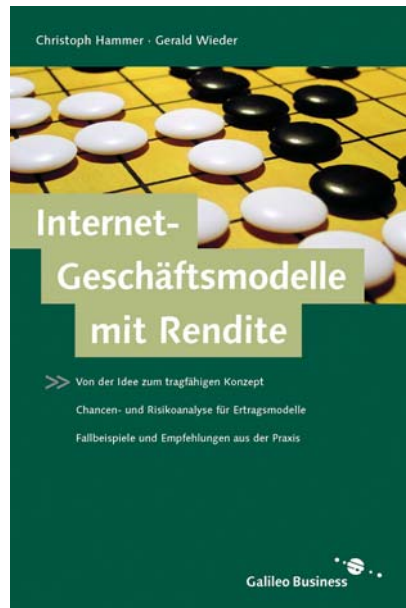


Christoph Hammer, Gerald Wieder

Internet- Geschäftsmodelle mit Rendite



Inhalt

Einleitung 7

1 Der Kunde im Netz 13

1.1 Das Internet als Medium der Kundeninformation 14

1.2 Das Internet als Medium der Kommunikation 19

1.3 Das Internet als Medium des Vertriebs 22

1.4 Das Internet als Medium der Kundenbindung 25

2 Geschäftsmodell und Businessplan 39

2.1 Zusammensetzung eines Geschäftsmodells 39

2.2 Kennzahlen und Messgrößen für ein internetbasiertes
Geschäftsmodell 60

3 Ertragsmodelle im Netz 63

3.1 Maklermodelle (Intermediär) 65

3.2 Werbefinanzierte Modelle 85

3.3 Der Infomediär 93

3.4 Handelsmodelle 101

3.5 Das Hersteller-Modell 109

3.6 Das Affiliate-Modell 112

3.7 Das Community-Modell 114

3.8 Das Subskriptionsmodell 120

3.9 Das Utility-Modell 122

3.10 Das Enabler-Modell 123

4 Fallbeispiel »Mobileworld« 127

4.1 Check der kundenbezogenen Stellgrößen 128

4.2 Entwicklung des Ertragsmodells 140

4.3 Evaluierung der allgemeinen Markt- und Wettbewerbssituation 153

4.4 Beschreibung des Excel-Modells für die Mobileworld 155

5	Umsetzung im eigenen Projekt	183
5.1	Die Geschäftsidee	184
5.2	Analyse Ihrer potenziellen Kunden	185
5.3	Markt- und Wettbewerbsanalyse	187
5.4	Analyse der Einnahmequellen und der transaktionsabhängigen Kosten	188
5.5	Integrationspotenzial-Analyse	195
5.6	Realisierbarkeit	196
5.7	Erste Bewertung (Plausibility Check)	201
5.8	Betrachtung der Umsatz- und Gewinnentwicklung	202
6	Erstellung einer Entscheidungsvorlage für das Management	203
6.1	Wichtige Kennzahlen und Finanzdaten	206
6.2	Verwendung der 3-Fall-Betrachtungsmethode	209
6.3	Potenzialbewertung	211
6.4	Präsentieren der Handlungsempfehlung	212
7	Resümee: Chancen für neue internetbasierte Geschäftsmodelle	215

Anhang

A	Glossar	221
B	Linkliste	229
C	Die Autoren	233
	Index	235

3 Ertragsmodelle im Netz

Mit dem Medium Internet wurde ein Laboratorium der Möglichkeiten für neuartige Geschäftsmodelle geschaffen. So entstanden die unterschiedlichsten Ertragsmodelle. Manche erfolgreich, manche fantastisch – viele ruinös. Für den externen Betrachter ist es nicht immer klar, ob der gedankliche Ansatz falsch oder der Markt noch nicht reif für das Modell war. Daher sind unsere folgenden Bewertungen auch im Kontext unserer heutigen Umstände und Marktbedingungen zu sehen; so kann manch heute totgesagtes Modell durchaus wieder zu neuem Leben auferstehen, wenn sich bedeutende Rahmenbedingungen entsprechend verändern.

Beschließt ein Unternehmen, sich im Internet zu präsentieren, stehen immer auch monetäre Interessen dahinter. Denn schließlich kostet die Erstellung und Pflege des Webauftritts Geld – und muss sich folglich irgendwann einmal auch rechnen. Nun ist nicht jeder Webauftritt direkt auf den Verkauf von Waren oder Dienstleistungen ausgelegt. Auch die Verbreitung von Informationen oder Werbebotschaften, der direkte Kontakt zum Verbraucher oder Geschäftspartner wie auch zum Mitarbeiter, können über das Internet realisiert werden und in der Folge Einsparungen zum Beispiel eine geringere Auflage andersartiger und meist kostenintensiverer Werbemedien wie Printprodukte, ermöglichen.

Jedoch haben viele Unternehmen auch die Chancen des Internets als Umsatz generierende Plattform erkannt. Gerade in den Jahren 1997 bis 2000 grassierte ein regelrechter Internet-Hype: Basierend auf überschwänglichen Prognosen zu Wachstums- und Nutzungsraten des Internets, gepaart mit der Faszination der möglichen Potenziale dieses neuen Mediums, investierten zahlreiche Unternehmen und noch weitaus zahlreichere Aktienkäufer gewaltige Summen in die unterschiedlichsten Geschäfts- und Ertragsmodelle. Mittlerweise ist die Euphorie einem gesunden marktwirtschaftlichen Kalkül gewichen, begründet auf – leider nicht seltenen – negativen Erfahrungen der letzten Jahre.

Das Medium Internet ermöglichte erstmals einen kostengünstigen Kommunikationskanal vom Unternehmen zu seinen Kunden und Interessenten und von diesen auch zurück zum Unternehmen. Eine echte Sender-Empfänger-Sender-Kommunikation war bis dato nur im direkten Gespräch oder in langwierigem Schriftverkehr möglich. Die alten Kommunikationskanäle zogen in der Regel immense Kosten für den hierzu notwendigen Innen- und Außendienst, Callcenter-Betrieb, für Provisionsmodelle und so weiter nach sich. Durch das Internet besteht nun die Möglichkeit, dass der Verbraucher sich eigenständig informieren kann, indem er die gesuchte Information selbst über möglichst intuitiv zu bedienende und bestenfalls intelligente Navigationsmenüs findet oder sie ihm über eine spezielle Logik zugespielt wird. Diese Möglichkeiten gewinnbringend auszuspielen ist das Hauptbetätigungsfeld so genannter Internetfirmen, indem sie mit geringem Personalaufwand und Hilfe der Informationstechnologie Informationen oder Waren nach den individuellen Bedürfnissen des Verbrauchers strukturieren, offerieren, vermitteln oder verkaufen.

Dabei haben sich unterschiedliche Ertragsmodelle herauskristallisiert; die relevanten Vertreter dieser Ertragsmodelle werden wir im Folgenden etwas genauer betrachten. Die hier präsentierten Modelle bilden in Ihrer Gesamtheit alle aus unserer Sicht wichtigen Modelltypen ab; dabei erheben wir aber selbstverständlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit, zumal dem Einfallsreichtum nach wie vor keine Grenzen gesetzt sind. Bei der Zusammenstellung der wichtigsten Ertragsmodelle beziehen wir uns auf die von Michael Rappa¹ identifizierten Ertragsmodelle sowie auf die Erfahrungen aus unserer Beratungstätigkeit. Bei dem Studium der hier beschriebenen Modelle werden Sie jedoch die dahinter liegenden Gesetzmäßigkeiten und die unterschiedlichen Variationsmöglichkeiten innerhalb eines Modelltypus erkennen und diese Betrachtungsweise auch auf eventuell neu hinzukommende Varianten anwenden können.

Jedes dieser Modelle hat seinen eigenen Reiz, aber auch seine Fallstricke und Abhängigkeiten, die den Erfolg beeinflussen. Immer öfter findet man die Modelle nicht mehr in ihrer »reinen« Ausprägung, sondern in einer

¹ Rappa, Michael, *Managing the Digital Enterprise*, North Carolina State University (2001)

Kombination miteinander oder auch mit anderen Vertriebswegen, um so eine Maximierung des Erfolgs zu erreichen. Bei der Vorstellung der Modelle geht es darum, die Prinzipien der internetgenerierten Ertragsströme aufzuzeigen. Am Ende jeder Modellbetrachtung bewerten wir das Modell in Bezug auf die Kriterien Risiko (für die Umsetzung), Investment (für Umsetzung und Betrieb), Markt (Zielgruppe, Konkurrenzsituation), Chancen (für die Zukunft) und die persönliche Erfolgseinschätzung der Autoren für das Ertragsmodell in Form einer Schulnote unter den heute am Markt gegebenen Einflussgrößen und Rahmenbedingungen.

3.1 Maklermodelle (Intermediär)

Makler (auch Broker genannt) vermitteln Waren oder Dienstleistungen zwischen Anbieter und Kunde. Ihre Aufgabe ist also, dem Kunden das optimale Produkt im Namen eines Dritten zu offerieren und gegebenenfalls den Geschäftsabschluss zu überwachen (siehe Abbildung 3.1). Dazu bedienen sie sich unterschiedlichster Strategien. Den Umsatz realisieren Maklermodelle in der Regel durch transaktionsabhängige Gebühren, Provisionen und/oder durch Gebühren für das Offerieren der Ware auf der Handelsplattform.

Beim Maklermodell sind die folgenden Modellausprägungen voneinander zu unterscheiden:

- ▶ Kauf- und Verkaufsdurchführungsmodell (Brokerage)
- ▶ Marktplatzmodell (Market Place)
- ▶ Handelsgemeinschaft (Business Trading Community)
- ▶ Käufer-Aggregation (Buyer Aggregation)
- ▶ Distributionsmodell
- ▶ Virtuelles Einkaufszentrum (Virtual Mall)
- ▶ Metamediärmodell
- ▶ Auktionsmodell (Auction Broker)
- ▶ Bieter-Auktionsmodell (Reverse Auction)
- ▶ Inserate-Modell (Classifieds)
- ▶ Suchagenten (Search Agents)
- ▶ Prämienmakler

Gerade die Marktplatzmodelle lassen sich noch auf verschiedene Weise unterscheiden. Vertikale Marktplätze, auf denen nur branchenbezogene Angebote gehandelt werden, horizontale Marktplätze, die branchenübergreifende Produkte anbieten, verkäuferseitige Plattformen, deren (Mit-)Betreiber meist auch die größten Anbieter sind, oder einkäuferseitige Plattformen, auf der sich die größten Nachfrager zusammentun. Wer kauft und was verkauft wird, hat auf das Ertragsmodell an sich weniger Einfluss als die Art und Weise der Vergütung und die technische Komplexität im Betrieb.

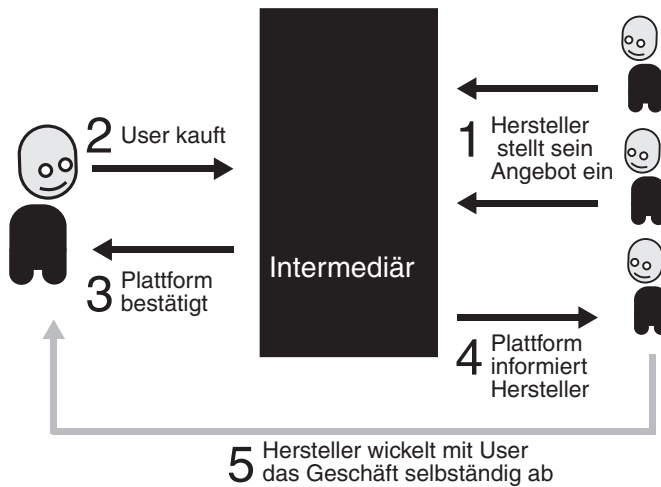


Abbildung 3.1 Modell des Intermediärs (Maklermodell, z.B. Kataloge, Malls ...)

Kauf- und Verkaufsdurchführungsmodell (Brokerage)

Bei dieser Form des Maklermodells übernimmt und überwacht der Serviceanbieter die Durchführung von Kauf- und Verkaufstransaktionen. Als Beispiel seien hier die Onlinebroker für Finanzdienstleistungen benannt: Consors² und Maxblue³. Über ihre Webseiten werden Aktien, Versicherungen und Fonds gehandelt. Die Einnahmen des Serviceanbieters werden aus Gebühren pro erfolgter Transaktion realisiert.

² www.consors.de

³ www.maxblue.de

Um sich im Markt zu positionieren, haben die Anbieter sich diverse Vorteile gegenüber den stationären Bankhäusern entwickelt, die dem Kunden das Handeln (Traden) erleichtern sollen. Die Einführung des Daytradings für den privaten Kunden, also das Kaufen und Verkaufen von Wertpapieren im Minutentakt, das Nutzen von automatisch aktualisierten Watchlists, das Anbieten von umfangreichen Chartanalysen und weiteren Hilfen haben das Ziel, dem Kunden die Angst vor dem Risiko zu nehmen und ihn ohne persönlichen Berater dennoch optimal (und vor allem kostengünstig) zu informieren.

Zu diesem Ertragsmodell ist generell zu bemerken, dass zahlreiche Banken inzwischen ihre selbstständigen Onlinebroker dem Markttrend folgend nach und nach wieder stärker unter ihre Fittiche nehmen wollen (Beispiele: HypoVereinsbank: DAB Bank; Postbank: Easytrade sowie Deutsche Bank: Maxblue).

Ein weiterer Vertreter dieses Maklermodells sind die Anbieter von Reisen und Flügen im Internet. Auch hier wird die Leistung selbst von einem Dritten erbracht, der Makler sorgt aber für den Verkauf der Dienstleistung über seine eigene Internetplattform. Gute Beispiele hierfür sind die Online-Reisemakler Lastminute⁴ und Expedia⁵.

Der Vorteil des Internets für den Verbraucher ist hier die schnelle, vom Veranstalter unabhängige Information, das einfache und bequeme Buchen sowie die vielen Zusatzinformationen zur Destination und der rasch mögliche Preisvergleich. Die Einnahmen für den Serviceanbieter generieren sich aus Provisionen für die erfolgreiche Vermittlung einer Reisedienstleistung. Als nachteilig haben sich jedoch die noch immer komplizierte Buchung von Flügen und der zumeist notwendige Versand der Tickets nach erfolgter Bezahlung von doch recht hohen Summen (Vertrauensproblem) erwiesen. Mittlerweile informieren sich sehr viele Kunden im Internet, buchen dann aber doch persönlich oder per Telefon bei ihrer stationären Reiseagentur. Zudem haben praktisch alle großen Airlines und Reiseanbieter die Gefahr durch potenzielle neue Wettbewerber erkannt und haben ihr eigenes Internetangebot entsprechend aufgestockt und es um direkte Buchungsmöglichkeiten erweitert.

4 www.lastminute.com

5 www.expedia.de

Risiken	<p>Die großen Player (sowohl in der Finanzdienstleistungsbranche als auch in der Branche der Reiseveranstalter) werden im Internet immer agiler. Beispiele hierfür sind in Deutschland: Lufthansa¹, DeutscheBA² und Opodo³ als Zusammenschluss der führenden europäischen Fluggesellschaften. Im Gegensatz zu den reinen Internetanbietern haben diese zudem eine starke Marke und einen hohen Vertrauensvorschuss bei den Kunden.</p> <p>Das Internet hat sich auch hier nur als weiterer zusätzlicher (und nicht alleiniger) Vertriebsweg für am Markt agierende »Big Player« erwiesen. Für unabhängige Makler ist der reine Internetvertrieb sehr marketingintensiv und aufgrund der geringen und weiter sinkenden Margen und des Vertrauensproblems selten profitabel.</p> <p>Zudem ist der Umsatz stark konjunkturabhängig und die Produkte sind relativ starkerklärungsbedürftig.</p>
Investment	<p>Die Investitionen in erklärenden Content (seien es nun Reisen oder Finanzprodukte) sind in der Regel relativ hoch und müssen ständig aktualisiert werden. Die Margen und Provisionen werden für beide beschriebenen Branchen immer geringer. Die Transaktion muss mehrfach abgesichert sein; das bedeutet hohe IT-Investitionen. Ein Callcenter ist trotz Internetplattform in der Regel zwingend notwendig.</p>
Markt	<p>Der Finanzmarkt ist stark konjunkturabhängig, die schlechten Erfahrungen, gerade am Neuen Markt, lassen den Kleinanleger zögern. Die Pleiten verschiedener Makler tragen nicht gerade zur Vertrauensbildung bei und die großen Spieler mit gutem Namen drängen vehement in den Markt. Der Reisemarkt wird zunehmend zwischen den großen Veranstaltern beziehungsweise Luftfahrtunternehmen untereinander aufgeteilt.</p>
Chancen	<p>Sowohl in der Finanz- als auch in der Reisebranche sind gute Chancen nur bei hohen Marketingausgaben und echten, spürbaren Kundenvorteilen vorstellbar. Jedoch ist die Macht der – aufgrund ihrer übrigen Marketing-/Brandingaktivitäten nicht einzuholenden – großen Gegner am Markt kaum zu brechen.</p>
Einschätzung	<p>↻①②③④⑤⑥☞</p>

Marktplatzmodell

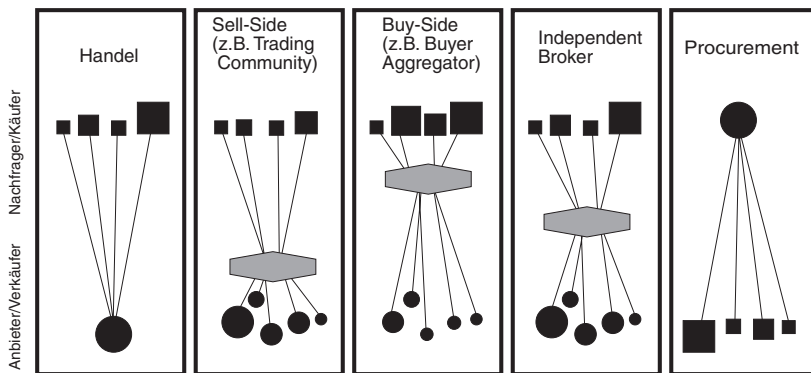
Dieses Maklermodell basiert darauf, ein großes Forum für den Vertrieb bestimmter Waren oder Dienstleistungen im Internet zu schaffen und möglichst viele Interessenten und Anbieter auf dem Marktplatz erfolgreich zusammenzubringen. Dieses Modell ist schon seit Jahrtausenden bewährt (Viehmarkt, Holzmarkt) und folgt der Regel, dass viele Kunden

6 www.lufthansa.de

7 www.flydba.com

8 www.opodo.de

dahin kommen, wo viele Anbieter sind, und Anbieter dorthin gehen, wo möglichst viele potenzielle Kunden sich umschauchen. Der Makler stellt also eine Transaktionsplattform bereit, auf der die Anbieter ihre Waren feilbieten und der Kunde sie erwerben kann. Er erwirtschaftet dabei aus den getätigten Umsätzen seine persönlichen Umsätze durch Gebühren. Dieses Modell ist vor allem im B2B-Geschäft (Business-to-Business) zu finden, da hier die nötigen Mengen umgesetzt werden und die Kunden regelmäßig wiederkehren. Das Marktplatzmodell gibt es in verschiedenen Ausprägungen.



Das Internet eröffnet Unternehmen neue oder vereinfachte Handelsmöglichkeiten. Man kann über das Medium den Zwischenhandel ausschließen, es können sich von Anbietern oder Nachfragern betriebene Marktplätze bilden und neue Mitspieler können als unabhängige Broker Handelsbeziehungen zwischen Unternehmen vermitteln.

