

**Elektronische Dienstvermittlung für
Independent Living**
Geschäftsmodelle und Gestaltungsempfehlungen

D I S S E R T A T I O N
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen(HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Ernst Sassen

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Hubert Österle

und

PD Dr. Volker Bach

Dissertation Nr. 3975

Difo-Druck GmbH, Bamberg 2012

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 25. Oktober 2011

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	11
1.1	Problemstellung und Handlungsbedarf.....	11
1.2	Ziele, Adressaten und Nutzen der Arbeit	13
1.3	Forschungsmethodik.....	15
1.4	Aufbau der Dissertation.....	16
2	Grundlagen	18
2.1	Independent Living.....	18
2.2	Independent-Living-Dienste.....	22
2.3	Intermediäre und Dienstvermittler.....	24
2.4	Geschäftsmodelle.....	31
2.5	Zusammenfassung und Beitrag für die Arbeit.....	36
3	Fallstudienauswahl	37
3.1	Überblick über bestehende Dienstvermittler	37
3.2	Ausgewählte Fallstudien.....	39
4	Fallstudien	42
4.1	Fallstudienraster.....	42
4.2	Fallstudien von Dienstvermittlern	43
5	Geschäftsmodelle für IL-Dienstvermittler	110
5.1	Metamodell des Geschäftsmodells von Dienstvermittlern.....	110
5.2	Empfehlungen für einen elektronischen IL-Dienstvermittler.....	115
5.3	Konsequenzen für Prozesse und Systeme.....	174
6	Zusammenfassung und Ausblick	177
6.1	Ergebnisse.....	177
6.2	Kritische Würdigung.....	178
6.3	Ausblick.....	179
Anhang A	Fallauswahl	188
Anhang A.1	IL-Dienste und Nutzerinteresse	188
Anhang A.2	Details zur Fallstudienauswahl.....	189

Anhang A.3	Katalog bestehender Dienstvermittler	191
Anhang B	Fallstudien.....	194
Anhang B.1	Quellen.....	194
Anhang B.2	Fallstudieninterviews.....	195
Anhang B.3	Datenerhebung.....	195
Anhang C	Ableitung der Geschäftsmodellentitätstypen.....	196
Anhang D	Marktpotenziale haushaltsnaher Dienste	198
Literaturverzeichnis	200

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	11
1.1	Problemstellung und Handlungsbedarf	11
1.2	Ziele, Adressaten und Nutzen der Arbeit	13
1.3	Forschungsmethodik	15
1.4	Aufbau der Dissertation	16
2	Grundlagen	18
2.1	Independent Living	18
2.1.1	Definitionen	18
2.1.2	Konsumenten, Kundenprozesse, Konsumentenprobleme	19
2.2	Independent-Living-Dienste	22
2.2.1	Definition	22
2.2.2	Bedeutung und Nutzungsinteresse	22
2.3	Intermediäre und Dienstvermittler	24
2.3.1	Definitionen	24
2.3.2	Klassische und elektronische Intermediäre	26
2.3.3	Aufgaben von Intermediären	27
2.3.4	Webportal	29
2.3.5	Transaktionsvolumen und Umsatz	29
2.3.6	Marktpotenzial und Marktvolumen	29
2.3.7	Kernkompetenzen	30
2.3.8	Franchising und Intermediation	30
2.3.9	Ausprägungen	31
2.4	Geschäftsmodelle	31
2.4.1	Online- und Offline-Werbung	34
2.4.2	Ecosystem	34
2.5	Zusammenfassung und Beitrag für die Arbeit	36
3	Fallstudienauswahl	37
3.1	Überblick über bestehende Dienstvermittler	37

3.1.1	Suchkriterien für die Erstellung des Katalogs	37
3.1.2	Katalog bestehender Dienstvermittler	38
3.2	Ausgewählte Fallstudien	39
4	Fallstudien	42
4.1	Fallstudienraster	42
4.2	Fallstudien von Dienstvermittlern	43
4.2.1	Expedia	43
4.2.2	Swoodoo	47
4.2.3	JobScout24	50
4.2.4	International Domestic Placement Group	52
4.2.5	ASL – Alles Saubere Leistung	55
4.2.6	ActioVita	58
4.2.7	Home Instead Senior Care	62
4.2.8	Seniorplace	65
4.2.9	Weisse Liste der Bertelsmann Stiftung	68
4.2.10	CareScout	71
4.2.11	Eventective	74
4.2.12	TERA organisation	77
4.2.13	eat.ch	85
4.2.14	MyHammer	94
4.2.15	Ciao	102
5	Geschäftsmodelle für IL-Dienstvermittler	110
5.1	Metamodell des Geschäftsmodells von Dienstvermittlern	110
5.2	Empfehlungen für einen elektronischen IL-Dienstvermittler	115
5.2.1	Einordnung in das bestehende Ecosystem für IL	116
5.2.2	Angebot	121
5.2.2.1	Vermittelte Dienste	121
5.2.2.2	Vermittlungsleistungen	125
5.2.2.3	Akteursstruktur	131

5.2.2.4	Art des Dienstvermittlers	132
5.2.3	Kundenschnittstelle	133
5.2.3.1	Kundensegmente	133
5.2.3.2	Kundengewinnung	135
5.2.3.3	Kundenbeziehung	140
5.2.3.4	Marke	141
5.2.4	Leistungserstellung	142
5.2.4.1	Kernkompetenzen	142
5.2.4.2	Anbietwork	145
5.2.4.3	Anbieterintegration	152
5.2.5	Erlöse und Kosten	155
5.2.5.1	Erlöse	155
5.2.5.2	Kosten	159
5.2.5.3	Abschätzung der Erlöse und Kosten	162
5.2.6	Zusammenfassung	168
5.2.6.1	Innovative Komponenten	168
5.2.6.2	Chancen des Geschäftsmodells	169
5.2.6.3	Überblick über die Gestaltungsempfehlungen	172
5.3	Konsequenzen für Prozesse und Systeme	174
5.3.1	Prozesse	174
5.3.2	Systeme	175
6	Zusammenfassung und Ausblick	177
6.1	Ergebnisse	177
6.2	Kritische Würdigung	178
6.3	Ausblick	179
6.3.1	Unternehmen der Immobilienbranche als Dienstvermittler	180
6.3.2	Kooperation mit Seniorenbörsen	180
6.3.3	Dienstvermittlung als Nebentätigkeit	183
6.3.4	Weitere Geschäftsmodelle für IL	184

6.3.5	Silent Processes für Independent Living	186
Anhang A	Fallauswahl	188
Anhang A.1	IL-Dienste und Nutzerinteresse	188
Anhang A.2	Details zur Fallstudienauswahl	189
Anhang A.3	Katalog bestehender Dienstvermittler	191
Anhang B	Fallstudien.....	194
Anhang B.1	Quellen.....	194
Anhang B.2	Fallstudieninterviews.....	195
Anhang B.3	Datenerhebung	195
Anhang C	Ableitung der Geschäftsmodellentitätstypen.....	196
Anhang D	Marktpotenziale haushaltsnaher Dienste	198
Literaturverzeichnis	200

Abkürzungsverzeichnis

A2C	Administration-to-Consumer
AAL	Ambient Assisted Living
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BE	Business Engineering
C2C	Consumer-to-Consumer
CC IL	Competence Centre Independent Living am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen
CRM	Customer Relationship Management
DB	Datenbank
GDS	Global Distribution Systems
GSM	Global System for Mobile Communications
http	Hypertext Transfer Protocol
ICE	Intercity-Express
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IL	Independent Living
k. A.	keine Angaben
MMBK	Metamodell des Methodenkerns des Business Engineering
TÜV	Technischer Überwachungs-Verein
URL	Uniform Resource Locator
USP	Unique Selling Proposition (deutsch: „Alleinstellungsmerkmal“)
WWW	World Wide Web
WZ 2008	Klassifikation der Wirtschaftszweige des deutschen Statistischen Bundesamtes der Ausgabe 2008

Zusammenfassung

Die Alterung innerhalb der Industriegesellschaften und geänderte Lebenseinstellungen führen dazu, dass immer mehr ältere Menschen den Lebensabend in ihrer eigenen Wohnung anstelle eines Alters- oder Pflegeheims verbringen möchten. Der Begriff Independent Living (IL) bezeichnet dieses unabhängiger Leben in der eigenen Wohnung. Dazu benötigen ältere Menschen ein breites Spektrum an Diensten, die das tägliche Leben unterstützen: sogenannte Dienste für Independent Living (IL-Dienste). Die tatsächliche Nutzung solcher Dienste wird jedoch durch hohe Komplexität erschwert und liegt deutlich unter dem bekundeten Nutzungsinteresse älterer Menschen. Elektronische Dienstvermittler können einen wichtigen Beitrag leisten, um die Nutzung von Diensten bei gleichzeitig geringen Kosten zu erleichtern. Jedoch konnten sich bislang nur wenige Dienstvermittler für IL-Dienste etablieren. Viele Projekte, die Dienstvermittlung umsetzen wollten, konnten bis dato kein erfolgreiches Geschäftsmodell etablieren.

Die vorliegende Arbeit gibt einen Überblick über bestehende Dienstvermittler, entwickelt ein Metamodell für das Geschäftsmodell eines Dienstvermittlers und leitet Empfehlungen für die Gestaltung jedes Entitätstyps des Geschäftsmodells ab. Die Arbeit stützt sich auf 15 Fallstudien, welche das Geschäftsmodell bestehender Dienstvermittler untersuchen.

Summary

Ageing within industrial societies and changes in attitudes towards life are reasons, why increasingly more elderly people want to spend their retirement at their own home instead of a nursing home. The term Independent Living (IL) refers to this more independent life at one's own home. In order to realise this, elderly people need a broad range of services, which support everyday's life. These services are referred to as services for Independent Living or IL-services. However, the actual consumption of IL-services is much lower than the announced interest in them, which is due to the high complexity of consuming such services. Electronic intermediaries for services can help facilitate the service consumption by simultaneously incurring low cost only. However, only few intermediaries for IL services could establish themselves so far.

This thesis gives an overview of existing service intermediaries, develops a meta-model for the business model of a service intermediary and derives recommendations for designing each entity type of the business model. The thesis is based on 15 case studies, each analysing the business model of an existing service intermediary.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Handlungsbedarf

Die Alterung der Gesellschaft betrifft Industrieländer weltweit [Eberhardt 2008, Norgall 2009, S. 297], welche nach neuen Wegen suchen, um die Lebensqualität im Alter zu erhöhen und gleichzeitig die volkswirtschaftlichen Kosten dafür im Griff zu behalten. Diese Suche nach Lösungen läuft unter Schlagwörtern wie Independent Living, Ambient Assisted Living oder Assisted Living¹, wobei Ambient Assisted Living vorwiegend in Europa [Ambient Assisted Living Association 2010, van den Broek et al. 2010] und Independent Living in Nordamerika verbreitet ist. Das Hauptziel all dieser Bestrebungen ist es, die Lebensqualität älterer Menschen zu erhöhen und deren selbstbestimmtes Leben zu unterstützen [Steg et al. 2006, S. 28, Bick/Kummer 2008, S. 79, Georgieff 2008, S. 23, O’Grady et al. 2010, S. 16]. Gleichzeitig bieten diese Bestrebungen die Chance eines schnell wachsenden Wirtschaftssegments, das Selbständigkeit von älteren Menschen unterstützt. Diese Arbeit verwendet im Folgenden das Schlagwort Independent Living (abgekürzt „IL“), da der Autor die Selbstbestimmung und nicht die Unterstützung oder Hilfestellung in den Mittelpunkt stellen möchte.

Für ältere Menschen ist es ein wichtiges Bedürfnis, länger in ihrem eigenen Zuhause zu leben [Bayer/Harper 2000, Kremer-Preiß/Stolarz 2003, Krout et al. 2003, Marek et al. 2005, Schneider et al. 2006, S. 8]. Um dies allerdings zu ermöglichen, benötigen ältere Menschen Dienstleistungen, die sie im täglichen Leben unterstützen [Bultmann et al. 2003, S. 5, Kremer-Preiß/Stolarz 2003, S. 42, Osl 2010, S. 16-21]. Zu solchen unterstützenden Diensten zählen z. B. Putzdienste, Wäschedienste, ambulante Pflegedienste [Heinze et al. 1997, Gesellschaft für Konsumforschung 2002, Becker 2007].

Obwohl das Interesse an unterstützenden Diensten hoch ist, ist die Nachfrage geringer als erwartet [Eichener et al. 2004, S. 27, Schneiders/Eisele 2007, S. 29, Osl 2010, S. 107 f.]. Gründe dafür sind einerseits geringe Zahlungsbereitschaft bei Konsumenten [Schneiders/Eisele 2007, S. 29] andererseits unpassende Dienstangebote [Halme et al. 2005, S. 75, Osl 2010, S. 111], intransparente bzw. zu wenig bekannte Angebote [Krout 1983, Weinkopf 2005, S. 9] und zu geringe Flexibilität der Dienstleistungen [Becker 2007, S. 213]. Ebenso ist die Komplexität im Prozess der Dienstnutzung für viele Konsumenten noch zu hoch [Osl 2010, S. 114 f.].

¹ Siehe Kapitel 2 für Begriffsdefinitionen.

Intermediäre² können helfen, das Angebot an IL-Diensten für Konsumenten transparenter und die Dienstnutzung einfacher zu gestalten, indem sie IL-Dienste vermitteln. Intermediäre erstellen selbst keine Produkte oder Dienste, sondern unterstützen den Abnehmer (Konsumenten) dabei, Produkte oder Dienstleistungen von Anbietern zu beziehen [Baligh/Richartz 1964, S. 667, Bose/Pingle 1995, Bakos 1997, S. 1682, Spulber 2002, S. 164, Sarkar et al. 2006, Luo/Donthu 2007]. So haben es Intermediäre etwa in der Touristik möglich gemacht, dass heute sehr viele Menschen Flüge, Hotels, Mietwagen und andere Reisedienstleistungen selbst buchen, bezahlen, abwickeln und nachträglich bewerten. Intermediäre aggregieren die Angebote vieler Anbieter (z. B. vieler Hotels) und stellen dem Konsumenten ein Gesamtangebot zur Verfügung [Baligh/Richartz 1964, S. 667, Tietz 2007, S. 87]. Diese Transparenz des Angebots und die Vereinfachung der Dienstnutzung können einen Beitrag leisten, dass mehr Konsumenten IL-Dienste komfortabel nutzen können.

Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) ermöglichte Mitte der 90er Jahre das Entstehen sogenannter elektronischer Intermediäre [Sarkar et al. 1998, S. 215, Chircu/Kauffman 1999, S. 111], die Produkte und Dienste über elektronische Kanäle wie Webportale vermitteln und so deutlich geringere Transaktionskosten erzielen und eine grosse Anzahl von Anbietern integrieren können. Dies scheint ebenfalls für Independent Living entscheidend, da bei IL-Diensten geringe Transaktionsvolumina zu erwarten sind (siehe Abschnitt 5.2.4.2), was geringe Kosten je Transaktion nötig macht.

Viele Projekte im Bereich Independent Living bzw. Ambient Assisted Living versuchen bereits, das Potenzial von IKT für die Vermittlung von IL-Diensten zu nutzen. Diese Projekte verfolgen das Ziel, Technologie in den Wohnungen älterer Menschen zu installieren, mit deren Hilfe diese Dienste bestellen können (z. B. bonacasa, Beko HOMEBUTLER, oder Smart Living Manager)³. Während diese Projekte innovative Nutzerschnittstellen, Sensoren oder Kommunikationstechnologie entwickeln, vernachlässigen sie den Aufbau eines Anbieternetzwerkes, das die Dienste erbringt, die Entwicklung eines Erlösmodells oder die genaue Festlegung, welche Dienste ein Nutzer beziehen kann. All dies sind Bestandteile des Geschäftsmodells eines elektronischen

² Siehe Kapitel 2.2 für eine Definition.

³ Bei bonacasa können Bewohner einer bonacasa-Wohnung über einen Tablet-PC etwa eine Pizza bestellen oder einen Friseurtermin vereinbaren (www.bonacasa.ch). Beko HOMEBUTLER bietet die Bestellung von Diensten über einen Fernseher und ist in Österreich im Testbetrieb (<http://www.beko.at/1036.html>). Der Smart Living Manager bietet ebenfalls Dienstbestellung über den Fernseher und ist in mehreren Standorten in Deutschland im Testbetrieb, z. B. in Wittlich (www.smartliving-gmbh.de).

Intermediärs. Daher sieht die Dissertation Handlungsbedarf beim Entwickeln und Gestalten von Geschäftsmodellen für elektronische Intermediäre von IL-Diensten.

Bislang existieren auch kaum elektronische Intermediäre (in Europa oder den USA) für IL-Dienste, die als Vorbild für die Entwicklung eines Geschäftsmodells dienen könnten. Ebenso gibt es wenig Fachliteratur dazu, wie Unternehmen die Vermittlung von Independent-Living-Diensten umsetzen können.

Die Forschungsfrage der Dissertation ist, wie ein profitorientierter elektronischer Vermittler von IL-Diensten sein Geschäftsmodell gestalten sollte: Welche Dienste vermittelt er, mit welchen Partnern kooperiert er, wie fließen Erlöse, wie vermarktet er sein Angebot, welche Geschäftsprozesse führt der Intermediär aus und welche Systeme setzt er ein?

1.2 Ziele, Adressaten und Nutzen der Arbeit

Das Ziel des Dissertationsprojektes ist es, Gestaltungsempfehlungen für das Geschäftsmodell eines elektronischen Vermittlers von IL-Diensten zu geben, die auf Erkenntnissen in der Praxis erfolgreicher Dienstvermittler beruhen. Im Einzelnen umfasst das Dissertationsprojekt folgende Ziele:

- bestehende Geschäftsmodelle von Dienstvermittlern zu ordnen, zu untersuchen und einheitlich darzustellen (z. B. myHammer.de, Expedia);
- ein Metamodell für Geschäftsmodelle von Dienstvermittlern zu entwickeln, das als Leitlinie für die Umsetzung von Geschäftsmodellen dient;
- Empfehlungen abzuleiten, wie elektronische Intermediäre von IL-Diensten ein erfolgreiches Geschäftsmodell gestalten können.

Diese Ergebnisse richten sich an Entscheidungsträger aus Wirtschaft und Forschung sowie Lehrende und Studierende, die sich mit der Umsetzung von Dienstvermittlung für Independent Living beschäftigen.

Praktiker

Unternehmern und Gründern bietet das Metamodell eine Orientierung für die Entwicklung von Geschäftsmodellen für die Dienstvermittlung. Es ordnet die Entscheidungen, welche die Unternehmer und Gründer treffen müssen. Insbesondere technologiegetriebenen Unternehmern soll das Metamodell helfen, alle Geschäftsmodellbereiche zu berücksichtigen. Ein geordneter Katalog von bestehenden Dienstvermittlern sowie eine Fallstudiensammlung gibt Unternehmern die Möglichkeit, ihr Geschäftsmodell mit in der Praxis erfolgreichen Geschäftsmodellen zu vergleichen. Die Fallstu-

dien ermöglichen weitere Schlussfolgerungen über die Handlungsempfehlungen der Dissertation hinaus.

Die Gestaltungsempfehlungen sollen schliesslich einzelne Entscheidungen bei der Erstellung des Geschäftsmodells unterstützen. Die Begründung jeder Empfehlung in dieser Arbeit ermöglicht es Praktikern, den Kontext der Empfehlung nachzuvollziehen und zu entscheiden, ob sie für ihre Situation zutrifft.

Sozialraumgestalter, Wohlfahrtsverbände und Kommunen können mit Hilfe des Metamodells und der Empfehlungen Vorhaben einschätzen, bei denen sie Menschen durch Dienstvermittler unterstützen wollen. Das Metamodell kann allen Akteuren im Bereich IL dabei helfen, gemeinsame Begriffsverständnisse aufzubauen. In den Empfehlungen (siehe Kapitel 5) wird eine grafische Darstellung des Ecosystems für IL vorgestellt, die IL-Akteuren dabei helfen kann, ihre Rolle in Kooperationsprojekten mit anderen Akteuren festzulegen.

Die Handlungsempfehlungen stellen natürlich noch kein vollständiges Geschäftsmodell dar, sondern geben Praktikern Unterstützung bei der Gestaltung eines Geschäftsmodells. Die Wissenschaft kann noch keine optimalen Geschäftsmodelle ableiten, da die Faktoren der einzelnen Entscheidungen nur unvollständig verfügbar sind. So hängt ein konkretes Geschäftsmodell immer stark von der Erfahrung, den Annahmen und den Visionen der Entscheider ab.

