

**Bernd Skiera
Anja Lambrecht**

Erlösmodelle im Internet

Vorgesehen für das Buch "Produktmanagement", herausgegeben von Sönke Albers und Andreas Herrmann

Prof. Dr. Bernd Skiera, Dipl.-Kffr. Anja Lambrecht, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Electronic Commerce, Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main, Mertonstr. 17, 60054 Frankfurt am Main, Tel. 069/798-22378, Fax: 069/798-28973, E-Mail: skiera@wiwi.uni-frankfurt.de, anja@wiwi.uni-frankfurt.de, URL: <http://www.ecommerce.wiwi.uni-frankfurt.de/>

Gliederung

1 Problemstellung	1
2 Erlösquellen	3
2.1 Arten von Erlösquellen.....	3
2.2 Anwendung der verschiedenen Arten von Erlösquellen.....	5
3 Wertschöpfungsketten.....	6
3.1 Wertschöpfungsketten und Akteure in Wertschöpfungsketten.....	7
3.2 Wertschöpfungsketten beim Verkauf von Produkten	8
3.3 Wertschöpfungsketten beim Verkauf von Kontakten.....	9
3.4 Wertschöpfungsketten beim Verkauf von Informationen.....	10
3.5 Schnittstellen zwischen den erlösspezifischen Wertschöpfungsketten.....	10
4 Darstellung eines übergreifenden Erlösmodells	12
5 Implikationen.....	14
6 Zusammenfassung	15

1 Problemstellung

Das vermehrte Auftreten vieler junger, innovativer Unternehmen in Verbindung mit der aufgrund der zunehmenden Verbreitung des Internet verstärkten Digitalisierung von Produkten, Prozessen und Agenten (vgl. z.B. Choi/Stahl/Whinston (1997, S. 10)) hat dazu geführt, dass gerade für Produkte im Internet eine Vielzahl neuartiger Möglichkeiten zum Erzielen von Erlösen genutzt wird. Im folgenden seien einige Beispiele genannt:

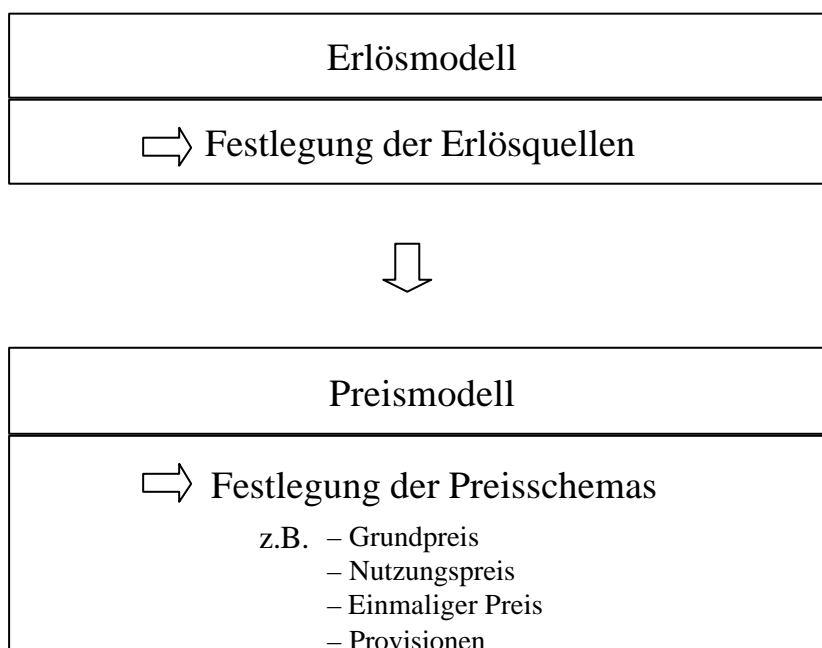
- Traditionelle Anbieter von Informationsrecherchen wie z.B. Genios oder Juris haben stets Geld für das Anbieten der Informationsrecherche verlangt. Dagegen fordern Anbieter von Suchmaschinen wie z.B. Yahoo! (www.yahoo.com) für ihre Informationsrecherchen im Internet kein Geld, setzen aber dafür den Nutzer einem starken Werbedruck aus.
- Anbieter von Software wie z.B. Microsoft oder Oracle finanzieren sich in aller Regel über Erlöse aus dem Verkauf der Software. Im Gegensatz dazu bietet das Unternehmen Thirdvoice (www.thirdvoice.com) die Nutzung seiner Software, die das Einfügen von Bemerkungen auf Websites ermöglicht, gratis an. Es finanziert sich letztlich über das Erstellen und den Verkauf von Nutzerprofilen. Ebenso bietet das Unternehmen Sun Microsystems (www.sun.com) seine Bürokommunikationssoftware Star Office kostenlos an, da es davon ausgeht, dass eine zunehmende Verbreitung dieser Software den Verkauf ihrer Server fördert.
- Während die Deutsche Bank 24 (www.db24.de) im Internet nur über Bankdienstleistungen Erlöse generiert, erzielt der Discount-Broker Consors (www.consors.de) Einnahmen sowohl von Nutzern seiner Bankdienstleistungen als auch durch den Verkauf von Werbefläche.

Ähnliche Entwicklungen gibt es zweifelsohne auch, aber letztlich in geringerem Umfang, in der "realen Welt". So finanziert sich der Fernsehsender Premiere fast ausschließlich durch Erlöse für die Nutzung des Senders über einen entsprechenden Decoder, während Sender wie SAT.1, RTL oder ProSieben sich überwiegend durch Werbeeinnahmen finanzieren. Vergleichbares ist im Telekommunikationsbereich zu beobachten, wo beispielsweise die Deutsche Telekom Telefongespräche verkauft, während neuere Anbieter wie die schwedische GratisTel AB oder die deutsche Mox Telecom AG Telefongespräche zumindest teilweise kostenfrei anbieten, aber dafür in regelmäßigen Abständen Werbung einblenden.