Abbildung 3.2 Handelsmodelle im WWW

In der Reinform wird es von einem unabhängigen Unternehmen betrieben, das Anbieter und Nachfrager zusammenbringt. So bietet die Plattform Techpilot⁹ die Möglichkeit, Kapazitäten im Maschinenbau zu handeln. Auch die IHB Holzborse¹⁰ stellt eine unabhängige Plattform bereit, auf der sich Anbieter und Nachfrager treffen.

Schon bei der Beschreibung des Modells wird auch die Krux klar: Der Marktplatzanbieter muss die Keyplayer eines Marktes (zum Beispiel der Chemieindustrie) für seinen Marktplatz gewinnen – dann kann er auch mit Erfolg rechnen. Jedoch sind viele Großunternehmen gar nicht daran interessiert, dass ein Dritter sich in ihr sensibles Kundengeschäft ein-

9 www.techpilot.net

10 www.holzboerse.de

mischt und dabei auch noch Gebühren kassiert. Sie betreiben als große Anbieter (wie zum Beispiel Energieanbieter mit Netstrom¹¹) oder Nachfrager (wie die Automobilindustrie mit Covisint¹²) selbst Marktplätze. Hinzu kommt das Problem, dass stationäre Märkte in einer Vielzahl nebeneinander existieren können, da sie ja räumlich getrennt sind, virtuelle Märkte aber nur dann überleben, wenn sie wirklich einen markanten Anteil der wichtigsten Anbieter und Nachfrager aufweisen können.

Einen guten Überblick über die relevanten B2B-Marktplätze vermittelt die Webseite der Wirtschaftsfakultät der Universität Würzburg¹³.

Risiken	Der Makler muss die wichtigsten Anbieter und Nachfrager auf seinen Marktplatz bekommen. Dabei sind die Eigenarten des Marktes (Skontiformen, Abschlüsse, Provisionsmodelle) unbedingt zu berücksichtigen.
Investment	Je nach Anzahl der Marktteilnehmer halten sich die Investitionen in das Marketing in der Regel im Rahmen. Technisch muss jedoch für gesicherte und protokollierte Transaktion sowie einen unterbrechungsfreien Handel (auch bei höherem Traffic) gesorgt werden.
Markt	Der Markt ist pro Branche in der Regel überschaubar. Doch auch die großen Abnehmer von Gütern haben die Chancen solcher Marktplätze erkannt und schließen sich zum Teil zu Einkaufsplattformen zusammen.
Chancen	Wenn man große Anbieter von diesem Konzept begeistern und langfristig an den eigenen Marktplatz binden kann, sind die Chancen für einen Erfolg relativ groß.
Einschätzung insgesamt	↻①②③④⑤⑥🔍

Handelsgemeinschaft (Business Trading Community)

Die Handelsgemeinschaft ist eine Spezialform des Marktplatzes. Hier werden nur branchenspezifische Leistungen und Artikel vermittelt. Man spricht dann von einem »vertical web« oder vertikalem Marktplatz. Es werden neben Waren und Dienstleistungen auch Informationen, Neuerungen, Branchennachrichten, Jobangebote und Werbung für den Geschäftskunden angeboten. Ein Beispiel ist das DCI Webtradecenter¹⁴ für die IT/TK-Branche. Auch kann – im Sinne des Community-Gedankens

¹¹ www.netstrom.de

¹² www.covisint.com

¹³ <http://ibl.wifak.uni-wuerzburg.de/bzbmarktplatzfuehrer/>

¹⁴ www.webtradecenter.de

und als Kundenbindungsmaßnahme – ein Austausch der Mitglieder und Kunden untereinander erfolgen, zum Beispiel in Foren zu branchenrelevanten Themen.

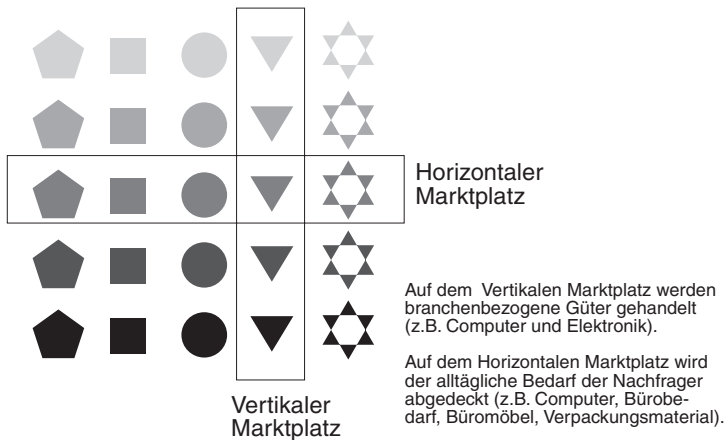


Abbildung 3.3 Horizontaler und vertikaler Marktplatz

Auch hier erfolgt der Maklerumsatz über eine Gebühr pro erfolgter Transaktion. Die Voraussetzungen für den Erfolg des Modells sind die Qualität der Anbieter und die der Informationen, welche die Besuchsfrequenz der Kunden, deren Verweildauer und die Anzahl und Höhe der Transaktionen entscheidend beeinflussen.

Der Vorteil dieses Modells für den Kunden besteht in der übersichtlichen Verwaltung und dem zentralen Einkauf aller zum Geschäftsbetrieb notwendigen Waren und Dienstleistungen auf einer Plattform. Ebenso profitiert er von aktuellen Brancheninformationen und dem Austausch mit Gleichgesinnten.

Der Nachteil des Modells ergibt sich aus den vielfältigen, oft langjährig bestehenden Lieferantenbeziehungen mit individuellen, oftmals intransparenten Absprachen und Preisgebungen innerhalb der Branchenlandschaft, die ein (häufiges) Wechseln der Lieferanten erschweren. Ein gutes Beispiel im Netz sind die Industriegüterplattform BidBizz¹⁵, die Community B2BToday¹⁶ und die Plattform Pharmaplace¹⁷.

¹⁵ www.bidbizz.com/market/

¹⁶ www.b2btoday.com

¹⁷ www.pharmaplace.de

Risiken	Der Makler muss die wichtigsten Anbieter und Nachfrager auf seinen Marktplatz bekommen. Dabei sind die (teilweise regionalen) Eigenarten des Marktes zu berücksichtigen. Der Endpreis und die Leistung müssen für den Kunden attraktiver sein als seine derzeitigen Handelskonditionen. Damit ist eine hohe Transaktionsgebühr ausgeschlossen. Der Plattformanbieter muss ausschließen können, dass nach dem Erstgeschäft der Kunde alle weiteren Geschäfte direkt mit dem Handelspartner abschließt, was sich in der Praxis schwer realisieren lässt.
Investment	Die Investitionen, vor allem in den Content (Nachrichten, Berichte), sind relativ hoch. Ebenso muss der Plattformanbieter in der Branche für seine Trading Community werben und die Kunden zum Wechsel ihrer Lieferanten bewegen.
Markt	Der Markt ist je Branche in der Regel überschaubar. Doch gibt es viele Restriktionen, zum Teil aus tradierten, gewachsenen Strukturen, die den überregionalen Einkauf erschweren.
Chancen	Wenn man die Branche sehr gut kennt und keine regionalen Bindungen in der Supply Chain vorfindet, bestehen gute Chancen – vorausgesetzt, der Kunde erhält einen wirklichen Vorteil gegenüber seinen jetzigen Einkaufsquellen und -verfahren.
Einschätzung	👉 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ 🗑️

Käufer-Aggregation (Buyer Aggregation)

Davon ausgehend, dass die Abnahme großer Mengen signifikante Preisnachlässe auf den Einzelartikel bringen, befasst sich dieses Maklermodell damit, möglichst viele Interessenten für ein bestimmtes Produkt zu finden. Kommt die notwendige Anzahl zusammen, wird das Produkt zum günstigeren Preis beim Hersteller/Großhändler erstanden und der Preisvorteil (abzüglich der Maklergebühren) an den Kunden weitergereicht. Dieses Modell ist auch als Powershopping bekannt. Es ist im B2B- wie auch im B2C-Bereich anwendbar.

Der Vorteil für den Kunden liegt auf der Hand: Er erwirbt ein Produkt zu deutlich günstigeren Konditionen. Allerdings kann er keinen Service (wie zum Beispiel Beratung) erwarten. Das Problem für den Makler ergibt sich aus dem Umstand, die richtigen Produkte auszuwählen, um auch genügend Käufer zu finden und seine Kunden immer wieder zum Besuch der Webseite zu bewegen, da dort ja nie ein festes Sortiment feilgeboten wird. So ist es für den Kunden eher Zufall, dass genau sein gesuchtes Produkt dort auch angeboten wird. Ebenso ist sich der Kunde zum Zeitpunkt

des Geschäftsabschlusses noch nicht über den wirklich erzielten Endpreis im Klaren, da dieser sich naturgemäß mit der Anzahl der Käufer weiter verringert.

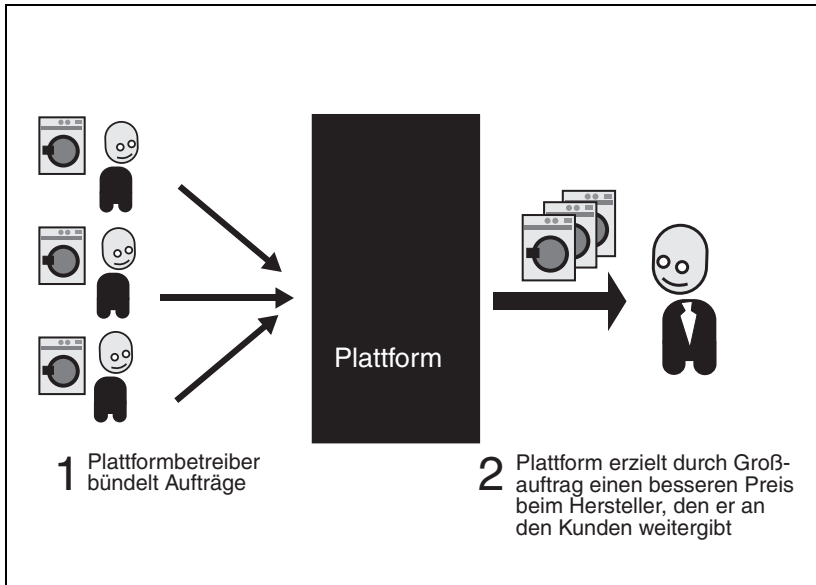


Abbildung 3.4 Ertragsmodell Käufer-Aggregation

Der Makler selbst bezieht seine Erträge aus der Gebühr, die er auf den Endpreis kalkuliert. Da dieser ja besonders gering sein soll, damit der Kunde das Risiko des Kaufes eingeht, fällt die Gebühr auch dementsprechend gering aus. Lohnenswert ist dieses Modell daher nur für Großmengen von genau definierten Produkten im Businessbereich und für so genannte Schnelldreher, also Artikel, die sehr oft eingekauft werden, im B2C-Bereich.

Beispiele im Internet sind die Plattformen Powershopping¹⁸ und letsbuyit¹⁹. Im B2B-Bereich versuchen die größten Automobilkonzerne (DaimlerChrysler, General Motors, Nissan und andere) ihre Einkaufsmacht auf der Plattform Covisint²⁰ zu bündeln und Mengeneffekte zu nutzen; allerdings ist hierbei das Kartellamt sehr wachsam.

18 www.powershopping.de

19 www.letsbuyit.com

20 www.covisint.com

Risiken	Der Makler muss die richtigen Produkte mit hoher Marktnachfrage aussuchen und anbieten. Er hat mit Handelsbarrieren zu kämpfen und benötigt einen hohen Traffic auf seiner Site, da ja nur bestimmte Produkte angeboten werden und entsprechend viele Interessenten und Käufer für einen Produktbereich gefunden werden müssen. Im B2B-Bereich hat er die traditionellen Einkaufsgemeinschaften und Genossenschaften als Konkurrenz, die meist höhere Volumina abwickeln.
Investment	Die Investitionen halten sich im technischen Bereich in einem erträglichen Rahmen. Es ist aber für eine gesicherte Transaktion zu sorgen.
Markt	Der Markt ist je Branche überschaubar. Im B2C-Bereich sind es vor allem die Schnäppchenjäger für technische Produkte.
Chancen	Im Businessbereich recht gut, im B2C-Bereich fragwürdig – insbesondere bei Einbezug der notwendigen Marketingkosten für den Traffic auf der eigenen Site.
Einschätzung	B2C: ⬆️①②③④⑤⑥⬇️ B2B: ⬆️①②③④⑤⑥⬇️

Distributionsmodell

Bei diesem B2B-Modell nimmt der Makler zunächst alle relevanten Lieferanten einer Branche unter Vertrag und stellt deren Produkte in einen eigenen Katalog ein. Aus diesem kann der Kunde nun bequem bestellen, Verfügbarkeiten prüfen und innerhalb seines Unternehmens Einkäufer mit verschiedenen Rechten versehen. Er hat damit eine bequeme, standardisierte Bestellumgebung für alle seine Einkäufe. Es sind ebenso individuelle Preisgestaltungen möglich. Der Makler erhält eine Transaktionsgebühr, kann aber auch einen Teilnehmerbeitrag erheben und sich zusätzlich über Werbeschaltungen finanzieren. Ein Beispiel ist die Plattform Emaro²¹, die vom Computer über das Büromöbel bis zur Mietwäsche ein breites Spektrum bietet, oder Beka²², die eine Beschaffungsplattform für den öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) betreiben.

Auch dieses Modell funktioniert nur, wenn es die wichtigsten und auch günstigsten Lieferanten in seinen Katalog aufnehmen kann und der Kunde das zur Verfügung gestellte System als Procurementsystem im Unternehmen akzeptiert. Das Procurementmodell macht vor allem für

²¹ www.emaro.com

²² www.beka4business.de

C-Güter, also nichtkritische Güter im Produktionsprozess Sinn. Für diese Anwendung haben SAP und andere Anbieter bereits erfolgreich Softwarelösungen entwickelt, die Konzernkunden und ausgewählte Zulieferer über den so genannten Enterprise Buyer direkt und ohne Maklerprovisionen miteinander verbindet.

Risiken	Der Makler muss die wichtigsten Anbieter und Nachfrager in seinen Katalog aufnehmen. Dabei sind die Eigenarten des Marktes zu berücksichtigen.
Investment	Investitionen und Pflegeaufwand (zum Beispiel aufgrund sich verändernder Produktdaten bei den Partnern) sind sehr hoch.
Markt	Der Markt ist je Branche überschaubar. Doch gibt es in vielen Unternehmen eingespielte Einkaufsszenarien, hier muss Überzeugungsarbeit geleistet werden. Insbesondere bei C-Gütern (Büromaterial und so weiter) können mit Procurementlösungen für mittelständische Kunden durchaus noch Abnehmer gefunden werden.
Chancen	Wenn man große Anbieter und Nachfrager von diesem Konzept begeistern kann, sind die Chancen einigermaßen gut.
Einschätzung	↩ ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ↻

Virtuelles Einkaufszentrum (Virtual Mall)

Das virtuelle Einkaufszentrum verspricht »Alles unter einer URL«. Das Prinzip ist das gleiche wie im Stationärhandel: Man versammelt die unterschiedlichsten Shops unter einer gemeinsamen Webadresse, wie bei Mall.com²³. Dabei bleibt jeder Shop natürlich selbstständig, wie sich zum Beispiel bei der Otto-Tochter Shopping24²⁴ zeigt. Der Makler verdient an einer Transaktionsgebühr, meist ein paar Prozent des Umsatzes. Hauptsächlich in Nischenmärkten sind solche Malls dem Anfänger eine große Hilfe. So finden sich in der DJ-Mall²⁵ sehr übersichtlich viele Links zu Shops und Herstellern.

23 www.mall.com

24 www.shopping24.de

25 www.dj-mall.com

Mittlerweile bieten verschiedene Makler nicht nur die URL an, sondern auch ganze Shopsysteme, die auch gemietet werden können. So wollen sie kleinere Unternehmen zum Einstieg in den E-Commerce animieren. Prominentes Beispiel für dieses Ertragsmodell: Evita²⁶ – ein Tochterunternehmen der Post AG.

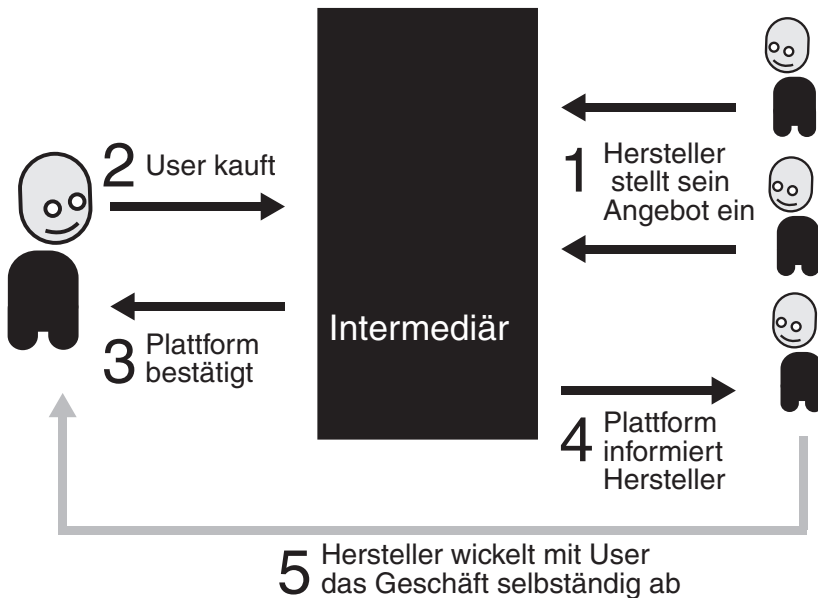


Abbildung 3.5 Das Intermediärmodell für virtuelle Einkaufszentren (B2B-Handel im Internet)

Was in der realen Welt durchaus Sinn macht – nämlich sich lange Wege zu ersparen und daher ins Shoppingcenter zu fahren –, ist im Internet doch eher fragwürdig. Schließlich liegen hier alle Shops nur einen Mausklick entfernt. So kann die virtuelle Mall nur einen kleinen Ausschnitt der Anbieter repräsentieren und dient oft nur als erste Anlaufstelle für Anfänger. Hat man den Artikel gefunden, helfen Suchmaschinen oft, weitere Anbieter mit eventuell besseren Bedingungen zu lokalisieren. Darüber hinaus stellt sich die Frage, warum der Kunde beim Wiederholungsbesuch über die virtuelle Mall kommen soll und nicht direkt die Shop-URL eingibt. Im Grunde sind virtuelle Malls der Versuch, ein Stück der realen Welt ins Internet herüberzuretten. Aber so wenig, wie man einen Fahr-

²⁶ www.evita.de

stuhl vermisst, um von der CD-Abteilung in die HiFi-Kategorie zu wechseln, so wenig braucht der erfahrene Surfer virtuelle Malls.