Investoren können das Metamodell nutzen, um Geschäftsmodelle bzw. Geschäftspläne von Unternehmen strukturiert darzustellen; die Empfehlungen können zu der Bewertung und dem Vergleich verschiedener Geschäftsmodelle beitragen.

Forscher

Wissenschaftler, die sich mit dem Themenbereich IL beschäftigen, erhalten mit dem Metamodell eine auf Dienstvermittler spezialisierte Begriffswelt, die auf etablierte Konzepte aufbaut. Einerseits fügt sich das Metamodell in das Metamodell des Methodenkerns des Business Engineering (MMBK, siehe [Österle et al. 2007, Höning 2009, S. 96-116]) ein, andererseits ist es eine Spezialisierung des Geschäftsmodellkonzepts nach [Osterwalder/Pigneur 2010, S. 14-52] (siehe Kapitel 2.4). Das Metamodell leistet einen Beitrag zur Einteilung von Dienstvermittlern, was bislang in der Literatur nicht ausführlich behandelt wurde.

Die Empfehlungen diskutieren die Gestaltungsoptionen für jeden Geschäftsmodellbestandteil. Dies kann als Basis für ein Referenzmodell dienen, wenn etwa die hier vor-

gestellten Empfehlungen durch mehrere Praxisprojekte evaluiert und verfeinert werden sollten.

Die Fallstudien bieten Raum für weitere Erkenntnisse über die Handlungsempfehlungen der Dissertation hinaus.

Für *Dozenten* und *Studierende* liefern die Fallstudien anschauliche Beispiele bestehender Dienstvermittler und ihrer Geschäftsmodelle.

1.3 Forschungsmethodik

Die Wirtschaftsinformatik ist eine angewandte Wissenschaft, deren Ziel es ist, Probleme der Praxis zu lösen und Handlungsempfehlungen dafür zu geben [Ulrich 1984, S. 178 ff.]. In diesem Fall ist das Problem, dass die Nutzung von Diensten für Independent Living zu komplex ist und es nur wenige Intermediäre gibt, welche die Nutzung erleichtern können. Viele Unternehmer und Forschungsprojekte scheitern an der Gestaltung eines erfolgreichen Geschäftsmodells für einen elektronischen Intermediär von IL-Diensten. Die Dissertation möchte Handlungsempfehlungen zur Lösung dieses Problems geben.

Für die Strukturierung von IL-Diensten setzt die Dissertation eine qualitative Literaturanalyse ein [Mayring 2004]. Dies erlaubt dem Forscher, den Stand der Wissenschaft zu IL-Diensten und dem Nutzungsinteresse an ihnen auszuwerten. Ebenso dient diese Analyse dazu, die Bestandteile von Geschäftsmodellen abzuleiten.

Die Komplexität von Geschäftsmodellen, bei welchen der Untersuchungsgegenstand (Geschäftsmodell) in seinem Umfeld (Unternehmen) untersucht werden muss, lässt sich besser durch Fallstudien als durch statistische Methoden adressieren. Fallstudien liefern genauere und bessere Erklärungen für solch komplexe Phänomene [Yin 1994, S. 5-9, Wilde/Hess 2007]. Da kaum Literatur existiert, wie Geschäftsmodell, Prozesse oder Systeme für Intermediäre von IL-Diensten gestaltet werden sollten, verwendet die Dissertation explorativ-deskriptive Fallstudien [Meyer 2003, S. 476], um aus Fällen Hypothesen (Handlungsempfehlungen) abzuleiten.

Da kaum Intermediäre für Independent-Living-Dienste existieren, untersucht die Arbeit Intermediäre aus verwandten Gebieten (siehe Kapitel 3 für Details zur Auswahl der Fälle). Die Erkenntnisse aus diesen Fällen überträgt die Arbeit mit argumentativ-deduktiver Analyse [Wilde/Hess 2007, S. 282] auf die Vermittlung von IL-Diensten. Da eine ausreichende Anzahl von Intermediären aus verwandten Gebieten vorhanden ist, setzt die Dissertation „Multi Case“-Fallstudien ein, welche nach Yin präzisere Ergebnisse liefern, da sie einer Replikationslogik folgen [Yin 1994, S. 46 f.]. Über ver-

schiedene Fälle hinweg analysiert die Dissertation Gemeinsamkeiten und Unterschiede, wie Intermediäre ihr Geschäftsmodell gestalten. Dies erlaubt eine analytische Generalisierung der Ergebnisse [Yin 1994, S. 46 f.].

Der Untersuchungsgegenstand ist jeweils das Geschäftsmodell des Unternehmens und bleibt für alle Fallstudien gleich, was einem „Multiple Case Single Unit“-Fallstudien-design entspricht. Für die Fallstudienenerhebung werden Dokumentenanalyse, Interviews und Literaturanalyse verwendet.

1.4 Aufbau der Dissertation

Die Dissertation gliedert sich in sechs Kapitel. *Kapitel 1* motiviert den Forschungsbedarf sowie den Inhalt der Dissertation und stellt die Forschungsmethodik vor.

Kapitel 2 bündelt die theoretischen Grundlagen der Dissertation. Dies sind vor allem Begriffe für Independent Living, die Funktionsweise von Intermediären sowie Geschäftsmodelle für Intermediäre.

Kapitel 3 gibt einen Überblick über bestehende Dienstvermittler und stellt die Auswahl der Fallstudien vor.

Kapitel 4 entwickelt ein einheitliches Fallstudienraster und stellt 15 Dienstvermittler vor, wobei der Fokus auf der Beschreibung des jeweiligen Geschäftsmodells liegt.

Kapitel 5 leitet ein Metamodell für Geschäftsmodelle von Dienstvermittlern her. Anschließend werden Empfehlungen für alle Bestandteile des Geschäftsmodells anhand eines fiktiven Dienstvermittlers vorgestellt, Alternativen diskutiert und die Empfehlungen begründet.

Kapitel 6 fasst die Ergebnisse der Dissertation zusammen, zeigt Einschränkungen auf und diskutiert weiteren Forschungsbedarf.

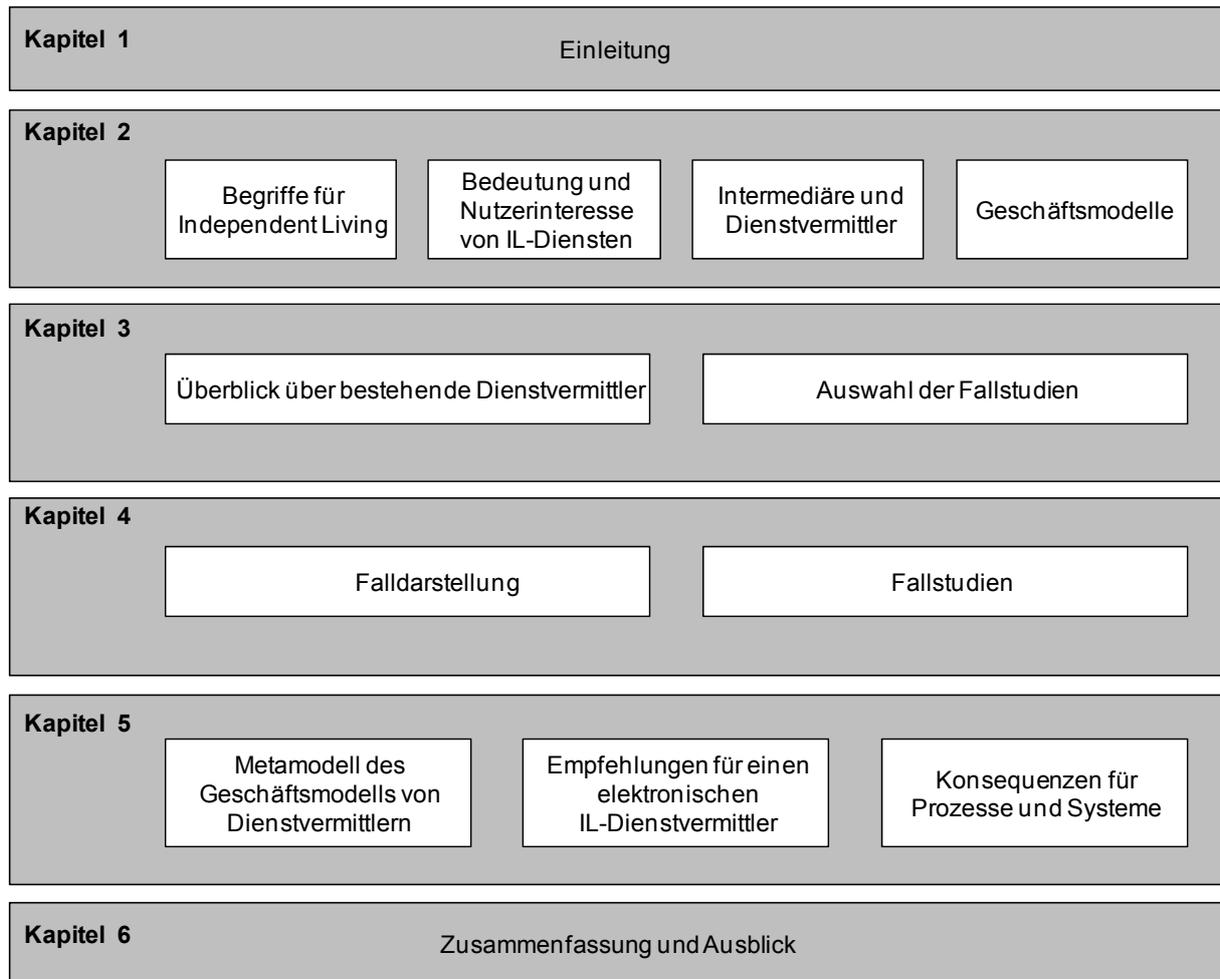


Abbildung 1-1: Aufbau der Dissertation

2 Grundlagen

Kapitel 2.1 definiert die häufig synonym verwendeten Begriffe Independent Living und Ambient Assisted Living und grenzt sie voneinander an. Das Kapitel 2.2 definiert Independent-Living-Dienste und geht auf die Bedeutung und das Nutzungsinteresse verschiedener IL-Dienste ein. Kapitel 2.3 gibt einen Überblick über Intermediäre und Dienstvermittler und stellt typische Aktivitäten sowie den Nutzen von Vermittlern vor. Kapitel 2.4 behandelt Konzepte zu Geschäftsmodellen und schlägt eine Darstellung für die Geschäftsmodelle von Dienstvermittlern vor. Abschliessend fasst Kapitel 2.5 den Beitrag dieser Grundlagen für die Dissertation zusammen.

2.1 Independent Living

2.1.1 Definitionen

Independent Living (IL) bezeichnet ursprünglich Lebensumstände, in denen Behinderte gleich viel Wahlfreiheit und Selbstbestimmung wie Nichtbehinderte haben [Frieden et al. 1979, S. 37, Ratzka 2003, Mladenov 2004, Hurstfield et al. 2007]. Der Begriff stammt aus der Behindertenbewegung in den USA [DeJong 1979] und wird mittlerweile international verwendet.

Morris liefert eine Definition für Independent Living, die nicht auf Behinderung fokussiert, sondern beliebige Einschränkungen adressiert:

Independent Living bezeichnet Lebensumstände, in denen Menschen mit Einschränkungen über maximale Kontrolle und Wahlmöglichkeiten für ihre Lebensgestaltung verfügen. „Independent Living heisst nicht, dass man ohne Unterstützung für sich sorgen kann, sondern dass man Unterstützung haben kann, wann [immer] und wie man sie benötigt.“ [Morris 2004, S. 9]

Im Kontext der Altersforschung bezeichnet Independent Living unabhängiges Leben trotz altersbedingter Einschränkungen, wobei [Leys/De Rouck 2005, S. 28] betonen, dass Independent Living im Zusammenhang mit Alter meist unscharf verwendet wird. Bei unabhängigem Leben für ältere Menschen spielt deren Bedürfnis eine wichtige Rolle, möglichst lange im eigenen Zuhause leben zu können (siehe Kapitel 1.1). Dafür ist auch eine hohe Lebensqualität wichtig. In dieser Arbeit stehen nicht die Einschränkungen von Menschen im Vordergrund, sondern Dienste, die Menschen unterstützen. Unterstützung soll positiv im Sinne eines Kundenwunsches verstanden werden: Ein Konsument wünscht eine Unterstützungsleistung, gleichgültig ob aus Gründen des

Komforts oder um Einschränkungen auszugleichen.⁴ Dies führt zu folgender Definition:

Independent Living im Sinne dieser Arbeit heisst, dass ältere Menschen möglichst lange unabhängig im eigenen Zuhause wohnen können und dafür die nötige Unterstützung haben können, wann immer und wie sie sie benötigen.

In Europa fördern die Europäische Kommission und nationale Regierungen Forschungsprojekte unter dem Stichwort *Ambient Assisted Living (AAL)* [Ambient Assisted Living Association 2010, van den Broek et al. 2010]. AAL wird dabei ähnlich verwendet wie IL, stellt aber die Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), insbesondere Sensorik, in den Wohnungen älterer Menschen stark in den Mittelpunkt [Bick/Kummer 2008, S. 79, Georgieff 2008, S. 23, O’Grady et al. 2010, S. 16]:

Das Ziel von AAL ist, mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologie die Zeit zu verlängern, welche ältere Menschen unabhängig zu Hause leben können [European Commission 2006].

Im Unterschied dazu setzt Independent Living weniger den Fokus auf Technologie, sondern umfasst alle Konzepte, die ein unabhängiges Leben unterstützen (z. B. aus den Wirtschaftswissenschaften, der Sozialforschung, der Psychologie oder auch der IKT). Die Dissertation verwendet den Begriff Independent Living, um klarzustellen, dass Selbstbestimmung und nicht Sensorik im Mittelpunkt steht. Insgesamt ist der Unterschied zwischen IL und AAL jedoch als gering anzusehen.⁵

2.1.2 Konsumenten, Kundenprozesse, Konsumentenprobleme

Um Konsumenten bei der Nutzung von IL-Diensten unterstützen zu können, ist es eine Voraussetzung, die Aktivitäten und Probleme der Konsumenten genau zu kennen und zu verstehen.

Der Begriff *Konsumenten* bezeichnet natürliche Personen, die Produkte oder Dienste einkaufen, um sie privat zu konsumieren.

Kunden, als allgemeinerer Begriff, können sowohl natürliche Personen als auch Unternehmen oder Institutionen sein, welche Produkte oder Dienste eines Unternehmens nutzen [Gabler Verlag 2011b].

⁴ [Osl 2010, S. 9 f.] betont gleichfalls die Bedeutung von Lebensqualität für Independent Living.

⁵ So ist etwa die Definition von [Steg et al. 2006, S. 28] für AAL gleichbedeutend mit der Definition von IL in der Dissertation.

Kundenprozess: Die Folge von Aktivitäten, welche ein Kunde bzw. Konsument ausführt, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen bzw. ein bestimmtes Bedürfnis zu befriedigen, bezeichnet man als Kundenprozess. Diese Arbeit fokussiert auf Kundenprozesse zur Dienstnutzung

Diese Arbeit verwendet den Begriff *Kunde* immer im Sinne von Konsumenten und als Abgrenzung davon den Begriff *Geschäftskunden*, um Kunden im Sinne von Unternehmen oder Institutionen zu bezeichnen.

Die folgende Abbildung illustriert den Zusammenhang zwischen Kundenprozess und Problemen sowie Einschränkungen und Leidensdruck.

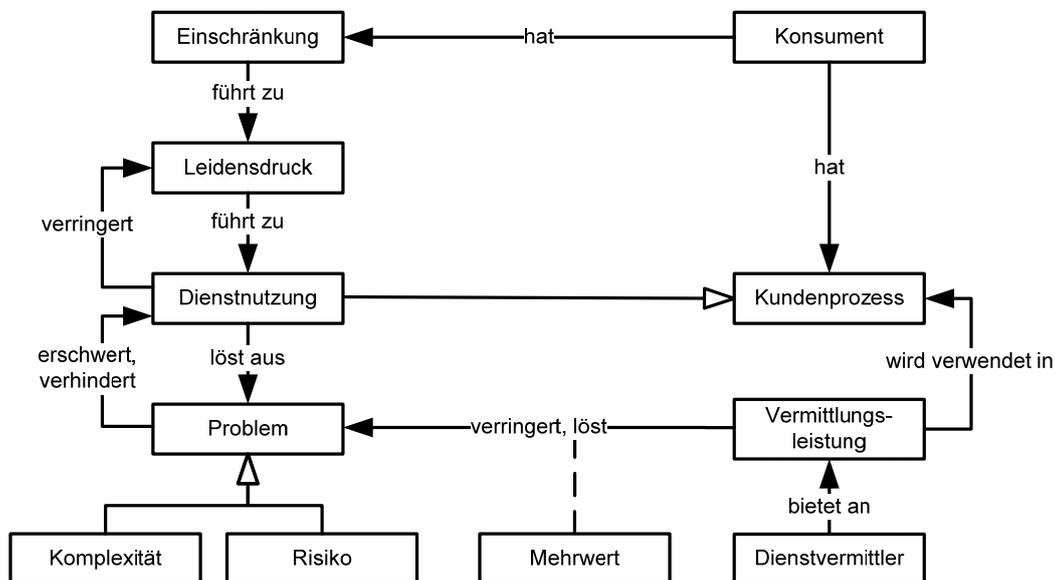


Abbildung 2-1: Zusammenhang zwischen Einschränkungen, Leidensdruck, Dienstnutzung und Problemen der Dienstnutzung

Einschränkungen von Personen können z. B. durch Alter, Unfall, Krankheiten usw. auftreten. Beispielsweise kann sowohl hohes Alter als auch ein Sportunfall die Bewegungsfähigkeit eines Menschen einschränken. Einschränkungen führen dazu, dass verschiedene Aktivitäten im Alltag eines Menschen aufwendiger bzw. unangenehmer werden.

Der Begriff *Leidensdruck* bezeichnet, wie stark ein Mensch gegebene Einschränkungen auch als Problem bzw. Einschränkung der Lebensqualität wahrnimmt. So können zwei Personen eine Einschränkung gänzlich unterschiedlich wahrnehmen: Für einen mag es nur ein kleines Ärgernis sein, sich ein halbes Jahr im Rollstuhl fortbewegen zu müssen, während ein anderer dies als unhaltbaren Zustand empfinden kann.

Dienstnutzung: Wie in Kapitel 1 erläutert, können Dienstleistungen das Leben im Alltag unterstützen (z. B. eine Haushaltshilfe, ein Wäschedienst oder ein Fahrdienst) und

damit auch den Leidensdruck eines Menschen verringern. Dabei ist der subjektiv empfundene Leidensdruck ausschlaggebend für die Nutzung von IL-Diensten, nicht die objektiv messbaren Einschränkungen. Die Nutzung von Diensten ist ein Prozess, den ein Konsument ausführt.

Probleme (bei der Dienstnutzung): Bei der Dienstnutzung können Probleme auftreten, welche einem potentiellen Konsumenten das Nutzen von Diensten erschweren oder verhindern. Im letzteren Fall sieht ein potentieller Konsument ganz davon ab, Dienste zu nutzen, wenn er die Probleme grösser als den Nutzen einschätzt. So ist etwa die Suche nach einer Putzfrau für viele Menschen eine aufwendige Arbeit, die sie als unangenehm, also als Problem, wahrnehmen. Diese Probleme sind eine der Ursachen für die geringe Nutzung von IL-Diensten (siehe Kapitel 1.1).

Komplexität ist ein Mass dafür, wie schwierig es ist, eine Situation zu erfassen und ein Problem zu lösen [Ulrich/Fluri 1995, Gabler Verlag 2010]. Bei der Dienstnutzung ist die Komplexität ein Oberbegriff für Probleme, welche den Kundenprozess schwierig bzw. aufwendig machen. Komplexität betrifft auch den gesamten Kundenprozess: Viele kleinere Probleme können die gleiche Komplexität erzeugen wie ein grösseres. Probleme, die Komplexität verursachen, sind beispielsweise eine aufwendige Suche oder eine umständliche Bezahlung. Die Komplexität stellt eine Klasse von Problemen im Kundenprozess dar.

Das *Risiko* stellt die andere Klasse von Problemen im Kundenprozess dar: Bei der Nutzung mancher Dienste geht ein Konsument ein Risiko ein, etwa wenn er etwa eine neue, ihm unbekannte, Haushaltshilfe einstellt und ihr Zugang zu seiner Wohnung gibt. Meist kann der Konsument Risiko durch zusätzliche Komplexität verringern und umgekehrt: Beispielsweise kann er durch eine aufwendige Überprüfung von Referenzen und Interviews versuchen, das Risiko bei der Einstellung einer neuen Haushaltshilfe zu minimieren.