All diesen Beispielen ist letztlich gemeinsam, dass eine vergleichbare Leistung völlig unterschiedlich bepreist wird. Offensichtlich muss ein Unternehmen für seine Produkte nicht nur

optimale Preise festlegen, sondern auch bestimmen, für was überhaupt ein Preis verlangt werden soll. Letztere Entscheidung, von Zerdick et al. (1999, S. 23) auch als Wahl des Erlösmodells bezeichnet, wird in preispolitischen Abhandlungen stets als gelöst betrachtet (vgl. z.B. Shapiro/Varian (1998), Simon (1992), Diller (1991), Simon/Dolan (1997), Schmalen (1995), Monroe (1990), Nagle/Holden (1995), Diller (1999), Gijsbrechts (1993), Rao (1993), Skiera (2000)). Damit wird aber ein bedeutendes Problem auf der Erlösseite außer Acht gelassen. Unseres Wissens nach haben Zerdick et al. (1999, S. 23-24) als erstes auf die in Abbildung 1 dargestellte Zweistufigkeit der Erlösentscheidung hingewiesen und diese insbesondere aus Sicht der Medienindustrie analysiert. Zerdick et al. (1999, S. 25-26) unterscheiden dabei zwischen direkten Erlösen, die von Nutzern der Leistung bezogen werden, und indirekten Erlösen von Dritten, die ein Interesse daran haben, dass der Konsument die Leistung nutzt. Diese Unterscheidung kategorisiert Erlöse folglich nach deren Herkunft und lässt weitestgehend außen vor, für welche Gegenleistung die Erlöse entstehen. Diese Vernachlässigung ermöglicht dann jedoch keine Empfehlungen dahingehend, wie Produkte verändert werden müssten, damit neue Erlösquellen erschlossen werden.

Abbildung 1: Zweistufigkeit der Erlösentscheidung



Ziel dieses Beitrags ist es deswegen, die möglichen Erlösquellen für Produkte eines Unternehmens eingehend darzustellen und Verbindungen zwischen den einzelnen Erlösquellen aufzuzeigen. Zusätzlich wird ein Konzept entwickelt, mit dem die Erlösquellen für Produkte besser analysiert werden können. Die aufgezeigte Verbindung zu Wertschöpfungsketten verdeutlicht dabei, inwiefern Produkte modifiziert oder welche Wertschöpfungsstufen neu übernom-

men werden müssen, um neue Erlösquellen zu erschließen. Letztlich soll mit diesem Beitrag aber auch der Blick dafür geöffnet werden, dass dem Fixieren (vermeintlich) optimaler Preise eine wichtige unternehmerische Entscheidung, nämlich die Wahl des Erlösmodells, explizit, häufig sicherlich aber auch nur implizit vorangestellt wurde.

Im folgenden werden in Abschnitt 2 die möglichen Erlösquellen für Produkte von Unternehmen im Internet näher betrachtet. Da Erlöse letztlich nur dort erzielt werden können, wo Unternehmen auch Wertschöpfung betreiben, findet in Abschnitt 3 eine Betrachtung der für jede Erlösquelle benötigten Wertschöpfungskette und der möglichen Schnittstellen zwischen den Wertschöpfungsketten statt. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wird in Abschnitt 4 ein übergreifendes Erlösmodell entwickelt. Die sich daraus ergebenden Implikationen werden in Abschnitt 5 betrachtet. Abschnitt 6 schließt dann die Betrachtungen mit einer Zusammenfassung ab.

2 Erlösquellen

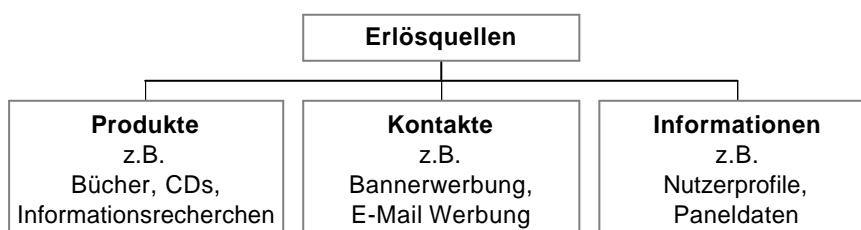
2.1 Arten von Erlösquellen

Traditionell beziehen Unternehmen Erlöse lediglich aus dem Verkauf oder der Vermietung von Gütern oder Dienstleistungen (im folgenden unter dem Begriff Produkt zusammengefasst). Eine Ausnahme stellen Medienunternehmen dar, die Erlöse nicht nur aus dem Verkauf von Produkten, sondern auch aus dem Verkauf von Werbefläche erzielen, sowie einige Telekommunikationsunternehmen, die sich durch Werbeeinnahmen finanzieren wollen. Im Internet allerdings findet man eine Vielzahl von Unternehmen, die Erlöse aus anderen Quellen als dem Produktverkauf erzielen. Diese Unternehmen geben Produkte oft kostenlos (www.yahoo.com) oder preisgünstig (www.wsj.com, www.buy.com) ab. Sie erzielen stattdessen Erlöse aus dem Einblenden von Werbung oder dem Verkauf von Informationen über ihre Nutzer, die sie im Rahmen des Prozesses der Produkterstellung oder Produktabgabe sammeln.

Zur Erfassung der unterschiedlichen Erlösquellen im Internet bietet sich die in Abbildung 2 dargestellte Unterscheidung in die drei Erlösquellen "Produkte", "Kontakte" und "Informationen" an. Bei Erlösen aus dem Verkauf von Produkten wird das eigentliche Produkt bepreist. Dabei kann es sich beispielsweise um das Buch eines Online-Buchhändlers wie BOL (www.bol.de), eine CD in einem Online-Musikgeschäft (z.B. www.cd-now.de) oder die Recherche nach Informationen, z.B. im Archiv der Zeitschrift Spiegel (www.spiegel.de), handeln. Auf die Erlösquelle Kontakte greifen Unternehmen zurück, wenn sie den Kontakt zu den

Kunden ihres Produkts nutzen, um Erlöse, beispielsweise durch Werbung oder Sponsoring, zu erzielen. Die Erlösquelle Kontakte kann neben der Erlösquelle Produkt stehen oder diese ersetzen. So werden beispielsweise beim Online-Auktionshaus ricardo.de (www.ricardo.de) Produkte durch eine Versteigerung verkauft. Gleichzeitig wird im Rahmen dieser Online-Auktion Werbung geschaltet. Gänzlich verzichtet auf die Erlösquelle des Verkaufs von Produkten wird beispielsweise von nahezu allen Suchmaschinen, da diese das eigentliche Produkt "Informationsrecherchen im Internet" kostenlos anbieten, dafür aber den Nutzern Werbung einblenden. Dabei müssen natürlich Interdependenzen zwischen den Erlösquellen beachtet werden. So führt ein hoher Preis für die angebotenen Produkte zu weniger Besuchern auf der Website, was sich dann in niedrigeren Erlösen aus dem Verkauf von Kontakten (z.B. Bannerwerbung) niederschlägt. Umgekehrt wird Werbung in aller Regel vom Konsumenten als störend empfunden, so dass zahlreiche Werbeeinblendungen zwar höhere Erlösen über den Verkauf von Kontakten (wiederum z.B. Bannerwerbung), aber niedrigere Erlöse aus dem Verkauf von Produkten bewirkt. Die Erlöse aus dem Verkauf von Kontakten müssen sich aber nicht auf reine Werbemaßnahmen beschränken, sondern es kann sich auch um Provisionserlöse aus der Vermittlung von Kunden an andere Unternehmen handeln. So berechnet beispielsweise SpringStreet (www.springstreet.com) je weitergeleiteten Kunden mindestens \$4, während beim Affiliate-Programm von Amazon.com (www.amazon.com) einem Affiliate zwischen 5% und 15% des Umsatzes, der mit dem weitergeleiteten Kunden getätigt wird, vergütet werden (Schwartz (1999, S. 75)).