Risiken	Der Makler muss ein breites Sortiment über Partnershops abdecken. Er muss aktiv um Kunden werben und zu verhindern suchen, dass diese später direkt den jeweiligen Shop anspringen, da er so keine Provision erhält. Der einzige Vorteil von virtuellen Malls wäre die Zusammenfassung der Einkäufe in den unterschiedlichen Shops zu einem gemeinsamen Warenkorb und eine gemeinsame Lieferung der Produkte. Dies würde das wiederholte Eingeben der Kundendaten erübrigen und erhebliche Kosten auf Kundenseite für die Einzellieferungen einsparen. Doch dies ist aus technischer und logistischer Sicht meist nicht möglich.
Investment	Die Investitionen für die IT halten sich im Rahmen. Es bedarf jedoch hoher Werbeausgaben zur Steigerung der Bekanntheit.
Markt	Je gewandter der User im Umgang mit dem Internet wird, desto weniger Hilfen benötigt er, um Anbieter und Waren zu finden und miteinander zu vergleichen, daher ist das Ertragsmodell Virtual Mall generell als überholt zu bezeichnen ist.
Chancen	Die nachhaltigen Chancen dieses Ertragsmodells stufen wir als gering ein, da das Konzept letztlich dem Geist des Internets widerspricht. In der Übergangsphase, wo sich noch genügend unerfahrene User im Web bewegen, mag das Modell für Anbieter mit hohem Traffic jedoch noch einige Jahre seine Berechtigung haben.
Einschätzung	👍①②③④⑤👎

Metamediärmodell

Beim Metamediärmodell besitzt der Makler oft noch als zweites Standbein einen eigenen Shop. Um sein Angebot auszubauen, vermittelt er nun Aufträge an Dritte, wickelt aber über seine Plattform Bestellung und Bezahlung ab. Der Kunde bleibt ihm also erhalten.

Für den Kunden ist dieses Modell äußerst bequem, da er beim Händler seines Vertrauens ordert und auch dort bezahlt.

Der Makler erhält eine Provision, meist auf den Umsatz bezogen. Dafür muss er die Artikel aber in seinen Katalog einbinden und pflegen. Auch ist er gegebenenfalls der Ansprechpartner bei Fragen und Problemen. Gutes Beispiel ist der Internetbuchhändler Amazon²⁷ mit den so genannten

²⁷ www.amazon.de (zShops)

zShops und nun auch mit gebrauchten Büchern von privaten Kunden. – für beide Partnergruppen verwaltet Amazon den gesamten Geldfluss und vermittelt bei Problemen.

Risiken	Das Risiko ist gering, wenn der Partner und dessen Fulfillment (Ordermanagement, Lagerhaltung, Logistik, Lieferung) den Ansprüchen der eigenen Kunden genügt. Ein Wechsel der Partner ist aufgrund der engen Verzahnung der Geschäftsprozesse mit den entsprechenden Kosten für Neuimplementierung und Anpassung der Prozesse verbunden. Über den Umsatz entscheiden Preis und Service des Partners.
Investment	Die Investitionen halten sich im Rahmen. Die Artikel sind in den eigenen Katalog einzubinden.
Markt	Der Makler ergänzt sein Sortiment, um so ein besseres Standing im Markt zu erlangen. Jedoch ist die Anzahl der Partner, die sich auf dieses Modell einlassen, in der Regel stark begrenzt, da sie mit diesem Schritt die Hoheit über die eigenen Kunden abgeben; dies kann nur durch hohe Absatzzahlen über den Makler wettgemacht werden.
Chancen	Recht gut, wenn es gelingt, potente Partner zu finden, mit diesen gute Margen auszuhandeln und das neue Sortiment sinnvoll in das Markenimage integrieren zu können. Jedoch nur für Plattformen sinnvoll, die über entsprechend hohen Traffic und eine starke Marke mit hohem Vertrauen bei den Usern verfügen.
Einschätzung	👉 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ 🗑️

Auktionsmodell (Auction Broker)

Dieses Modell geht davon aus, dass es eine große Anzahl von Anbietern gibt, die ihre Ware auf Basis einer Versteigerung veräußern wollen, und eine noch größere Anzahl von Interessenten, die über eine Versteigerung kostengünstig diese Waren erwerben wollen. Der Makler schafft für beide Seiten eine technische Transaktionsplattform, auf der Angebote platziert und gehandelt werden können. Er überwacht die Versteigerung, also die Abgabe der Gebote und Wahrung der Gebotsfristen, und erteilt die Zuschläge. Seinen Erwerb generiert er aus Gebühren, die der Anbieter an den Makler entrichtet.

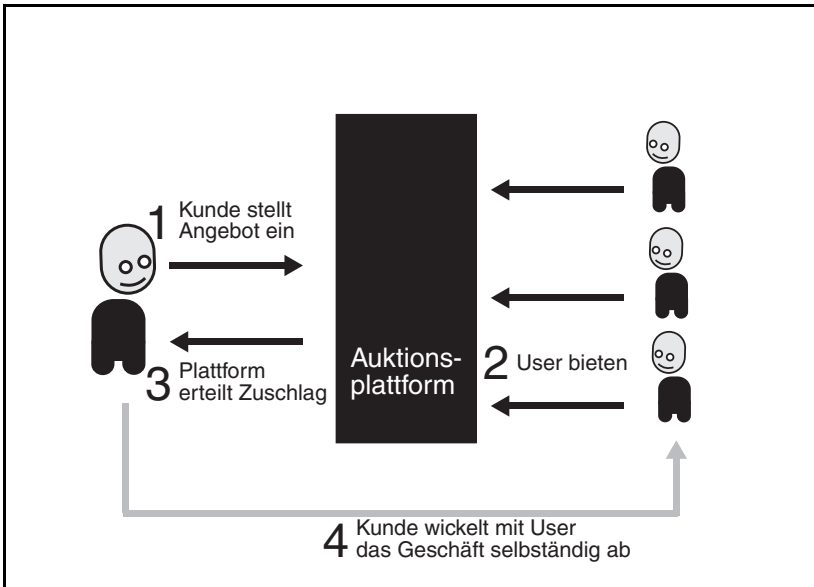


Abbildung 3.6 Auktionsmodell

Dieses Modell erfreute sich in den ersten Boom-Jahren des Internets großer Beliebtheit. Vor allem im B2C-Geschäft war es für viele Kunden die erste Möglichkeit, günstig an Produkte zu gelangen – und etwas Spieltrieb war natürlich auch dabei. Jedoch zeigte sich auch hier sehr schnell, dass vor allem diejenigen überlebten, die eine breite Vielfalt an Angeboten offerieren konnten oder sich auf ein kleines, hochspezialisiertes Segment konzentrierten.

Denn auch dieses Modell lebt von der Anzahl der Besucher und Offerten, welche die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass auch Umsätze getätigt werden. Da kein konstantes Sortiment vorhanden ist, ist es eben ein Glücksfall, wenn das Gesuchte auch tatsächlich offeriert wird. Umso mehr Angebote eingestellt sind und umso mehr Besucher nach Angeboten suchen, desto wahrscheinlicher ist ein zu vermittelndes Geschäft.

Hemmnisse für dieses Ertragsmodell sind vor allem die Unsicherheit hinsichtlich der Seriosität der Anbieter in Bezug auf die versprochene Qualität der Ware und die Zahlungsbereitschaft der Käufers. Hier wird bei den meisten Maklern mittlerweile mit Ratings gearbeitet, also mit Beurteilungen sowohl von Anbietern (in Bezug auf Produktqualität und Liefertreue) als auch von Bieter (in Bezug auf das Zahlungsverhalten). Darüber

hinaus bieten manche Plattformbetreiber inzwischen auch notarielle Treuhandkonten zur Zahlungsabwicklung an.

Klassische Beispiele im Internet sind die Aktionsplattformen von eBay²⁸ und Ricardo²⁹.

Risiken	Es müssen sich genug Anbieter und Bieter für einen funktionierenden und damit rentablen Plattformbetrieb finden. Dies ist heute nur mit erheblichen Werbeaufwendungen zu realisieren. Die Provision pro Transaktion fällt meist recht gering aus; auch hier macht es also die Masse. Die Ausgaben für die technische Infrastruktur sind relativ hoch, da sehr viele Prozesse gleichzeitig und auch sicher ablaufen müssen.
Investment	Die Investitionen für Marketing und Technik sind in beiden Bereichen enorm hoch.
Markt	Es gibt am Markt starke Anbieter, jedoch sind hochspezialisierte Nischen noch besetzbar. Die Anzahl der Bieter ist in Deutschland auch dadurch eingeschränkt, da hier Handeln und Bieten nicht alltäglich sind.
Chancen	Die Chancen stehen für ein neues Unternehmen im B2C-Bereich nicht gut. Hohe Investments und geringe Margen sprechen gegen einen schnellen Return on Investment. Nur etwas für echte Risikofreunde ...
Einschätzung	👉①②③④⑤⑥👈

Bieter-Auktionsmodell (Reverse Auction)

Das Prinzip der Reverse Auction funktioniert folgendermaßen: Der Bieter nennt seinen Preis für eine Ware oder Dienstleistung und der Makler sucht nun passende Anbieter, die diese zum genannten Preis liefern. Es versteht sich, dass dies vor allem mit schwer verkäuflicher oder terminierter Ware funktioniert. Für den Kunden ist ungewiss, ob er den Zuschlag erhält, dafür verpflichtet er sich aber meist, bei Zuschlag das Geschäft zum zuvor vereinbarten Maximalpreis abzuschließen. Der Makler kassiert im Erfolgsfall eine volumenabhängige Provision.

Bewährt hat sich dieses Modell vor allem in den USA bei Flugbuchungen, aber auch auf dem Automobil- und Immobilienmarkt. Dennoch konnte es sich in Deutschland nicht durchsetzen, da nur wenige Unternehmen zu solchem »Preisdumping« bereit sind. Auch hier funktioniert das Modell

²⁸ www.ebay.de

²⁹ www.ricardo.de

nur, wenn genügend Anbieter vorhanden sind; sonst kommt kein Geschäft zustande und der Kunde kehrt nach einigen fehlgeschlagenen Versuchen nicht wieder. Als Vertreter finden sich in den USA heute noch die Anbieter Priceline³⁰ und Pricecontrast³¹. Der letzte uns bekannte größere deutsche B2C-Ableger dieser Gattung ging im Jahr 2001 vom Netz. Allerdings ist diese Art der Auktion im B2B-Bereich noch immer aktuell, wie die Seite der Siegwirk Druckfarben³² zeigt.

Risiken	Das Risiko ist relativ hoch, da nicht viele Unternehmen Interesse an diesem Ertragsmodell haben. Zudem sind hohe Kosten für Marketing zu erwarten, um die URL bekannt zu machen. Gerade bei zum Beispiel Flugpreisen möchte der Kunde auch zum vorgegebenen Ziel und Datum fliegen. Daher geht er nicht unbedingt das Risiko ein, doch keinen Flug zu seinem Preis zu ergattern, denn logischerweise werden erst kurz vor Termin von den Airlines derartige Anfragen positiv beantwortet.
Investment	Die Investitionen beim Marketing sind hoch; es müssen potente Partner gefunden und IT-technisch eingebunden werden.
Markt	Der B2C-Konsument ist diese Art der Geschäftsanbahnung nicht gewohnt. Das macht es besonders schwierig, ihn zur Abgabe eines (bindenden) Preisangebots zu bewegen; zudem ist er nur mit Erfahrung und entsprechender Vorabinformation zum gewünschten Produkt in der Lage, ein realistisches Preisangebot zu platzieren. Diese Voraussetzungen schränken die Zielgruppe stark ein.
Chancen	Die Chancen dieses Modells sind sehr gering. Die meisten Unternehmen verfügen über Instrumentarien, um Überhänge abzubauen. Sie sind daher nicht unbedingt an diesem Modell interessiert, da es die Wettbewerbslandschaft und das Preisgefüge für den Verbraucher verzerrt.
Einschätzung	B2C: ⬆️ ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⚡️ B2B: ⬆️ ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⚡️

Inserate-Modell

Was in den gängigen Printmedien möglich ist, kann natürlich auch mit Erfolg im Internet abgebildet werden: Anzeigen. Diese Informationsmöglichkeit ist dem Verbraucher vertraut und erreicht hohe Akzeptanz. Das Internet bietet hier sogar durchweg Vorteile, da sich datenbankgestützte Anzeigen nach individuell bestimmbaren Kriterien durchsuchen lassen

30 www.priceline.com

31 www.pricecontrast.com

32 www.siegwerk.de

und so – im Gegensatz zu einem Printmedium wie beispielsweise der Zeitung – selektierte, für den jeweiligen Besucher relevante Informationen zur Anzeige gelangen.

Der Makler sammelt in diesem Modell die Anzeigen und stellt sie in geeigneter Form zur Durchsichtung und Darstellung bereit. Er erhält entweder vom Inserenten eine Schaltungsgebühr oder vom Suchenden ein Entgelt für den Zugang zu den Informationen. (Beispiel: Der regionale Vertreter *Zweite Hand*³³ aus Berlin, wo die Abonnenten dafür bezahlen müssen, den Kontakt in Form der Telefonnummer des Inserenten zu erhalten, und die Anzeige für den Inserenten kostenfrei ist.)

Bewährt hat sich das Inserate-Modell besonders für Immobilien, Autos und Kontaktanzeigen, also Anzeigentypen für Produkte und Services mit elektronisch vergleichbaren Kriterienkatalogen.

Als Beispiele seien hier stellvertretend genannt: alle Vertreter der Scout24-Gruppe³⁴, faircar³⁵ und die Autoplattform Mobile³⁶.

Risiken	Der Makler muss sowohl viele Anzeigenschaltungen als auch einen entsprechend hohen Traffic auf seiner Site erreichen. Die Konkurrenz ist einigermaßen groß; dies nicht nur im Internet, sondern auch im Offlinebereich (Printmedien). Bei neuen Wettbewerbern kommt das klassische Henne-Ei-Problem zum Tragen: Viele Inserenten – viele Interessenten und vice versa.
Investment	Die Investitionen in die Technik halten sich im Rahmen. Die Aufwände für das Marketing sind aber hoch.
Markt	Der Anzeigenmarkt wird noch immer von den Printmedien dominiert. Diese treten nun vermehrt auch im Internet auf, indem Offline- mit Online-angeboten als Bundle vertrieben werden (Beispiele: <i>FAZ</i> , <i>Welt</i>). Nur durch besseren Service für den Verbraucher kann der Onlinemakler seine Vorteile ausspielen.
Chancen	Recht gut, wenn es gelingt, die Webseite genügend bekannt zu machen und eindeutige Vorteile strategisch auszubauen. Da die Konkurrenz aber groß ist, ist ein schneller ROI nur schwer realisierbar. Bei vorhandenen Offlinekanälen sind Synergieeffekte nutzbar.
Einschätzung	↻ ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ↻

33 www.zweitehand.de

34 www.immobilienscout24.de, www.autoscout24.de, www.scout24.de

35 www.faircar.de

36 www.mobile.de

Suchagenten

Mag das Einkaufen im Internet auch immer einfacher werden – die Mühe, den richtigen Anbieter mit dem besten Preis zu identifizieren, hat der Verbraucher dennoch nach wie vor. Das setzt ein umfangreiches Wissen über die Produkte und die zugehörigen Anbieter und deren Internetadressen voraus. Diese langwierige und mühevoll Suche können dem User jedoch Suchagenten abnehmen beziehungsweise erheblich erleichtern. Dies sind entweder Softwaretools, die einmalig auf dem Rechner des Nutzers installiert werden müssen, oder Websites, auf denen man den jeweiligen Artikel eingibt. Der Agent sucht daraufhin in einer Anzahl von Onlineshops nach dem Artikel und stellt seine Ergebnisse in einer nach Kriterien geordneten Liste zusammen. So wird für den User schnell ersichtlich, wer das gesuchte Produkt zum günstigsten Preis anbietet.

Auch dieses Maklermodell basiert auf einer Transaktionsgebühr auf die beim getätigten Kauf erwirtschafteten Umsätze. Als die ersten Agententools aufkamen, waren sie der Schrecken jedes Onlineverkäufers. Schließlich hatte man mit hohen Ausgaben in die Werbung den Kunden auf seine Site gebracht und dieser hat auch einen expliziten Kaufwunsch – und nun kommt ein Agent und bietet dieselbe Ware bei einem Konkurrenten günstiger an!

Doch mittlerweile werden diese Agenten mit Gelassenheit betrachtet. Denn einerseits krankt das Modell daran, dass die Marge auf günstige Preise auch dementsprechend klein ist (und den Agentenbetreibern nicht die erwarteten Umsätze bringt), und andererseits kauft der Kunde meist lieber in Shops mit bekannter Marke, denen er sein Vertrauen schenkt, seine Daten überlässt und eventuell an Bonusprogrammen teilnimmt. Die Anteile der Umsätze über die Agenten sind heute eher marginal. Noch lebende Beispiele sind Dealtime³⁷ und Pricing Central³⁸.

37 www.dealtime.com

38 www.pricingcentral.com

Risiken	Die Risiken sind hoch. Eine aufwändige Technologie muss die Shops auf Preise scannen und an die Veränderungen bei den Shops permanent angepasst werden. Die Marge ist sehr gering. Die wenigsten Shops sind von dieser Technik begeistert, da sie gerade beim harten Wettbewerb im Internet in der Regel nur mit Mischkalkulationen erfolgreich bestehen können.
Investment	Die Investitionen für IT und Werbung sind sehr hoch. Auch das Marketingbudget muss sehr groß gehalten sein, um bei den Usern überhaupt genügend Bekanntheit zu erfahren.
Markt	Der Markt der Schnäppchenjäger ist zwar – gerade in Deutschland – sehr groß, doch ist es dem Kunden oft zu viel, für jeden Artikel in einem anderen Shop seine gesamten Daten abzugeben.
Chancen	Schlecht
Einschätzung	↶①②③④⑤⑥↷

Prämienmakler

Dieses Modell ist in Deutschland nahezu unbekannt, und auch in den USA konnten wir nur einen Vertreter finden: Bountyquest³⁹. Dennoch wollten wir es aufgrund seiner Ausgefallenheit nicht unerwähnt lassen. Dieses Ertragsmodell basiert auf dem Umstand, dass es Personen oder Unternehmen gibt, die eine bestimmte Information benötigen beziehungsweise fest davon überzeugt sind, dass es diese Information gibt, aber eben nicht wissen, wer diese Information besitzt. Bei Patenten kann das Wissen über frühere Entdeckungen gleicher Art zum Beispiel sehr wichtig sein. Kann sich ein Unternehmen solches Wissen nicht selbst verschaffen, schreibt es die Anfrage auf der Plattform aus und die Mitglieder der Plattform gehen auf die detektivische Jagd. Bei erfolgreicher Beantwortung der ausgeschriebenen Fragestellung beziehungsweise Kontaktvermittlung erhält der Informationsjäger dann eine stattliche Erfolgsprämie. Hierbei handelt es sich – aufgrund der Höhe des Prämienanreizes – meist um technische Expertenfragen oder benötigtes Spezialisten-Know-how; es könnten aber auch Fragen zu vermissten Personen oder Erben sein.

Andere Modelle mit vergleichbarem Ansatz sind beispielsweise im Bereich Recruiting denkbar. So könnte beispielsweise versucht werden,

³⁹ www.bountyquest.com

die richtigen Kandidaten für einen Job mit exakter Beschreibung zu ermitteln und entsprechend vorzuselektieren und für die erfolgreiche Vermittlung eines Arbeitnehmers mit einer »Kopfgeldprämie« zu belohnen.