Vermittlungsleistungen können Kundenprobleme verringern und erzeugen so *Mehrwert* (auch: Nutzen) für den Kunden (siehe Abschnitt 2.3.3 für eine Einteilung verschiedener Vermittlungsaufgaben und -leistungen). Wenn ein Dienstvermittler die Nutzung von IL-Diensten erleichtern will, muss er also den Kundenprozess der Dienstnutzung unterstützen, d. h. die Probleme des Konsumenten verringern oder lösen, die bei der Dienstnutzung auftreten. Der Mehrwert ist entscheidend dafür, ob und wie häufig ein Konsument die Vermittlungsleistungen eines Dienstvermittlers nutzt.

2.2 Independent-Living-Dienste

2.2.1 Definition

Entsprechend der Definition von Independent Living (siehe Abschnitt 2.1.1) kann man unter Diensten für Independent Living diejenigen Dienstleistungen verstehen, welche dem Konsumenten Unterstützung geben, wann und wie er sie für ein unabhängiges Leben im eigenen Zuhause wünscht. Eine solche Definition liefert Osl:

„Dienstleistungen für Independent Living beschreiben alle Dienstleistungen, die älteren Menschen ein unabhängiges und vor allem selbstbestimmtes Leben bei hoher Lebensqualität ermöglichen.“ [Osl 2010, S. 10]

IL-Dienste sind aber nicht auf eine Zielgruppe ab einem bestimmten Alter fixiert. Wie [Osl 2010, S. 16] betont, ist der Begriff „ältere Menschen“ sehr unscharf. Folglich ist der Kundenwunsch nach Unterstützung oder Komfort wichtiger, um die Zielgruppe für IL-Dienste einzugrenzen, als eine feste Altersgrenze.

Die obige Definition von Diensten für Independent Living umfasst ein sehr grosses Spektrum, was aber eine tiefgehende Untersuchung des ganzen Dienstspektrums verunmöglicht. Daher fokussiert diese Arbeit auf haushaltsnahe und pflegerische Dienste, welche eine hohe Bedeutung für IL haben (siehe folgenden Abschnitt 2.2.2).

2.2.2 Bedeutung und Nutzungsinteresse

Dieser Abschnitt versucht die Bedeutung und das Nutzungsinteresse einzelner Dienste für IL grob einzuschätzen (siehe Tabelle 6-1 im Anhang A.1 für eine Auflistung von IL-Diensten).

Ältere Menschen können länger im eigenen Zuhause anstelle eines Heims wohnen, wenn sie haushaltsnahe und ambulante pflegerische Dienste⁶ zur Verfügung haben [Bultmann et al. 2003, S. 5, Kremer-Preiß/Stolarz 2003, S. 42, Eichener et al. 2004, S. 27]. Gleichzeitig ist das Interesse älterer Menschen an haushaltsnahen und pflegerischen Diensten hoch, wie vier Studien zu IL-Diensten zeigen.⁷ Obwohl diese Studien unterschiedliche Arten von Interesse der Konsumenten abfragen, stellen alle ein hohes Interesse an haushaltsnahen und pflegerischen Diensten fest [Heinze et al. 1997, S. 74, Gesellschaft für Konsumforschung 2002, Becker 2007, S. 212, Osl 2010, S. 23].

Das typische Leistungsspektrum von ambulanten Pflegediensten unterstreicht die Bedeutung haushaltsnaher und pflegerischer Dienste für unabhängiges Leben: Pflegebe-

⁶ Im Folgenden sind immer *ambulante* Pflegedienste gemeint, wenn von Pflegediensten oder pflegerischen Diensten gesprochen wird.

⁷ Anhang A.1 stellt für jede Studie eine Liste der fünf Dienste mit dem höchsten Interesse älterer Menschen vor.

dürftige haben auch einen Anspruch auf Unterstützung im Haushalt.⁸ Deshalb bieten Pflegedienstanbieter (im deutschsprachigen Raum) auch haushaltsnahe Dienstleistungen an.⁹

Im Folgenden soll betrachtet werden, was unter haushaltsnahen und pflegerischen Diensten zu verstehen ist.

Definitionen haushaltsnaher Dienste variieren in dem Spektrum der Dienste, die dazu zählen. Im weiteren Sinne bezeichnen Autoren all jene Dienste als haushaltsnah, die im Haushalt des Kunden erbracht werden [Osl 2010, S. 115]. Um (ambulante) pflegerische Dienste, die auch im Haushalt des Kunden erbracht werden, von haushaltsnahen Diensten abgrenzen zu können, verwendet diese Arbeit ein engeres Verständnis: Im engeren Sinne fallen nur jene Dienstleistungen unter die haushaltsnahen, die auch tatsächlich Hausarbeiten betreffen (z. B. Putzen, Kochen, Einkaufen) [Hartl/Kreimer 2004, S. 6, Osl 2010, S. 115 f.]. Pflegerische Dienste sind dagegen auf eine Person bezogen, wie etwa Wundversorgung, Unterstützung bei der Körperpflege, Hilfestellung beim An- und Auskleiden, Unterstützung bei Einschränkungen der Beweglichkeit.¹⁰

Tabelle 2-1 gibt ein Verständnis haushaltsnaher und pflegerischer Dienste für IL aus der Literatur an [Heinze et al. 1997, S. 74, Gesellschaft für Konsumforschung 2002, Becker 2007, S. 212, Osl 2010, S. 23]. Die vorliegende Arbeit fokussiert auf haushaltsnahe und pflegerische Dienste.

Diensttyp	Haushaltsnahe und pflegerische Dienste
haushaltsnah	Wohnungsreinigung, Putzen
	Kleinere handwerkliche Tätigkeiten, Reparaturdienste
	Wäschedienste
	Einkaufsdienste
	Gartenarbeit und Gartenbetreuung
	Mahlzeitendienste
	Haustierbetreuung
	Hilfe bei administrativen Angelegenheiten
pflegerisch	Pflegedienste (z. B. Mobile Wundversorgung, Unterstützung bei der Körperpflege, Hilfestellung beim An- und Auskleiden, Unterstützung bei Einschränkungen der Beweglichkeit u. a.) ¹⁰

Tabelle 2-1: Haushaltsnahe und pflegerische Dienste für IL, zusammengestellt aus [Heinze et al. 1997, S. 74, Gesellschaft für Konsumforschung 2002, Becker 2007, S. 212, Osl 2010, S. 23]

⁸ Siehe etwa § 36 im Sozialgesetzbuch (SGB) XI für Deutschland (Stand: Zuletzt geändert am 30.7.2009).

⁹ Siehe z. B. die Leistungen der Diakonie in Deutschland [Osl/Benz 2010], der Spitex in der Schweiz [Osl/Sassen 2010, S. 7 f.] oder des Hilfswerks Österreich [Hilfswerk 2011].

¹⁰ Eine detaillierte Aufstellung pflegerischer Tätigkeiten findet sich etwa bei [Osl 2010, S. 340-344].

2.3 Intermediäre und Dienstvermittler

2.3.1 Definitionen

Es gibt wenige wissenschaftliche Beiträge, die Intermediation und Intermediäre ganzheitlich untersuchen [Tietz 2007, S. 29]. Viele Beiträge fokussieren auf einzelne Bereiche, wie etwa den Mehrwert von Intermediären [Baligh/Richartz 1964], oder untersuchen spezielle Arten von Intermediären, wie Finanzintermediäre. Entsprechend sind vorhandene Definitionen uneinheitlich und es existieren kaum Ordnungsrahmen, die verschiedene Ausprägungen von Intermediären darstellen. [Tietz 2007, S. 29-46] stellt als einer der Ersten eine umfassende Definition und Beschreibung von Intermediären auf, wobei er insbesondere die Aktivitäten und den Mehrwert von Intermediären aus der Literatur zusammenfasst.

Intermediäre stellen keine Güter her, sondern unterstützen Transaktionen zum Austausch von Gütern zwischen Anbietern und Abnehmern.

Intermediäre können Güter von Anbietern einkaufen und an Abnehmer weiterverkaufen (sog. Market-Maker) oder nur Anbieter und Abnehmer bei deren Geschäft unterstützen (sog. Match-Maker) [Spulber 1999, S. 3, Tietz 2007, S. 29].

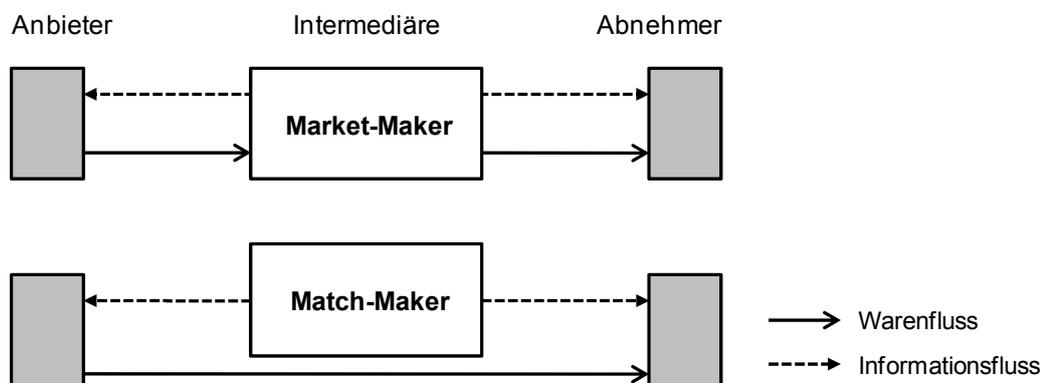


Abbildung 2-2: Market-Maker versus Match-Maker

Die Abgrenzung von Intermediären und produzierenden Unternehmen ist nicht immer trennscharf. So bündeln Reiseveranstalter etwa mehrere einzelne Dienstleistungen zu einer Pauschalreise und modifizieren damit die vermittelten Güter, d. h. Reiseveranstalter führen auch Produktionsfunktionen aus, wenngleich sie vorwiegend Vermittlungsfunktionen ausführen [Tietz 2007, S. 30]. Ein strikter Ausschluss jeglicher Produktionsfunktion scheint für die Untersuchung von Intermediären in der Praxis daher nicht sinnvoll. In Anlehnung an [Tietz 2007, S. 30] betrachtet die Dissertation solche Unternehmen als Intermediäre, die *vorwiegend* Vermittlungsfunktion ausführen, auch wenn sie teils Produktionsfunktionen wahrnehmen.

Dieses Verständnis führt zu einer gewissen Unschärfe, wann ein Unternehmen als Intermediär gilt. Beispielsweise unterstützt eine Werbeagentur Unternehmen dabei, die „richtigen“ Kunden zu gewinnen [Tietz 2007, S. 31] und unterstützt somit Transaktionen zwischen Handelspartnern. Genauso könnte man eine Werbeagentur als Dienstleistungsunternehmen sehen, das vorwiegend Werbekampagnen produziert und somit kein Intermediär ist. Diese Unschärfe muss jedoch in der Forschungspraxis kein Problem darstellen, sofern Autoren in solchen Grenzfällen explizit erläutern, warum sie etwa eine Werbeagentur als Intermediär betrachten wollen.

Nach [Tietz 2007, S. 31] ist ein Intermediär *„ein ökonomisch handelndes Wirtschaftssubjekt, dessen Hauptfunktion nicht die Produktion oder Weiterverarbeitung von Gütern, sondern die Unterstützung von Transaktionen zwischen Anbietern und Abnehmern ist und welches zu diesem Zweck entweder (1) ein Gut von einem Produzenten oder Dienstleister einkauft, um anschließend das identische oder ein ähnliches Gut an den Konsumenten weiterzuverkaufen ("Market-Maker"), oder (2) Transaktionen zwischen Produzenten und Konsumenten auf andere Art und Weise unterstützt ("Match-Maker")“*.

Man spricht von *Disintermediation*, wenn ein Intermediär aus dem Markt gedrängt wird, weil Anbieter und Abnehmer direkte Geschäftsbeziehungen aufnehmen. Kann sich ein vormals aus dem Markt gedrängter Intermediär wieder erneut als Intermediär etablieren, so spricht man von *Reintermediation*. [Chircu/Kauffman 1999, S. 110]

Dabei können verschiedene Akteure, wie Konsumenten, Unternehmen oder staatliche Institutionen, die Rollen von Anbietern und Abnehmern übernehmen. Diese Akteursstruktur wird mit den Begriffen Business-to-Consumer (B2C), Business-to-Business (B2B), Consumer-to-Consumer (C2C), Administration-to-Consumer (A2C) usw. beschrieben (wie etwa bei [Wirtz/Kleineicken 2000, S. 626]).

Aufgrund der herausragenden Bedeutung von Diensten für ein unabhängiges Leben (siehe Kapitel 1.1 und Kapitel 2.2) fokussiert diese Arbeit auf Intermediäre, welche vorwiegend Dienste und keine Produkte vermitteln. Die Ergebnisse dieser Arbeit beziehen sich auf Dienstvermittler; jedoch werden dafür viele Erkenntnisse, die für Intermediäre im Allgemeinen gelten, verwendet. Daher erscheint es sinnvoll, einen speziellen Begriff für Intermediäre von Diensten einzuführen. Diese werden im Folgenden mit dem Begriff *Dienstvermittler* bezeichnet, da die alternative Bezeichnung „Intermediäre von Diensten“ zu umständlich erscheint.

Ein Dienstvermittler ist ein Intermediär im engeren Sinne, der vorwiegend Dienste und nur in geringem Umfang Produkte von Anbietern an Abnehmer vermittelt.

2.3.2 Klassische und elektronische Intermediäre

Mit dem Aufkommen des E-Commerce Mitte der 90er Jahre entstanden neben klassischen Intermediären auch neue, elektronische Intermediäre.

Klassische Intermediäre unterstützen Transaktionen zwischen Anbietern und Abnehmern, ohne dass ein Abnehmer Geschäftsvorgänge mit dem Intermediär auf elektronischem Weg abwickelt [Chircu/Kauffman 1999, S. 110]. Nach dieser Definition können klassische Intermediäre Informationstechnologie einsetzen, um ihre Beziehungen zu Anbietern zu unterstützen oder dem Abnehmer Informationsangebote auf elektronischem Weg bereitzustellen (z. B. eine Webseite zur Kundeninformation). Allerdings kann der Abnehmer mit klassischen Intermediären kein Geschäft über ein Informationssystem abschliessen, sondern muss mit einem Mitarbeiter des Intermediärs kommunizieren. Danach zählen traditionelle Reisebüros zu klassischen Intermediären, bei denen ein Konsument sich auf einer Webseite zwar über Angebote, Öffnungszeiten usw. informieren kann, aber zum Buchen einer Reise mit einem Mitarbeiter interagieren muss, entweder im persönlichen Gespräch oder per Telefon.

Bei einem *elektronischen Intermediär* kann ein Abnehmer jedoch Geschäfte direkt über ein Informationssystem abschliessen, ohne mit einem Mitarbeiter zu kommunizieren [Chircu/Kauffman 1999, S. 110]. Die Unterscheidung von klassischen Intermediären findet also anhand des Distributionskanals (siehe Kapitel 2.4) für Leistungen statt. So bieten Online-Reisebüros (z. B. Expedia, Opodo, e-bookers usw.) die Möglichkeit, eine Reise direkt im Internet zu buchen, ohne mit einem Mitarbeiter zu sprechen. Elektronische Intermediäre entstehen dann, wenn neue Technologien Transaktionen ermöglichen, die davor zu kostspielig waren [Chircu/Kauffman 1999, S. 111]. Elektronische Intermediäre könnten eine hohe Bedeutung für Independent Living haben, da sich bislang keine bedeutenden klassischen Intermediäre für IL-Dienste entwickeln konnten, aber neue, elektronische Technologien die Transaktionskosten entscheidend senken können. Das Internet stellt für elektronische Intermediäre derzeit das wichtigste Kommunikationsmedium dar, weshalb Autoren auch von Internet-Intermediären sprechen [Chircu/Kauffman 1999, S. 109].

Elektronische Intermediäre lassen sich noch weiter danach unterteilen, ob sie *ausschliesslich* oder *ergänzend* elektronische Systeme für Geschäftsabschlüsse mit Abnehmern einsetzen [Chircu/Kauffman 1999, S. 110]. Bei *rein elektronischen Intermediären* kann ein Abnehmer ausschliesslich über elektronische Kanäle Vermittlungsleistungen des Intermediärs beziehen. Ein telefonischer Kundendienst bietet zwar Hilfe bei technischen oder rechtlichen Problemen, bietet aber keine Vermittlungsleistungen, die Transaktionen zwischen Abnehmern und Anbietern unterstützen. Ein bekanntes

Beispiel eines rein elektronischen Intermediärs ist eBay – Konsumenten können nur über Informationssysteme an Auktionen teilnehmen, aber es existieren keine Filialen oder ein Telefonservice, um mitzubieten.

In der Praxis setzen viele Intermediäre sowohl elektronische als auch klassische Kanäle ein. In dieser Dissertation bezeichnet „*elektronisch unterstützter Intermediär*“ einen elektronischen Intermediär, bei dem ein Abnehmer Güter sowohl über Informationssysteme als auch über den Kontakt mit Mitarbeitern beziehen kann. Beispielsweise können Konsumenten (bzw. Abnehmer) beim Online-Reisebüro Expedia Reisen neben dem Internet auch über eine Telefonhotline buchen.

Chircu und Kauffman postulierten im Jahre 1999, dass klassische Intermediäre, die ihre Leistungen auf elektronische Kanäle erweitern, langfristig neue, rein elektronische Intermediäre verdrängen würden [Chircu/Kauffman 1999, S. 111]. Die Praxis scheint dieser Hypothese jedoch zu widersprechen: Gut zehn Jahre nach der Hypothese nehmen diejenigen Intermediäre eine marktbeherrschende Stellung bei der elektronischen Intermediation ein, die als rein elektronische Intermediäre starteten. Beispiele sind Amazon, eBay, Expedia, Orbitz, Autoscout24.

2.3.3 Aufgaben von Intermediären

Intermediäre unterstützen Transaktionen zwischen Anbietern und Abnehmern, indem sie verschiedene Aufgaben ausführen, wie etwa das Bereitstellen von Informationen zu den Transaktionspartnern oder das Veröffentlichen von Preisen.

Bei [Tietz 2007, S. 78] findet sich eine systematische und umfassende Darstellung verschiedener Vermittlungsaufgaben, die auf Quellen von 12 Autoren basieren. Tabelle 2-2 stellt diese Aufgaben von Intermediären nach Transaktionsphasen (Suche/Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle/Anpassung) geordnet vor. [Tietz 2007, S. 78] spricht in seiner Darstellung von „*Aktivitäten*“ der Intermediäre. Diese „*Aktivitäten*“ entsprechen nach dem Metamodell des Methodenkerns des Business Engineering [Höning 2009, S. 252-258] jedoch *Aufgaben*, da es sich nicht um elementare Verrichtungseinheiten handelt, die in einem Zug ausgeführt werden, sondern um komplexere betriebliche Tätigkeiten, für die das Ziel konkret benannt wird.