Abbildung 2: Erlösquellen im Internet



Vergleichbare Aussagen gelten für Erlöse aus dem Verkauf von Informationen, beispielsweise von Nutzerprofilen oder Paneldaten. Derartige Erlösquellen können zusammen mit den beiden anderen Erlösquellen oder isoliert davon eingesetzt werden. So ist es beispielsweise denkbar, dass das Online-Auktionshaus ricardo.de zukünftig auch die von Skiera (1999a) vorgeschlagene Idee zum Durchführen von Auktionen zur Erhebung von Informationen über die Zahlungsbereitschaften von Konsumenten aufgreift und somit gleichzeitig auf die Erlösquellen über den Verkauf von Produkten, Kontakten und Informationen aufsetzt. Auf eine Kombina-

tion der Erlösquelle aus dem Verkauf von Produkten und Informationen setzt beispielsweise der Online-Supermarkt Peapod (www.peapod.com). In diesem Online-Supermarkt können Produkte online bestellt werden und somit Erlöse aus dem Verkauf von Produkten erzielt werden. Gleichzeitig werden aber auch Informationen darüber erhoben, welche Produkte Kunden anschauen, aber nicht kaufen, oder welche Produktinformationen von Kunden häufig abgerufen werden (Schwartz (1999, S. 23)). Diese Daten werden dann an Unternehmen wie Procter & Gamble, Kraft oder Unilever verkauft.

Die isolierte Nutzung der Erlösquelle Informationen scheint dagegen das Unternehmen Thirdvoice (www.thirdvoice.com) zu verfolgen. Dieses bietet die Möglichkeit zum Kommentieren fremder Websites an. Ein solches Kommentieren wird dadurch ermöglicht, dass die registrierten Nutzer über den Server von Thirdvoice auf die Websites zugreifen und die Kommentare zu den Websites auf dem Server von Thirdvoice gespeichert werden. Thirdvoice hat dadurch die Möglichkeit, das Nutzungsverhalten seiner registrierten Nutzer zu erfassen und diese Informationen an andere weiter zu verkaufen.

2.2 Anwendung der verschiedenen Arten von Erlösquellen

Um einen Eindruck von der Häufigkeit der im Internet genutzten Erlösquellen zu erhalten, wurden in Tabelle 1 die 20 laut Media Metrix im August 1999 meist besuchten Websites dahingehend untersucht, auf welche der drei Erlösarten sie zurückgreifen (Media Metrix (1999)). So wurde aus dem Leistungsspektrum der Website abgeleitet, ob ein Unternehmen auf seiner Website Erlöse aus dem Verkauf von Produkten erzielt. Eine Vermittlung von Kontakten wurde dann festgestellt, wenn auf einer Website Links zu anderen Unternehmen, Werbebanner oder andere Formen der Werbung sowie Hinweise auf Sponsoren vorzufinden waren. Um festzustellen, ob Informationen verkauft werden, wurden die jeweiligen Erklärungen zum Datenschutz (Privacy Statement) der Websites untersucht. Hierbei ließ sich allerdings in zwei Fällen nicht eindeutig feststellen, ob das Unternehmen Erlöse aus dem Verkauf von Informationen bezieht.

Tabelle 1: Untersuchung der genutzten Erlösquellen der nach Media Metrix 20 meist besuchten Websites

Domain	Produkte	Kontakte	Informationen
Yahoo.com	x	x	-
AOL.com	x	x	-
MSN.com	x	x	X
Geocities.com	-	x	-
Netscape.com	x	x	-

Go.com	x	x	?
Microsoft.com	x	-	X
Lycos.com	x	x	-
Excite.com	-	x	X
Hotmail.com	-	x	-
Passport.com	-	-	?
Angelfire.com	-	x	-
Amazon.com	x	-	-
Tripod.com	-	x	-
Altavista.com	x	x	-
Bluemountainarts.com	-	x	-
Real.com	x	x	-
Ebay.com	x	x	-
Xoom.com	x	x	-
About.com	-	x	-
Häufigkeit der Anwendung	12 Mal	17 Mal	3 bzw. 5 Mal
Zeichenerklärung: x : Erlösquelle wird genutzt. - : Erlösquelle wird nicht genutzt. ? : Nutzung der Erlösquelle unklar.			

In 17 von 20 Fällen wurden dabei Erlöse über den Verkauf von Kontakten, in 12 von 20 Fällen Erlöse über den Verkauf von Produkten festgestellt. Dies hängt sicherlich mit dem im Internet noch vorherrschenden Gedanken des "Follow the Free" zusammen, der letztlich auch zu einem schnelleren Erreichen der kritischen Masse beiträgt (Skiera (2000), Skiera (1999b)). Der Verkauf von Informationen wird dagegen gegenwärtig nur von wenigen Unternehmen forciert, was sicherlich auch auf den Widerstand von Datenschützern zurückzuführen ist (vgl. auch Skiera/Spenn (2000)).

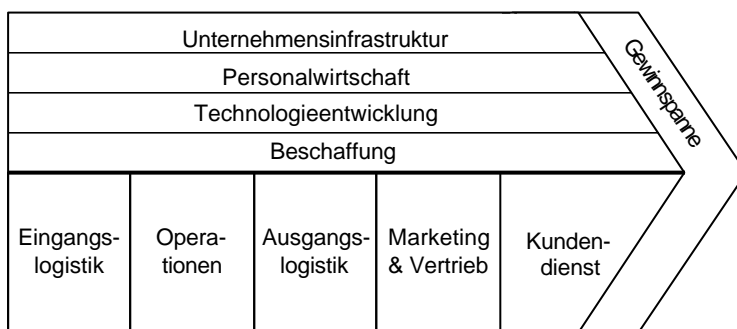
3 Wertschöpfungsketten

Erlöse für Produkte, Kontakte oder Informationen können nur dann erzielt werden, wenn ein Wert geschaffen wird, für den ein anderer Marktteilnehmer eine Zahlungsbereitschaft besitzt. Es bietet sich daher an, den Prozess der Wertschöpfung, der zur Generierung von Erlösen führt, anhand von Wertschöpfungsketten abzubilden. Dies ermöglicht zweierlei. Zum einen können die wertschöpfenden Stufen der Wertschöpfungskette ermittelt werden und zum anderen die Schnittstellen zwischen den Wertschöpfungsketten, die zum Verkauf von Produkten, Kontakten oder Informationen führen, aufgedeckt werden. Diese Schnittstellen sind besonders interessant, weil bei diesen Erlöse aus mehreren Erlösquellen gleichzeitig erzielt werden können.