Risiken	Das finanzielle Risiko ist nicht besonders hoch, da das Investment in Technik und Geschäftsprozesse eher gering ist. Andererseits ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Plattform auch die richtigen Personen zur Beantwortung der Fragen erreicht, stark von der Positionierung der Plattform abhängig und ohne starke Partner für die Verbreitung der Anfrage im passenden Zielgruppensegment eher gering.
Investment	Die Investitionen für IT sind gering, die Kosten für die Bekanntmachung der Site in der richtigen Zielgruppe ist jedoch ohne Partner entsprechend hoch.
Markt	Der Markt der Suchenden nach einer geldwerten Antwort dürfte relativ groß, aber sehr heterogen sein. Somit ist das Erreichen der Wissensträger äußerst schwierig, da wir es hier nicht mit einer eng definierten, leicht zu adressierenden Zielgruppe zu tun haben. Bei der Anwendung im Bereich Recruiting stellen sich in Deutschland zusätzlich noch rechtliche Fragen (Sittlichkeit der Abwerbung von Kandidaten und Ähnliches), die zu klären wären.
Chancen	Äußerst gering
Einschätzung	👉 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ 🤖

3.2 Werbefinanzierte Modelle

Ähnlich wie kommerzielle TV-Sender, die ihre Filme eigentlich nur zeigen, um genügend Empfänger für die Werbeschaltungen zu binden, versuchen werbefinanzierte Internetangebote ein möglichst attraktives, oft besuchtes Angebot zu schaffen, das auf jeder dargestellten Seite neben den eigentlichen Inhalten Werbung zeigt. Die häufigste Form der Werbung im Internet ist das Banner. Allerdings gibt es eine Vielzahl weiterer Werbeformen⁴⁰ im Netz. Werbung im Internet wird im Allgemeinen pro Sichtkontakt abgerechnet. Die Einheit hierfür ist der TKP, der Tausender-Kontakt-Preis. Für diesen Preis wird ein Werbeformat 1000 Mal gezeigt. Er liegt, je nach Zielgruppe und Bannerformat, meist irgendwo zwischen 7 und 60 Euro. Dabei steigt der TKP, je genauer die Zielgruppe definiert und qualifiziert ist. Eine qualifizierte Zielgruppe für Konfektion sind zum

⁴⁰ www.werbeformen.de

Beispiel Besucher des Shoppingbereichs von AOL in der Kategorie Bekleidung, da sie mit hoher Wahrscheinlichkeit diesen Bereich mit der Absicht besuchen, einen Onlinekauf in dieser Warengruppe abzuschließen.

Mittlerweile ist der Betrieb von rein werbefinanzierten Internetangeboten sehr aufwändig geworden. Eine Vielzahl von Anreizen müssen dem User geboten werden, um ihn dauerhaft zu gewinnen und auf der Site möglichst lange Besuchszeiten und hohe Besuchsfrequenzen (= viele Werbekontakte pro Besucher) zu erzielen. Abbildung 3.7 zeigt die Zusammenhänge zwischen Kundenanzahl und Einnahmen für den Betreiber des werbefinanzierten Ertragsmodells nochmals in grafischer Form.

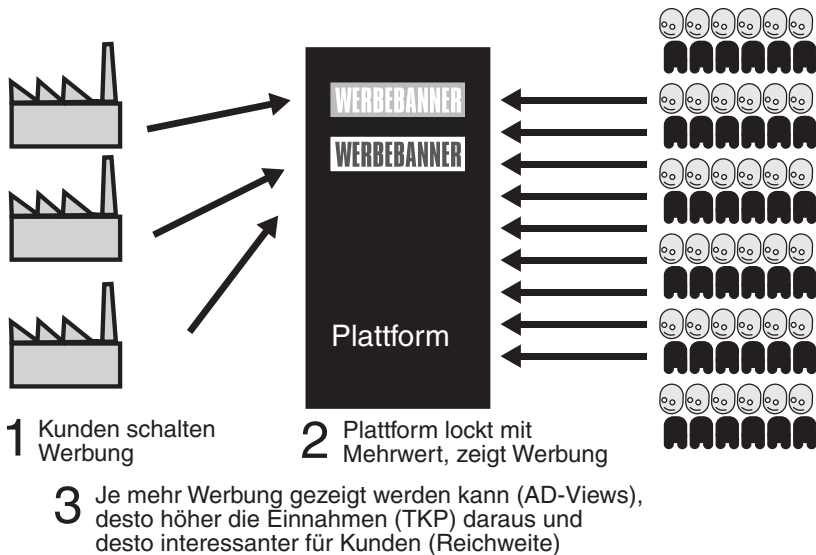


Abbildung 3.7 Werbefinanzierte Modelle (Portale, Communities ...)

Leider zeigt die Erfahrung im Netz, dass Internetnutzer immer weniger auf Werbung reagieren, also gegen diese resistent werden beziehungsweise sie oftmals sogar ärgerlich finden und die Werbung daher unter Zuhilfenahme von Softwaretools wie beispielsweise Webwasher⁴¹ ausblenden. Denn die bunten Banner und Popup-Fenster verlangsamen den Aufbau der vom User aufgerufenen Seiten, kosten zusätzlich Onlinezeit und -geld und sind in den meisten Fällen für den User nicht zielführend.

⁴¹ www.webwasher.com

Der Erfolg solcher Werbeschaltungen wird im Internet daran gemessen, wie viele Prozent der User tatsächlich auf das Banner klicken und damit zum Angebot des Werbungtreibenden geleitet werden. Man nennt diese Kennziffer die Click-through-Rate (CTR). Je höher die CTR liegt, desto teurer kann der TKP am Markt an Werbekunden verkauft werden. Im Schnitt liegen die CTRs und damit die Preise für TKPs heute aber eher niedrig. Gerade bei Suchmaschinen findet man heute auch so genannte Pay-per-Click-Verrechnungsformen⁴². Dabei werden Werbeinhalte als Links passend zu Suchergebnissen ausgegeben. Erst wenn nun der Nutzer auf einen solchen Link auch wirklich klickt, kassiert der Betreiber vom Werbeproduzenten eine Erfolgsprämie.

Zu den werbefinanzierten Modellen zählen wir:

- ▶ Die allgemeinen Portale
- ▶ Die spezialisierten Portale
- ▶ Das Modell der belohnten Aufmerksamkeit
- ▶ Das Modell der kostenlosen Leistung gegen Werbung
- ▶ Das Modell Newsletterdienst

Allgemeine Portale

Ein Portal begreift sich als Einstiegsseite in das World Wide Web. Der größte Wunsch eines Portalbetreibers ist es, dass sein Portal vom User als Startseite im persönlichen Browser eingestellt wird.

Auf einer allgemeinen Portalseite finden sich normalerweise täglich aktualisierte News aus den Bereichen Politik, Sport, Gesellschaft. Zusätzlich finden sich dort kategorisierte Links zu möglichst vielen Angeboten im Internet, vom Routenplaner bis zu Shoppingmöglichkeiten; auch diese werden möglichst täglich aktualisiert beziehungsweise ergänzt. Ein dritter, wesentlicher Bestandteil eines Portals ist die Suchmaschine, mit deren Hilfe der User bestimmte Inhalte im Web einfach auffinden und erreichen kann. Fast jeder Internetbenutzer kennt die großen Portale von Microsoft⁴³, Yahoo!⁴⁴ oder der Telekom⁴⁵.

42 www.payperclickanalyst.com

43 www.msn.de

44 www.yahoo.de

45 www.t-online.de

Mittlerweile haben viele Portale ihr Serviceangebot stark ausgebaut und bieten auch umfangreiche Kommunikationsmöglichkeiten, wie das Einrichten einer kostenlosen E-Mail-Adresse, E-Mail-Verwaltung und individuelle Einstellungen und Konfigurationen unterschiedlichster Art, wie zum Beispiel Web.de⁴⁶ oder auch GMX⁴⁷.

All diese Leistungen verfolgen nur den Zweck, dass der User dauerhaft diese Site besucht und möglichst viele Seiten des Angebots in einer Session, also während seines Besuchs, aufruft. Denn nur so können möglichst viele Werbekontakte erzielt werden. Um die Click-through-Rate zu erhöhen, lassen sich die Betreiber einiges einfallen. So kann der Inhalt der Werbung zum Beispiel dem angegebenen Suchbegriff oder der angewählten Kategorie von Links angepasst werden.

Auch betreiben viele Anbieter einen erheblichen Aufwand an Werbung, um ihr Portal großflächig bekannt zu machen und so den nötigen Traffic auf ihren Seiten zu gewährleisten.

Selbst die großen Portale sind heutzutage froh, wenn etwa 30 bis 40 Prozent der vorhandenen Bannerkapazitäten an den Werbekunden veräußert werden können.

Risiken	Die Risiken sind extrem hoch. Eine aufwändige Technologie ist notwendig, teure Inhalte mit höchster Aktualität müssen gewährleistet sein. Es gilt, eine extrem große Zahl an Usern zu gewinnen, die aufgrund des hohen Mehrwerts der im Portal angebotenen Informationen die Werbung billigend in Kauf nehmen, und diese als immer wiederkehrende Besucher zu halten. Die Einnahmen aus Werbung sind eher rückläufig und zudem stark konjunkturabhängig.
Investment	Die Investitionen für IT, den laufenden Betrieb und die notwendige Werbung sind sehr hoch. Darüber hinaus muss der Content durch Partnerschaften mit Contentinhabern (meist Verlage) abgesichert werden.
Markt	Der Markt wird von wenigen großen Anbietern beherrscht, die sich immer stärker mit Verlagen und Contentlieferanten verbünden. Diese geben die Funktionalitäten und Standards vor.
Chancen	Sehr risikoreich (insbesondere für Neueinsteiger)
Einschätzung	↕ ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ↻

⁴⁶ www.web.de

⁴⁷ www.gmx.de

Spezialisierte Portale

Die Anbieter spezialisierter Portale fokussieren sich auf ein Spezialgebiet, bieten hierzu brandaktuelle Informationen und News und Foren. Damit haben sie eine klar umrissene Zielgruppe vor Augen, die sie auch gezielt bewerben können. So interessieren sich die Besucher von Golf.de⁴⁸ vorrangig für diesen Sport. Die Interessen der Urbia⁴⁹-Besucher beziehen sich hauptsächlich auf Familie, Geburt und Partnerschaft, während 4men⁵⁰ sich eher dem Mann und seinen Bedürfnissen zuwendet. Natürlich müssen auch in diesem Modell möglichst viele Sicht- und Werbekontakte erzielt werden. Daher lassen sich auch spezialisierte Portale nur dann wirtschaftlich betreiben, wenn die Zielgruppe auch entsprechend groß genug ist.

Der TKP liegt bei diesen Portalen naturgemäß höher, allerdings ist es schwieriger, die Zielgruppe auch wirklich zu erreichen und das unterschiedliche Anspruchsniveau innerhalb dieser zu berücksichtigen.

Spezialisierte Portale können ihr Leistungsspektrum auf ihr Thema fokussieren, denn der User verlangt nicht das breite Leistungsspektrum, das er von allgemeinen Portalen gewohnt ist.

Risiken	Auch hier sind die Risiken hoch. Die Technologie und Inhalte bedürfen hoher Anfangsinvestitionen und ständiger Aktualisierung und Pflege. Die Zielgruppe muss erreicht werden. Das Spezialthema muss so interessant und in der notwendigen Tiefe angeboten werden, dass die Zielgruppe das Portal mit genügend hoher Frequenz besucht, um so die Einnahmen zu sichern.
Investment	Die Investitionen für IT, Betreuung und Werbung sind sehr hoch.
Markt	Der Markt ist je nach Thema noch sehr unterschiedlich stark besetzt, so sind populäre Themen (zum Beispiel Sport) schon nahezu komplett abgedeckt. Seltener Themen bedingen eine kleinere Zielgruppe und damit entsprechend geringere Einnahmen, sodass ein Neustart in diesem Bereich sehr kritisch bewertet werden muss.

48 www.golf.de

49 www.urbia.com

50 www.4men.de

Chancen	Im Portalbereich herrschen die Risiken über die Chancen; es sind relativ hohe Investitionen notwendig und selbst mit starken (Content-)Partnern sind Spezialportale nur schwer profitabel zu betreiben. Interessante Nischen sind aber nach wie vor vorhanden.
Einschätzung	👉 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ 🚫

Modell der belohnten Aufmerksamkeit

Wenn den Internetnutzer die ständige Werbung im Internet nervt, Werbung aber gut bezahlt wird, wieso soll dann der User nicht auch direkt davon profitieren, wenn er seine Aufmerksamkeit der Werbung schenkt? So dachten einige Geschäftsleute und entwickelten Modelle, die den Konsum von Werbung belohnten. Ob Prämien, Sachleistungen oder bares Geld – der Werbepatient sollte für seine Aufmerksamkeit belohnt werden. Es muss dabei natürlich gemessen werden, wie lange und wie viel Werbung er tatsächlich konsumiert. Dies bedingt die Registrierung des Users.

Die meisten Unternehmen, das kann vorweg bemerkt werden, sind mit diesem Modell gescheitert. Denn die Entlohnung macht aufgrund der geringen Beträge pro Werbeschaltung natürlich nur Sinn, wenn große Mengen an Werbung konsumiert werden. Und die »Dauerwerbungsgucker«, die hierzu genügend Zeit und Muße haben, sind nicht unbedingt die anvisierte Zielgruppe der werbungstreibenden Unternehmen. Auch fragte sich ein Großteil der User, ob der Aufwand, sich zu registrieren und eventuell sogar spezielle Software zu installieren, in einem ausgewogenen Verhältnis zu den zu erwartenden Einkünften liegt. Liegt der TKP zum Beispiel bei 10 Euro und der User erhält 10 Prozent der Werbeeinnahmen, muss er sich 10 Banner anschauen, um 1 Cent zu erhalten.

Dennoch haben ein paar Anbieter überlebt und wohl auch die für die Werbungstreibenden kritische Masse an Mitgliedern zusammen bekommen. So zahlt FairAd⁵¹ für das Betrachten von Bannern, das Ansehen von Spots und das Testen/Kaufen von Produkten. Das Unternehmen J-Point⁵² vergibt für das Ansehen von animierter Werbung und Kinotrailern

⁵¹ www.fairad.de

⁵² www.j-point.de

Punkte, die der Nutzer dann in Gewinnspielen setzen kann, um zum Beispiel eine Reise zu gewinnen.

Risiken	Das finanzielle Risiko ist hoch. Sinkende TKP-Preise und eine kritische Einstellung der User wie auch der Wirtschaft haben das Modell in seinen jetzigen Ausprägungen scheitern lassen. Zudem muss die zugehörige Software möglichst schwer »knackbar« sein, sonst ist einem Missbrauch Tür und Tor geöffnet.
Investment	Die Investitionen für IT und Werbung für die Bekanntmachung sind hoch.
Markt	Der Markt der Menschen, die unversteuert etwas dazuverdienen wollen, ist zwar sehr groß, doch ist der Erwerb einer erklecklichen Summe Geldes mit einem hohen Volumen an Zeit und Onlinegebühren verbunden. Die Unternehmen sehen diese Zielgruppe eher kritisch und fokussieren ihre Ausgaben lieber auf andere, seriösere Werbeformen im Netz.
Chancen	Gegen null
Einschätzung	↩️ ①②③④⑤⑥👉

Modell der kostenlosen Leistung gegen Werbung

Bietet man dem User eine begehrte Leistung kostenlos an, nimmt er die Werbung zur Finanzierung dieser Leistung (billigend) in Kauf. Auf dieser Maxime begründen einige Anbieter ihr Ertragsmodell. Sie haben internetbasierte Dienste und Software entwickelt, die dem User einen hohen Mehrwert versprechen und ihm kostenlos zur Verfügung stehen. An bekanntester Stelle sind hier Unternehmen anzuführen, die eine kostenlose E-Mail-Adresse anbieten, wie GMX⁵³. Aber auch der kostenlose Download von Dateien, wie bei Bildschirmschoner.de⁵⁴, oder einen kleinen Service⁵⁵, um online Banner und Buttons für seinen eigenen Webauftritt zu erzeugen.

Auch hier sollten es Leistungen sein, die überaus häufig benötigt werden und eine große Anzahl von Usern ansprechen. Nur so kann der zum Umsatz nötige Traffic aufkommen. Aber es können sich auch Leistungen rechnen, die wenig Pflege und Technik voraussetzen und daher langfristig ihr Geld einspielen.

53 www.gmx.de

54 www.bildschirmschoner.de

55 www.cooltext.com

Risiken	Das Risiko ist pauschal schwer kalkulierbar. An kostenlosen Leistungen sind viele User interessiert. Es ist abzuwägen, ob die Investitionen in die IT- und Softwarelandschaft durch genügend Besucher und Werbeschaltungen gedeckt werden.
Investment	Stark von der Leistung abhängig, jedoch sind trotz kostenloser Dienstleistung meist nicht unerhebliche Investitionen für die Bekanntmachung des Dienstes/Eigenwerbung bei den potenziellen Nutzern notwendig.
Markt	Kostenlose Angebote werden von der Internetgemeinde immer gern genutzt und erfreuen sich daher einer hohen Akzeptanz. Jedoch gibt es auch hier stark umkämpfte Segmente (zum Beispiel im Bereich E-Mail-Accounts). Wie bei allen werbunggetriebenen Geschäftsmodellen ist es wichtig, den nötigen Traffic zu erzielen. Daher ist zu überlegen, wie viele die Leistung wie oft nutzen werden und ob die Betriebskosten dann erheblich niedriger als die zu erwartenden Werbeeinnahmen sind.
Chancen	Mäßig bis gut
Einschätzung	👉①②③④⑤⑥👈

Modell Newsletterdienst

Newsletterdienste sind eine der ältesten und eine der am häufigsten genutzten Formen des Informationsaustauschs im Netz. Zumeist werden Newsletterdienste von Portalen, Communities oder auch Firmenportalen als Add-on-Leistung an die interessierten User versandt. Hierzu müssen sich diese mit Ihrer E-Mail-Adresse beim Betreiber anmelden; zumeist werden von den Betreibern noch weitere Daten erhoben wie Adress- oder Interessendaten. Da sich der Interessent hierbei aktiv anmeldet, kann der Newsletterbetreiber davon ausgehen, dass ein echtes Interesse beim Anmeldenden vorliegt. Zumindest zum Zeitpunkt der Anmeldung, denn wie in anderen Bereichen auch, verschieben sich die Interessen der User mit der Zeit. Aber neben dem Angebot des Newsletterdienstes als Add-on gibt es auch reine Newsletterdienste, die sich in aller Regel über in den Newslettern enthaltene Werbung finanzieren. Einer der bekannteren hiervon ist beispielsweise der seit 1998 existierende Onlinemarketer⁵⁶, der mit über 12 000 Lesern als 14-tägiger Newsletter rund um die Themen E-Business und Onlinemarketing informiert.