Transaktionsphase	Aufgabe/ Vermittlungsleistung	Beschreibung
Anbahnung	Matching	Zum Matching zählen alle Aktivitäten, die helfen, Anbieter und Abnehmer zusammenzuführen. Dazu zählen Bedarfsabklärungen und Dienstempfehlungen, das Suchen passender Transaktionspartner, der Austausch von Informationen zwischen den Transaktionspartnern, die transparente Darstellung von Angebot und Nachfrage u. a.
	Inspektion/ Qualitätssicherung	Zur Inspektion und Qualitätssicherung zählen Aktivitäten, die Eigenschaften von Transaktionspartnern und Gütern verifizieren (z. B. Überprüfung der Identität, Veröffentlichen von Bewertungsprofilen der Transaktionspartner).
Vereinbarung	Preisfindung durch Auktionen/Einholen von Angeboten	Hierzu zählen Aktivitäten, die über Auktionen, Ausschreibungen o. Ä. Preise erst nach Ablauf einer gewissen Zeitspanne zur Verfügung stellen (bei eBay sind beispielsweise 5 bis 7 Tage eine typische Auktionsdauer).
	Publikation von Preisen	Publikation von Preisen bedeutet, dass ein Intermediär Preisinformationen für Angebote sofort zur Verfügung stellt.
	Vertragsdokumentation	Zur Vertragsdokumentation zählen Aktivitäten, mit denen ein Intermediär die getroffenen Vereinbarungen der Transaktionspartner in Teilen oder vollständig als Dritter dokumentiert. Das bloße Bereitstellen von standardisierten Rahmenverträgen zählt nicht zur Vertragsdokumentation, da ein Intermediär hierbei keine transaktionsbezogenen Informationen dokumentiert.
	Einkauf und Weiterverkauf von Diensten	Hierzu zählen Aktivitäten, bei denen ein Intermediär auf eigene Rechnung Güter von Anbietern einkauft, um sie zu einem späteren Zeitpunkt an Abnehmer weiterzuverkaufen.
	Risikoübernahme ¹¹	Zur Risikoübernahme zählen Aktivitäten, bei denen ein Intermediär den Transaktionspartnern Garantien gibt (z. B. Kostenerstattung bei Mängelleistung) oder in Vorleistung tritt (z. B. Abschlagszahlungen an Anbieter, bevor der Abnehmer eine Zahlung geleistet hat).
Abwicklung	Informationsabwicklung	Hierzu zählen Aktivitäten zum Austausch von Informationen zu einer bereits vereinbarten Transaktion.
	Zahlungsabwicklung	Zahlungsabwicklung bedeutet, dass Zahlungsströme vom Abnehmer an den Intermediär und vom Intermediär an den Anbieter fließen.
	Logistik	Zur Logistik zählen die Lieferung von Produkten oder die Organisation der Logistik von Dienstleistungen durch den Intermediär. Bei der Vermittlung von nicht-physischen Gütern wie Dienstleistungen spielt die Logistik eine untergeordnete Rolle [Tietz 2007, S. 78].
Kontrolle/ Anpassung	Monitoring/Reporting	Monitoring bedeutet, dass ein Intermediär die Vertragserfüllung überprüft, und Reporting, dass er die Ergebnisse an den jeweils anderen Transaktionspartner weiterleitet [Tietz 2007, S. 80].
	Vertragsanpassung	Ein Intermediär ist direkt an der Vertragsanpassung beteiligt, wenn er im Auftrag des Abnehmers oder Anbieters eine Änderung des Vertrages abstimmt oder dokumentiert. Das betrifft natürlicherweise Market-Maker [Tietz 2007, S. 81], aber auch Match-Maker, die etwa im Auftrag des Abnehmers einen Vertrag mit einem Anbieter anpassen.

Tabelle 2-2: Transaktionsphasen und Aufgaben von Intermediären nach [Tietz 2007, S. 78-82]

¹¹ Die Vereinbarung von Garantieleistungen schliesst ein, dass der Intermediär in der Kontroll- und Anpassungsphase prüft, ob die vereinbarten Voraussetzungen für einen Garantiefall erfüllt sind. Daher verzichtet Tabelle 2-2 darauf, die Aufgabe der Garantieüberprüfung nochmals in der Kontroll- und Anpassungsphase zu nennen, wie das bei [Tietz 2007, S. 78] der Fall ist.

Die Ordnung der Aufgaben in Tabelle 2-2 dient in Kapitel 5 dazu, die Vermittlungsleistungen von Dienstvermittlern zu ordnen.

2.3.4 Webportal

Elektronische Intermediäre verwenden heutzutage vorwiegend auf dem Internetdienst „World Wide Web“ basierende Informationssysteme, um Vermittlungsleistungen für Abnehmer bereitzustellen, was einem Webportal bzw. webbasierten Prozessportal entspricht. *Webportale sind „(...) als web-basierte, personalisierbare und integrierte Zugangssysteme zu internen und externen Applikationen definiert, die der Unterstützung von Kundenprozessen dienen und welche die grafische bzw. audiovisuelle Frontend-Integration (auch über verschiedene Portale hinweg) umsetzen“ [Puschmann 2004, S. 7].*

Für elektronische Intermediäre bedeutet ein Webportal, dass Konsumenten über einen Web-Browser auf die Vermittlungsleistungen des Intermediärs zugreifen und damit beliebige Endgeräte einsetzen können, die einen Web-Browser und Internetzugang bieten (z. B. tragbare Computer, Mobiltelefone).

2.3.5 Transaktionsvolumen und Umsatz

Das monetäre Volumen aller Dienste, die ein Dienstvermittler vermittelt, bezeichnet man als Transaktionsvolumen. Der Umsatz eines Vermittlers gliedert sich in einen Anteil, der direkt vom Transaktionsvolumen abhängt (z. B. eine Vermittlungsprovision), und einen transaktionsunabhängigen Anteil [Wirtz 2001, S. 201].

2.3.6 Marktpotenzial und Marktvolumen

Das Marktvolumen beschreibt die gegenwärtig realisierte Absatzmenge eines Produktes oder einer Dienstleistung [Holzmüller/Böhm 2007, S. 298, Gabler Verlag 2011c]. Ein Dienstvermittler kann maximal das Marktvolumen eines Dienstes als Transaktionsvolumen realisieren.

Im Gegensatz dazu ist das Marktpotenzial die *mögliche* Aufnahmefähigkeit eines Marktes für ein Produkt oder eine Dienstleistung [Schneider/Hennig 2008, S. 236, Berikoven et al. 2009, S. 259 f.]. Das Marktpotenzial gibt so eine Obergrenze des möglichen Marktvolumens vor [Holzmüller/Böhm 2007, S. 298].

Die Differenz zwischen Marktpotenzial und Marktvolumen liefert Anhaltspunkte für das mögliche Marktwachstum.

2.3.7 Kernkompetenzen

Kernkompetenzen sind das kollektive Wissen eines Unternehmens, etwa wie bestimmte Aufgaben (z. B. das Erheben des Kundenbedarfs) ausgeführt werden oder wie Technologie eingesetzt wird [Prahalad/Hamel 1990, S. 82]. Unter Kernkompetenzen werden nur diejenigen Kompetenzen gezählt, in denen ein Unternehmen eine Führungsrolle anstrebt [Prahalad/Hamel 1990, S. 81]. Beispielsweise muss ein elektronischer Dienstvermittler den Konsumentenprozess umfassend verstehen und die Möglichkeiten elektronischer Unterstützungsleistungen genau kennen, weshalb dieses Wissen zu den Kernkompetenzen zählt. Natürlich muss ein Dienstvermittler ebenso die Buchhaltung, das Personalmanagement, das Marketing, die Pressearbeit und viele weitere Bereiche beherrschen. Dort ist eine Führungsrolle aber nicht erfolgskritisch. Wenn die Unterstützung des Konsumentenprozesses hervorragend ist, reicht eine durchschnittlich gute Buchhaltungsabteilung. Wenige Firmen werden es schaffen, in mehr als fünf oder sechs grundlegenden Kompetenzen eine weltweite Führungsrolle aufzubauen [Prahalad/Hamel 1990, S. 81].

Nach [Höning 2009, S. 255] zeichnen sich Kernkompetenzen durch drei Merkmale aus:

- Eine Kernkompetenz ist die Quelle eines Wettbewerbsvorteils und leistet einen signifikanten Beitrag zum Kundennutzen.
- Sie ist von Wettbewerbern nicht leicht durch Nachahmung zu erwerben.
- Sie birgt ein Potenzial für vielfältige Anwendungen in verschiedenen Märkten.

Für einen Dienstvermittler kann das Wissen über die Prozesse von Anbietern und Abnehmern einen signifikanten Beitrag zum Kundennutzen leisten und von Wettbewerbern nicht einfach durch Nachahmung erworben werden, kann aber auf einen Markt beschränkt sein. Nach dem Verständnis dieser Arbeit muss daher das dritte Kriterium, dass eine Kernkompetenz auch Potenzial für die Anwendung in verschiedenen Märkten birgt, nicht erfüllt sein. Dieses Verständnis deckt sich auch mit der weiter gefassten Definition nach [Prahalad/Hamel 1990, S. 81] (siehe oben).

2.3.8 Franchising und Intermediation

Bei Franchise-Systemen sucht ein Franchise-Geber (Hersteller) Franchise-Nehmer (Händler), die als selbständige Unternehmer mit eigenem Kapitaleinsatz Waren/Dienste unter einem einheitlichen Marketingkonzept anbieten. Rechte und Pflichten sind vertraglich geregelt. [Gabler Verlag 2011a]

Franchise-Geber führen Aufgaben aus, mit denen sie Franchise-Nehmer unterstützen, Kunden zu gewinnen und Umsatz zu erwirtschaften (durch Definition des Dienstange-

bots, Qualitätsstandards, Aufbau einer Marke usw.). Diese Aufgaben entsprechen der Definition eines Intermediärs, der keine Produktion oder Dienstleistung durchführt, sondern vorwiegend Anbieter und Abnehmer bei Transaktionen unterstützt. Gegen die Betrachtung eines Franchise-Gebers als Intermediär spräche, dass ein Franchise-Geber nur einen einzelnen Anbieter je Region, nämlich seinen dortigen Franchise-Nehmer „vermittelt“. (Dies entspricht nach [Malone et al. 1987, S. 485] einer Hierarchie, um Anbieter auszuwählen.) Allerdings fordert die in dieser Arbeit verwendete Definition eines Intermediärs nicht, dass verschiedene Unternehmen für ein Angebot vermittelt werden müssen. Unter diesen Aspekten kann man einen Franchise-Geber als Intermediär betrachten, wenn er vorwiegend Aufgaben für die Unterstützung von Transaktionen und keine Produktionsaufgaben ausführt. McDonald's führt etwa viele Produktionsaufgaben aus¹² (z. B. Herstellung vorgefertigter Hackfleischscheiben), weshalb dieses Franchise-System nicht als Intermediär anzusehen ist.

2.3.9 Ausprägungen

Tabelle 2-3 fasst die verschiedenen Ausprägungen von Intermediären aus Kapitel 2.2 zusammen.

Merkmal	Ausprägungen von Intermediären											
Art des Dienstvermittlers (Abschnitt 2.3.1)	Match-Maker					Market-Maker						
Akteursstruktur (Abschnitt 2.3.1)	B2B		B2C			C2C			A2C			
Distributionskanal (Abschnitt 2.3.2)	Klassisch					Elektronisch						
Wahrgenommene Aufgaben (Abschnitt 2.3.3)	Matching	Inspektion/ Qualitätssicherung	Preisfindung durch Auktionen/ Einholen von Angeboten	Publikation von Preisen	Vertragsdokumentation	Einkauf und Weiterverkauf von Diensten	Risikoubernahme	Informationsabwicklung	Zahlungsabwicklung	Logistik	Monitoring/Reporting	Vertragsanpassung

Tabelle 2-3: Ausprägungen von Intermediären

2.4 Geschäftsmodelle

Im Bereich Independent Living oder Ambient Assisted Living sprechen viele Autoren mit sehr unterschiedlichen Vorstellungen von „Geschäftsmodellen“ [Coroama et al. 2004, S. 3, Stavroulaki et al. 2006, S. 890, Cruz-Martín et al. 2008, Kunze et al. 2008,

¹² Siehe Firmenhomepage von McDonald's (<http://www.mcdonalds.de/unternehmen/franchise/franchisemodell.html>).

Liesenfeld 2009, Schmidt et al. 2009, Tazari et al., S. 1186]. Wie Osterwalder et al. darlegen, bezeichnen Autoren auch einzelne Teile eines Geschäftsmodells, wie etwa die Preisfindung über Auktionen, mit dem Begriff „Geschäftsmodell“ [Osterwalder et al. 2005, S. 2].

Es gibt bereits umfassende Konzepte zur Beschreibung eines Geschäftsmodells, die aus einer breiten Literaturlbasis erstellt sind (z. B. [Morris et al. 2005, Osterwalder et al. 2005, Ai-Debei/Avison 2010]), oder umfassende Literaturlanalysen zu Geschäftsmodellen (z. B. [Scheer et al. 2003, Mäkinen/Seppänen 2007, Zolnowski/Böhhmann 2010]). Demnach scheint die uneinheitliche Verwendung des Begriffs „Geschäftsmodell“ im IL-Bereich an der zu geringen Verbreitung bzw. Bekanntheit umfassender Geschäftsmodellkonzepte zu liegen.

Insbesondere die Unterscheidung zwischen einem Geschäftsmodell und der Unternehmensstrategie ist in der Literatur noch inkonsistent. Einige Autoren benutzen die Begriffe Strategie und Geschäftsmodell gleichbedeutend, während andere die Begriffe trennen. Nach einer verbreiteten Abgrenzung beschreibt das Geschäftsmodell, wie ein Unternehmen Mehrwert für den Kunden erzeugt. Die Unternehmensstrategie berücksichtigt zusätzlich noch den Wettbewerb und muss entscheiden, ob ein bestimmtes Geschäftsmodell für das Unternehmen erfolgversprechend ist. Das Geschäftsmodell bildet eine Zwischenschicht, welche die Unternehmensstrategie mit den Prozessen und Informationssystemen verbindet. [Osterwalder et al. 2005, S. 7-10, Ai-Debei/Avison 2010, S. 369 f.]

Folgendes Beispiel soll den Unterschied zwischen Strategie und Geschäftsmodell verdeutlichen: Ein Unternehmen möchte versuchen, das Geschäftsmodell von eBay für Deutschland zu kopieren. Aufgrund des Wettbewerbs, d. h. der marktbeherrschenden Stellung eBays in Deutschland, wird der Versuch, das Geschäftsmodell zu kopieren, kaum Erfolg haben. Während das Geschäftsmodell von eBay also eindeutig erfolgreich ist, hätte die Strategie des Unternehmens, dieses Geschäftsmodell für Deutschland zu kopieren, jedoch geringe Erfolgsaussichten.

Diese Arbeit fokussiert auf Gestaltungsempfehlungen für Geschäftsmodelle. Die Strategien verschiedener Unternehmen im IL-Bereich oder die Umsetzung der Geschäftsmodelle werden nur teilweise behandelt.

Umfassende Geschäftsmodellkonzepte wie von [Morris et al. 2005, Osterwalder et al. 2005, Ai-Debei/Avison 2010] unterscheiden sich im Detaillierungsgrad der Darstellung und bei der Begriffswahl, beantworten jedoch grundsätzlich die gleichen Fragen: Ein Geschäftsmodell beschreibt demnach, welche Leistungen ein Unternehmen anbie-

tet, mit welchen Partnern es die Leistungen erstellt, wie es Erlöse generiert und wie es seine Leistungen an den Kunden vermarktet [Timmers 1998, S. 4, Wirtz 2001, S. 211, Morris et al. 2005, S. 730, Müller-Stewens/Lechner 2005, S. 410, Osterwalder et al. 2005, S. 3, Ai-Debei/Avison 2010, S. 366].

Die vorliegende Arbeit verwendet das Konzept nach Osterwalder und Pigneur als Ausgangspunkt, um es in Kapitel 5.1 speziell für die Beschreibung elektronischer Dienstvermittler anzupassen. Das Konzept von [Osterwalder/Pigneur 2010, S. 14-51] ist sowohl über Literatur fundiert [Osterwalder et al. 2005, S. 1-13] als auch durch Interaktion mit Praktikern entstanden [Osterwalder/Pigneur 2010, S. 274-275]. Neben Workshops mit Unternehmensvertretern haben Osterwalder und Pigneur über eine Online-Community Kommentare und Anregungen von Praktikern erhalten. Diese Mitwirkung von Praktikern wird im Buch eher werbewirksam dargestellt (z. B. „470 Co-Autoren“). Dennoch zeigt auch eine nüchternere Betrachtung, dass über Forumsdiskussionen, Workshops, Kommentare und Telekonferenzen viel Wissen und Anregungen aus der Praxis in das Geschäftsmodellkonzept eingeflossen sind [Osterwalder/Pigneur 2010, S. 274-275].

Um einheitliche Begriffe im Rahmen des St. Galler Forschungsumfeldes zu verwenden, werden Begriffe von [Osterwalder/Pigneur 2010] durch äquivalente Begriffe aus dem Methodenkern des Business Engineering [Höning 2009, S. 252] und aus dem Business Networking [Blessing/Fleisch 2000, S. 4 ff., Österle et al. 2002, S. 407 ff.] ersetzt, soweit diese verfügbar sind (siehe Kapitel 5.1).

Die folgende Tabelle stellt die Bestandteile eines Geschäftsmodells nach [Osterwalder/Pigneur 2010, S. 14-51] vor. Osterwalder und Pigneur gliedern Geschäftsmodelle zuerst in vier Geschäftsmodellbereiche und dann weiter in neun Geschäftsmodellbestandteile (siehe Tabelle 2-4). Diese Bestandteile entsprechen im Wesentlichen den sechs Komponenten nach [Morris et al. 2005, S. 730] bzw. den vier Dimensionen von [Ai-Debei/Avison 2010, S. 366]. Dabei betrachten Morris et al. zusätzlich noch Umsetzungsziele (Ziele bezüglich Zeit, Wachstum und Grösse des Unternehmens), während Ai-Debei und Avison Kundensegmente und Kanäle nur am Rande unter „value proposition“ erwähnen.

Geschäftsmodellbereich ¹³	Bestandteile	Beschreibung
Angebot	Leistungsangebot	Gibt einen Überblick der Leistungen des Unternehmens, die Mehrwert für den Kunden schaffen.
Kundenschnittstelle	Kundensegmente	Beschreibt, welche Kundensegmente ein Unternehmen mit seinen Leistungen adressiert.
	Kanäle	Beschreibt, über welche Kanäle ein Unternehmen Kunden anspricht (Werbung), sie informiert, seine Produkte und Dienste liefert und Kundendienst leistet.
	Kundenbeziehungen	Illustriert die Art und Weise, wie ein Unternehmen Beziehungen zu gewonnenen Kunden unterhält.
Leistungserstellung	Kernkompetenzen („key resources“ im Original)	Zeigt die wichtigsten Ressourcen, die ein Unternehmen für das Geschäftsmodell benötigt.
	Kernaktivitäten	Beschreibt die wichtigsten Aktivitäten, die ein Unternehmen für das Geschäftsmodell ausführen muss.
	Anbieternetzwerk	Stellt das Netzwerk der Anbieter und Partner dar.
Erlöse und Kosten	Erlösströme	Zeigt, wie und von wem das Unternehmen Erlöse generiert.
	Kostenstruktur	Gibt einen Überblick der verschiedenen Kosten des Geschäftsmodells.

Tabelle 2-4: Bestandteile eines Geschäftsmodells nach [Osterwalder/Pigneur 2010, S. 14-51] (die Begriffe sind aus dem Englischen übersetzt.)

2.4.1 Online- und Offline-Werbung

Mit der Erfindung des World Wide Web (auch vereinfachend „Internet“ genannt) begann Ende der 90er Jahre auch die Werbung im Internet eine zunehmende Rolle zu spielen. Heutzutage existiert ein breites Spektrum an Werbemitteln für das Internet, wie Bannerwerbung, Suchmaschinenwerbung, Werbung in Sozialen Netzwerken, Affiliate-Marketing oder Rabattnetzwerke (wie Groupon, DailyDeal, CityDeal). All diese Mittel werden unter dem Begriff *Online-Werbung* zusammengefasst, da sie das Internet als Kommunikationsmedium nutzen. Abschnitt 5.2.3.2 stellt die genannten Online-Werbemittel in einem konkreten Anwendungsbeispiel vor und diskutiert ihren Einsatz für einen elektronischen Dienstvermittler.

Im Unterschied dazu umfasst der Begriff *Offline-Werbung* alle Werbemittel, welche *nicht* das Internet nutzen [Heinemann 2009, S. 44]. Dazu zählen etwa Fernseh- und Radiowerbung, Werbung in Zeitschriften und Tageszeitungen, Wurfzettel, Plakate o. Ä.

2.4.2 Ecosystem

Heutzutage nutzen Kunden in ihren Prozessen oft die Dienstleistungen von vielen verschiedenen Unternehmen. Ein Konsument besitzt etwa einen iPod (MP3-Spieler der

¹³ Nach [Osterwalder et al. 2005, S. 11], übersetzt aus dem Englischen.

Firma Apple), auf dem er digitalisierte Musik grosser Plattenfirmen anhört. Gleichzeitig nutzt er Audiozubehör für seinen iPod, den wiederum verschiedene Unternehmen herstellen, etwa eine drahtlose Docking-Station, wasserdichte Hüllen, tragbare Lautsprecher o. Ä. All diese Produkte müssen zueinander passen bzw. aufeinander abgestimmt sein. Apple hat sich zum dominanten Akteur bei MP3-Spielern entwickelt, so dass für einen iPod die grösste Auswahl an Zubehör und Schnittstellen existiert. Die Gesamtheit aller Unternehmen und Organisationen, die in den Kundenprozess „Musik hören“ einbezogen sind, nennt man auch Ecosystem. Autoren wie [Moore 1993] oder [Kagermann/Österle 2006] betrachten Ecosysteme für die Unterstützung von Kundenprozessen.