3.1 Wertschöpfungsketten und Akteure in Wertschöpfungsketten

Die Wertschöpfungskette, die in Abbildung 3 dargestellt ist, wurde von Porter (1999, S. 65-92) entwickelt, um die Prozesse der Leistungserstellung in einem Unternehmen zu erfassen und in strategisch relevante Tätigkeiten zu untergliedern. Es handelt sich dabei um ein grob strukturiertes Abbild der Aktivitäten des Unternehmens, die in der Reihenfolge des physischen Durchlaufprinzips angeordnet sind (Meffert (1989, S. 261)). Weil wichtige Aktivitäten einzeln ausgewiesen und Aktivitäten, die für den Wettbewerb irrelevant sind, zusammengefasst werden, können Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens auf der Ebene der einzelnen Aktivität erfasst und analysiert werden.

Abbildung 3: Wertschöpfungskette nach Porter (1999, S. 74)

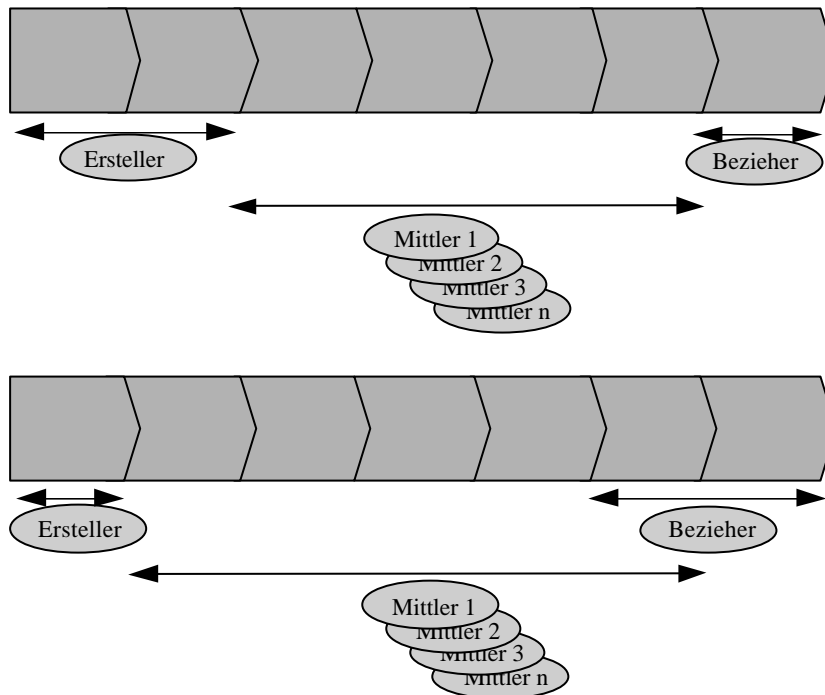


Allerdings kann anhand einer Wertschöpfungskette auch der unternehmensübergreifende Prozess von der Erstellung eines Produktes über den Vertrieb bis zum Kauf durch den Kunden modelliert werden. So wird deutlich, welche Aktivitäten in einem unternehmensübergreifenden Kontext aufeinanderfolgen und somit auch, welche unterschiedlichen Akteure in die Erstellung und den Absatz einer Leistung eingebunden sind.

Generell beginnt jede Wertschöpfungskette mit der Erstellung einer Leistung: eines Produktes, eines Kontaktes oder einer Information. Diese wird jedoch meist nicht direkt an den eigentlichen Bezieher der Leistung abgegeben. Vielmehr werden, wie in Abbildung 4 dargestellt, zwischen Ersteller und Bezieher der Leistung Mittler eingeschaltet, die das Zustandekommen der Transaktion unterstützen, wobei die Anzahl der von Mittlern übernommenen Wertschöpfungsstufen stark variieren kann. Bei einem Mittler kann es sich um Handelsunternehmen, Marktplatzbetreiber, Makler oder Auktionatoren handeln, aber auch um Logistik- oder Finanzdienstleister. Oft sind auch mehrere Mittler hintereinandergeschaltet. Für den Leistungsersteller hat die Einschaltung von Mittlern den Vorteil, dass diese Aufgaben übernehmen, die er nicht oder nicht so gut beherrscht, oder bei denen er aufgrund seines geringen Transaktionsvolumens keine ausreichenden Größeneffekte erzielen kann. Allerdings wird er,

sobald er nicht mehr direkt mit dem Endkunden in Kontakt tritt, bei der Durchführung der Transaktion von der Leistung des Mittlers abhängig. Das letzte Glied der Wertschöpfungskette bildet in jedem Fall der Bezieher der Leistung (Albers et al. (2000, S. 13)).

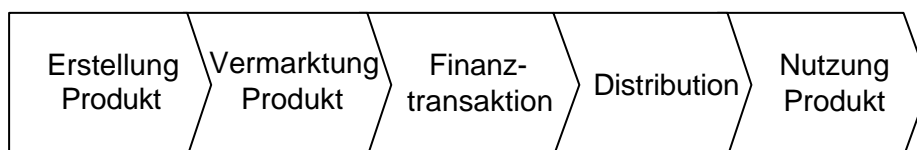
Abbildung 4: Akteure in Wertschöpfungsketten



3.2 Wertschöpfungsketten beim Verkauf von Produkten

Eine allgemeine Wertschöpfungskette für die Erstellung und Abgabe von Produkten ist in Abbildung 5 dargestellt. Nach der Produkterstellung kommt die Vermarktung des Produktes, dem die Finanztransaktion und die Distribution folgt. Am Ende wird das Produkt vom Produktbezieher genutzt. Schon aus der Vielfalt der unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen wird klar, dass bis auf Ausnahmefälle mehrere Mittler in die Wertschöpfungskette eingebunden sind.