⁵⁶ www.onlinemarketer.de

Risiken	Das Risiko für dieses Ertragsmodell ist gering. Zum Versand eines Newsletters braucht man theoretisch außer einer Hostadresse und einem mittleren PC keinerlei technologisch aufwändige Infrastruktur.
Investment	Abgesehen vom Content sind die Kosten in Technologie und Infrastruktur relativ gering; allerdings erwarten Kunden eines Newsletters entsprechend aufbereitete Inhalte und News – und wenn dieser extern besorgt oder intern generiert wird, kostet es entsprechend. Außerdem muss auch ein solches Angebot entsprechend beworben werden, auch wenn hier die Mund-zu-Mund-Propaganda durchaus ihre Wirkung tut. Auch hier wieder das Henne-Ei-Problem – denn ohne entsprechend viele Abonnenten keine Anzeigen im Newsletter.
Markt	Der Markt für Newsletterdienste ist nach wie vor als sehr gut zu bezeichnen. Es gibt kein Thema, das zu speziell sein könnte, als dass es sich nicht für einen Newsletter eignen könnte. Will man hieraus jedoch eine Ertragsquelle generieren, so sollte man eine für Werbungtreibende entsprechend relevante und große Zielgruppe auswählen.
Chancen	Mäßig bis gut
Einschätzung	👍①👎②③④⑤⑥👎

3.3 Der Infomediär

Nachdem das World Wide Web als Informations- und Verkaufsmittel entdeckt worden war, träumten viele den Traum einer perfekten 1:1-Kommunikation, bei der intelligente Systeme den User identifizieren, seine Interessen erkennen, sein Verhalten registrieren und aus den gewonnenen Daten Just-in-Time-Rückschlüsse auf seine aktuellen Bedürfnisse liefern und ihm auf dieser Basis die auf sein Profil passenden, individuell zusammengestellten Informationen und Konsumgüter offerieren.

Sowohl die komplexe Technik als auch die gesunde Skepsis der User und die aktuellen Datenschutzbestimmungen haben diesen Traum bisher noch nicht wahr werden lassen. Jedoch erwachte das Bewusstsein, dass das Wissen um den User, seine Meinung und sein (Kauf-)Verhalten im Internetbusiness einen beträchtlichen Wert hat. Denn im Gegensatz zum normalen Stationärgeschäft, wo ein guter Verkäufer nach ein paar Worten sich ein Bild über den neuen Kunden machen und entsprechende Empfehlungen aussprechen kann, behandelt der Onlineshop im Internet den Kunden oft sogar noch nach einigen Wiederholungskäufen wie einen völlig Unbekannten.

Solch ein Maß an Ineffizienz und das Ausblenden von bereits mit einfachen technischen Mitteln realisierbaren Nutzeffekten im Internet ist jedoch für einen Onlineshop nicht tragbar: Jede unnütz gezeigte Werbung, jede nicht zielführende Seite strapaziert die Geduld des Besuchers – die Abbruchwahrscheinlichkeit steigt und der Besucher geht als Kunde verloren (siehe hierzu auch den Abschnitt »Das Internet als Medium der Kommunikation« in Kapitel 1).

Doch auch andere Informationen als das reine Kaufverhalten eines Users sind über das Web zu erfassen und zu verwerten. Meinungen über Produkte, Dienstleistungen, Personen und Parteien lassen sich via Internet bequem, schnell und anonym austauschen. Ob zwischen den Konsumenten selbst oder mit Produzenten und Protagonisten – solche Kommunikationsforen können schnell ein interessanter Meinungs- und Stimmungsinikator werden.

Bei den Infomediären unterscheiden wir zwei Ertragsmodelltypen:

- ▶ Modell der Verbraucherempfehlung (Recommendation System)
- ▶ Registrierungssysteme

Modell der Verbraucherempfehlung

Ein großer Teil von Kaufentscheidungen in unserem Leben wird aufgrund von Empfehlungen beeinflusst. Seien es Testberichte, Urteile unabhängiger Organisationen, wie Verbraucherschutz und Stiftung Warentest, oder aber der Rat von Freunden, Verwandten oder der eigenen Kinder. Man erwartet von diesen Empfehlungen eine gewisse Unabhängigkeit und eine Erfahrungshistorie mit dem Produkt. Nicht umsonst arbeitet auch die Werbung gern mit prominenten Testimonials, welche die Qualität der Produkte belegen sollen. Diese Empfehlungen können sich auf einzelne Produkte, Dienstleistungen, aber auch auf den Hersteller/Erbringer der Dienstleistung (Unternehmen, Rechtsanwalt, Arzt, Geschäft) beziehen. Manche Studie geht davon aus, dass circa 40 Prozent aller Kaufentscheidungen direkt von einer Empfehlung beeinflusst werden.

Das Recommendation System hat zum Ziel, möglichst viele dieser Empfehlungen zu sammeln und diese Dritten zur Verfügung zu stellen. Dazu wird der Verbraucher dazu animiert, seine Empfehlungen in die Daten-

bank einzustellen. Als Anreiz dienen oft finanzielle Entschädigungen, die nach einem einfachen Verfahren berechnet werden: Der Eintrag selbst wird belohnt, jeder Aufruf (also jedes Lesen) des Eintrags wird belohnt und jede positive Bewertung des Eintrags durch dessen Leser wird belohnt. Durch diese Feedbackschleife unterliegt die Qualität der Einträge einer Selbstregulation der Nutzer, da die Einkünfte sich an der Qualität, also dem Nutzen für den Leser, bemessen.

Der Betreiber, wie zum Beispiel Ciao⁵⁷, muss dafür sorgen, dass es genügend relevante Einträge zu allen Produkten gibt. Dabei kann er sich auf eine bestimmte Kategorie oder Marke spezialisieren oder die bewertete Produktrange sehr allgemein halten.

Der Besucher kann nun nach Produkten suchen, die Bewertungen einsehen, vergleichen und sich so ein eigenes Bild über das Produkt machen. Zudem kann er bewerten, wie hilfreich ihm der Eintrag des Autors der Bewertung erschien.

Die Erträge ergeben sich aus Werbeschaltungen auf der Site, direkter Verlinkung der Produktbewertung zu Shops und Auktionsplattformen und dem Verkauf der Erkenntnisse der Site an Shops und Hersteller (Marktforschung).

Das Modell ist sehr interessant, da die Pflege der Inhalte im laufenden Betrieb von den Usern/Autoren selbst übernommen wird. Allerdings ergeben sich aus dem Modell einige markt- und umsatzbeeinflussende Parameter:

- ▶ Der Umfang des Produktsortiments beeinflusst die Größe des Interesses durch die Nutzer.
- ▶ Es muss eine dem Sortimentsumfang entsprechende Anzahl an qualitativen Empfehlungen vorliegen, damit das Angebot genutzt wird.
- ▶ Die Autoren müssen einen ausreichenden Anreiz erhalten, um qualitative Beiträge einzustellen. Das Verhältnis von Autoren zu Nutzern dürfte im Optimalfall höchstens 5:95 sein; es gibt also immer wesentlich mehr Nutzer als Autoren.

57 www.ciao.com

- ▶ Die Qualität der Einträge muss einen gewissen Mindeststandard erfüllen.
- ▶ Die Einträge sollten unabhängig sein und müssen sich im rechtlich zulässigen Rahmen bewegen.

Die meisten dieser Meinungsportale bieten den Schreibern eine Entlohnung, die sich oft nach Anzahl der Kommentare, Anzahl der Lesungen und Bewertung derselben richtet. Daher nutzen manche Schreiber dies und veröffentlichen eine Bewertung parallel bei zum Beispiel DooYoo⁵⁸, eComments⁵⁹ und Yopi⁶⁰. Leider werden diese Anbieter durch gleiche Inhalte auch schnell austauschbar.

Risiken	Das generelle Risiko ist pauschal schwer kalkulierbar. Das Interesse an unabhängigen Erfahrungen mit Produkten und Dienstleistungen ist groß. Allerdings kam es auch hier schnell zu einer Institutionalisierung, das heißt, dass mehrere Plattformen es nebeneinander schwer haben, die erfolgsentscheidende Fülle der Empfehlungen und deren Qualität zu gewährleisten. Auch will der Verbraucher eine eindeutige Adresse, unter der er alle relevanten Empfehlungen findet. Jedoch besteht die Möglichkeit der Spezialisierung in bestimmte Nischen, die jedoch wiederum bei gleichem Aufwand geringere Besucherzahlen nach sich zieht.
Investment	Das Investment in die Plattformtechnik und Datenbank ist nicht unerheblich. Es müssen Anreize für die Autoren geschaffen werden. Erst ab einem beträchtlichen Umfang und einer entsprechenden Relevanz für den Verbraucher und den Markt können lukrative Vereinbarungen mit dritten Unternehmen geschlossen werden.
Markt	Abhängig von dem Spezialisierungsgrad der Plattform ändert sich die relevante Marktgröße. Jedoch muss angestrebt werden, innerhalb seiner Sortimentsstruktur die Marktführung zu erreichen und zu einer Institution zu werden. Nur wenige Anbieter werden also überleben.
Chancen	Die Chancen stehen recht gut, vor allem in Nischenmärkten. Jedoch gibt es dort auch die Konkurrenz der zahlreich existierenden Newsgroups und Foren, die Teile des Angebots schon heute abdecken.
Einschätzung	↕ ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ↻

⁵⁸ www.dooyoo.de

⁵⁹ www.eComments.de

⁶⁰ www.yopi.de

Registrierungssysteme

Je besser man seinen Kunden kennt, desto genauer kann man auf seine Bedürfnisse eingehen. Die Informationstechnologie kann hier aufgrund ihrer schnellen Verarbeitung einer großen Anzahl von Detaildaten große Dienste leisten. Alle diese Daten eines Kunden können gesammelt und ver- beziehungsweise bewertet werden:

- ▶ Kaufhistorie (was wurde schon gekauft, Kaufkraft):
Dazu werden die Warenkörbe der Vergangenheit betrachtet und analysiert.
- ▶ Surfhistorie (was wurde angeschaut, welche Sites und Inhalte wurden besucht, wo liegen die persönlichen Interessen):
Hierzu protokolliert man das Klickverhalten innerhalb des Webs oder innerhalb einer speziellen Website und wertet dieses aus.
- ▶ Persönliche Daten (Alter, Geschlecht, Familienstand, Wohnort, Nationalität):
Diese Daten gibt der User freiwillig bekannt.
- ▶ Persönlich verfasste Einträge (E-Mails an den Betreiber der Site, Einträge in Foren, Chats, Angaben zu Hobbys und Interessen):
Diese Daten können durch Analyse von verfassten Texten und durch explizite Angaben des Users erhoben werden.
- ▶ Meinung und Vorlieben zu in den Chats behandelten Themen, Art der Kommunikation mit anderen, sexuelle Vorlieben und so weiter:
Diese Daten können durch intelligente Softwareprogramme wie beispielsweise von *Autonomy*⁶¹ automatisch ermittelt werden.

Würde man all diese Daten berücksichtigen, könnte nach einem gewissen Lernzeitraum ein sehr brauchbares Muster zu jedem einzelnen Kunden erstellt werden. Dieses Muster nennt man Userprofil. Man wüsste zum Beispiel, dass der Kunde »Meier« ein verheirateter Familienvater mit den Hobbys Heimwerken und Fußball ist, circa 2 500 Euro Nettoverdienst hat, gerne Krimis liest und Rotwein trinkt, sich über Politiker aufregt und ein katholisch geprägtes Wertesystem unterstützt; man wüsste die Geburtstage der Kinder, Freunde und den Hochzeitstag.

61 www.autonomy.com

Nun widerstrebt aber dem Großteil der Bevölkerung die Vorstellung eines »gläsernen Kunden«. Die Sensibilität und Angst vor dem Missbrauch von Userprofilen wiegt für sie in der Regel nicht die Vorteile einer optimalen Informationszuführung und Bedürfnisbefriedigung auf. Daher schützt das deutsche Datenschutzgesetz die persönlichen Daten, reglementiert die Nutzung solcher persönlichen Daten streng und lässt eine derartige Verwertung aller oben aufgeführten Daten zu einem vollständigen Userprofil kaum zu. Dennoch ist es für unseren Herrn »Meier« jedoch durchaus reizvoll, automatisch an den Geburtstag der Frau erinnert zu werden, die neuesten (Produkt-)Informationen zu Heimwerkergeräten und Kriminalromanen zu erhalten und beim Betreten eines Onlineshops direkt individuell zusammengestellte Angebote zu erhalten.

Das Registrierungsmodell ist davon abhängig, wie qualitativ und valide die Angaben des Users (und damit sein Profil) sind und ob die Angaben durch das Kauf- und Informationsverhalten bestätigt werden. Daher ist eine Rückkopplung aus dem Shop an das Registrierungssystem unerlässlich, da nur so ermittelt werden kann, ob die vorgeschlagene Bohrmaschine tatsächlich auf Interesse stieß und diese schließlich auch gekauft wurde. Erfolgt diese Rückkopplung nicht, würde die Bohrmaschine immer wieder angeboten werden, auch wenn sie längst erworben wurde – und damit wäre der Nutzen des Systems für Anbieter und User infrage gestellt.

Aber auch die Wirtschaft hat zum Teil Bedenken, solche Systeme zu nutzen. Denn das wichtigste Gut eines Onlineunternehmens ist die Kenntnis über seine Kunden. Gibt man hier die Hoheit an einen Dritten ab, sind die eigenen Leistungen austauschbar. Weiß also ein Registrierungssystem, dass der User Heimwerker ist, könnte dieses Wissen theoretisch an alle Shops mit Heimwerkerbedarf vermittelt werden. Dies liegt nicht im Interesse des Shops, in dem sich der Kunde als Heimwerker »geoutet« hat; daher wird es seine erfassten Daten über Suchverhalten und den Warenkorb keinesfalls an Dritte weitergeben wollen.

Wenn man sich vorstellt, wie schnell die Fülle der Daten eines einzelnen, aktiven Users innerhalb einer mehrmonatigen Periode anwächst und dass ein solches Modell eine sehr große Menge an Usern betreuen muss, um wirtschaftlich überleben zu können, wird sehr schnell klar, dass zur

Datenverarbeitung in solchem Stil eine sehr leistungsfähige, hochkomplexe Technik bereitgestellt werden muss.

Eine große Schwierigkeit für die marktgerechte Verwendung der Daten ist, dass es keine allgemein gültigen Attributkataloge für Produkte gibt. Daher ist das Matching, also das Zuordnen von Attributen zu Produkten und das Zuordnen von diesen Produktattributen zu Userprofilen, meist sehr mühselig. Bei Tonträgern und Videos ist eine Zuordnung nach Regeln noch relativ einfach umsetzbar, da hier eine eindeutige Kategorisierung nach Stil, Produzent und Interpret vorliegt (Eminem > US-Rap > Rap > Dancemusic > Pop), und auch eine psychosoziale Interpretation aufgrund der Zielgruppenerfahrungen gelingt in der Regel noch relativ einfach (jugendlich > modern > männlich). Bei Konfektionsware, Reisen, Haushaltartikeln oder gar Lebensmitteln ist diese Zuordnung aber kaum mehr gewährleistet. Noch schwieriger wird es, wenn wir zwischen unterschiedlichen Artikelsegmenten (zum Beispiel Musik und Kleidung) wechseln. Bisher sind diese Bereiche praktisch nicht mit Attributen verschlagwortet, die eine einfache regelbasierte Zuordnung zu Userprofilen gewährleisten könnte. Denn eine Bluejeans tragen Jugendliche und Erwachsene beiderlei Geschlechts, jeder sozialen Kategorie und unabhängig vom Familienstand. Hier wäre eine Empfehlung nach Regeln entweder immer oder nie angebracht – das regelbasierte System scheint zu versagen.

Für solche Fälle gibt es allerdings andere Verfahren. So können aus einem großen Datenpool von Kaufentscheidungen und Interessenlagen so genannte Archetypen gebildet werden. Dabei wird zum Beispiel aus allen Kundendaten der kleinste gemeinsame Nenner aller 30-jährigen Männer mit dem Hobby Heimwerken herausgefiltert. Dies könnte ergeben, dass der Archetypus im Besitz einer Bohrmaschine ist, einen Wagen der unteren Mittelklasse fährt, Bier trinkt, weiße T-Shirts kauft und Jeans trägt. Tritt nun ein Kunde auf, dessen Profil zwar mit den meisten Archetypuskriterien deckungsgleich ist, aber noch keine Jeans gekauft hat, wird ihm diese offeriert. Natürlich ist die Qualität dieser Archetypen sehr stark von den erhobenen Daten und den händisch eingestellten Parametern der Filter abhängig und muss stets überprüft und aktualisiert werden. Jedoch kann mit solchen Methoden eine zu grobe Verschlagwortung der Produkte vermieden werden. Außerdem ist es im Nachhinein möglich, automatisch Archetypusattribute neuen Produkten zuzuordnen (der Jeans das

Attribut: 30-jähriger Heimwerker), um auch die präziseren, regelbasierten Empfehlungen hier anzuwenden.

Durch die hohen Anforderungen an Technik und Software, die gesetzlichen Restriktionen, die Aversionen der User gegen das Sammeln von persönlichen Daten und die Bedenken der Wirtschaft, Kundendaten aus den Händen zu geben, sind fast keine Unternehmen mit diesem Ertragsmodell mehr am Markt. Der Cycosmos⁶² der I-D Media AG versuchte, mittels psychosozialer Profile Nutzer mit Nutzern und Produkten zu matchen. Diese Community wurde aber im 4. Quartal 2001 eingestellt. Bingooo⁶³ versucht, mithilfe seiner Suchmaschine Interessen zu lokalisieren, andere Firmen (zum Beispiel Kazaa⁶⁴) spionieren nach Installation ihrer Software den Nutzer und sein Surfverhalten dahingehend aus, ihm interessenadäquate Werbung zuzuführen. Offensiver betreibt dies der persönliche Agent Bonzi⁶⁵, der Suchanfragen und Surfverhalten auswertet.

Risiken	Zurzeit liegen die Risiken sehr hoch, da gesetzliche Beschränkungen sowie Bedenken der Bevölkerung und der Wirtschaft eine breite Akzeptanz solcher Modelle und optimale Rahmenbedingungen zu ihrem Gedeihen verhindern. Jedoch kann sich dieser Umstand, der hauptsächlich gesellschaftlich bedingt ist, mit der Zeit und zunehmender Nutzung der technischen Möglichkeiten ändern. Die großen Vorteile der Informationstechnologie können über solche Systeme für das Individuum augenscheinlich werden und die Akzeptanzwerte in der Bevölkerung erhöhen.
Investment	Hohes bis extrem hohes Investment in Hard- und Software sowie die Bekanntmachung des Dienstes bei potenziellen Nutzern.
Markt	Zurzeit gibt es praktisch kaum einen Markt, da diese Systeme gesellschaftlich von der Masse (noch) nicht gewollt sind. Sollten sich diese Umstände ändern, muss es dem Unternehmen gelingen, sehr viele Kunden mit validen Profilen zu gewinnen, um sinnvolle Größenordnungen an Profilen vermarkten zu können.
Chancen	In der näheren Zukunft noch sehr schlecht
Einschätzung	↻ ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ↻

62 www.cycosmos.com

63 www.bingooo.de

64 www.kazaa.com

65 www.bonzi.com

3.4 Handelsmodelle

Schnell wurde vom Handel das World Wide Web als Kommunikations-, Geschäftsanbahnungs- und Handelsplattform entdeckt. Waren es zunächst vor allem digitale Waren, wie Software, Datenbankrecherchen und Softwareregistrierungen, die über dieses Medium vertrieben wurden, kam bald auch der Distanzhandel mit Bestellmöglichkeit über das Web hinzu. Auch erkannte man, dass das Internet ein kostengünstiges Medium zur Verbreitung von Information und Werbung ist. Erstmals war der Verbraucher in der Lage, binnen Minuten Produktinformationen direkt vom Hersteller zu beziehen. Er konnte sogar in direkten Schriftverkehr mit Herstellern und Distributoren treten.

