2 Fallbeispiel »Salesforce«

Salesforce ist, ursprünglich von einem Oracle Manager 1999 gegründet, als Anbieter eines Customer-Relationship-Management-Systems in den Markt gegangen. Dabei wird das CRM-System als On-Demand-Angebot vertrieben, ist also als Software-Service nur über das Internet zugreifbar. Mittlerweile bedient Salesforce mit diesem Produkt auch sehr große Kunden wie Toyota oder Dell. Dies widerspricht der pauschalen These, Software as a Service sei nur für kleine Unternehmen interessant. Zusätzlich widerlegt Salesforce die These, dass nur hoch standardisierte Software as Service funktioniert, da das CRM-System selbst sehr stark angepasst werden kann.

Ein großer Teil des Erfolgs wird deshalb der Offenheit der Software bzw. der komplementären force.com-Plattform zugeschrieben. Dabei wurde nicht das CRM-System selbst geöffnet (Quellcode), sondern mit der sog. force.com-