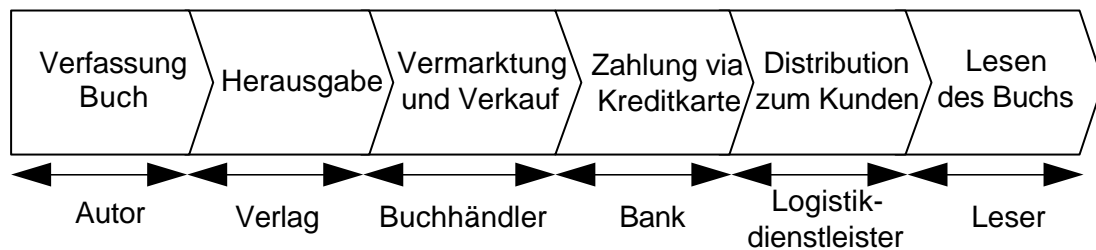
Abbildung 5: Wertschöpfungskette beim Verkauf von Produkten



Dies lässt sich auch am in Abbildung 6 dargestellten Beispiel der Erstellung und des Vertriebs

eines Buchs erläutern. Der Autor verfasst als eigentlicher Produktersteller das Werk. Um damit den Leser zu erreichen, ist er jedoch auf mehrere Mittler angewiesen: Der Verlag gibt beispielsweise das Buch heraus, ein Online-Buchhändler wie BOL übernimmt Vermarktung und Verkauf. Jetzt wird die Bank eingeschaltet, die als Mittler den Zahlungsverkehr via Kreditkarte ausführt. Schließlich übernimmt der Logistikdienstleister die Auslieferung des Produktes an den Endkunden.

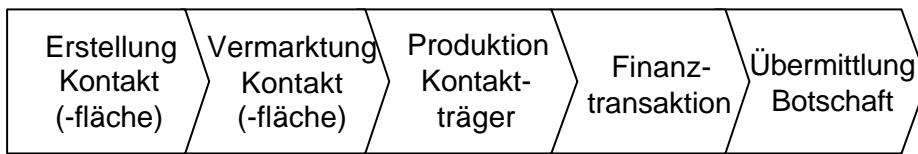
Abbildung 6: Wertschöpfungskette beim Buchverkauf



3.3 Wertschöpfungsketten beim Verkauf von Kontakten

Möchte ein Akteur Kontakte verkaufen, so begibt er sich damit in eine Wertschöpfungskette, die andere Kompetenzen fordert als die Wertschöpfungskette beim Verkauf von Produkten. Eine solche Wertschöpfungskette, die dem Verkauf von Kontakten zugrunde liegt, ist in Abbildung 7 dargestellt. Auf der ersten Stufe steht die Bereitstellung der Kontaktfläche und die Erstellung des Kontaktes zum Produktbezieher. Für den Online-Buchhändler entsteht dieser dann, wenn ein Nutzer die Website aufruft. Im nächsten Schritt muss das Kontaktangebot vermarktet werden. Dies kann der Online-Buchhändler selbst durchführen oder an einen spezialisierten Mittler wie einen Advertising-Dienstleister übertragen. Bei der Entscheidung, ob er diese Aktivität selbst durchführt oder einem Mittler überträgt, muss er insbesondere beachten, ob er über die notwendigen Kompetenzen verfügt. Auf der nächsten Wertschöpfungsstufe wird der Kontaktträger, zum Beispiel ein Werbebanner, produziert. Dies übernimmt meist ein spezialisierter Mittler, z.B. eine Werbeagentur. Die Finanztransaktion erfordert wiederum die Unterstützung durch einen Finanzdienstleister. Am Schluss der Wertschöpfungskette steht der Kontaktbezieher, der die von ihm gewählte Botschaft an die Zielgruppe übermittelt.

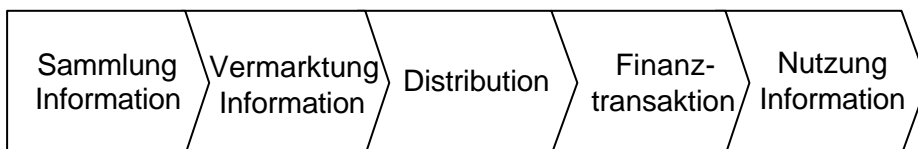
Abbildung 7: Wertschöpfungskette beim Verkauf von Kontakten



3.4 Wertschöpfungsketten beim Verkauf von Informationen

Wenn der Online-Buchhändler beispielsweise die Daten, die er im Laufe der Geschäftsbeziehung sammelt, verkaufen möchte, so befindet er sich auf der Wertschöpfungskette für den Verkauf von Informationen. So können beispielsweise Nutzerprofile, Angaben über das Nutzungsverhalten, z.B. durchschnittliche Click-Raten oder bei Online-Buchhändlern Bestseller-Listen, Marktanteile von Verlagen, Angaben über regional präferierte Bücher oder ähnliches, verkauft werden. Bei einer solchen Wertschöpfungskette steht, wie in Abbildung 8 dargestellt, zu Beginn die Sammlung der Informationen. Daraufhin stellt sich für den Buchhändler die Frage, ob er als Informationsersteller auch die Vermarktung und Distribution der Informationen übernehmen möchte, oder ob er zu diesem Zweck Mittler einschaltet. Peapod beispielsweise verkauft die Daten direkt an Großunternehmen, während bei den aus dem Konsumgüterbereich bekannten Paneldaten Marktforschungsinstitute als Mittler eingeschaltet werden. Denkbar wäre auch, dass zukünftig sogenannte Infomediäre diese Funktion übernehmen (Hagel/Singer (1999)). Die Finanztransaktion wird dagegen zur Zeit meist von Banken übernommen. Die Wertschöpfungskette wird dann durch die Nutzung der Information durch den Informationsbezieher abgeschlossen, der auf dieser Basis bessere Entscheidungen treffen möchte.

Abbildung 8: Wertschöpfungskette beim Verkauf von Informationen



3.5 Schnittstellen zwischen den erlösspezifischen Wertschöpfungsketten

Untersucht man nun ausgehend vom Beispiel der Produktion und des Vertriebs eines Buchs die Möglichkeiten für die einzelnen Akteure, ihre bisherigen Erlöse durch Erlöse aus dem

Verkauf von Kontakten oder Informationen zu ergänzen, so stellt man fest, dass dies primär davon abhängt, auf welcher Wertschöpfungsstufe ein Akteur tätig ist.

Der Autor des Buchs hat normalerweise lediglich Kontakt zum Verlag und somit keine Möglichkeit, Kontakte zu oder Informationen über die Endkunden zu erlangen. Für ihn entfällt die Möglichkeit, Erlöse aus dem Verkauf von Kontakten oder Informationen zu erzielen. Der Verlag verfügt über Informationen über die Verkaufszahlen der von ihm herausgegebenen Werke. Dies gestattet ihm beispielsweise, eine verlagsspezifische Bestseller-Liste zu erstellen. Allerdings ist schwer vorstellbar, dass er hierdurch nennenswerte Erlöse erzielen kann, da Informationen über verlagsübergreifende Bestseller-Listen von größerer Bedeutung wären. Der Verkauf von Kontakten zum Leser ist gegenwärtig nur durch die Schaltung von Anzeigen in Büchern möglich, was sich bislang nur relativ geringer Beliebtheit erfreut. Dies hängt möglicherweise damit zusammen, dass es bei Büchern im Gegensatz zu Zeitschriften zu wenig prognostizierbar ist, wann ein Leser das Buch wirklich liest. Folglich ist der Verlag zur Zeit von den Erlösquellen Kontakte oder Informationen weitestgehend ausgeschlossen.