Gesetzliche Rahmenbedingungen wurden geschaffen, welche die Rechte der Verbraucher berücksichtigten und dem Handel eine klare Rechtsgrundlage verschafften. Unterschiedliche Zahlungsmöglichkeiten erlauben einen sicheren Kapitaltransfer.

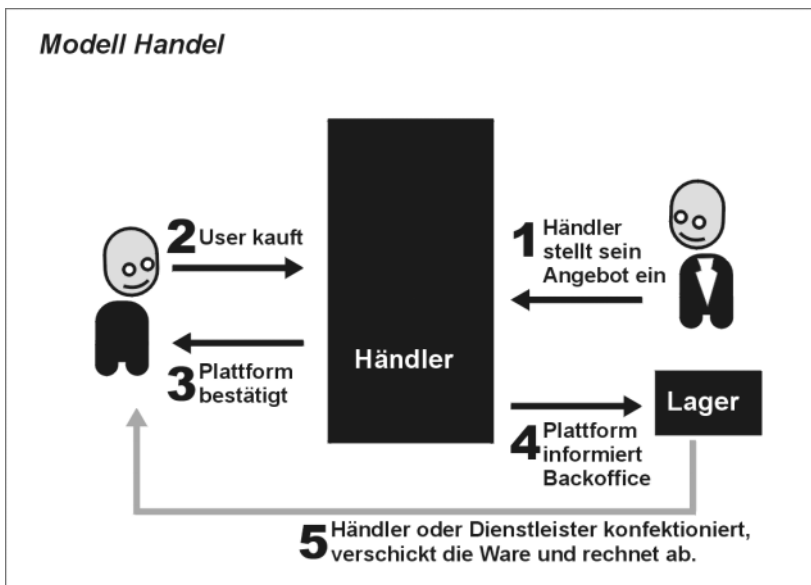


Abbildung 3.8 Das Ertragsmodell Handel

Dennoch haben die Umsätze und Gewinne der Onlineshops in den letzten Jahren nicht die prognostizierten Erwartungen erfüllt und viele Betreiber enttäuscht. Dafür gibt es zahlreiche Gründe:

- ▶ Kaufen über das Internet bedeutet Distanzhandel. Diese Form des Einkaufens gibt es schon sehr lange, wird aber nur von einem (wenn auch großen) Teil der Bevölkerung akzeptiert. Denn die Ware kann erst nach Lieferung in Augenschein genommen werden, sie ist nicht sofort verfügbar und ihr haptischer Aspekt sowie die persönliche Beratung beim Einkaufen fehlen.
- ▶ Die direkte Vergleichbarkeit der Waren und Dienstleistungen bei geringem Servicelevel führte schnell zu einer Kundenmentalität, die das preiswerteste Angebot vorzog. Damit verringerten sich die Margen.
- ▶ Der Kunde retourniert die bestellte Ware öfter oder lässt sich nicht selten sogar eine Auswahl schicken mit dem Vorsatz, nicht passende Artikel wieder zu retournieren. Dies bereitet den Distanzhändlern und damit auch den Onlineshops sehr hohe Kosten.
- ▶ Der Kunde möchte seine Ware so schnell wie möglich erhalten. Er will eindeutige Vorteile gegenüber dem normalen Ladengeschäft. Da der Kunde aber nicht immer zu Hause ist, sind Lieferungen am Abend, an Wochenenden oder mehrere Versuche, den Kunden zu erreichen, notwendig. Dies verteuert die Auslieferung.
- ▶ Der Unternehmer kennt den Kunden nicht. Der Kunde hat keinen persönlichen Kontakt zum Verkäufer. Das verringert die Hemmschwelle für Missbrauch, Betrug und Zahlungsverweigerung aufseiten der Kunden. Dem Distanzhändler/Onlineshop entstehen hohe Kosten zur Eindämmung der Zahlungsausfälle.
- ▶ Es ist wesentlich günstiger, 2000 Hemden an einen Laden zu liefern als in 2000 Haushalte. Allzu oft wurden die Kosten für Logistik und Distribution bei den Onlineshops unterschätzt.
- ▶ Der Kunde schenkt sein Vertrauen vor allem bekannten Marken mit hohem Vertrauensvorschuss. Eine neue Marke zu etablieren und das Kundenvertrauen entsprechend aufzubauen ist sehr teuer.
- ▶ Der Kunde wird für den Distanzhändler erst als Stammkunde, also wenn er mehrmals einkauft, rentabel. Kundenbindungsstrategien sind teuer und aufwändig. Gerade das Internet verführt den Kunden, mit einem Klick das Angebot mit dem der Konkurrenz zu vergleichen und auch dort zu bestellen.

Bei den Handelsmodellen unterscheiden wir:

- ▶ Virtuelles Verkaufsgeschäft (Virtual Merchant)
- ▶ Distanzhändler im Netz (Catalogue Merchant)
- ▶ Stationärer Handel im Internet
- ▶ Händler digitaler Produkte (Bit Vendor)

Das virtuelle Verkaufsgeschäft (Virtual Merchant)

Die Besonderheit dieses Ertragsmodells ist, dass der Unternehmensauftritt, Verkauf und Kundenkontakt nur über interaktive Medien (Internet, Mobile Access) erfolgt. Das Unternehmen tritt für den Verbraucher also physisch nie in Erscheinung.

Die bewusste Konzentrierung auf diesen Vertriebskanal erspart dem Unternehmen den Aufbau einer kostspieligen Repräsentanz (Verkaufsräume) bei gleichzeitiger nationaler oder internationaler Ausrichtung. Im Gegenzug zieht die Entscheidung für dieses Konzept erhebliche Kosten für Lagerhaltung, Warentransport und Kundenpflege nach sich, meist noch übertroffen von den Marketingausgaben, die dazu dienen, die Marke bei den Verbrauchern bekannt zu machen.

Gerade der Aufbau einer neuen Marke – das hat die Vergangenheit an vielen Beispielen deutlich gezeigt – ist mit erheblichen Kosten verbunden. Umso mehr trifft dies zu, wenn dem Kunden keine emotionale Erfahrung, kein greifbares Käuferlebnis, keine persönliche Ansprache und keine direkten Kontakte zur Ware geboten werden kann.

Der Glanz eines modernen Ladengeschäfts, das Ertasten und Befühlen der Ware, die Interaktion mit dem Verkaufspersonal, die zuvorkommende Bedienung, das Erleben des Kaufes (Aussuchen, Bezahlen und sofortiges Besitzen) – all dies kommt dem reinen Onlinekunden in der Regel abhanden. Es muss ihm als Entschädigung dafür ein adäquater Ersatz geboten werden: Dieser kann preislicher Natur sein, kann seine Bequemlichkeit unterstützen oder auf größtmöglicher Information basieren.

Wichtige Kriterien für den Erfolg solcher virtuellen Unternehmen sind daher ergonomische Navigationsführung, schneller Seitenaufbau, ver-

trauensbildende Maßnahmen durch Kulanz und Service, zahlreiche Hilfestellungen zum Auffinden des richtigen Produkts und zugehöriger Informationen (wie Produkteigenschaften, Erfahrungen anderer Käufer oder ähnliches) und der Kaufvorgang an sich. Natürlich ist die schnelle und einwandfreie Lieferung der Ware Bedingung für weitere Einkäufe. Werden Schwächen des Einzelhandels hier aufgegriffen und als Stärken des Onlineshops umgeformt (Sortimentsbreite und -tiefe, Anbieten von Spezialsortimenten), können Verbraucher die Vorteile des Onlineshoppings schätzen lernen und somit erhebliche Umsätze realisiert werden.

Dabei verwenden Unternehmen unterschiedliche Strategien: Manche stellen sich sehr breit auf und bieten möglichst alles an, wie Primus⁶⁶, eine Tochter der Metro (oder in geringerem Umfang MyParadise⁶⁷), andere beschränken sich auf ein kleineres Spektrum.

Dass es auch Schwierigkeiten mit bestehenden Gesetzen geben kann, zeigt DocMorris⁶⁸, der in Deutschland noch nicht alle Medikamente liefern darf, die er in den Niederlanden vertreibt.

Eine genaue Analyse der Zielgruppe und die gezielte Ausrichtung des Angebots auf diese, ein kostengünstiges Fulfillment und die Vermeidung von Fehllieferungen und Zahlungsausfällen durch moderne Scoring-Verfahren tragen zum positiven Ergebnis entscheidend bei.

Risiken	Für den Aufbau einer neuen Marke ist Kapital in großem Umfang bereitzustellen, um der in der Regel sehr heterogenen Zielgruppe das Angebot überhaupt nahe zu bringen. Dies birgt ein hohes Investitionsrisiko und schiebt den Break-even in weite Ferne. Daher empfiehlt es sich, nach Möglichkeit eine bereits offline bekannte und eingeführte Marke zu verwenden. Darüber hinaus muss geprüft werden, ob sich der anvisierte Produktbereich für den Distanzhandel generell und für die Präsentation und den Vertrieb über das Internet eignet. Die Hauptkostenfaktoren für laufenden Kosten sind neben der technischen Plattform die bestellabhängigen Lager- und Logistikkosten.
Investment	Für die Bereitstellung des Shops gibt es unterschiedlichste Varianten, vom Mietshop für wenige Euro bis zum komplexen, individuell erstellten System von 500 000 Euro und mehr.

⁶⁶ www.primus-online.de

⁶⁷ www.myparadise.de

⁶⁸ www.docmorris.com

Markt	Der Anteil der Bevölkerung mit Onlinezugang ist ständig steigend, die Bereitschaft zum Online-Einkauf bei den Usern ebenso. Dennoch ist es deutlich auszumachen, dass bekannte Unternehmen und Marken bevorzugt werden. Neue Marken am Markt zu etablieren ist risikoreich und kapitalintensiv.
Chancen	Kalkulierbar, in Zukunft aber eher steigend
Einschätzung	↶ ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ↷

Als extremste Ausprägung des Virtual Merchant ist der »category killer« zu benennen. Hierunter ist das Angebot des möglichst gesamten Sortiments auf der eigenen Shoppingplattform und gegebenenfalls das Angebot angrenzender/ergänzender Sortimente zum Kernsortiment zu verstehen. Der »category killer« strebt an, dass der potenzielle Kunde allein beim Gedanken an das Kernsortiment und die Quelle für die zugehörigen Produktinformationen an den Shop des »category killer« denkt und diesen vor dem Kauf beziehungsweise zum Kauf aufsucht. Dies kann natürlich nur wenigen Unternehmen gelingen. So denkt man bei Büchern sofort an Amazon⁶⁹, bei Spielzeug an MyToys⁷⁰ und der Allergiker an Allergate⁷¹. Ist es einem Shop erst einmal gelungen, eine solche (Vertrauens-)Position bei der Zielgruppe aufzubauen, wird es für Nachahmer enorm schwer, diese Position streitig zu machen.

Risiken	Zu den Risiken des Virtual Merchant, kommt allerdings die notwendige Tiefe des Sortiments und angelagerter Sortimente und Services erschwerend hinzu. Ist es jedoch einem Virtual Merchant erst einmal gelungen, die Stellung eines »category killer« zu erreichen, wird ihm diese Position so schnell kein Wettbewerber mehr abjagen können.
Investment	Als »category killer« werden von den Kunden natürlich erhöhte Anforderungen an die Shopqualität und an die Shopfunktionalitäten gestellt. Darüber hinaus muss ein möglichst umfangreicher und weiter Content zum angebotenen Produktspektrum bereitgestellt und ständig aktualisiert werden. Selbstverständlich ist auch der Bereich des Fulfillments erhöhten Kundenanforderungen ausgesetzt.

69 www.amazon.de

70 www.mytoys.de

71 www.allergate.de

Markt	Die Kunden von Onlineshops sind ihren Onlineshops bei adäquater Leistung, obwohl die Konkurrenz »nur einen Klick« entfernt ist, relativ treu. Neue Marken/Plattformen als »category killer« am Markt zu etablieren ist jedoch trotzdem enorm kapitalintensiv.
Chancen	Nach einem Einstieg als Virtual Merchant kann das vorhandene Geschäft/die technische Infrastruktur bei entsprechender Skalierbarkeit immer weiter bis hin zum Status des »category killer« ausgebaut werden.
Einschätzung	👉 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ 🔄

Der Distanzhändler im Netz (Catalogue Merchant)

Über die optimale Ausgangsbasis für das Onlinebusiness verfügen die tradierten und etablierten Distanzhändler. Ihre Kunden wählen bereits seit Jahrzehnten bewusst den Weg des Distanzhandels und erkennen die Vorteile der Onlinebestellung schnell. Diese Unternehmen, wie zum Beispiel Otto⁷², Quelle⁷³ oder Baby Walz⁷⁴, haben das gesamte Backend von der Rechnungsstellung über die Lagerhaltung bis hin zum Fulfillment im Griff und bereits erfolgreich optimiert. Das Internet ist für sie lediglich ein weiterer Vertriebskanal, der allerdings Raubeffekte auf ihr Kataloggeschäft ausübt. Dies ist zum Teil jedoch gewollt, da die Katalogproduktion enorm kostenintensiv ist und ein rasches Agieren im Markt verbietet. Zudem bietet das Internet als weiterer Kanal enorme zusätzliche Möglichkeiten, die durch Kataloge nur schwer dargestellt werden können (Personalisierung, Marktforschung, Ausweitung des Produktportfolios, Aufnahme von Nischenprodukten im Onlinekatalog, die es nie in den gedruckten Katalog schaffen würden und so weiter).

Risiken	Das generelle Risiko ist eher gering. Das Internet ist nur ein weiterer Verkaufskanal, der jedoch konsequent und in enger Abstimmung mit den vorhandenen Kanälen genutzt werden muss.
Investment	Die Anfangsinvestitionen sind eher gering und betreffen hauptsächlich die Aufbereitung der Katalogdaten für das Web. Eine neue Marke muss nicht aufgebaut werden und die vorhandenen Kanäle können zum Bekanntmachen des neuen Kanals erfolgreich genutzt werden.

72 www.otto.de

73 www.quelle.de

74 www.baby-walz.de

Markt	Der Markt der Distanzhändler ist gewachsen und stabil; mittels des neuen Kanals können neue und jüngere Zielgruppen angesprochen werden.
Chancen	Hohe Chancen, auch durch Einsparungseffekte in anderen Kanälen und Ausweitung des Angebots und der Zielgruppe
Einschätzung	👍 1 2 3 4 5 6 🗑️

Stationärer Handel im Internet

Natürlich haben auch traditionelle Unternehmen des Stationärhandels, also Firmen mit Verkaufsstellen und Filialnetzen, sowie Kooperationen und Genossenschaften das Internet als Vertriebsplattform für sich oder ihre Mitglieder entdeckt. Einerseits versuchen sie mittels eines Online-shops ihren Umsatz anzukurbeln und neue Käuferschichten zu gewinnen, andererseits gilt der Auftritt als Onlinehändler in vielen Branchen mittlerweile als innovatives Muss und ist Teil der Marketing- und Imagestrategie.

Wenn auch nicht immer direkt über das Internet verkauft wird, so dient dieses Medium in jedem Fall als schnelle und aktuelle Informationsquelle für den Verbraucher. Hier kann er sich ungestört ohne jegliche Schwellenangst das vorhandene Angebot ansehen und muss zudem nicht fürchten, sich durch unqualifizierte Fragen lächerlich zu machen. In diesem Modell kann das Unternehmen zaudernde Besucher, die nicht online bestellen möchten, den Besuch des nächstgelegenen Ladenlokals empfehlen. In vielen Fällen übersteigt der so offline generierte Umsatz den des Onlineangebots.

Aber es gibt auch noch weitere Beweggründe, Waren und Dienstleistungen online anzubieten: Der wichtigste ist das Ausschalten des Zwischenhandels. Dies durch ein eigenes Onlineangebot zu erledigen ist für viele Anbieter sehr attraktiv, da somit auch die Provisionierung, beziehungsweise die Marge des Zwischenhändlers direkt vom Hersteller einbehalten werden kann. Dabei muss das Management jedoch zuvor bedenken, wie es im Vertrieb mit dem Channelkonflikt online versus offline umgehen will.

Die Risiken dieses Ertragsmodells liegen demnach zunächst neben der Akzeptanz der Kunden auch in der Reaktion der traditionellen Vertriebspartner auf das neue Distributionsmedium. Hier könnten schlimmsten-

falls Boykottmaßnahmen oder rechtliche Schritte (zum Beispiel bei garantierter Gebietsexklusivität) drohen. Aber auch der Wandel von einem Hersteller- zu einem Endkundenvertrieb geht in den wenigsten Fällen reibungslos vonstatten. Hier müssen meist komplett neue Strukturen vom Fulfillment bis zum Debitorenmanagement teuer aufgebaut werden.

Für dieses Ertragsmodell könnten an dieser Stelle zahlreiche Beispiele angeführt werden. Zurzeit ist es allerdings nur schwer zu beurteilen, wie groß die positiven Effekte eines Onlineshops anzusetzen sind. Denn fairerweise darf man in diesem Fall nicht nur deren direkten Umsatz messen, sondern sollte auch betrachten, ob neue oder motivierte Kunden dadurch in das Ladenlokal kommen. ElectronicPartner⁷⁵ verweist in seinem Internetangebot auch auf seine Händler und lässt diese den online bestellten Fernseher sogar aufstellen. Die Bahn⁷⁶ verkauft Tickets, die man sich am heimischen PC ausdruckt. Aber auch kleinere Betriebe, wie der Optiker Brillen-Platz⁷⁷, wittern ihre Chance im Internet.

Risiken	Es muss seitens des Managements genau überlegt werden, ob der Internetshop den bisherigen Vertrieb kannibalisieren oder ergänzen soll. Hierbei stehen in der Regel Konflikte mit den bisherigen Vertriebs- und Geschäftspartnern ins Haus. Der Aufbau einer Endkunden-Versandgeschäft-abteilung stellt völlig neue Anforderungen an das Backoffice und bedingt neue Strukturen für Versand und Retouren.
Investment	Die Investitionen bewegen sich je nach Fall im mittleren bis hohen Bereich. Jedoch steht dem auch das aus dem Internet stationär generierte Geschäft gegenüber. Der große Vorteil ist die Bekanntheit der Marke in der Zielgruppe und die Integration der Werbung für die Webadresse in den ohnehin geschalteten Werbemaßnahmen.
Markt	Der Markt für dieses Ertragsmodell expandiert stark, da die Zahl der Online-User stetig ansteigt und die Information im Internet als Teil der Kaufentscheidung immer wesentlicher wird. Bereits heute bleiben 85 Prozent derjenigen, die sich im Internet über ein Produkt informieren, diesem Produkt beim Offlinekauf treu.
Chancen	Hohe Chancen, erst recht durch erzielbare Synergieeffekte beim Stationärhandel
Einschätzung	👉 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ 🔄

75 www.ep-netshop.de

76 www.bahn.de

77 www.linsensuppe.de

Händler digitaler Produkte (Bit Vendor)

Eine der augenfällig sinnvollsten Anwendungen des Onlineshoppings ist der Kauf digitaler Produkte. So sparen sich Unternehmen wie Downloadit⁷⁸ nicht nur Lager, sondern auch Verpackung und Versand. Der Kunde erhält das Produkt im Gegenzug sofort. Mit zunehmender Bandbreite wird die Distribution von Musik und Videos einen immer größeren Raum einnehmen. So bietet EMusic⁷⁹ zurzeit bei einer festen Gebühr pro Monat beliebig viele Downloads von MP3-Dateien an.