„Unternehmen können nur dann hoch effizient zusammenarbeiten, wenn sie ihre Produkte, Services und Prozesse aufeinander abstimmen. Das gilt für den Bau eines Hauses oder den Betrieb eines Krankenhauses genauso wie für die Landung und Abfertigung eines Flugzeugs. Innerhalb von Value Chains bilden sich daher Ecosysteme von Unternehmen, die in enger Abstimmung einen Kundenprozess bedienen. Ecosysteme bilden sich um ein dominantes Produkt oder einen dominanten Partner (Orchestrator) herum, im Falle des Hausbaus häufig um einen Generalunternehmer, im Falle des Krankenhauses um eine Krankenhausbetriebsgesellschaft und im Falle der Flugzeuglandung um den Flughafenbetreiber.“ [Kagermann/Österle 2006, S. 171]

“In a *business ecosystem*, companies coevolve capabilities around a new innovation: they work cooperatively and competitively to support new products, satisfy customer needs, and eventually incorporate the next round of innovations. For example, Apple Computer is the leader of an ecosystem that crosses at least four major industries: personal computers, consumer electronics, information, and communications.” [Moore 1993, S. 76]

[Moore 1993, S. 76] definiert vier unterschiedliche Entwicklungsphasen eines Ecosystems: Initiierung („birth“), Expansion („expansion“), Marktführerschaft („leadership“) und Erneuerung („self-renewal“) bzw. Tod, falls keine Erneuerung eintritt.

Die Betrachtung von Ecosystemen ist für Dienstvermittler wichtig, da ihr Mehrwert sehr stark davon abhängt, wie viele und welche Anbieter, Kunden und sonstige Partner sie für ihr Netzwerk bzw. Ecosystem gewinnen können.

2.5 Zusammenfassung und Beitrag für die Arbeit

Grundlage	Beitrag für die Arbeit
Begriffe für Independent Living	Begriffe für Independent Living (IL) und Ambient Assisted Living (AAL) wie Kundenprozesse, Leidensdrücke, Probleme, Komplexität usw. bilden eine wichtige Grundlage für das Verständnis dieser Arbeit.
IL-Dienste	IL-Dienste umfassen all jene Dienste, die ein unabhängiges Leben unterstützen können. Das Spektrum dieser Definition ist sehr breit. Daher fokussiert die Arbeit auf haushaltsnahe und pflegerische Dienste, welche hohes Nutzerinteresse und grosse Bedeutung für unabhängiges Leben vereinen. Die Fallstudienauswahl fokussiert auf Vermittler, welche haushaltsnahe und pflegerische Dienste vermitteln.
Intermediäre und Dienstvermittler	Dienstvermittler sind Intermediäre, welche vorwiegend Dienstleistungen und allenfalls am Rande Produkte vermitteln. Die Begriffswelt für Dienstvermittler (z. B. klassische und elektronische Dienstvermittler, Transaktionsvolumen usw.) dient als Grundlage für die gesamte Arbeit. Die verschiedenen Aufgaben eines Dienstvermittlers lassen sich in vier Transaktionsphasen (Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung und Kontrolle) einteilen und dienen in Kapitel 5 dazu, Dienstvermittler zu ordnen. Die verschiedenen Ausprägungen von Intermediären dienen in Kapitel 3.2 zur Einordnung der Fallstudien und in Kapitel 5.1 zur Erweiterung der Bestandteile von Geschäftsmodellen speziell für Dienstvermittler.
Geschäftsmodelle	Bestehende Geschäftsmodellkonzepte beschreiben, aus welchen Bestandteilen ein Geschäftsmodell besteht und wie die Bestandteile zueinander in Beziehung stehen. Die Bestandteile des Geschäftsmodellkonzepts nach [Osterwalder/Pigneur 2010, S. 14-51] verwendet die vorliegende Arbeit als Basis, um die Fallstudien zu bestehenden Dienstvermittlern (Kapitel 4) sowie die Gestaltungsempfehlungen für das Geschäftsmodell eines elektronischen Dienstvermittlers für IL (Kapitel 5) zu strukturieren.

Tabelle 2-5: Beitrag der Grundlagen für die vorliegende Arbeit

3 Fallstudienauswahl

In dem vorliegenden Kapitel werden Fallstudien ausgewählt, aus denen Handlungsempfehlungen für elektronische Dienstvermittler von IL-Diensten abgeleitet werden können. Kapitel 3.1 gibt einen nach Branchen geordneten Überblick bestehender Dienstvermittler. Kapitel 3.2 beschreibt schliesslich die Auswahl von Fallstudien aus dem Katalog bestehender Dienstvermittler.

3.1 Überblick über bestehende Dienstvermittler

Das vorliegende Kapitel erstellt einen Überblick (Katalog) bestehender Dienstvermittler, der eine Fallstudienauswahl ermöglicht, die viele verschiedene Geschäftsmodelle von Dienstvermittlern abdeckt.

3.1.1 Suchkriterien für die Erstellung des Katalogs

Die in den Katalog aufgenommenen Dienstvermittler sollen geeignet sein, Erkenntnisse für das Geschäftsmodell eines elektronischen Dienstvermittlers für IL zu liefern. Dieser Abschnitt definiert zu diesem Zweck Kriterien, nach denen Dienstvermittler für den Katalog gesucht werden.

IL-Dienste werden von Konsumenten, also von Privatpersonen, genutzt. Sowohl gewerbliche Anbieter als auch Privatpersonen fungieren als Dienstbringer [Osl 2010, S. 145-160]. Daher fokussiert die Arbeit auf Dienstvermittler, welche Dienste von gewerblichen Anbietern an Konsumenten (B2C) oder von Konsumenten an Konsumenten (C2C) vermitteln. Intermediäre von Produkten oder Dienstvermittler im Business-to-Business-Bereich (B2B) werden damit nicht betrachtet.

Nicht nur die Analyse von bestehenden Dienstvermittlern für IL kann Erkenntnisse für das Geschäftsmodell eines IL-Dienstvermittlers liefern. Auch andere Dienstvermittler wie etwa Reisebüros oder Jobvermittler müssen vergleichbare Herausforderungen lösen (z. B. Vertrauen bei den Konsumenten schaffen, eine grosse Anzahl Anbieter einbinden). Die Arbeit betrachtet auch bestehende Dienstvermittler für Reisedienstleistungen, für Stellenangebote (Jobs) und für Eventorganisation, da diese, wie Dienstvermittler für IL, eine grosse Anzahl von Anbietern zu geringen Transaktionskosten vermitteln müssen.

Elektronische *Dienstvermittler für Reisedienstleistungen* existieren bereits seit Mitte der 90er Jahre und sind zu grossen Unternehmen gewachsen (z. B. Expedia mit einem Umsatz von 2,9 Mrd. US-Dollar, siehe Fallstudie). Die langjährige Erfahrung dieser erfolgreichen elektronischen Dienstvermittler soll in der Arbeit genutzt werden.

Dienstvermittler für Stellenangebote bzw. Jobs umfassen ebenso viele etablierte und erfolgreiche Unternehmen. Auch für Independent Living spielt die Vermittlung von Stellen bzw. Arbeitskräften für Betreuungs- und Hauspersonal eine Rolle. Daher betrachtet die Arbeit auch grosse Dienstvermittler für Stellenangebote, die nicht nur Jobs im Bereich IL vermitteln.

Dienstvermittler für die Organisation von Veranstaltungen (Events) müssen, genau wie Dienstvermittler für haushaltsnahe und pflegerische Dienste, die lokale Beschränkung ihrer Anbieter berücksichtigen: Ein Catering-Dienst ist genau wie ein Putzdienst durch die Anfahrtskosten in der Region beschränkt, in der er seine Dienste anbieten kann. Folglich benötigt solch ein Dienstvermittler für jede Region lokale Anbieter, wie bei haushaltsnahen Diensten. Erkenntnisse zur Organisation eines Netzwerks lokal beschränkter Anbieter scheinen hilfreich für die Gestaltung von Geschäftsmodellen für IL-Vermittler zu sein.

Die folgende Tabelle 3-1 fasst die Kriterien (grau hinterlegt) der Suche nach Dienstvermittlern für Fallstudien zusammen.

Merkmal	Ausprägungen				
Unternehmensart	Dienstvermittler			Sonstige	
Vermittlung von	Dienstleistungen			Produkten	
Akteursstruktur ¹⁴	B2B	B2C	C2C	B2G	A2C
Vermittelte Dienste	Haushaltsnahe und pflegerische Dienste (nach Tabelle 2-1)	Reisedienste	Jobs	Event-organisation	Sonstige (Finanzdienstleistungen, Versicherungsdienstleistungen usw.)

Tabelle 3-1: Kriterien für die Suche nach Dienstvermittlern

3.1.2 Katalog bestehender Dienstvermittler

Eine Suche nach Dienstvermittlern mit den Kriterien aus Tabelle 3-1 ergab im Zeitraum März bis April 2010 einen Katalog von 145 Dienstvermittlern. Dafür verwendete der Autor stichwortbasierte Suchen im Internet. Die Suchergebnisse sind um Dienstvermittler ergänzt, die der Autor im Rahmen seiner Tätigkeit am Kompetenzzentrum Independent Living¹⁵ der Universität St. Gallen kennenlernte. Details zur Suche finden sich in Anhang A.2.

Um unterschiedliche Geschäftsmodelle darzustellen, fasst der Katalog die 145 Dienstvermittler in Klassen zusammen. Eine Klasse bündelt Dienstvermittler, die vergleichbare Leistungsangebote für den Konsumenten bieten. Das Leistungsangebot bietet sich

¹⁴ Siehe [Wirtz/Kleineicken 2000, S. 626].

¹⁵ Das Kompetenzzentrum Independent Living ist ein Forschungsprojekt des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen.

als Ordnungskriterium an, da dieses Kriterium bei der Suche erfasst wurde, um zu entscheiden, ob ein Unternehmen ein Intermediär ist (z. B. bündelt die Klasse „Reisebüro“ alle Dienstvermittler, die Konsumenten vergleichbare Leistungen für das Buchen von Reisen bieten). So schafft der Katalog einen Überblick über verschiedene Leistungsangebote von Dienstvermittlern. Dieser Überblick soll eine Auswahl von Fallstudien ermöglichen, die viele unterschiedliche Ausprägungen von Dienstvermittlern bzw. ihrer Geschäftsmodelle abdeckt.

Klasse von Dienstvermittlern (alphabetisch sortiert)	Anzahl Dienstvermittler
Alten- und Pflegeheimvermittler	11
Betreuungsdienst für Senioren	7
Essensvermittler	16
Eventmanagement	4
Haushaltsdienstleister	6
Jobvermittler	10
Kleinanzeigen für Freizeit und Handreichungen	1
Krankenhaus- und Arztsuche	19
Metasuchmaschine für Reisen	3
Online-Marktplatz für beliebige Dienste	4
Online-Reisebüro	15
Personalvermittler für Haushalt und Pflege	28
Pflegedienstvermittler	4
Preisvergleich, Testberichte, Bewertungen	4
Vermittler für Betreuungsdienste aus Osteuropa	13
Gesamt	145

Tabelle 3-2: Katalog bestehender Klassen von Dienstvermittlern für die Auswahl von Fallstudien

Eine ausführlichere Version des Katalogs mit allen Unternehmensnamen findet sich in Anhang A.3.

Der Katalog in Tabelle 3-2 listet 15 verschiedene Klassen von Dienstvermittlern auf, die aus insgesamt 145 verschiedenen Dienstvermittlern erstellt wurden. Dieser Katalog enthält auch Franchise-Systeme (für Haushaltsdienstleister und für Betreuungsdienste für Senioren), die der Definition eines Dienstvermittlers entsprechen. In diesem Fall führen die Franchise-Geber keine Produktionsfunktionen, sondern nur Funktionen wie Markenbildung, Angebotsdefinition o. Ä. aus. Dies entspricht der Definition eines Dienstvermittlers (siehe Abschnitt 2.3.1).

3.2 Ausgewählte Fallstudien

Die Fallstudien sollen eine breite Abdeckung verschiedener Geschäftsmodellausprägungen von Dienstvermittlern bieten. Für dieses Ziel erscheint es zweckmässig, jeweils Fallstudien auszuwählen, die aus unterschiedlichen Klassen stammen: Dem liegt die Annahme zu Grunde, dass sich Geschäftsmodelle von Dienstvermittlern innerhalb

einer Klasse (z. B. zwei Pflegeheimvermittler) weniger unterscheiden als zwischen verschiedenen Klassen (z. B. ein Reisebüro und ein Pflegeheimvermittler).

Tabelle 3-3 zeigt, welche Klassen und welche Unternehmen die Arbeit als Fallstudien auswählt. Innerhalb einer Klasse werden Unternehmen für Fallstudien danach ausgewählt, wie viele Informationen über ein Unternehmen verfügbar sind (ausführliche Beschreibung auf der Homepage, Jahresberichte, White Papers, Informationen in Fachjournalen (z. B. Hoppenstedt Firmenprofile oder Bundesanzeiger Jahresabschlüsse), Zeitungsartikel).

Klasse von Dienstvermittlern	Unternehmen für Fallstudie
Online-Reisebüro	Expedia
Metasuchmaschine für Reisen	Swoodoo
Jobvermittler	JobScout24
Personalvermittler für Haushalt und Pflege	International Domestic Placement Group
Haushaltsdienstleister (Franchise-System)	ASL – Alles Saubere Leistung
Vermittler für Betreuungsdienste aus Osteuropa	ActioVita
Betreuungsdienst für Senioren (Franchise-System)	Home Instead
Alten- und Pflegeheimvermittler	Senior Place
Krankenhaus- und Arztsuche	Weisse Liste der Bertelsmann Stiftung
Pflegedienstvermittler	CareScout
Eventmanagement	Eventective
Kleinanzeigen für Freizeit und Handreichungen	TERA organisation GmbH
Essensvermittler	eat.ch
Online-Marktplatz für beliebige Dienste ¹⁶	MyHammer
Preisvergleich, Testberichte, Bewertungen ¹⁷	Ciao

Tabelle 3-3: Auswahl der Fallstudien

Bei vier der ausgewählten Unternehmen konnte das Geschäftsmodell und zusätzlich die Systemlandschaft durch strukturierte Interviews mit Unternehmensvertretern ausführlich untersucht werden: TERA organisation GmbH, eat.ch, MyHammer, Ciao.

Der folgende Abschnitt zeigt, inwiefern die Fallstudienauswahl verschiedene Ausprägungen von Dienstvermittlern abdeckt. In den Grundlagen zu Intermediären in Kapitel 2.2 wurden die Unterscheidungskriterien Akteursstruktur, Art des Dienstvermittlers, Distributionskanal und unterstützte Transaktionsphase für Dienstvermittler genannt. Durch die Auswahl der Fallstudien sind alle dieser unterschiedlichen Ausprägungen von Dienstvermittlern abgedeckt, was Tabelle 3-4 darstellt. Mit dieser Fallstudienauswahl als Basis können sehr unterschiedliche Geschäftsmodellausprägungen für Handlungsempfehlungen in Kapitel 5 berücksichtigt werden.

¹⁶ Haushaltsnahe und pflegerische Dienste fallen natürlich auch unter beliebige Dienste.

¹⁷ Testberichte und Preisvergleiche sind für die Vermittlung beliebiger Dienste und somit auch für haushaltsnahe und pflegerische Dienste ausgelegt.

Dienstvermittler Ausprägungen von Dienstvermittlern	Experia	Swoodoo	JobScout24	International Domestic Placement	ASL – Alles Saubere Leistung	ActioVita	Home Instead	Seniorplace	Weisse Liste der Bertelsmann Stiftung	CareScout	Eventective	TERA	eat.ch	MyHammer	Ciao
	<i>Akteursstruktur</i>														
B2C	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
C2C												●			●
<i>Art des Dienstvermittlers</i>															
Match-Maker	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Market-Maker	●														
<i>Distributionskanal</i>															
Klassisch				●	●	●	●	●		●					
Elektronisch	●	●	●						●		●	●	●	●	●
<i>Unterstützte Transaktionsphase</i>															
Matching	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Inspektion/Qualitätssicherung	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●
Preisfindung durch Auktionen/ Einholen von Angeboten				●		●		●		●	●	●		●	
Publikation von Preisen	●	●											●	●	●
Risikoübernahme	●													●	
Informationsabwicklung	●		●			●		●		●	●		●	●	
Zahlungsabwicklung	●	●											●	●	●
Logistik															
Monitoring/Reporting	●	●							●		●		●	●	●
Vertragsanpassung	●					●							●	●	

Tabelle 3-4: Ausprägungen von Dienstvermittlern in den Fallbeispielen und Fallstudien

4 Fallstudien

4.1 Fallstudienraster

Dieses Kapitel stellt das Geschäftsmodell der in Kapitel 3.2 ausgewählten Fallstudien nach einem einheitlichen Raster vor. Das Fallstudienraster ordnet ein Geschäftsmodell in die vier Bereiche Angebot, Kundenschnittstelle, Leistungserstellung sowie Erlöse und Kosten, wie in den Grundlagen hergeleitet (siehe Tabelle 2-4). Zusätzlich gibt eine Fallstudie noch einen kurzen Überblick über das beschriebene Unternehmen (siehe Tabelle 4-1). Das Ziel ist es, die Geschäftsmodelle der Dienstvermittler in den Fallstudien einheitlich, übersichtlich und knapp darzustellen. Dabei ist zu beachten, dass das Geschäftsmodell eines Unternehmens immer eine Momentaufnahme zu einem bestimmten Zeitpunkt ist [Osterwalder et al. 2005, S. 8] und sich über die Zeit stark verändern kann. Daher wird für jede Fallstudie auch das Erhebungsdatum angegeben.

Abschnitte der Fallstudie	Beschreibung in der Fallstudie
Kurzbeschreibung	Überblick über das Dienstvermittlungs-Unternehmen und seine Tätigkeiten
Angebot	Beschreibung der Marktleistungen und der Konsumenten, welche die Leistungen nutzen. Eine Grafik stellt den Kundenprozess der Konsumenten, Probleme, die beim Kundenprozess auftreten können, und Leistungen des Dienstvermittlers dar.
Kundenschnittstelle	Beschreibung der Kundensegmente und – soweit Informationen verfügbar sind – auch der Kundengewinnungsmassnahmen und der Kundenbeziehung
Leistungserstellung	Beschreibung des Anbieternetzwerks und der Aufgaben bei der Leistungserstellung. Informationen zu Kernkompetenzen und -aktivitäten sind nur in zwei Fällen (eat.ch und MyHammer) verfügbar.
Erlöse und Kosten	Beschreibung der Erlöse nach den Kriterien direkt versus indirekt und transaktionsabhängig versus transaktionsunabhängig. Informationen zu Kosten sind nur eingeschränkt verfügbar, da Unternehmen restriktiv mit diesen Informationen umgehen.

Tabelle 4-1: Fallstudienraster für das Geschäftsmodell von Dienstvermittlern

Die Fallstudien stützen sich auf öffentlich verfügbare Informationen und wurden in vier Fällen (TERA, eat.ch, MyHammer und Ciao) durch Interviews mit Unternehmensvertretern ergänzt. Die Quellen zu den einzelnen Fallstudien sind im Anhang B.1 angegeben.

In den vier Fällen, in denen zusätzlich Interviews mit Unternehmensvertretern geführt werden konnten, betrachtet die Fallstudie auch jeweils die Prozesse und Systeme dieser Dienstvermittler. Dies soll es ermöglichen, Konsequenzen des Geschäftsmodells für die Prozesse und Systeme eines Dienstvermittlers zu erkennen. Dafür geben die vier Fallstudien einen Überblick der Leistungsprozesse und stellen die Systemlandschaft dar.

4.2 Fallstudien von Dienstvermittlern

4.2.1 Expedia¹⁸

Name, Hauptsitz	Expedia Inc., Bellevue, USA
Marken	Expedia, Hotwire, TripAdvisor, Egencia, Venere, Classic Vacation, eLong
Region	Welt
Marktleistungen	Flugbuchung, Hotelzimmer, Komplettreisepakete, Discount-Reisen, Organisation von Geschäftsreisen
Umsatz, Gewinn	\$ 2,9 Mrd. Umsatz; \$ 2,5 Mrd. Verlust (beides 2008)
Mitarbeiter	8'050 (davon 1'920 bei der chinesischen Tochterfirma eLong)
Homepage	www.expedia.com
Erhebungsdatum	April 2010

Tabelle 4-2: Unternehmensüberblick für Expedia Incorporated

Kurzbeschreibung: Expedia ist ein Online-Reisebüro, bei dem Konsumenten Flüge, Hotels, Mietwagen, Pauschalreisen, Kreuzfahrten, Freizeitprogramme und andere touristische Dienstleistungen buchen können. Expedia ist das Online-Reisebüro mit dem weltweit grössten Umsatz. Im Jahre 1996 wurde Expedia innerhalb von Microsoft Inc. gegründet und ging drei Jahre später als Spin-Off an die Börse.