In einer wesentlich besseren Lage zum Erzielen von Erlösen über den Verkauf von Kontakten und Informationen über den Leser befindet sich zur Zeit der Online-Buchhändler, der Vermarktung und Verkauf übernimmt. Da er über ein breites Angebot verfügt, kennt er einerseits die Verkaufszahlen einer Vielzahl von Büchern, die von unterschiedlichen Verlagen herausgebracht werden und kann diese Informationen über Verlage hinweg aggregieren und veräußern. Andererseits verfügt er über einen direkten Kundenkontakt und erlangt so Informationen über die Präferenzen der einzelnen Personen, so dass er detaillierte Nutzerprofile erstellen und verkaufen kann. Hinzu kommt, dass er aufgrund des direkten Kundenkontakts Werbefläche zum Erreichen des Kunden auf seiner Website zur Verfügung stellen und somit Kontakte verkaufen kann. Die Bank wiederum sammelt im Rahmen der Finanztransaktionen Informationen über die Bonität der einzelnen Kunden. Der Logistikdienstleister ist noch ein Stück näher am Kunden. Er könnte den Kontakt bei der Zustellung nutzen, gleichzeitig Werbeprospekte zu liefern oder Informationen über die Wohnlage des Kunden zu sammeln.

Anhand dieser Kette wird auch deutlich, was es für einen Akteur bedeutet, wenn er eine bestimmte Wertschöpfungsstufe an andere abgibt oder selbst eine weitere übernimmt. Die Bank verfügt bisher im wesentlichen über Bonitäts- und Vermögensdaten. Wenn sie nun selbst einen Buchhandel eröffnen würde oder eine entsprechend enge Kooperation einginge, bekäme sie Einblick in die Präferenzen der Kunden. Aggregiert mit den Vermögensdaten ergäbe sich ein umfassendes Bild des einzelnen Kunden, das, wenn man von Problemen im Rahmen des

Datenschutzes absieht, für andere Unternehmen einen hohen Wert hätte. Die Übernahme einer weiteren Wertschöpfungsstufe würde der Bank folglich eine neue Erlösquelle öffnen. Eine Gefahr würde es jedoch für die Bank darstellen, wenn der Online-Buchhändler oder der Käufer eine Trusted-Third-Party einschalten würden, die einen Großteil der Finanztransaktion abwickelt, und somit selbst Zugang zu Bonitätsdaten erhält. Die Bank könnte nur noch im Hintergrund agieren und der Zugang zu Informationen über die Präferenzen der Kunden würde für sie durch den Wegfall des direkten Kundenkontaktes wesentlich beschränkt. Die heute theoretisch nutzbare Erlösquelle Informationen entfielen somit.

Dies bedeutet in Konsequenz, dass das Erlösmodell, das ein Akteur wählen kann, maßgeblich davon abhängt, welche Stufen der Wertschöpfungskette er übernimmt. Stufen, die nahe am Endkunden sind, weisen tendenziell ein hohes Potential auf, Erlöse durch den Verkauf von Kontakten oder Informationen über den Endkunden zu erzielen, während dieses Potential bei Stufen, die zu Beginn der Wertschöpfungskette stehen, gering ist.

4 Darstellung eines übergreifenden Erlösmodells

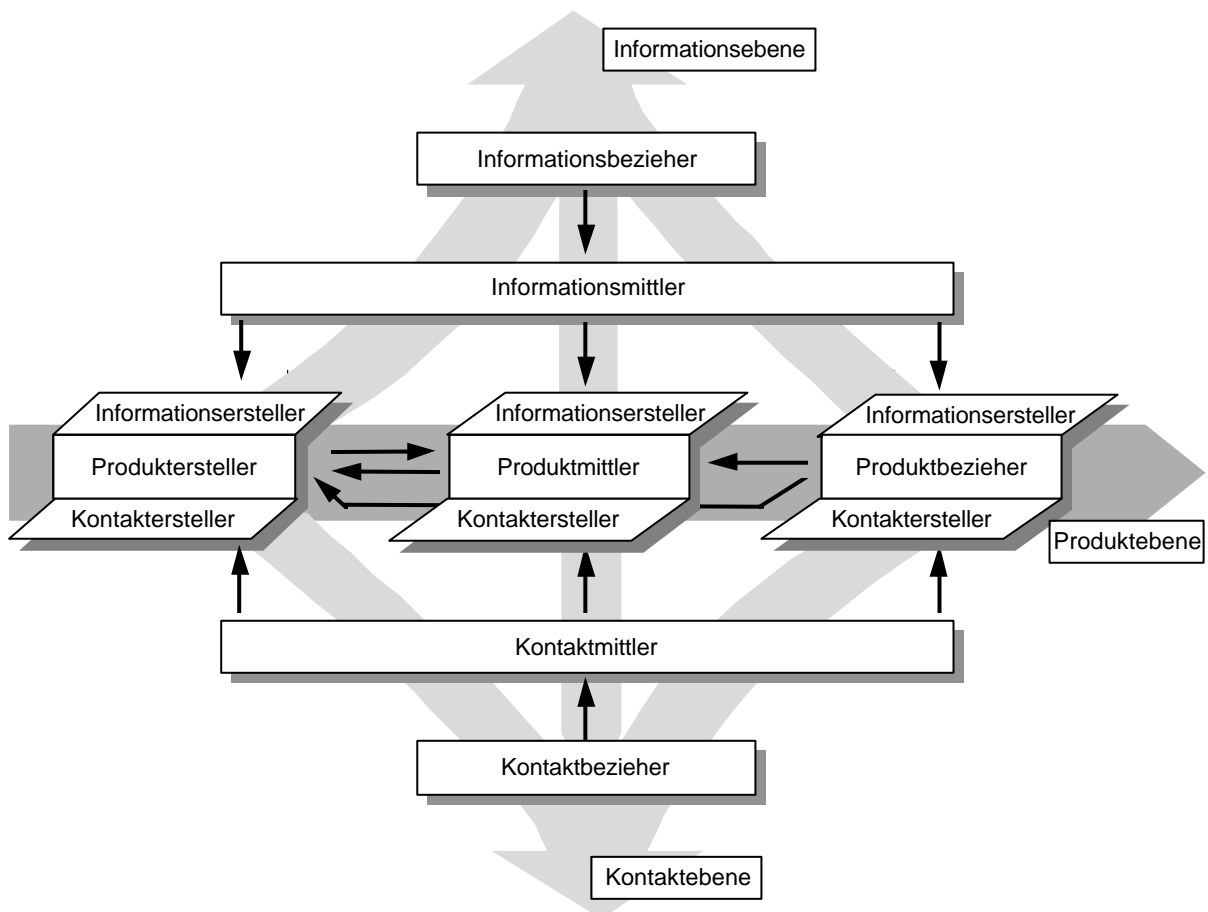
Die Wertschöpfungsketten für den Verkauf von Produkten, Kontakten und Informationen und die jeweiligen Akteure können in dem in Abbildung 9 dargestellten übergreifenden Erlösmodell zusammengefasst werden. Hierbei stellen die dicken Pfeile im Hintergrund die zugrunde liegenden Wertschöpfungsketten dar, während die dünnen Pfeile die Erlösströme symbolisieren.