Risiken	Das finanzielle Risiko ist gering, wenn schon eine bekannte Marke besteht. Das kostenpflichtige Downloaden von Musik und Videos ist noch nicht populär, auch die notwendigen Bandbreiten für einen schnellen, effizienten und störungsfreien Download sind noch nicht bei der Masse der User gegeben. Jedoch ist die Entwicklung in diese Richtung zeitnah absehbar. Wichtig ist hier ein hoher Aufwand für den notwendigen Kopierschutz, der eine ungezügelt Verbreitung der Ware unterbindet.
Investment	Die Investitionen sind eher gering (nur bei Video-Streaming sehr hoch).
Markt	Der Markt ist stark expandierend. Jedoch gibt es aus vielen Bereichen kostenlose, wenn auch zumeist illegale Angebote, die im Internet eine sehr schnelle Verbreitung finden.
Chancen	Hohe Chancen
Einschätzung	↶①②③④⑤⑥↷

3.5 Das Hersteller-Modell

Viele Hersteller von Waren und Dienstleistungen sehen das Internet als praktikable Kommunikations- und Interaktionsplattform. Dabei steht der Verkauf nicht immer unbedingt im Vordergrund, wie zum Beispiel bei Automarken, wie Opel⁸⁰. Hier gibt es nicht nur eine Website unter dem Herstellernamen, sondern auch einzelne Modellreihen⁸¹ haben eine eigene URL. Meist ist beim Herstellermodell die direkte Kommunikation mit den Interessenten oder Kunden das zunächst maßgebliche Kriterium für den Internetauftritt. Information über neue und alte Produkte, über

78 www.downloadit.de

79 www.emusic.com

80 www.opel.de

81 www.vectra.de

verwendete Materialien, Herstellungs- und Qualitätssicherungsprozess, frei zugängliche Whitepapers, Dokumentationen und Handbücher, Informationen zur Firmenhistorie und Zukunftsstrategien dienen dem Support, der Vertrauensbildung und Kundenakquisition. Ebenso können sowohl direkte Zugriffe auf Lagerbestand und Lieferzeiten als auch Anfrageformulare für kundenspezifische Fertigungen eine wertvolle Hilfe für den Absatz sein.

Durch das Internet besteht für Kunden vieler Branchen erstmals die Möglichkeit, sich mit Fragen und Problemen direkt an den Hersteller zu wenden. Bislang war dies nur über Zwischenhandel oder Servicecenter möglich. Ein effektiver Onlinesupport ist ein besonderes starkes Kriterium für die Kundenbindung – selbst wenn der Kunde von der Ware oder Leistung zunächst enttäuscht ist, kann der schnelle Support seine Meinung nochmals entscheidend ins Positive beeinflussen. Ebenso sind hier erhebliche Sparpotenziale für den Hersteller auszumachen. Hat sich der Kunde zuvor an den Zwischenhandel gewandt und dieser sich dann an den Hersteller, wird nun ein Schritt übersprungen – dem Kunden wird bei seinem Problem schneller geholfen, Personalkosten werden eingespart.

Ebenso werden die Leistungen des Unternehmens dem Kunden transparenter, da er sich nun aus erster Quelle informiert. Es ist jedoch zu Bedenken, dass die Ansprache des Kunden über das Internet zu erheblichen Channel-Konflikten im Vertrieb führen kann. Bisherige, gewachsene Strukturen müssen sich der neuen Informationspolitik anpassen.

Zur Verdeutlichung ein Beispiel: Eine Einkaufsgemeinschaft freier Unternehmer des Elektronikhandels veröffentlicht im Internet das gesamte Artikelsortiment mit Preisen. Um den Kunden nicht mit den oft zu hohen unverbindlichen Richtpreisen der Industrie zu verschrecken, entscheidet man sich, die durchschnittlichen Regalpreise zu verwenden. Diese Lösung erscheint auf den ersten Blick sinnvoll und im Kundeninteresse.

Jedoch verhält es sich so, dass noch lange nicht jeder der von der Einkaufsgemeinschaft vertretenen Händler auch alle angepriesenen Artikel führt. Der eine hat keine so genannte »Weiße Ware« (zum Beispiel Kühlschränke), der andere darf aufgrund von Sonderabkommen und Gebietschutz bestimmte Hi-Fi-Geräte nicht führen. Zudem schwanken die Preise nach Standort und Region erheblich von den im Internet genann-

ten Preisvorstellungen ab. Diese Umstände verärgern nicht nur die Händler, sondern führen auch beim Kunden zu Verwirrung, möchte dieser einen Artikel beim Händler kaufen, der dort entweder billiger, teurer oder gar nicht zu haben ist.

Ebenfalls zu dem Hersteller-Modell kann man die Internetauftritte von Fernseh- und Radiosendern rechnen. Durch attraktive Inhalte und ausführliche Information über das Programm wird versucht, den Kunden langfristig an das Unternehmen, also den Sender, zu binden. Ebenso können über dieses Medium die Interessen der Kunden abgefragt und die Programmstruktur darauf ausgerichtet werden. RTL⁸² bietet so zum Beispiel eigene Angebote für Kinder⁸³, analog zum TV-Programm.

Manchmal ist das Internet eines der wenigen Medien, mit dem der Hersteller noch unbefangen sein Image aufbauen und Kunden gezielt ansprechen kann. Dies trifft vor allem für die Tabakwarenindustrie⁸⁴ zu, der viele andere Werbeformen zunehmend verwehrt sind.

Risiken	Von einem Risiko kann man bei diesem Ertragsmodell eigentlich kaum sprechen. Das Internet dient hier vor allem Marketinginteressen, wie dem Imageaufbau, der Markenführung und Kundenbindung. Somit gewinnt das Unternehmen immer, und es ist eher ein Risiko, nicht im Internet präsent zu sein. Jedoch ist auch hier die Qualität des Auftritts entscheidend. Werden Sortiments-, Liefer- und Preisversprechungen gemacht, kann Konflikten mit weiteren Distributionskanälen kommen.
Investment	Das Investment richtet sich nach Art und Ausbau des Internetauftritts. Ein ROI ist oft nur indirekt durch Einsparungen im Customer Support und durch Aggregation im stationären Handel zu erreichen. Die Effekte können hier aber unter Umständen positiver ausfallen als ein direkter Onlineverkauf.
Markt	Durch hohen Konkurrenzdruck ist die Ansprache des Kunden in Multi-Channel-Strategien nahezu unumgänglich geworden. Der Kunde erwartet – je nach Zielgruppe und Marktsektor – sogar einen informativen Internetauftritt. Viele Studien belegen, dass 80 Prozent aller Internetnutzer das Medium zur Information nutzen
Chancen	Beste Chancen
Einschätzung	↻ ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ↻

82 www.rtl.de

83 www.toggo.de

84 www.west.de

3.6 Das Affiliate-Modell

Das Affiliate-Modell basiert auf der Grundlage, dass es einerseits einen Besitzer eines Internetauftritts mit viel Traffic und andererseits einen Onlinehändler mit interessantem Angebot gibt. Es ist ein typisches Win-Win-Szenario zu erkennen: Dem Händler werden Kunden zugeführt und der Betreiber der Internetsite wird an den Umsätzen seiner Besucher beteiligt. Es profitieren also beide Parteien davon. Jedoch ist der letztendliche Nutznießer der User. Er erhält Angebote, von denen er ansonsten vielleicht gar keine Kenntnis hätte.

Geeignet für das Affiliate-Modell sind Webauftritte mit einem Spezialthema, wie zum Beispiel Angeln⁸⁵. Der Betreiber dieses Informationsauftritts ist an einem Distanzhandelsgeschäft mit all seinen komplizierten Prozessen (Billing, Shipping, Retouren) gar nicht interessiert. Andererseits kann er seinen Nutzern themenspezifische Artikel von der Fachliteratur bis zur Angelrute anbieten. Der Nutzer hat den großen Vorteil, dass er Artikel zu seinen Interessengebieten angeboten bekommt und davon ausgehen kann, dass der Betreiber der Informationssite nur seriöse Anbieter promotet.

Amazon.com hat diese Möglichkeit schon lange erkannt und bietet nahezu jedem an, einen Link zum Amazon-Shop auf seiner Homepage zu platzieren. Für einen generellen Link wird dabei weniger Provision bezahlt als für die Vorstellung und den Link zu einem speziellen Buch. Diese Strategie verfolgen auch andere Anbieter von Affiliate-Programmen⁸⁶.

Der Shopbesitzer braucht allerdings spezielle Funktionalitäten, mit denen er erkennen kann, von welchem Affiliate-Partner der Kunde kommt und was dieser bestellt. Meist geschieht dies über bestimmte Codes, die in den Link auf der Affiliate-Seite eingebaut werden und dann während der Shoppingssession mitgeführt werden. Die Provisionierung des Affiliate-Partners ist meist abhängig vom Umsatzvolumen, aber auch von Art und Beschaffenheit der Artikel.

⁸⁵ www.angeln.de (Medien)

⁸⁶ www.internet-affiliate-programs.com

Manche Shopbetreiber können für ihre Affiliate-Partner den Shopauftritt sogar *customizen*, so dass zum Beispiel das Logo des Partners innerhalb des Shops mitgeführt wird, wie bei Softline⁸⁷.

Warum aber bietet der Shopbetreiber überhaupt solche Programme an? Dies ist recht einfach zu beantworten, schaut man sich die Kundengewinnungskosten im Internet an, die heutzutage zwischen 150 und 500 Euro pro Neukunde variieren. Der Affiliate-Partner übernimmt also einen Teil des Marketings durch aktive Bewerbung der Artikel. Er führt neue, interessierte Besucher zu und baut Vertrauen auf. Dafür wird er entsprechend entlohnt. Natürlich rentiert sich die Einrichtung eines Affiliate nur, wenn der Partner auch genügend neue Kunden bringt. Daher werden von den meisten Anbietern solcher Programme nur Partner mit hohem Trafficvolumen oder einer besonders produktaffinen Zielgruppe akzeptiert. Andere, wie Amazon⁸⁸, setzen lieber auf Masse und lassen jeden Partner zu.

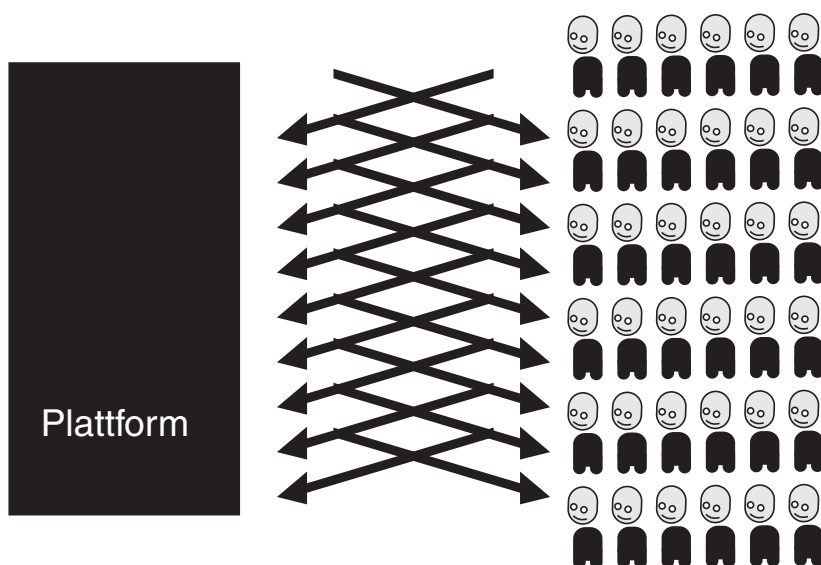
Risiken	Das Risiko ist sehr gering. Der Affiliate-Partner kann mit wenig Aufwand die Artikel promoten oder nur einen indifferenten Link zum Shop einbauen. Er hat allerdings meist keine Kontrolle über die tatsächlich getätigten Einkäufe. Ebenso kann er nicht verhindern, dass der Kunde das nächste Mal direkt die Shop-URL eingibt und somit keine Provisionen fließen. Der Shopbetreiber muss die technischen Voraussetzungen zur Verwaltung der Affiliates einmalig erstellen und ist für die Abrechnung verantwortlich.
Investment	Das Investment ist sehr gering, vorausgesetzt, die Shopsoftware unterstützt die Affiliates.
Markt	Der Markt wird durch Affiliates nicht unbedingt größer, allerdings wird der Kunde besser erreicht.
Chancen	Durch das stetige Steigen der Akzeptanz von Online-Shops und das bessere Erreichen spezieller Zielgruppen über Affiliate-Programme bestehen gute Chancen.
Einschätzung	👉 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ 🔄

87 www.softline.de (Partner Programm)

88 www.amazon.com (associates program)

3.7 Das Community-Modell

Die Community im Internet ist an sich zunächst eine Kommunikationsplattform für Menschen mit meist spezifischen Interessen und kein Ertragsmodell. Meist erfolgen die Einnahmen über Werbeschaltungen (Banner) oder Affiliate-Partnerschaften (Umsatzprovisionen). Da die Preise für Internetwerbung (meist in TKP = Tausender-Kontakt-Preis) aber zurzeit rückläufig sind, fällt es Communities zunehmend schwerer, sich zu finanzieren. Jedoch können auch Marketinggesichtspunkte – wie Imagebildung und Kundenbindung – Anlass zum Betrieb einer Community sein. Auf das Phänomen Community wollen wir an dieser Stelle nicht dezidiert eingehen. Hier sei das Buch der Community-Päpste Hagel und Armstrong empfohlen.⁸⁹



1 Die User nutzen die Plattform zum gegenseitigen Austausch in Foren, per Chat, SMS oder Mail.

Abbildung 3.9 Ertragsmodell der Community

Grundsätzlich ermöglichen Communities eine User-to-User-Kommunikation über verschiedene Wege (Foren, Chat, SMS, E-Mail). Die User identifizieren sich stark mit »ihrer« Community, was sich in häufigen Besuchen

⁸⁹ Hagel, John; Armstrong, Arthur G., Net Gain. Profit im Netz. Märkte erobern mit virtuellen Communities. Gabler, 1988

und langer Verweildauer ausdrückt. Durch das Verhalten und die Nutzung von Diensten und Inhalten innerhalb der Community kann der Betreiber auf Interessen und Vorlieben seiner Nutzer schließen.

Bei den Communities unterscheiden wir die folgenden Ertragsmodelle:

- ▶ Unspezialisierte Community (General Community)
- ▶ Spezialisierte Community (Specialized Community)
- ▶ Freiwilliges Unterstützungsmodell (Voluntary Contributor)
- ▶ Wissensnetzwerke (Knowledge Networks)
- ▶ Peer-to-Peer-Netzwerke

Unspezialisierte Community (General Community)

Die Community steht allen Interessierten offen. Meist ist eine Registrierung erforderlich. Es werden verschiedene Kommunikationsmittel angeboten: Foren, Chat, E-Mail, SMS, moderierte Chats. Oft werden auch Informationen zentral eingepflegt (Nachrichten). Durch ein breites Angebot an Themen, durch Moderation und durch die Wiedererkennbarkeit der User an ihren Nicknames wird eine hohe Bindung erreicht. Der User besucht die Community regelmäßig und verweilt relativ lange (20 bis 40 Minuten pro Session).

Communities, die sich bewusst nicht auf bestimmte Themen spezialisieren, wie ezboard⁹⁰, redseven⁹¹, aber auch Sites wie Internettrash⁹² und FreeCity⁹³, leben von der Mitteilbarkeit ihrer User. Hier kann man sich zu den unterschiedlichsten Themen austauschen.

Einnahmen können realisiert werden durch Mitgliedsbeiträge, Werbung, Sponsoring von Themenbereichen, Affiliate-Programme und Merchandising.

90 www.ezboard.com

91 www.redseven.de

92 www.internettrash.com

93 www.freecity.de

Risiken	<p>Das Risiko zum Betrieb einer General Community ist sehr hoch. Neben den technischen Voraussetzungen muss eine Community intensiv betreut werden. Dazu sind oft Fachleute notwendig, die redaktionell innerhalb der Community arbeiten. Ebenso ist die Einhaltung geltenden Rechts, zum Beispiel zur Verbreitung pornografischer oder rechtsradikaler Inhalte, zu überwachen. Um eine Community am Leben zu erhalten, ist eine kritische Masse an aktiven Mitgliedern zu erreichen, die sich rege an der Community beteiligen. Da das Verhältnis von aktiven Usern (solche, die Inhalte und Diskussionen einstellen und initiieren) zu passiven Usern (die Inhalte nur konsumieren) meist 1:5 bis 1:9 ist, kommt der Bestandspflege eine wichtige Funktion zu. Generelle Communities sind durch ihren Anspruch, viele Themen abzudecken, leider auch leicht austauschbar.</p> <p>Zudem sind viele Community-Mitglieder gegenüber Werbung und Verwendung persönlicher Daten stark sensibilisiert.</p>
Investment	<p>Der Investment in eine Community, die zu Erwerbszwecken gegründet wird, ist erheblich. Mitgliedergewinnung, -betreuung und Pflege der Inhalte sind sehr kostenintensiv.</p>
Markt	<p>Zwar haben nahezu 80 Prozent aller Internetnutzer schon einmal Kontakt mit einer Community gehabt, es ist jedoch nur eine Minderheit, die diese Kommunikationsform ansprechend findet. Gerade die Anonymität innerhalb einer Community ist für die meisten Menschen gewöhnungsbedürftig.</p> <p>Durch Werbung allein ist eine Community in der Regel nicht mehr zu finanzieren. Dies hat zu einem Sterben vieler Communities geführt. Die Wirtschaft hat erkannt, dass die Responsequoten auf Banner aus Communities sehr gering sind, schließlich ist der User mit Kommunikation beschäftigt und Werbung ist ihm so lästig wie der Rosenverkäufer im Restaurant.</p>
Chancen	Geringe Chancen
Einschätzung	

Spezialisierte Community (Specialized Community)

Analog zur General Community gibt es solche Gemeinschaften, die sich auf bestimmte Themengebiete oder Zielgruppen mit spezifischen Interessen spezialisiert haben.

Beispiele dafür gibt es zahlreiche, da diese Form der Community für den User oft mehr Sinn macht: Hier findet er Spezialisten und Gleichgesinnte. So leben homo.de⁹⁴ oder die Borland Developer Community⁹⁵, beide nur als Beispiele genannt, von ihrer Zielgruppenausrichtung. Natürlich sind Mitglieder spezialisierter Communities auch eher bereit, für die Mitglied-

94 www.homo.de

95 community.borland.com

schaft zu zahlen, ebenso wie sich gerichteter und effektiver werben lässt, wenn die Zielgruppe exakt beschreibbar ist. Mittlerweile haben viele Unternehmen erkannt, dass sich um ihre Markenwelt herum eine lebendige Community etablieren lässt. So diskutieren Mädchen alles um Mode, Liebe und Leben auf der BeeDees⁹⁶-Internetplattform der Firma Triumph International.