Angebot: Expedia bietet Vermittlungsleistungen für das Buchen touristischer Dienste an: Unterstützung beim Auswählen des Reiseziels (z. B. mit dem „Strand-Inspirator™“), das Suchen, Ordnen und Vergleichen vieler Angebote (dabei neben dem Preis auch Nutzerbewertung von Hotels, Bilder, Beschreibungen usw.) sowie das Buchen von Angeboten. Für wiederholte Buchungen erlaubt ein Kundenkonto dem Konsumenten, persönliche Daten wie Kreditkarteninformationen, die Nummer des Reisepasses, Adressen und Ähnliches zu speichern. Ein Konsument kann die Buchungen sowohl über das Webportal als auch per Telefon (8-23 Uhr in Deutschland) durchführen. Der Kundenservice unterstützt Konsumenten bei Problemen und Fragen telefonisch oder via Internet. Mit diesen Leistungen unterstützt Expedia den Konsumenten bei seinem Kundenprozess *Reise buchen*, welcher in Abbildung 4-1 dargestellt ist.

¹⁸ Soweit nicht anders angegeben, ist die Quelle der Jahresbericht von Expedia Inc., 2008.

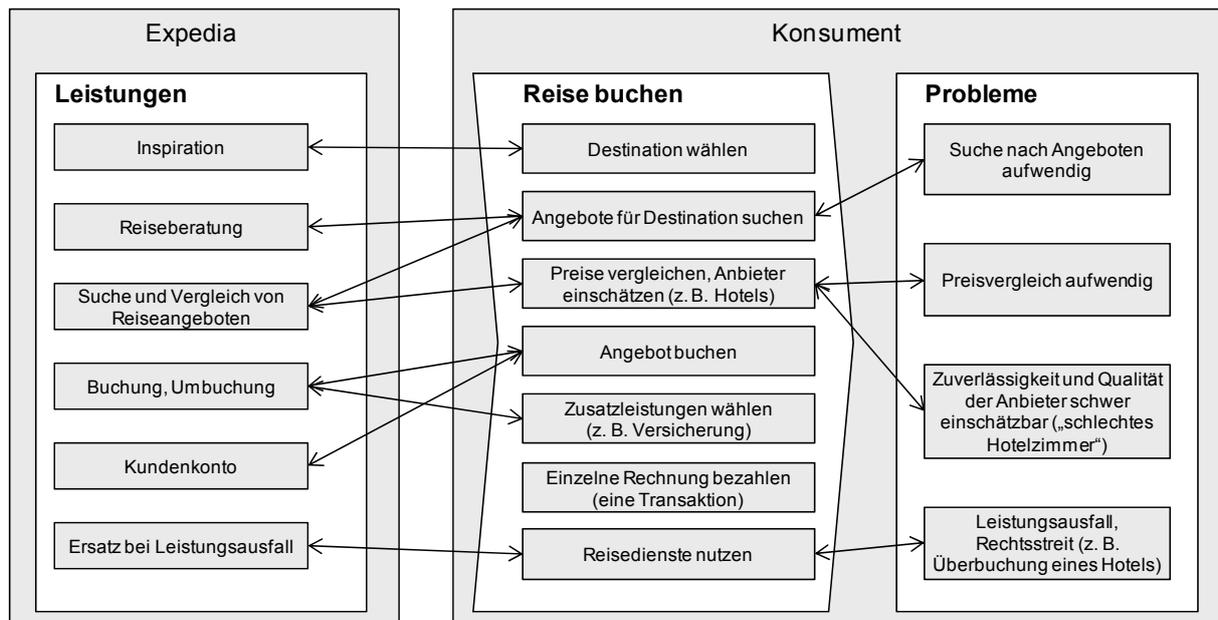


Abbildung 4-1: Kundenprozess „Reise buchen“

Typische Probleme von Konsumenten in ihrem Prozess *Reise buchen* sind die aufwendige Suche nach Angeboten, der aufwendige Preisvergleich, die Schwierigkeit, Qualität und Zuverlässigkeit von Anbietern einzuschätzen, und das Risiko eines Leistungsausfalls. Expedia bietet den Konsumenten Mehrwert durch Vermittlungsleistungen, welche diese Probleme verringern: Mit den Suchfunktionen kann ein Konsument viele Angebote und Preise schnell vergleichen, Hotelkategorien und Nutzerbewertungen helfen bei der Einschätzung der Qualität, der einheitliche Zahl- und Bestellprozess verringert die Komplexität und bei Leistungsausfällen (Überbuchung eines Hotels) ist Expedia der zentrale Ansprechpartner. Das Kundenkonto bietet einem Konsumenten Mehrwert bei wiederholten Buchungen, da er etwa Kreditkarteninformationen und Adressdaten bereits gespeichert hat und nicht erst eintippen muss.

Das Webportal ist die wichtigste Technologie für Expedia, über das Konsumenten direkt auf Flug-, Hotel- und sonstige Reiseinformationen zugreifen können. Die Herausforderung dabei ist, dass viele unterschiedliche Systeme integriert werden müssen (z. B. Hotelreservationssysteme, Global Distribution Systems, Online-Zahlung usw.) und Informationen für Kundenanfragen in Echtzeit aktualisiert werden müssen. Nicht jedes Webportal eines Online-Reisebüros kann diesen Herausforderungen gerecht werden. Beispielsweise liefern manche Webportale bei der Suche nach Last-Minute-Reisen Angebote, die gar nicht mehr verfügbar sind. Das erfährt ein Konsument aber erst, wenn er das jeweilige Angebot tatsächlich buchen will (und auf die Schaltfläche „Buchen“ klickt).

Kundenschnittstelle: Expedia bietet die Buchung touristischer Dienste für Privat- und Geschäftskunden an, wobei das Privatkundensegment den Grossteil des Umsatzes generiert. Neben der Marke „Expedia“ besitzt das Unternehmen Expedia Incorporated noch weitere fünf Marken für das Privatkundensegment (Hotwire, TripAdvisor, Venere, Classic Vacation, eLong) und die Marke Egencia für das Geschäftskundensegment, welche 2002 eingeführt wurde. Für jede Marke existiert auch jeweils ein eigenes Webportal im Internet.

Für die Kundengewinnung setzt Expedia unter anderem Suchmaschinenwerbung und Affiliate-Marketing ein. Beim Affiliate-Marketing verweisen Partner mit einem Link auf Angebote von Expedia und erhalten einen Geldbetrag für Buchungen von Konsumenten, die über diesen Link auf das Webportal von Expedia gelangen. Unter diesen mehreren tausend Partnern sind unter anderem einige grosse Reiseunternehmen. Eine genauere Aufstellung der eingesetzten Werbemittel ist nicht verfügbar.

Leistungserstellung: Für die Vermittlung von Reisedienstleistungen arbeitet Expedia mit Flug- und Kreuzfahrtlinien, Autovermietungen und Beherbergungsunternehmen (vorwiegend Hotels) sowie Zielgebietsagenturen¹⁹ als Anbieter zusammen. Mit Reiseveranstaltern und GDS-Betreibern (Global Distribution Systems) sind auch weitere Dienstvermittler in Expedias Anbieternetzwerk (siehe Abbildung 4-2). Reiseveranstalter bündeln Flüge, Hotelübernachtungen, Transfers und Betreuung vor Ort zu einer Pauschalreise [Tietz 2007, S. 158]. GDS-Betreiber ermöglichen es Reisebüros, über ihr System Reservierungen für Flüge und Hotels vorzunehmen, sie spielen insbesondere bei der Buchung von Flugtickets und Pauschalreisen eine wichtige Rolle [Tietz 2007, S. 160]. Expedia arbeitet vorwiegend mit den GDS-Betreibern Sabre und Amadeus, aber auch mit Worldspan und Galileo zusammen – diese vier Betreiber dominieren den Weltmarkt für GDS [Tietz 2007, S. 160]. Für die Abwicklung von Transaktionen kooperiert Expedia mit weiteren Partnern für Online-Zahlungen und das Ausstellen von Flugtickets.

Die Einbindung bestehender Dienstvermittler als Anbieter ist für Expedia entscheidend, um ein möglichst breites Angebot an Flügen und Hotelübernachtungen anbieten zu können.

¹⁹ Eine Zielgebietsagentur repräsentiert Reiseveranstalter vor Ort. Sie organisiert Ausflüge, Transfers vom und zum Flughafen, Reiseleitung usw. [Tietz 2007, S. 158].

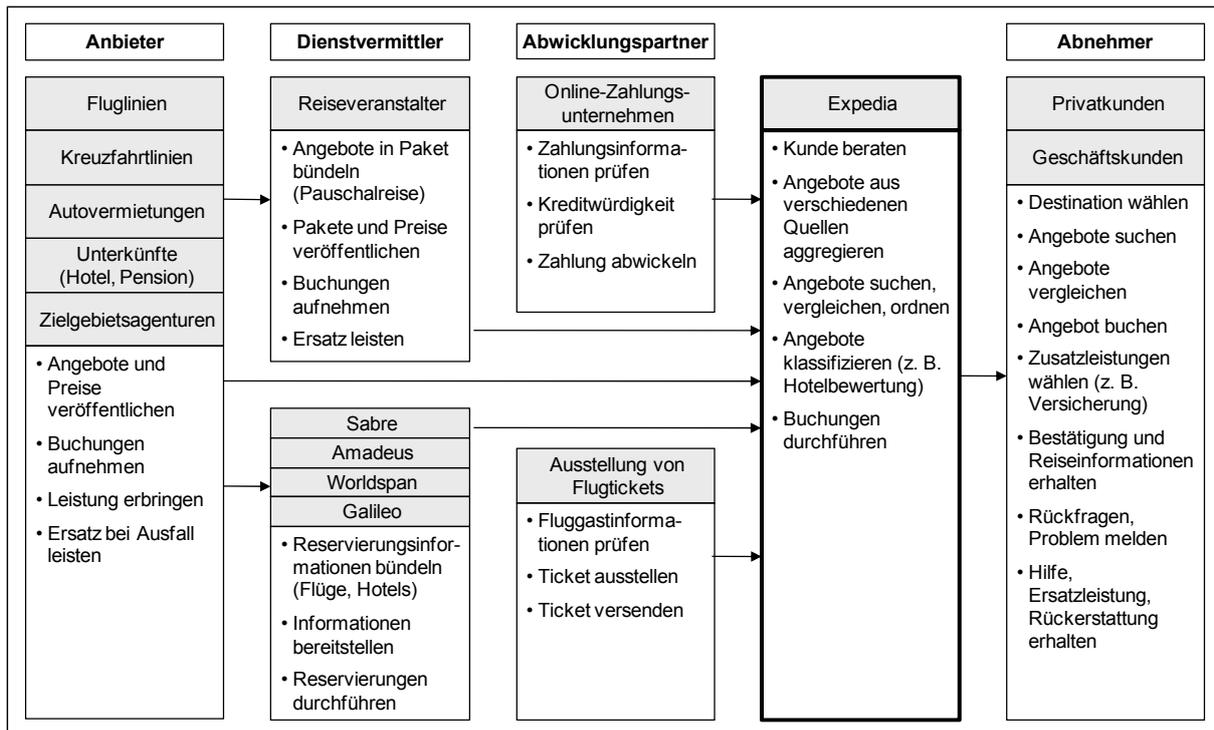


Abbildung 4-2: Anbieternetzwerk von Expedia: Geschäftspartner und Prozesse

Die Anbieter profitieren durch Vermarktungs- und Verkaufsförderung von Expedia und können Marketing und Kundenservice an Expedia auslagern. Zusätzlich bietet Expedia Hotels die Möglichkeit an, ihr Reservationssystem direkt mit den Systemen von Expedia zu verbinden. Dies ermöglicht automatische Buchungen von Expedia im Reservationssystem des Hotels und Informationsupdates in umgekehrter Richtung (ca. 46 % der Hotels sind so direkt angeschlossen). Für Reiseveranstalter bietet Expedia einen zusätzlichen Absatzkanal. Da Reiseveranstalter jedoch meist auch über eigene Reisebüros, so z.B. TUI, Thomas Cook und REWE-Touristik verfügen [Tietz 2007, S. 161], stehen diese Unternehmen über ihre Reisebüros auch in Konkurrenz zu Expedia.

Erlösmodell: Expedia agiert als Match-Maker sowie als Market-Maker („Reseller“). Dabei kauft Expedia als Market-Maker nicht auf eigenes Risiko Reisedienstleistungen „auf Vorrat“ ein, sondern rein im Kundenauftrag. Als Match-Maker („Broker“) erhält Expedia einen fixen Prozentsatz des Auftragswerts (z.B. bei der Buchung von Flugtickets). Als Market-Maker gestaltet Expedia den Endverkaufspreis und kann höhere Margen erwirtschaften.

Den Grossteil der Erlöse (90 %) erwirtschaftet Expedia *transaktionsabhängig* über Vermittlungsgebühren, welche die Anbieter bezahlen. Werbeeinnahmen und Einnahmen aus der Medienplattform TripAdvisor machen etwa 10 % des Umsatzes aus.

Im Jahre 2008 betrug das Transaktionsvolumen²⁰ von Expedia Inc. 21 Milliarden US-Dollar. Der Umsatz betrug 13,8 % des Transaktionsvolumens und lag bei 2,9 Milliarden US-Dollar. Allerdings verbuchte Expedia einen Verlust von 2,5 Milliarden US-Dollar, der vor allem durch eine Abschreibung intangibler Werte (sog. „Goodwill“) als Reaktion auf die Krise an den Immobilienmärkten im Jahr 2008 entstand. Ohne Abschreibungen betrug der operative Gewinn 700 Millionen US-Dollar. [Expedia 2008, S. 48]

4.2.2 Swoodoo

Name, Hauptsitz	Swoodoo AG, München, Deutschland
Marken	Swoodoo
Region	Deutschland, Österreich, Niederlande, Litauen
Marktleistungen	Preisvergleiche von Flügen und Hotels
Umsatz, Gewinn	€ 5–25 Mio. Umsatz (2009); € 1,2 Mio. Verlust
Mitarbeiter	20
Homepage	www.swoodoo.com
Erhebungsdatum	Mai 2010

Tabelle 4-3: Unternehmensüberblick für die Swoodoo AG

Kurzbeschreibung: Swoodoo ist eine Metasuchmaschine für Flüge und Hotels, welche die Angebote von verschiedenen Online-Reisebüros vergleicht. Swoodoo listet dabei nur Angebote von Reisebüros auf. Für die Buchung leitet Swoodoo einen Konsumenten an ein Online-Reisebüro weiter. Die Idee zu Swoodoo entstand im Jahr 2004 und zwei Jahre später wurde das Unternehmen Swoodoo AG gegründet (2006). Die Webseite www.swoodoo.com ging im März 2007 online. Im Mai 2010 übernahm das US-Unternehmen KAYAK die Swoodoo AG zu einem unbekanntem Kaufpreis.

Angebot: Swoodoo bietet Vermittlungsleistungen für die Suche und den Preisvergleich von Hotels und Flügen an. Für die Flugsuche bietet Swoodoo eine Funktion an, mit der Konsumenten die kostengünstigsten Flugdaten ermitteln können: Eine Matrix zeigt dem Konsumenten Preise für eine ausgewählte Flugverbindung zu verschiedenen Hin- und Rückflugtagen an. Im Bereich der Hotelzimmer bietet Swoodoo neben dem Preisvergleich auch Bewertungen für Hotels an. Dies hilft dem Konsumenten, die Angebote besser einzuschätzen, und reduziert sein Risiko.

Die Vermittlungsleistungen von Swoodoo unterstützen den Konsumenten bei seinem Prozess *Reise buchen*.

²⁰ Das Transaktionsvolumen ist das Volumen aller Buchungen, die Expedia abwickelt.

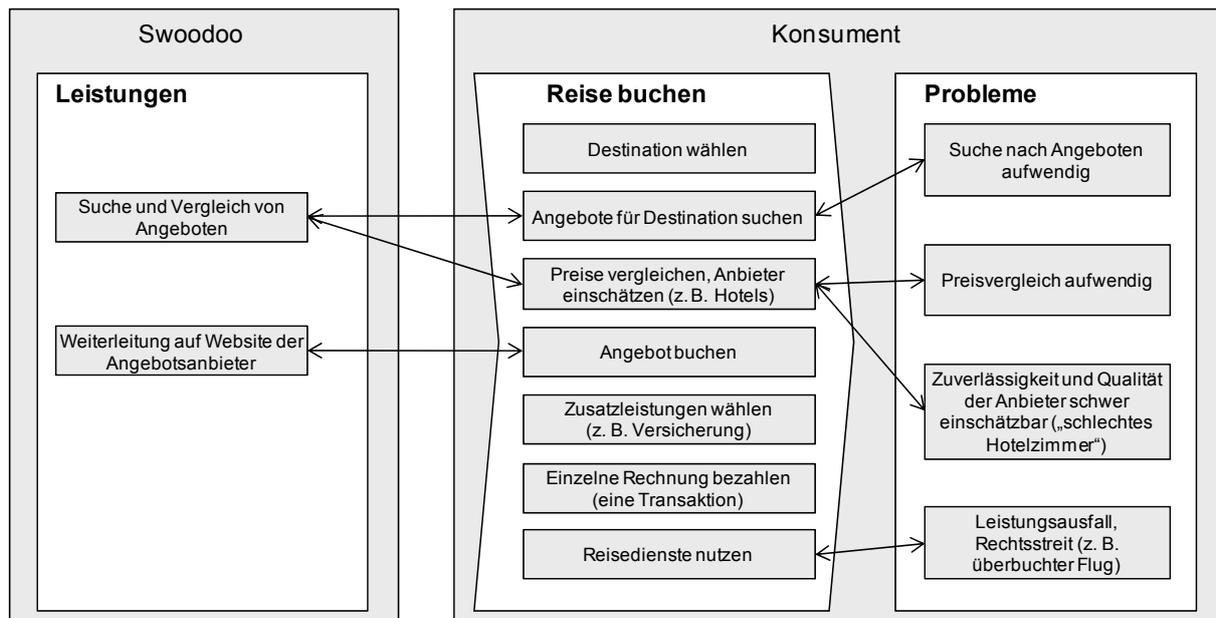


Abbildung 4-3: Kundenprozess „Reise buchen“

Typische Probleme von Konsumenten in ihrem Prozess *Reise buchen* sind (wie bereits in Kapitel 4.2.1 genannt) die aufwendige Suche nach Angeboten, der aufwendige Preisvergleich, die Schwierigkeit, Qualität und Zuverlässigkeit von Anbietern einzuschätzen und das Risiko eines Leistungsausfalls. Swoodoo bietet Mehrwert lediglich für die Angebotssuche, den Preisvergleich und die Bewertung von Anbietern. Die Buchung muss ein Konsument jedoch über ein Online-Reisebüro abschliessen, Swoodoo bietet hierfür nur die Weiterleitung für ein Angebot an. Folglich ist Swoodoo nicht in die eigentliche Transaktion involviert, sondern liefert nur Informationen und bezeichnet sich selbst als Suchmaschine und nicht als Reiseanbieter. Im Vergleich zu einem Online-Reisebüro erhält ein Konsument zwar einen umfassenderen Überblick über Angebote und Preise, kann aber nicht buchen und demnach auch keine persönlichen Informationen in einem Kundenkonto speichern.

Der Kern des Webportals von Swoodoo ist eine Suchtechnologie. Diese durchsucht zum Beispiel die Websites verschiedener Airlines und Online-Reisebüros und vergleicht die Ergebnisse für den Konsumenten. Die Applikation für die Suche sammelt Informationen von Online-Reisebüros und speichert diese in einer eigenen Datenbank. Dadurch kann Swoodoo etwa einen Halbjahres-Preisverlauf anzeigen – eine neue Art, Flüge zu suchen und zu vergleichen. Diverse Tests (Stiftung Warentest, Computer-Bild, Geo Saison, Focus Money) empfehlen Swoodoo als Suchmaschine für Reisepreise [Kaulfuss 2009, NA-Presseportal 2009].

Kundenschnittstelle: Swoodoo bietet für alle Konsumenten die gleichen Marktleistungen an und spricht so keine unterschiedlichen Kundensegmente an.

Neben Suchmaschinenwerbung setzt Swoodoo auch Plakatwerbung (in Deutschland) ein, um Kunden zu gewinnen. Zahlreiche Testsiege bei Tests von Metasuchmaschinen (u. a. bei Focus Money, ComputerBild, Bild am Sonntag, Sat 1 Frühstücksfernsehen) unterstützen die Kundenansprache.