In der Mitte steht die Wertschöpfungskette der Produktebene. Hier erstellt der Produktersteller das Produkt, das über einen oder mehrere Produktmittler an den Produktbezieher vertrieben wird. Der Produktersteller erzielt somit Erlöse vom Produktmittler, der das Produkt wiederum gegen Geld an den Produktbezieher abgibt. Der Erlös des Produktmittlers setzt sich folglich aus den Erlösen von Seiten des Produktbeziehers abzüglich der Kosten, die beim Erwerb des Produktes anfallen, zusammen. In Fällen, in denen der Produktmittler keine Händlerfunktion übernimmt, wie dies für Auktionatoren oder Makler zutrifft, findet eine direkte Finanztransaktion zwischen Produktbezieher und Produktersteller statt. Der Produktmittler erhält dann lediglich von zumindest einer der beiden Seiten eine Entlohnung für seine Tätigkeit. Auch Mittler wie Logistik- oder Finanzdienstleister werden entweder vom Produktersteller oder vom Produktbezieher finanziell entlohnt.

Insbesondere Produktmittler, in bestimmten Fällen aber auch Produktersteller, bauen im Rahmen der Produkterstellung oder des Vertriebs Kontakte zu Produktbeziehern auf, die sie

verkaufen können. Wie das Beispiel des Online-Buchhändlers zeigt, nehmen sie damit die Rolle eines Kontakterstellers ein. Die Wertschöpfungskette und die Beziehung zwischen Kontaktersteller, Kontaktmittler und Kontaktbezieher sind im unteren Teil des Modells in Abbildung 9 dargestellt. Hier erzielt der Kontaktmittler Erlöse vom werbetreibenden Unternehmen und bezahlt den Kontaktersteller für die Werbefläche. In bestimmten Fällen können auch Produktbezieher ihre eigene Aufmerksamkeit und Zeit verkaufen. Dies ermöglicht beispielsweise das Unternehmen AdOne (www.adone.de). Hier werden Web-Surfer dafür entlohnt, dass auf Ihrem Bildschirm während des Surfens Werbung eingeblendet wird. AdOne stellt somit den Kontaktmittler dar, während der Werbetreibende als Kontaktbezieher von der Erstellung des Kontaktes profitiert und dafür bezahlt.

Abbildung 9: Darstellung des gesamten Erlösmodells



Analog können Produktersteller und Produktmittler Informationen, die sie im Laufe ihrer Geschäftstätigkeit über ihre Kunden und deren Wünsche erhalten, verkaufen. Hierbei ist beispielsweise an Nutzerprofile zu denken oder an Informationen, wie sie beispielsweise auch in Paneldaten im klassischen Konsumgüterbereich vorzufinden sind. Marktforschungsinstitute

werten als Informationsmittler die Daten aus und verkaufen sie dann an interessierte Informationsbezieher. Auch Produktbezieher können als Informationsersteller tätig werden und Daten über sich selbst und ihre Produktnutzung verkaufen. Beispielsweise bietet das Marktforschungsunternehmen Greenfield-Online (www.greenfield.com) einer Vielzahl von Internetnutzern die Möglichkeit, gegen Entlohnung in Umfragen persönliche Informationen preis zu geben.

5 Implikationen

Das Gesamtmodell zeigt, dass erhebliche Interdependenzen zwischen den drei Erlösarten bestehen. Dies führt dazu, dass das aus der "realen Welt" bereits bekannte Phänomen des Lockvogelangebots an Relevanz gewinnt. Beim Lockvogelangebot wird ein Produkt in einem Geschäft unter, oder zumindest sehr nahe an den Einstandskosten verkauft, um damit Konsumenten in das Geschäft zu locken und diese letztlich zum Kauf anderer, profitabler Produkte zu bewegen. Diese "Quersubventionierung" gewinnt im Internet an Bedeutung, weil aufgrund der mit dem Internet verbundenen Digitalisierung von Prozessen Werbung wesentlich einfacher und kostengünstiger durchgeführt werden kann und somit der Verkauf von Werbefläche die Abgabe preisgünstiger oder kostenloser Produkte subventionieren kann. Gleiches gilt für Erlöse aus dem Verkauf von Informationen.

Dies bedeutet, dass Unternehmen, die mit dem Verkauf von Produkten ihre Erlöse erzielen möchten, genauestens prüfen müssen, ob nicht andere Unternehmen andere Wertschöpfungsmöglichkeiten sehen und von daher an einem möglicherweise den Verkauf des Produkts nicht kostendeckenden Preis interessiert sind. Dies kann der Fall sein, wenn sie dadurch eine große Anzahl an Konsumenten anlocken, mit denen sie dann über Werbung oder den Verkauf von Informationen ausreichende Erlöse und Gewinne erzielen. So kann beispielsweise heute kaum mehr Geld über das eigentliche Bereitstellen von E-Mail-Accounts im Internet verdient werden. Dies hängt damit zusammen, dass Anbieter wie Microsoft mit dem Angebot Hotmail (www.hotmail.com) oder GMX (www.gmx.net) nicht über den Verkauf bzw. die Bereitstellung ihrer Software Erlöse erzielen, sondern über das Vermitteln von Kontakten, hier insbesondere in Form von Bannerwerbung. Für diese ist das Bereitstellen der EMail-Accounts nur Mittel zum Zweck. Für Softwareanbieter in diesem Bereich bedeutet dies, dass sie sich entweder aus dem Markt verabschieden oder den neuen Herausforderungen der sich daraus ergebenden Wertschöpfungsketten stellen müssen. Letzteres hat zur Folge, dass sich solche Softwareanbieter dann mit Aktivitäten der Wertschöpfungskette beim Verkauf von Kontakten,

beispielsweise mit Werbeerfolgsmaßen, individualisierter Werbung und verschiedensten Formen der Bannerwerbung auseinander setzen müssen. Gleichzeitig impliziert dies, dass die Softwarehersteller auf ein völlig anderes Konkurrenzumfeld treffen. Konkurrierten sie früher ausschließlich auf der Produktebene mit anderen Softwareherstellern, so stehen sie nun auch auf der Kontaktebene mit vielen unterschiedlichen Kontaktherstellern, zu denen beispielsweise auch Internet-Suchmaschinen, Fernsehsender und Tageszeitungen gehören, in Wettbewerb.