Risiken	Das Risiko zum Betrieb einer Specialized Community ist nicht sehr hoch. Neben den technischen Voraussetzungen muss allerdings auch eine Specialized Community betreut werden. Findet sich eine Nische, zu der es noch keine funktionierende Community gibt, sollte man sich im Klaren sein, wie man seine Zielgruppe erreichen will. Als Ertragsmöglichkeiten bieten sich neben Werbung oder Sponsoring auch Mitgliedsbeiträge an.
Investment	Das Investment in Mitgliedergewinnung ist in der Regel relativ hoch. Ebenso ist mit Abwanderung von Mitgliedern zu rechnen, wenn deren Erwartungen an die Community nicht erfüllt werden.
Markt	Der Markt ist sehr unübersichtlich, da es für Spezialthemen auch viele Alternativen (Newsgroups, Verlage und so weiter) gibt beziehungsweise diese ihre Präsenzen selbst mit eigenen Communities ausbauen.
Chancen	Mittelmäßige Chancen, wenn die Community allein durch Werbung finanziert werden soll.
Einschätzung	↩️ ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ↻

Freiwilliges Unterstützungsmodell (Voluntary Contributor)

Hier handelt es sich meist um spezielle Communities, die durch das Eigenengagement ihrer Nutzer betrieben werden. Es steht kein kommerzieller Gedanke im Vordergrund, sondern vielmehr persönliches Engagement. Pflege und Betrieb werden aus Eigenmitteln finanziert und freiwillig geleistet. Diese Art von Communities befasst sich mit Themen wie persönlichen Problemfeldern (zum Beispiel: Ohne Schilddrüse leben⁹⁷), sozialen Randgruppen (zum Beispiel binationale Beziehungen⁹⁸), Spiele-Clans (zum Beispiel GameVoiceClan⁹⁹) oder Vereinen und gemeinnützigen Organisationen (zum Beispiel Kirchen¹⁰⁰).

96 www.forgirlsonly.de

97 www.sd-krebs.de

98 www.binational-in.de

99 www.gamevoiceclan.de

100 www.jesus.de

Risiken	Das Risiko zum Betrieb einer Freiwilligen-Community ist minimal. Die Software dafür gibt es zum Teil kostenlos als Open Source im Netz. Die Mitglieder pflegen und überwachen sich selber. Man kennt sich und die Nutzergruppe bleibt überschaubar. Allerdings lebt die Community meist auch nur von ein bis zwei Idealisten. Verlassen diese das Projekt, kann eine solche Community sehr schnell eingehen.
Investment	Das Investment ist niedrig, die Pflege wird unentgeltlich geleistet. Manchmal betreut auch ein gemeinnütziger Träger die Community.
Markt	Der Markt für solche kleinen Communities ist riesig. Überall gibt es Themen, zu denen sich Menschen zusammenfinden. Die einfachste Möglichkeit ist, bei Yahoo! eine Gruppe zu eröffnen. Die kann zu einem bestimmten Thema entstehen oder einfach nur einer Familie gehören. In der Zersplitterung liegt denn auch der Nachteil. Es ist schwierig, solche Communities zu finden, und die Aufnahme ist nicht immer freundlich. Bis auf ein paar Tipps zu Literatur oder Artikeln lassen sich in solchen Kleingruppen aber keine Umsätze erzielen.
Chancen	Gute Chancen, aber kein nennenswerter Umsatz.
Einschätzung	↪ ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ↻

Wissensnetzwerke (Knowledge Networks)

Auch der Betrieb von Communities, deren Aufgabe die Verteilung von Wissen ist, sind im World Wide Web zu finden. Das Prinzip hierbei ist einfach: Experten berichten über ihre Erkenntnisse zu definierten Fachthemen. Dieses Wissen kann vom Nutzer abgerufen werden. Manche Communities lassen auch den direkten Kontakt mit dem Experten zu. Dies geschieht über Foren, oder sogar via anonymisierter E-Mail (zum Beispiel bei wer-weiss-was¹⁰¹). Andere veröffentlichen Artikel ihrer Experten und stellen so Kontakte her, wie die Competence-Site¹⁰². Allerdings können Extertentipps auch als geldwertes Gut angesehen werden und der Frager bezahlt für den Tipp, wie bei Hurra¹⁰³. Zumeist werden bisher die Einnahmen durch Werbung realisiert. Es ist jedoch auch möglich, den Zugang zur Community oder gewisse Services kostenpflichtig zu gestalten. Einige Anbieter von Wissensplattformen (zum Beispiel die Compe-

¹⁰¹ www.wer-weiss-was.de

¹⁰² www.competence-site.de

¹⁰³ www.hurra.de

tence-Site) sind dazu übergegangen, den Content auf ihren Plattformen an Dritte zu vermarkten, was rechtlich nicht immer unproblematisch ist.

Risiken	Das Risiko zum Betrieb einer solchen Community ist hoch. Neben den technischen Voraussetzungen muss die Qualität der Inhalte gesichert sein. Ebenso gilt es, rechtliche Regelungen zu beachten: Nimmt man für die Empfehlungen und Ratschläge Geld, kann man auch schnell dafür haften. Viele Community-Mitglieder sind gegenüber Werbung und der Verwendung ihrer persönlicher Daten sehr kritisch eingestellt.
Investment	Das Investment vor allem in die Sicherung des qualifizierten Contents ist recht hoch. Wird der Inhalt nur von den Nutzern auf freiwilliger Basis gestellt, kommen als Ertragsmodell praktisch nur noch eine Grundgebühr zur Nutzung oder Einnahmen aus Werbung zum Tragen. Die Weiterverwendung von Inhalten stellt sich mitunter rechtlich als schwierig dar.
Markt	Der Markt dürfte in diesem Bereich noch wachsen. Das Internet wird immer mehr zur Wissensbörse und zum Nachschlagewerk. Der schnelle Zugriff auf Experten stellt einen eindeutigen Vorteil dar, die Bereitschaft, für qualifizierten Content zu zahlen, wächst stetig.
Chancen	Mittlere bis gute Chancen
Einschätzung	👍 1 2 3 4 5 6 🗨️

Peer-to-Peer-Netzwerke

Sehr beliebt sind die so genannten P2P-Networks. Vor allem Napster ist vielen aus der Presse ein Begriff. Um Mitglied solcher Networks zu werden, muss sich der Nutzer einen Client, also ein kleines Programm, auf dem Rechner installieren. Dabei gibt er auch einen definierten Teil seiner Festplatte frei und hat zeitgleich Zugriff auf Festplattenbereiche anderer Nutzer. Das Programm, zum Beispiel von Bearshare¹⁰⁴, verwaltet die Daten dieser Festplatten, wie zum Beispiel Musik-Files, Texte, Programme. So kann der Nutzer nach bestimmten Daten suchen und erhält als Ergebnis eine Liste der Adressen, auf denen diese Daten liegen (wobei diese Rechner natürlich online sein müssen). Dann kann er sich die Daten herunterladen. Diese Daten werden dann auch wieder für alle zugänglich abgelegt.

¹⁰⁴ www.bearshare.com

Durch dieses verteilte System gibt es keine eigentliche Zentrale, die das Angebot an Daten steuern kann. Auch das temporär erreichbare Angebot ist nicht konstant, sondern abhängig von den Rechnern, die zurzeit online sind. Von daher ist dieses System eher als anarchisch anzusehen, und es sind die User, welche die Inhalte selbst kontrollieren und steuern. Jedoch wird der Zugang, der nur über das Client-Programm möglich ist, zentral verwaltet. Hier sind Einspielungen von Werbung und Content möglich.

P2P-Netzwerke erfreuen sich großer Beliebtheit, werden zurzeit aber vor allem von eher versierten Usern genutzt. Die Gefahr von Viren ist sehr groß und illegale Inhalte können den Nutzer schnell an den Rand der Legalität bringen. Andererseits ermöglichen geschlossene Usergruppen den gemeinschaftlichen Austausch von Wissen und Daten, unabhängig von einer steuernden Zentrale.

Risiken	Die Technik ist allgemein bekannt und zuverlässig. Der User nutzt diese Netzwerke. Umfangreiche Datensammlungen und guter Zugriff auf die Daten sind wichtig. Rechtlich liegt hier vieles in der Grauzone – Vorsicht ist daher unbedingt anzuraten.
Investment	Das Investment ist je nach technischem Konzept gering bis mittel. Wesentlich stärker ist der Invest in Marketing zu bewerten. Zurzeit existieren schon einige große Netzwerke am Markt.
Markt	Der Markt und die Nachfrage sind riesig. Gerade im Bereich Musik (MP3) und Video (DivX, MPEG4) boomt die Teilnahme an solchen Netzen. Allerdings stehen auch ständig Prozesse zu Urheberrechts-, Lizenz- und Verwertungsfragen an, die schnell ein Modell platzen lassen und erhebliche Kosten nach sich ziehen können.
Chancen	Mäßig bis gut
Einschätzung	↻ ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ↻

3.8 Das Subskriptionsmodell

Das Veröffentlichen von Content ist eine kostenintensive Angelegenheit; Recherche, Erstellung, Qualitätskontrolle und Aufbereitung sind personalintensive, notwendige Vorarbeiten. Das Subskriptionsmodell stellt Content gegen eine Gebühr bereit. Diese wird entweder pauschal für einen bestimmten Zeitraum oder einzeln pro angefordertem Content abgerechnet. Meist handelt es sich um speziellen, wertvollen Content, für den der Nutzer auch zu zahlen bereit ist. Dies können Fachinformatio-

nen, Expertenwissen (zum Beispiel Internetwissen und Seminare bei akademie.de¹⁰⁵), Studien oder aktuelle Nachrichten (zum Beispiel wichtige Studienergebnisse aus dem Internetbereich bei Jupiter Research¹⁰⁶) sein. Ebenso ist der Zugriff auf Datenbanken über dieses Modell abrechenbar.

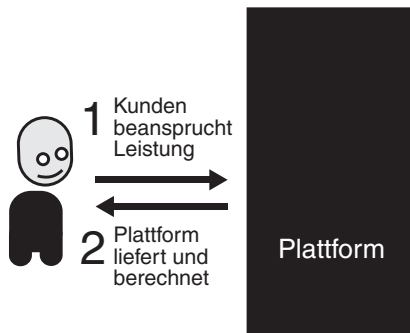


Abbildung 3.10 Subskriptionsmodell (bezahlte Dienstleistung wie ASP, Subskription ...)

Da der schnelle Zugriff auf Information einen geldwerten Vorteil darstellt, hat ein solches Modell für spezielle Zielgruppen eine hohe Relevanz. Doch selbst für den »normalen« Nutzer ist es absehbar, dass in naher Zukunft viele Inhalte nur noch gegen Gebühr per Micropayment zur Verfügung stehen. Viele Verlage überlegen zurzeit die Einführung solcher Geschäftsmodelle, was heute jedoch noch an der Akzeptanz der Nutzer und der Vielzahl nichtstandardisierter Zahlssysteme scheitert.

Risiken	Zurzeit ist die Akzeptanz für Bezahl-Content im Internet noch recht gering. Dies liegt daran, dass bisher ein Großteil der Information kostenlos zu beziehen gewesen ist. Dies wird sich aber in den nächsten Jahren grundlegend ändern, da fast alle Contentproduzenten bisher nicht die gesteckten Ertragsziele erreichen konnten. Für fachspezifischen Content ist ein gebührenpflichtiger Vertrieb wesentlich einfacher, da hier dem Nutzer lange Researchtätigkeiten erspart werden und er sich einfach und bequem auf dem aktuellen Wissensstand halten kann. Nur hier ist die Zielgruppe sehr eingeschränkt.
Investment	Der größte, permanente Kostenfaktor liegt in der Erstellung oder dem Aufkauf, der Qualitätssicherung und Aufbereitung des Contents.

105 www.akademie.de

106 www.jup.com

Markt	Der Zugriff auf Content-Sites, wie die großen Verlagsangebote im Internet, ist erheblich. Jedoch dürfte die Bereitschaft zur Zahlung von Gebühren recht gering sein. Wenn es dem Nutzer ermöglicht wird, zuvor zu prüfen, ob der Inhalt eines Artikels seinen Ansprüchen genügt, wird auch die Akzeptanz von Nutzungsgebühren steigen. Leider konnte sich noch kein Zahlungssystem breitflächig durchsetzen. Dies bremst das Angebot an Bezahlcontent, denn der Nutzer muss sich zuvor bei einem Micropayment-System anmelden. Die Anbieter solcher Systeme nehmen zurzeit eine Marge von circa 30 Prozent der Umsätze.
Chancen	Auf lange Sicht relativ gute Chancen
Einschätzung	↻①②③④⑤⑥↻

3.9 Das Utility-Modell

Die Betreiber einer Plattform mit dem Utility-Ertragsmodell offerieren eine Dienstleistung oder Software, die direkt über das Internet abgewickelt oder betrieben werden kann. Dafür wird eine Nutzungsgebühr erhoben. Am bekanntesten sind hier die Application Service Provider (ASP), die zum Beispiel komplette Office-Lösungen, Buchhaltung oder ERP-Systemleistungen anbieten. Der Nutzer hat keine hohen Investments in Anschaffung von Hard- und Software, keine Administrationsaufgaben und keine Probleme mit Versionskontrolle, Updates und Datensicherung. Die Bedienung erfolgt meist browsergestützt. Von großen Office-Lösungen des Anbieters Microsoft¹⁰⁷ bis zu Kommunikationslösungen¹⁰⁸ für KMU-Betriebe (KMU = Kleinere und mittelständische Unternehmen) reicht hier die Palette. Jedoch besteht zurzeit noch eine erhöhte Skepsis gegenüber der Idee, sensible Firmeninterna an Drittfirmen auszulagern, sodass die Umsätze mit diesem Ertragsmodell noch weit hinter den gesetzten Erwartungen zurückliegen.

Doch es gibt auch einfacherer Modelle, wie zum Beispiel Shortwin¹⁰⁹, die den Nutzer gegen eine kleine Gebühr monatlich automatisch bei Hunderten von Online-Gewinnspielen eintragen. Andere wiederum stellen Festplattenplatz zur Verfügung oder sonstige, geldwerte Services bereit. Der Vorteil des Nutzers sind hier immer Arbeits-, Zeit- oder Geldersparnisse oder Risikominimierung.

107 www.microsoft.de

108 www.workways.de

109 www.shortwin.de

Risiken	Zunächst sind hohe Anschaffungs- und Betriebskosten für den Betreiber anzunehmen. Demgegenüber steht die hohe Skepsis gegenüber ASP-Modellen. Schließlich verwalten diese die intimsten Interna eines Unternehmens. Von daher bedarf es in Deutschland noch vieler Überzeugungsarbeit, bis solche Modelle eine weite Verbreitung finden.
Investment	Die Bereitstellung von Hardware, Software, Datensicherung, Hochverfügbarkeit und höchster Sicherheitslevel bindet erhebliches Kapital und personelle Ressourcen. Auch der Marketingaufwand sollte nicht unterschätzt werden.
Markt	Die Versionsfluktuation von Software, die Invests in ERP, CRM und Kommunikationssoftware, der hohe administrative Aufwand – all diese Faktoren sprechen für das ASP-Modell. Dem gegenüber stehen Skepsis zur Verfügbarkeit, Datensicherheit und die langfristige, partnerschaftliche Verpflichtung mit dem ASP. Der Markt dürfte wachsen, aber bedächtig.
Chancen	Gute Chancen für Provider, die schon die nötige Technik und Erfahrung im Hosting haben und am Markt etabliert sind.
Einschätzung	↻ ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ↻

3.10 Das Enabler-Modell

Es gibt mit wachsender Komplexität der Websites zunehmend Dienste, die deren Betreiber von Dritten angeboten bekommen. Zum Beispiel haben sich mehrere Anbieter auf Payment und Billing spezialisiert, wie die Firma Pago¹¹⁰ mit ihren eTransaction Services. Dieser Service kann von jedem Webshop-Betreiber in Anspruch genommen werden. So kann er Kreditkarten verifizieren, Lastschriftverfahren einleiten und für Tausende neuer Debitoren Konten anlegen, ohne selbst aufwändige Software und Prozesse etablieren zu müssen. Diese Dienste bieten ihm die so genannten Enabler an. Ebenso ist das Thema Scoring, also die Bewertung einer Person anhand von Adresse, Alter, Geschlecht und Kaufverhalten, heutzutage immer wichtiger. Damit werden Zahlungsausfälle und Retouren prägnant minimiert. Enabler, die diesen Service auf Basis stets aktueller Datenbanken und »schwarzer Listen« anbieten, sind zunehmend Partner von E-Commerce-Sites. Sie ermöglichen noch während des Bestellvorgangs die Qualifizierung des Kunden und liefern Entscheidungskriterien, die über die Art der offerierten Zahlungsmethoden und den Kreditrahmen entscheiden. So könnte ein Shopsystem einem 20-jährigen, männlichen

¹¹⁰ www.pago.de

Erstkunden mit Adresse in einem sozialen Brennpunktgebiet bei einem Bestellvolumen ab 100 Euro nach dem Scoring nur Nachnahme und Vorkasse anbieten; Bankeinzug und offene Rechnung als Zahlungsmethode aber vorenthalten.

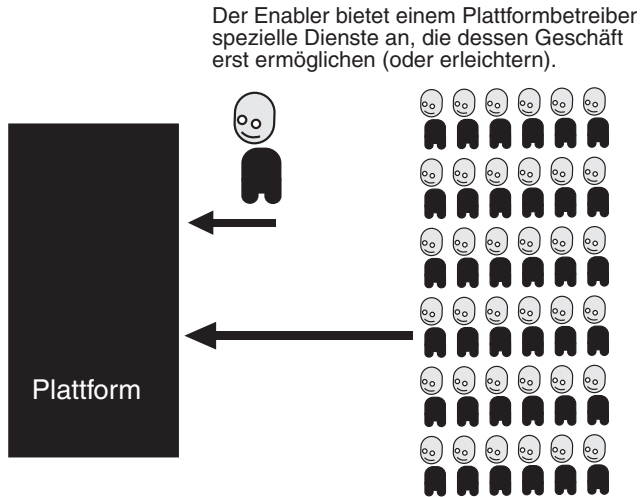


Abbildung 3.11 Das Enabler-Ertragsmodell

Andere Enabler ermöglichen durch neue Verfahren das anonyme Bezahlen oder Bezahlmöglichkeiten für Jugendliche, wie paysafecard¹¹¹ mit eigenen Pre-Paid-Karten. Und schließlich gibt es noch Unternehmen, die sogar die ganze Shopsoftware mit dem Hosting anbieten, wie die Firma 1&1¹¹². Dies ermöglicht kleinen Unternehmen für wenig Geld den Onlinehandel.

Risiken	Der Enabler muss einen Service anbieten, den möglichst viele Unternehmen nutzen können. Daher bedarf es auch einfacher, klar definierter Schnittstellen, die zum Beispiel in alle gängigen Shopsysteme integrierbar sind. Da Enabler meist transaktionsbasiert abrechnen, entstehen dem Shopbetreiber zusätzliche Kosten, die seinen Deckungsbeitrag schmälern.
Investment	Hochverfügbarkeit, große Transaktionsvolumina und höchste Sicherheit verlangen hohe Investments in Hardware, Software und Anbindung. Ebenso ist die Akquisition neuer Kunden beratungs- und personalintensiv. Neue Zahlverfahren verlangen ständige Anpassung an den Markt.

¹¹¹ www.paysafecard.de

¹¹² www.1und1.de (FirstClass E-Shop)

Markt	Viele Betreiber von Onlineshops haben erkannt, dass der Missbrauch und Nießbrauch stark zugenommen haben. So sind Retournierungsquoten von 30 Prozent keine Seltenheit mehr und die Zahlungsausfälle häufen sich. Von daher sind die Enabler für die Zukunft gut aufgestellt.
Chancen	Gute Chancen, Umsatz aber direkt abhängig von der Entwicklung des E-Commerce und der Anzahl der auf der jeweiligen Plattform generierten beziehungsweise abgewickelten Transaktionen
Einschätzung	↶ ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ↷