Leistungserstellung: Swoodoo aggregiert Informationen von Fluggesellschaften und Online-Reisebüros (über 100 Flug- und Hotelanbieter) in einer eigenen Datenbank. Bei einer Konsumenten-anfrage ruft es zuerst die Daten aus der Datenbank ab und verifiziert anschliessend die Verfügbarkeit bei den Buchungsportalen. Viele Online-Reisebüros bieten Swoodoo (und anderen Metasuchmaschinen) bereits eine elektronische Schnittstelle, um Daten für Flüge und Hotels abzurufen. Ebenso sammelt Swoodoo Informationen von Online-Reisebüros über deren Webportal mittels des Übertragungsprotokolls http²¹.

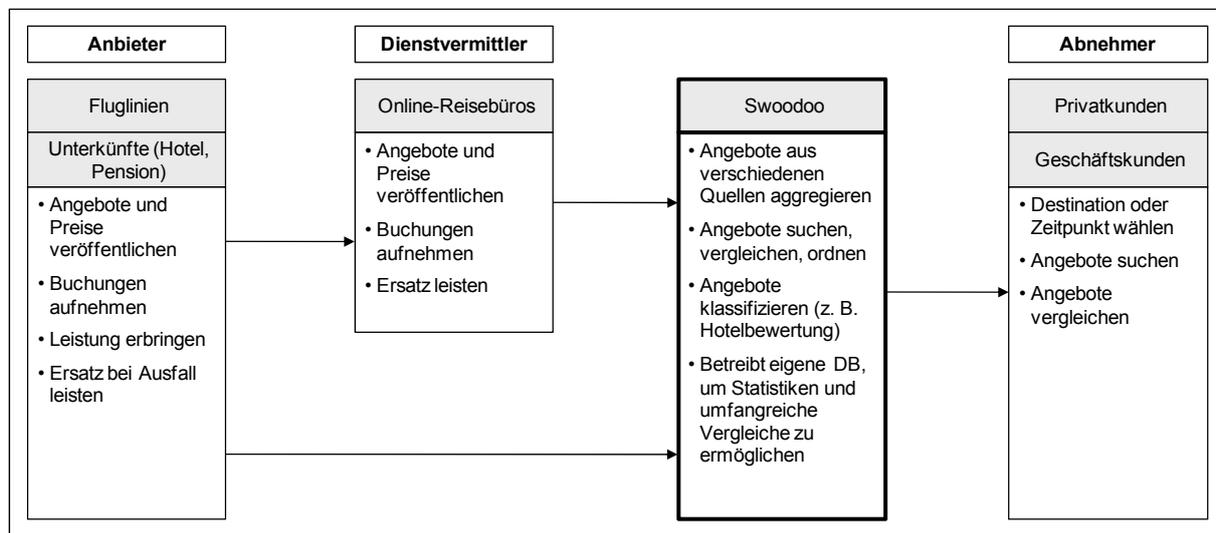


Abbildung 4-4: Anbieternetzwerk von Swoodoo: Geschäftspartner und Prozesse

Online-Reisebüros profitieren durch zusätzlichen Umsatz, den Swoodoo auf ihre Webportale weiterleitet. Da Swoodoo selbst keine Funktionen für das Buchen anbietet, können bestehende Online-Reisebüros als Partner eingebunden werden und sind keine Konkurrenten. Da Swoodoo vor allem die Transparenz von Preisen im Reisemarkt erhöht, profitieren insbesondere diejenigen Online-Reisebüros, die sich über niedrige Preise differenzieren wollen. Swoodoo wählt eine Liste von Online-Reisebüros aus, deren Angebote es vermittelt. Nach Aussage von Swoodoo sind dies „seriöse“ Partner, die keine „versteckten Gebühren“ erheben [Swoodoo AG 2010c]. Ein Konsument kann jedoch die Kriterien der Partnerwahl nicht einsehen.

²¹ Http ist das Internetprotokoll, mit dessen Hilfe ein Webbrowser Webseiten von einem Server anfragt und anzeigt, was man umgangssprachlich auch als „Surfen“ im Internet bezeichnet.

Erlösmodell: Swoodoo generiert Erlöse zum einen durch Werbebanner, die auf dem Portal zu sehen sind (z. B. von Airlines, Online-Reisebüros), zum anderen transaktionsabhängig durch die Weiterleitung von Nutzern an Online-Reisebüros: Erreicht ein Nutzer das Webportal eines Online-Reisebüros über einen Link von der Swoodoo-Webseite und bucht dort, so erhält Swoodoo einen Geldbetrag für die Vermittlung. Diese Beträge können abhängig vom Volumen der Buchung sein oder auch Fixbeträge für jeden Klick (meist unter einem Euro pro Klick).

4.2.3 JobScout24

Name, Hauptsitz	JobScout24 GmbH, München, Deutschland
Marken	Jobsout24 Weitere Marken derselben Muttergesellschaft: Scout24 Holding GmbH: AutoScout24, ElectronicScout24, FinanceScout24, FriendScout24, ImmoScout24, TravelScout24, Jobs.de; Local24)
Region	Deutschland, Österreich, Schweiz
Marktleistungen	Suche und Vergleich von Jobs
Umsatz, Gewinn	k. A. (letzter dokumentierter Umsatz: € 6,69 Mio. in 2007)
Mitarbeiter (2010)	70
Homepage	www.JobScout24.de
Erhebungsdatum	Mai 2010

Tabelle 4-4: Unternehmensüberblick für JobScout24 GmbH

Kurzbeschreibung: JobScout24 ist eine Jobbörse im Internet, bei der Firmen offene Stellen ausschreiben können. JobScout24 ist ein Tochterunternehmen der Scout24 Holding GmbH, welche wiederum ein Tochterunternehmen der Deutschen Telekom AG ist. Die Scout24 Holding GmbH betreibt neben JobScout24 noch weitere acht Webportale für die Dienstvermittlung im Internet unter der Dachmarke „Scout24“ (siehe Tabelle 4-4). JobScout24 hat monatlich 3,36 Millionen Nutzer (2009) und bietet 250‘000 Stellenangebote.

Angebot: JobScout24 bietet dem Abnehmer (Arbeitsuchenden) ausführliche Such- und Filteroptionen (z. B. nach Region, Branche, Funktion). Zusätzlich können Arbeitsuchende eine Online-Bewerbung für eine gefundene Stelle abschicken. Ein Nutzer kann ein Profil auf JobScout24 erstellen und seine Kompetenzen, Lebenslauf usw. angeben. Firmen, die nach Arbeitskräften suchen, können so Bewerber finden – allerdings durchsuchen Firmen eher selten Bewerberdatenbanken [Holzer 2010]. JobScout24 unterstützt mit diesen Vermittlungsleistungen den Kundenprozess *Stelle suchen*, welchen Abbildung 4-5 darstellt.

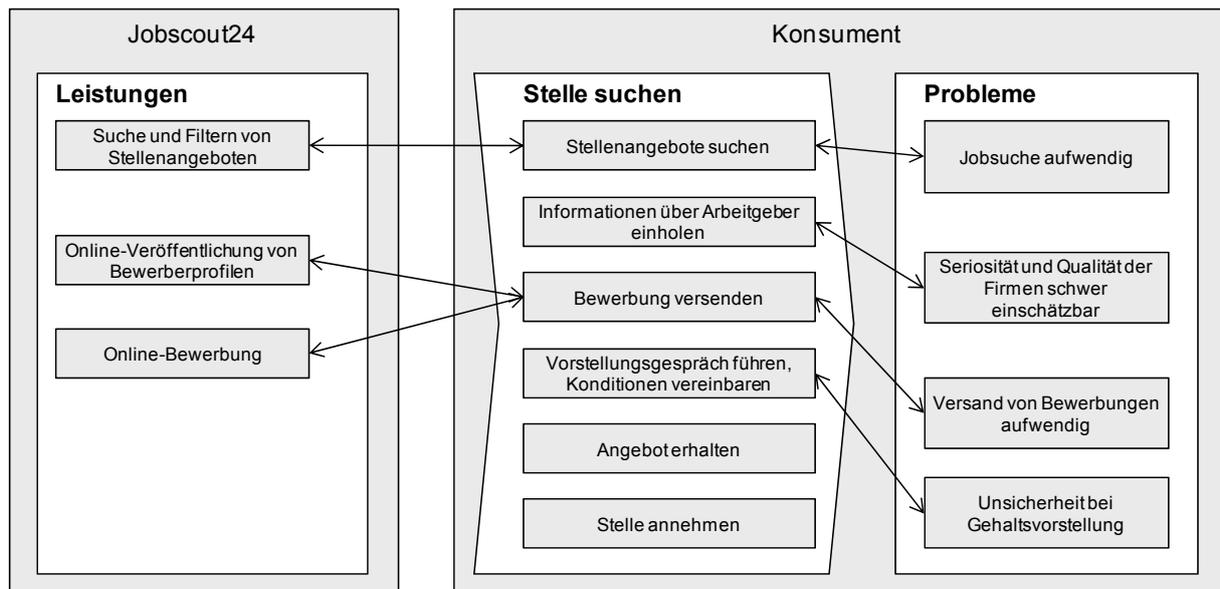


Abbildung 4-5: Kundenprozess „Stelle suchen“

Typische Probleme von Konsumenten bei der Stellensuche sind die aufwendige Suche nach Stellenangeboten, die Schwierigkeit, einen potenziellen Arbeitgeber einzuschätzen, der aufwendige Versand von Bewerbungen und die Unsicherheit über die Höhe von Gehältern. JobScout24 bietet den Konsumenten Mehrwert durch Vermittlungsleistungen, welche den Aufwand für die Suche nach Stellenangeboten und eine Online-Bewerbung verringern.

Das Webportal ist die wichtigste Technologie für JobScout24. Auch die anderen Vermittlungsunternehmen der Scout24 Holding (AutoScout24, ImmoScout24 usw.) setzen Webportale ein. Es ist davon auszugehen, dass die Scout24-Gruppe ähnliche Technologien für die verschiedenen Webportale einsetzt bzw. Technologien wiederverwendet.

Kundenschnittstelle: JobScout24 bietet für alle Konsumenten die gleichen Marktleistungen an und spricht so keine unterschiedlichen Kundensegmente an. JobScout24 nutzt Affiliates, die eine Vergütung für weitergeleitete Kunden erhalten, sowie Partnerportale (z. B. T-Online, Die Zeit, Handelsblatt.com) für die Gewinnung von potenziellen Kunden. Die Dachmarke Scout24 soll alle Nutzer ansprechen, die in einem der Geschäftsbereiche (Autos, Immobilien, Jobs, Finanzen, Partner, Reisen) nach Angeboten suchen. Kunden, die in einem Bereich gute Erfahrung mit Scout24 gemacht haben, bringen einem anderen Marktplatz der Scout24-Gruppe erhöhtes Vertrauen entgegen. So kann JobScout24 von der Bekanntheit der Portale AutoScout24 und ImmoScout24 profitieren.

Leistungserstellung: Die Anbieter bei JobScout24 sind Unternehmen, welche offene Stellen anbieten bzw. welche eine offene Stelle besetzen wollen. Über Partnerportale

können Konsumenten die Stellenanzeigen von JobScout24 durchsuchen. Die Partnerportale kooperieren damit nicht nur bei der Kundengewinnung, sondern auch bei der Leistungserstellung.

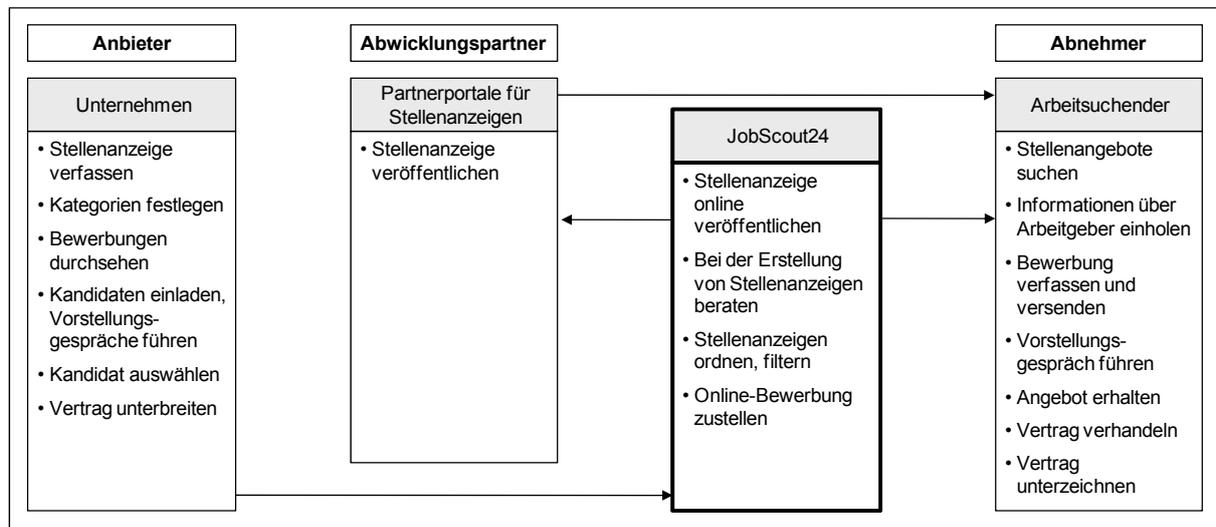


Abbildung 4-6: Anbieternetzwerk von JobScout24: Geschäftspartner und Prozesse

Die Anbieter profitieren von der grösseren Reichweite, die eine Online-Jobbörse im Vergleich zur eigenen Firmenwebseite hat.

Erlösmodell: Bei JobScout24 zahlen Unternehmen Gebühren für das Inserieren von offenen Stellen. Abnehmer (Konsumenten auf der Suche nach offenen Stellen) nutzen die Dienste kostenfrei.

JobScout24 arbeitet ähnlich zu klassischen Stellenanzeigen und generiert seinen Umsatz transaktionsunabhängig (6,69 Millionen Euro im Jahr 2007). Der Umsatz der gesamten Scout24-Gruppe lag 2009 bei geschätzten 300 Millionen Euro [Handelsblatt 2009]. Damit trägt JobScout24 nur zu einem geringen Teil zum Gesamtumsatz der Scout24-Gruppe bei.

4.2.4 International Domestic Placement Group

Name, Hauptsitz	International Domestic Placement Group, Boca Raton, USA
Marken	International Domestic Placement Group
Region	USA, Grossbritannien
Marktleistungen	Hauspersonalvermittlung
Umsatz, Gewinn	k.A.
Mitarbeiter	k.A.
Homepage	www.domesticplacementgroup.com
Erhebungsdatum	Mai 2010

Tabelle 4-5: Unternehmensüberblick für die International Domestic Placement Group

Kurzbeschreibung: Die International Domestic Placement Group ist eine Vermittlungsagentur für Hauspersonal wie Hausverwalter, Butler, Köche, Privatsekretäre,

Kindermädchen („Nanny“). Nach eigener Aussage vermittelt das Unternehmen weltweit Hauspersonal. Es betreibt drei Büros in den USA sowie eines in London. Die Webseite ist nur auf Englisch verfügbar. Daher scheint der Zielmarkt in den USA und in Grossbritannien zu liegen. Im Folgenden wird das Unternehmen „Domestic Placement“ genannt.

Angebot: Domestic Placement sucht im Auftrag eines Konsumenten (z. B. eines Hausbesitzers) nach Hauspersonal. Dabei unterstützt Domestic Placement den Auftraggeber, die Anforderungen an das Personal festzulegen, und bewertet die Qualifikationen der Kandidaten. Wählt der Auftraggeber einen Kandidaten aus, überprüft Domestic Placement dessen bisheriges Leben mit Hilfe einer Detektei (die sog. „Background Investigation“). Dies gibt dem Konsumenten (dem „Abnehmer“ von Hauspersonal) Sicherheit über die Zuverlässigkeit des gewählten Kandidaten. Domestic Placement bietet eine Zufriedenheitsgarantie für das von ihr vermittelte Personal an: Sollte der Hausbesitzer 90 Tage nach Einstellungsdatum unzufrieden mit dem angestellten Personal sein oder dieses gekündigt haben, so sucht Domestic Placement einen neuen Kandidaten ohne Gebühren. Schliesslich bietet Domestic Placement ein breites Informationsangebot zu Aufgaben und Verhaltenskodizes von Hauspersonal an. Bis auf das Informationsangebot bietet Domestic Placement nur klassische Vermittlungsleistungen (siehe Abschnitt 2.3.2) an, die ein Konsument nicht über elektronische Kanäle nutzen kann. Mit diesen Leistungen unterstützt Domestic Placement den Konsumenten in seinem Kundenprozess *Hauspersonal suchen* (siehe Abbildung 4-7).

Typische Probleme von Hausbesitzern bei der Personalsuche sind der hohe Aufwand für die Suche nach zuverlässigen Kandidaten und die Schwierigkeit einzuschätzen, ob das Personal qualifiziert und zuverlässig ist. Gerade die Zuverlässigkeit ist eine wichtige Anforderung an Personal, das Zugang zum privaten Haushalt des Konsumenten erhält.

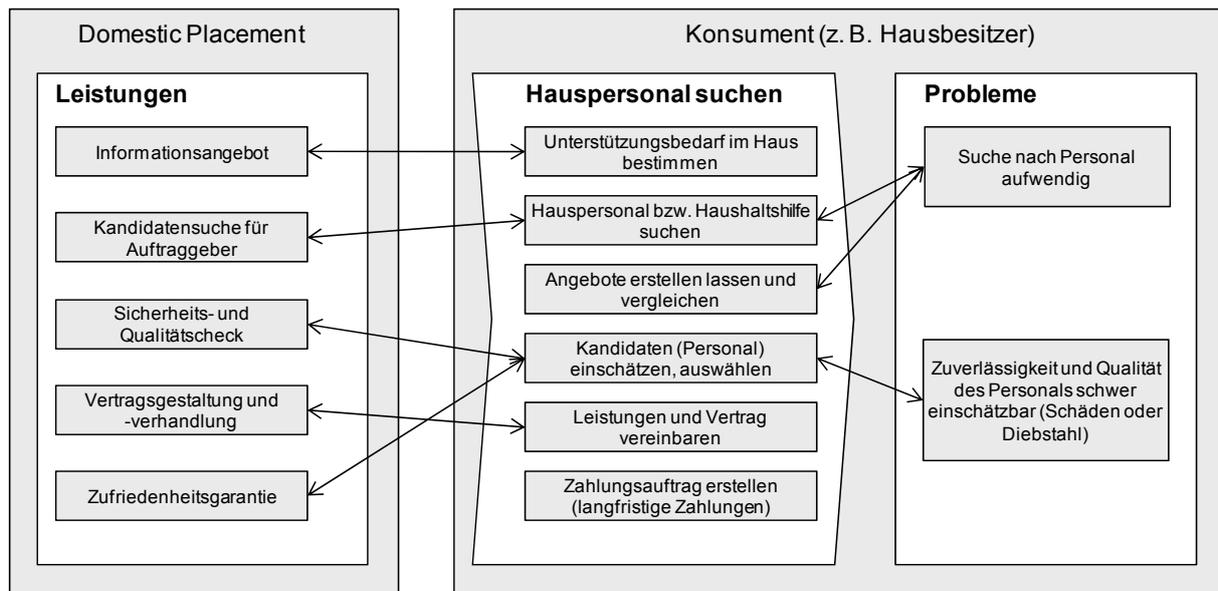


Abbildung 4-7: Kundenprozess „Hauspersonal suchen“

Domestic Placement kann diese Konsumentenprobleme durch die Leistungen für die Suche nach Hauspersonal und eine ausführliche Überprüfung der Zuverlässigkeit und Fähigkeiten des Hauspersonals verringern und dem Konsumenten so Mehrwert bieten.

Die wichtigste Technologie ist die interne Bewerberdatenbank von Domestic Placement. Die Webseite bietet lediglich eine Kontaktmöglichkeit für Hausbesitzer und Personal sowie Informationen an.

Kundenschnittstelle: Domestic Placement richtet sich an eher wohlhabende Privatkunden (Hausbesitzer), die festangestelltes Hauspersonal suchen.

Neben Suchmaschinen platziert Domestic Placement Online-Werbung auf Webseiten, die einen Bezug zum Thema Hauspersonal haben (z. B. auf www.nanny.org). Die Mitgliedschaft in der „International Nanny Association“ soll das Kundenvertrauen in Domestic Placement stärken.

Leistungserstellung: Für die Vermittlung von Hauspersonal nutzt Domestic Placement eine eigene Bewerberdatenbank, die weltweit Bewerber enthält. Domestic Placement prüft die Vorgeschichte von Hauspersonal über eine Detektei ab. Diese recherchiert Polizei-, Straf- und Verkehrsregistereinträge und überprüft die bisherigen Arbeitsverhältnisse.