Allerdings kann es für ein Unternehmen auch strategisch günstig sein, bewusst auf unterschiedliche Erlösquellen zurückzugreifen. Da das Interactive Journal (www.wsj.com) sowohl Erlöse aus dem Verkauf seines Produktes, nämlich aktuellen Nachrichten, als auch aus dem Verkauf von Werbefläche bezieht, ist es einerseits weniger sensibel gegenüber Schwankungen auf dem Werbemarkt, andererseits wird es, zumindest kurzfristig, von einem Rückgang der Kundenzahl weniger hart getroffen.

Letztlich zeigt der Beitrag, dass sich ein Unternehmen bei der Überlegung, welche Stufen der Wertschöpfungskette es übernehmen soll, von zwei Überlegungen leiten lassen sollte. Von der Höhe der auf den einzelnen Wertschöpfungsstufen erzielbaren Erlöse, sowie von der Anzahl der Wertschöpfungsketten, in denen es durch die Übernahme bestimmter Stufen einer Wertschöpfungskette vertreten sein kann. So kann es durchaus vorteilhaft sein, eine Stufe in der Wertschöpfungskette des Verkaufs von Produkten zu übernehmen, obwohl das Unternehmen in dieser Stufe für den Verkauf der Produkte keine Erlöse erzielt, wenn dadurch der Einstieg in eine andere Wertschöpfungskette, z.B. zum Verkauf von Kontakten oder Informationen, ermöglicht wird.

6 Zusammenfassung

Der Beitrag hat gezeigt, dass der eigentlichen Preisentscheidung eine Entscheidung über die zu bepreisende Erlösquelle und damit das Erlösmodell vorgelagert ist. Gerade im Internet, aber grundsätzlich auch in der "realen Welt" kann nicht nur mit dem Verkauf von Produkten Geld verdient werden kann, sondern auch mit dem Verkauf von Kontakten und Informationen. Damit Unternehmen aber solche Erlösquellen erschließen können, ist die Übernahme entsprechender Stufen der Wertschöpfungskette notwendig. Des weiteren müssen Unternehmen stets mit Wettbewerbern rechnen, die andere Erlösquellen anstreben und daher Preise anbieten, die für die von einem Unternehmen verfolgte Wertschöpfungskette zunächst einmal nicht kostendeckend ist.

7 Literatur

- Albers, S. / Clement, M. / Peters, K. / Skiera, B.** (2000), "Warum ins Internet? - Erlösmodelle für einen neuen Kommunikations- und Distributionskanal", in: Albers, S. / Clement, M. / Peters, K. / Skiera, B. (Hrsg.), "eCommerce. Einstieg, Strategie und Umsetzung im Unternehmen", Frankfurt am Main, 9-20.
- Choi, S.-Y. / Stahl, D.O. / Whinston, A.B.** (1997), "The Economics of Electronic Commerce", Indianapolis.
- Diller, H.** (1991), "Preispolitik", Stuttgart et al.
- Diller, H.** (1999), "Entwicklungslinien in Preistheorie und -management", Marketing ZFP, 21, 39-60.
- Gijsbrechts, E.** (1993), "Prices and Pricing Research in Consumer Marketing: Some Recent Developments", International Journal of Research in Marketing, 10, 115-151.
- Hagel, J.I. / Singer, M.** (1999), "Net Worth. Shaping Markets When Customers Make the Rules", Boston (Mass.).
- Media Metrix** (1999), "Top Rankings: August 1999", <http://www.relevantknowledge.com/TopRankings/TopRankings.html> (Stand: 23.09.1999).
- Meffert, H.** (1989), "Die Wertkette als Instrument einer integrierten Unternehmensplanung", in: Delfmann, W. / Adam, D. (Hrsg.), "Der Integrationsgedanke in der Betriebswirtschaftslehre: Helmut Koch zum 70. Geburtstag", Wiesbaden, 255-273.
- Monroe, K.B.** (1990), "Pricing: Making Profitable Decisions", New York.
- Nagle, T.T. / Holden, R.K.** (1995), "The Strategy and Tactics of Pricing. A Guide to Profitable Pricing", Englewood Cliffs (New Jersey).
- Porter, M.E.** (1999), "Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten", Frankfurt am Main.
- Rao, V.R.** (1993), "Pricing Models in Marketing", in: Eliashberg, J. / Lilien, G. (Hrsg.), "Handbook in Operations Research and Marketing Science, Volume 5, Marketing", Amsterdam, 517-552.
- Schmalen, H.** (1995), "Preispolitik", Stuttgart et al.
- Schwartz, E.I.** (1999), "Digital Darwinism: 7 Breakthrough Business Strategies for Surviving in the Cutthroat Web Economy", New York.
- Shapiro, C. / Varian, H.R.** (1998), "Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy", Boston (Mass.).
- Simon, H.** (1992), "Preismanagement: Analyse, Strategie, Umsetzung", Wiesbaden.
- Simon, H. / Dolan, R.J.** (1997), "Profit durch Power Pricing: Strategien aktiver Preispolitik", Frankfurt am Main.
- Skiera, B.** (1999a), "Auktionen", in: Albers, S. / Clement, M. / Peters, K. (Hrsg.), "Marketing mit Interaktiven Medien. Strategien zum Markterfolg", Frankfurt am Main, 297-310.
- Skiera, B.** (1999b), "Preisdifferenzierung", in: Albers, S. / Clement, M. / Peters, K. (Hrsg.), "Marketing mit Interaktiven Medien. Strategien zum Markterfolg", Frankfurt am Main, 283-

296.

Skiera, B. (2000), "Wie teuer sollen die Produkte sein ? - Preispolitik", in: Albers, S. / Clement, M. / Peters, K. / Skiera, B. (Hrsg.), "eCommerce. Einstieg, Strategie und Umsetzung im Unternehmen", Frankfurt am Main, 95-108.

Skiera, B. / Spann, M. (2000), "Werbeerfolgskontrolle", Controlling, 12, erscheint demnächst.

Zerdick, A. / Picot, A. / Schrape, K. / Artopé, A. / Goldhammer, K. / Lange, U.T. / Vierkant, E. / López-Escobar, E. / Silverstone, R. (1999), "Die Internet-Ökonomie: Strategien für die digitale Wirtschaft / European Communication Council Report, 1998", Berlin et al.