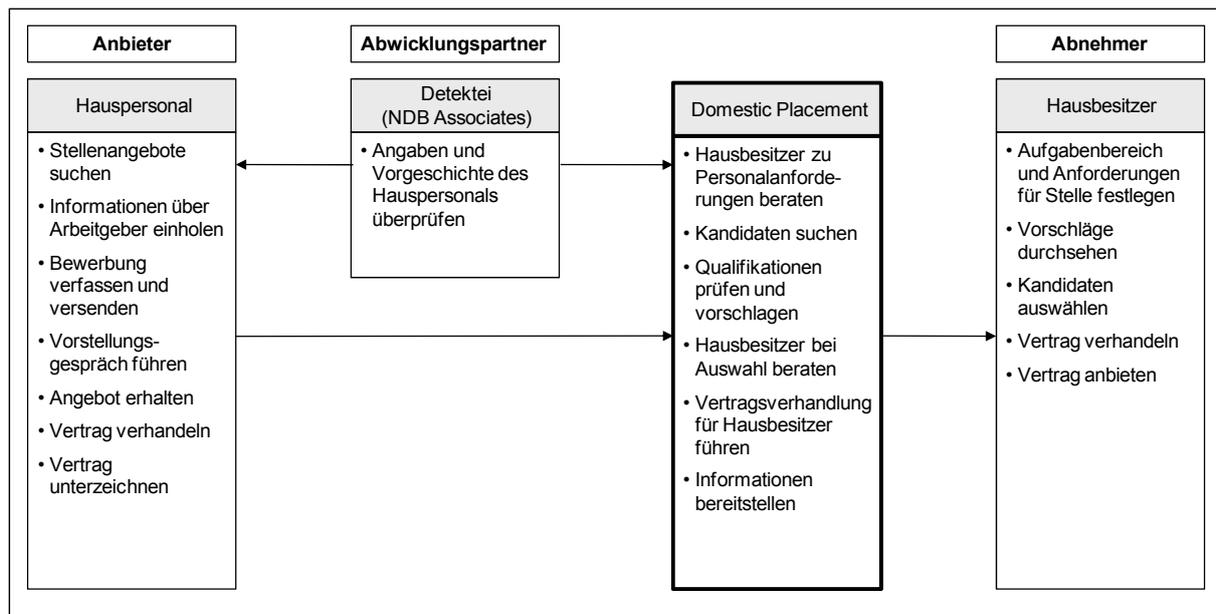


Abbildung 4-8: Leistungserstellung von Domestic Placement: Geschäftspartner und Prozesse

Anbieter sind in diesem Fall Personen, die ihre Dienste als Hauspersonal anbieten. Diese Bewerber profitieren davon, dass Domestic Placement sie bei potenziellen Arbeitgebern vorschlägt.

Erlösmodell: Der Konsument (Hausbesitzer) bezahlt 10 Prozent des Jahresgehalts einer erfolgreich besetzten Hauspersonalstelle an Domestic Placement. Dies sind transaktionsabhängige Erlöse für Domestic Placement. Der Hausbesitzer schliesst den Vertrag direkt mit dem vermittelten Personal ab, Domestic Placement berät lediglich bei der Vertragsgestaltung.

4.2.5 ASL – Alles Saubere Leistung

Name, Hauptsitz	Alles Saubere Leistung GmbH, Leipzig, Deutschland
Marken	ASL – Alles Saubere Leistung
Region	Deutschland, Österreich
Marktleistungen	Putzdienste, sonstige Hilfe im Haushalt
Umsatz, Gewinn	€ 1,5 Mio. Umsatz (2008) ²² ; k.A. zu Gewinn
Mitarbeiter	5–9
Homepage	www.asl-leipzig.de
Erhebungsdatum	Mai 2010

Tabelle 4-6: Unternehmensüberblick für ASL – Alles Saubere Leistung

Kurzbeschreibung: ASL („Alles Saubere Leistung“) ist ein Franchising-System für haushaltsnahe Dienste, das deutschlandweit an 31 Standorten und in Österreich an 2 Standorten vertreten ist. Es wurde 1993 von Ute Steglich in Leipzig gegründet. Die Fallstudie betrachtet den Franchise-Geber, die ASL-Zentrale in Leipzig. Die Franchise-Nehmer sind selbständige Unternehmer, welche die Marke ASL nutzen und da-

²² Siehe [ASL 2008].

für eine Umsatzbeteiligung an den Franchise-Geber abführen. Die Franchise-Nehmer bezeichnet die Fallstudie auch als „ASL-Filialen“. ASL-Filialen bieten Hauswirtschaftshilfe, Kinder-, Senioren- und Tierbetreuung sowie Hausbetreuung, Hausmeisterdienste und Gartenarbeiten an.

ASL führt als Franchise-Geber keine Produktionsfunktionen, sondern nur Funktionen wie Markenbildung, Angebotsdefinition o. Ä. aus und unterstützt so die Franchise-Nehmer dabei, Haushaltsdienste zu verkaufen. Dies entspricht der Definition eines Dienstvermittlers (siehe Abschnitt 2.3.1).

Angebot: ASL-Filialen bieten haushaltsnahe und betreuerische Dienste an: Hilfe im Haushalt und beim Putzen, Gartenarbeit, Hausbetreuung sowie Kinder- und Seniorenbetreuung. Die ASL-Zentrale legt ein einheitliches Leistungsangebot für alle Filialen fest, gibt Richtlinien für die Beratung von Konsumenten und Qualitätsstandards vor und stellt dem Konsumenten Informationen über Webseiten zur Verfügung. Eine ASL-Filiale stellt Mitarbeiter (Reinigungskräfte) entweder in Vollzeit, als Nebenerwerbstätige oder als geringfügig Beschäftigte („Minijobber“)²³ an. Ein Konsument muss folglich keinen eigenen Arbeitsvertrag mit dem Personal schliessen, das ihn im Haus unterstützt. Mit diesen Leistungen unterstützt die ASL-Filiale den Konsumenten in seinem Kundenprozess *Haushaltsdienste nutzen* (siehe Abbildung 4-9).

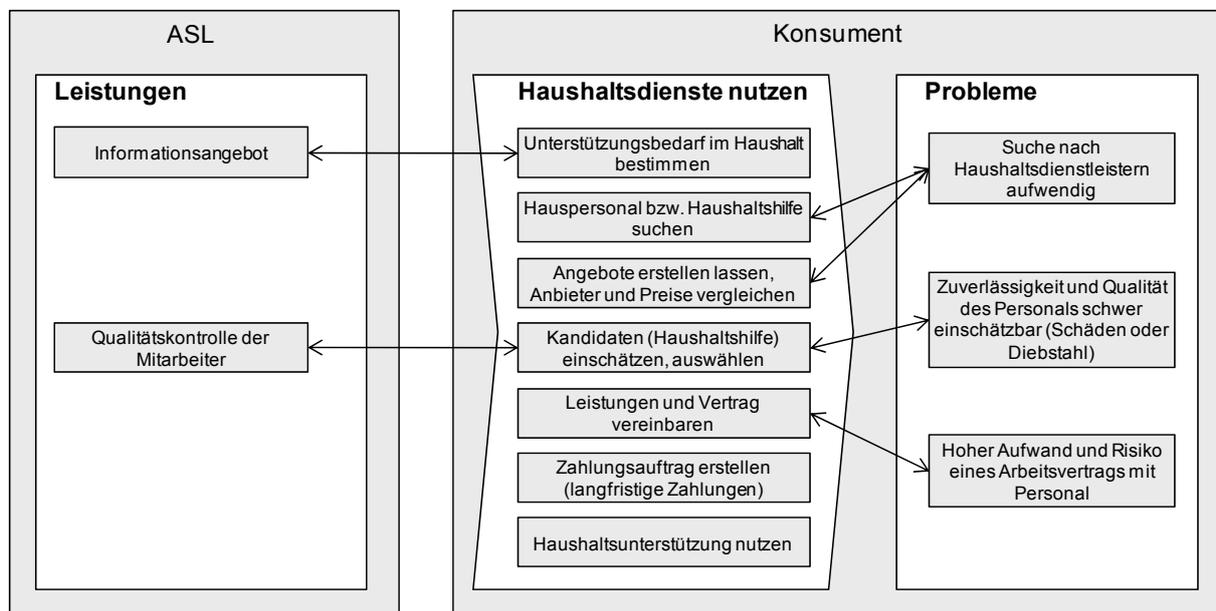


Abbildung 4-9: Kundenprozess „Haushaltsdienste nutzen“

Typische Probleme von Konsumenten in ihrem Prozess *Haushaltsdienste nutzen* sind die aufwendige Suche, die Schwierigkeit, die Zuverlässigkeit und die Qualität von

²³ Siehe § 8 SGB (Sozialgesetzbuch der Bundesrepublik Deutschland, http://bundesrecht.juris.de/sgb_4/_8.html).

Anbietern einzuschätzen, sowie der hohe Aufwand, falls ein Konsument eine Haushaltshilfe selbst anstellt. ASL verringert zwei Probleme des Konsumenten: Durch Qualitätsversprechen und -standards hat ein Konsument weniger Unsicherheit bei der Einschätzung der Zuverlässigkeit von Anbietern. Da ASL-Filialen gewerbliche Anbieter sind, muss der Konsument keine privaten Arbeitsverträge mit Reinigungskräften abschliessen, was zeitlich aufwendig wäre und rechtliche Pflichten wie etwa Urlaubs- und Krankengeld beinhalten würde. Allerdings bietet ASL keine Leistungen für die Suche oder den Preisvergleich von Haushaltsdienstleistern an, sondern „vermittelt“ nur die eigenen ASL-Filialen.

Die Technologie spielt bei dem Angebot von ASL eine untergeordnete Rolle: Die Webseite der Zentrale und der einzelnen Filialen enthalten Informationen und Ansprechpartner, aber keine weiteren Funktionen, die den Kundenprozess unterstützen. Ein Konsument kann Dienste nicht online bestellen, sondern nur nach einem persönlichen Gespräch.

Kundenschnittstelle: ASL bietet für alle Konsumenten die gleichen Marktleistungen an und spricht so keine unterschiedlichen Kundensegmente an. ASL nutzt im Bereich des Online-Marketing Suchmaschinen, um Konsumenten zu gewinnen. Dabei ist ASL etwa bei den Suchresultaten für die Stichwörter „Haushaltshilfe München“ bei Google weit oben (Mai 2010). Die Marke ASL spielt wie bei jedem Franchise-System eine wichtige Rolle.

Leistungserstellung: Die ASL-Filialen erbringen die Haushaltsdienste mit ihren Mitarbeitern für den Konsumenten. Die ASL-Zentrale unterstützt die Dienstleistungserbringung der Filialen durch das Erstellen eines Leistungskatalogs, Festlegung von Qualitätsstandards und Geschäftsprozessen, Ausbau der Markenbekanntheit usw. Abbildung 4-10 stellt die Aufgaben der ASL-Zentrale und der Filialen dar. Im Vergleich zu anderen Dienstvermittlern ist das Anbieternetzwerk also auf die Franchise-Nehmer begrenzt. Die ASL-Zentrale hat auch bis auf das Bereitstellen von Informationen und Werbemaßnahmen keinen direkten Kontakt zum Konsumenten. Dies übernehmen die ASL-Filialen und geben Erfahrungen an die ASL-Zentrale weiter.

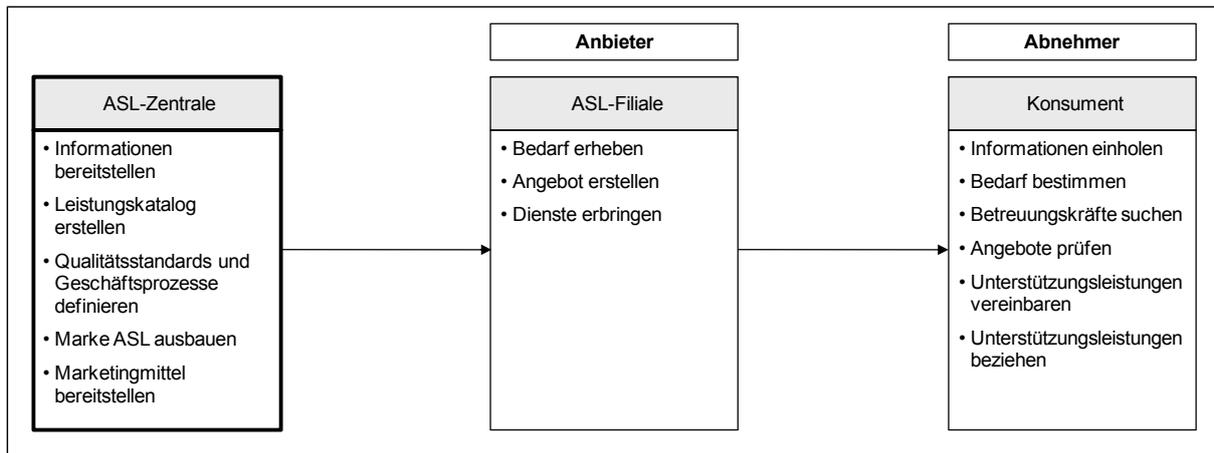


Abbildung 4-10: Anbiernetzwerk von ASL: Geschäftspartner und Prozesse

Die selbständigen Filialen profitieren davon, dass sie erprobte Leistungskataloge und Geschäftsprozesse erhalten und eine überregional bekannte Marke nutzen können, die bereits Vertrauen von Kunden gewinnen konnte.

Erlösmodell: Der Konsument zahlt für die genutzten Dienstleistungen einen Betrag an die ASL-Filiale. Davon erhält die ASL-Zentrale wiederum einen Umsatzanteil (die sog. Franchise-Gebühr). ASL gibt den Umsatz mit 1,5 Millionen Euro für 2008 an [ASL 2008]. Nimmt man eine Franchise-Gebühr von 10 Prozent an, betragen die Umsätze aller ASL-Filialen 15 Millionen Euro.

4.2.6 ActioVita

Name, Hauptsitz	ActioVita GmbH, Eschborn, Deutschland
Marken	ActioVita
Region	Deutschland
Marktleistungen	Vermittlung von Betreuungspersonal aus Osteuropa
Umsatz, Gewinn	€ 0,1–0,25 Mio. Umsatz (2009)
Mitarbeiter	1–4
Homepage	www.actiovita.de
Erhebungsdatum	Juni 2010

Tabelle 4-7: Unternehmensüberblick für ActioVita

Kurzbeschreibung: ActioVita vermittelt deutsche, polnische und slowakische Betreuungskräfte für die 24-Stunden-Betreuung an private Haushalte in Deutschland. Bei 24-Stunden-Betreuung wohnt eine Betreuungskraft im Haushalt der zu betreuenden Person. Das kann älteren Menschen ein Leben in der eigenen Wohnung ermöglichen, die täglich Unterstützung im Haushalt, beim Anziehen, bei der Bewegung o. Ä. benötigen. Betreuungsdienste aus dem osteuropäischen Raum können deutlich geringere Preise als etwa in Deutschland ansässige Betreuungsdienste bieten [Stiftung Warentest 2009, S. 84].

Angebot: ActioVita unterstützt den Konsumenten bei der Erhebung des Betreuungsbedarfs, der Suche nach Betreuungspersonal aus Osteuropa und dem Abschluss der Verträge und rechtlicher Voraussetzungen. ActioVita wickelt die Zahlungen ab und organisiert Personalwechsel, falls eine Betreuungskraft in Heimaturlaub geht (oft gehen Betreuungskräfte nach drei Monaten Dienst im Haushalt zurück in Heimaturlaub und werden in dieser Zeit vertreten [Dribbusch 2009]). Dabei schliesst der Konsument einen Vertrag mit einem osteuropäischen Betreuungsdienstleister ab, der einen Mitarbeiter entsendet. Eine direkte Anstellung des Betreuungspersonals im Haushalt des Konsumenten ist nach dem Arbeitnehmer-Entsendegesetz²⁴ nicht zulässig. Das Betreuungspersonal muss bei einem Unternehmen (Betreuungsdienst, Pflegedienst) im Heimatland angestellt sein, damit die Entsendung nach Deutschland legal ist [Stiftung Warentest 2009, S. 85]. Der Vorteil von Pflegekräften aus Osteuropa ist, dass Konsumenten zwischen 1200 und 2500 Euro für die Betreuung zahlen, wohingegen die Betreuung durch einen zugelassenen ambulanten Pflegedienst in Deutschland zwischen 2700 und 3200 Euro monatlich kosten würde [Stiftung Warentest 2009, S. 84].

Es gibt sehr viele ähnliche, kleine Vermittlungsagenturen für osteuropäisches Betreuungspersonal in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die sich nur geringfügig unterscheiden [Stiftung Warentest 2009, S. 86 f.].

ActioVita unterstützt Konsumenten bei ihrem Kundenprozess *Osteuropäische Betreuungsdienste nutzen* (siehe Abbildung 4-11).

²⁴ Siehe Arbeitnehmer-Entsendegesetz vom 20. April 2009 (BGBl. I S. 799, http://www.gesetze-im-internet.de/aentg_2009/BJNR079900009.html#BJNR079900009BJNG000100000).

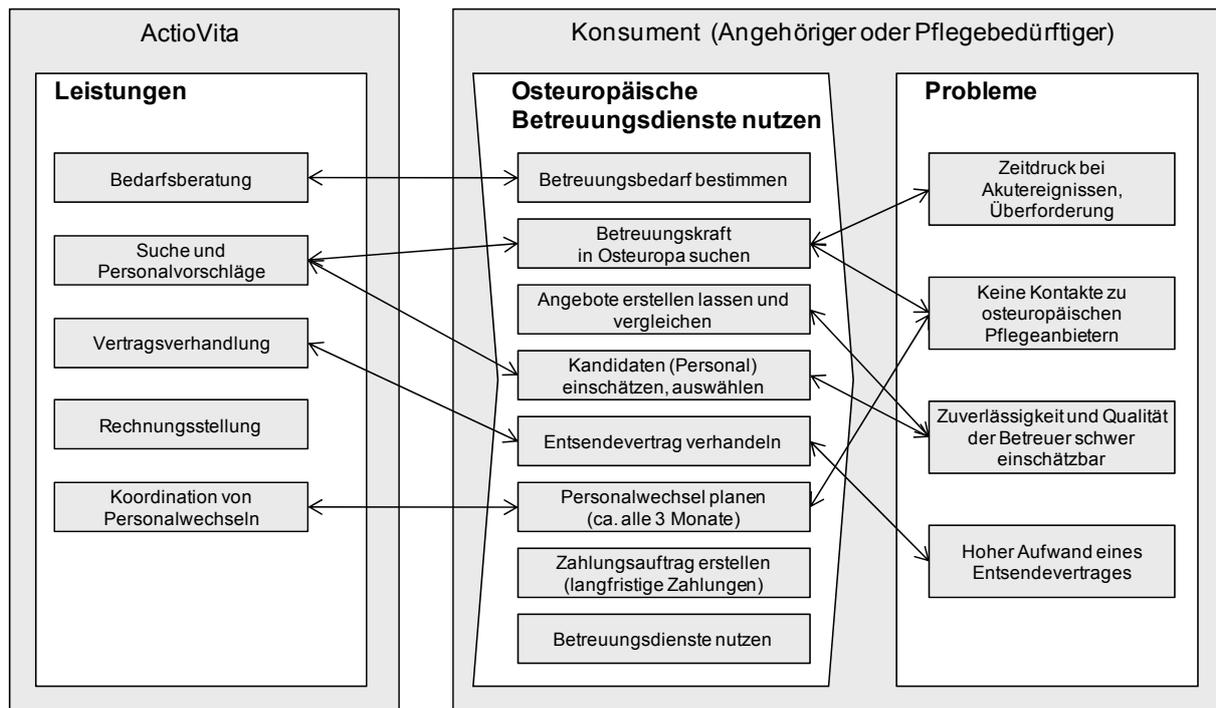


Abbildung 4-11: Kundenprozess „Osteuropäische Betreuungsdienste nutzen“

Angehörige oder pflegebedürftige Personen (Betroffene) suchen Betreuungspersonal, das eine 24 Stunden-Betreuung bieten kann. Ein Bedarf für 24-Stunden-Betreuung tritt auf, wenn der Betroffene selbst oder seine Angehörigen Angst um seine Sicherheit haben. Meist sehen Konsumenten ein Heim als einzige Alternative zur 24-Stunden-Betreuung.

Typische Probleme sind, dass kaum ein Konsument selbst die nötigen Kontakte hat, um das Entsenden von Pflegepersonal aus Osteuropa zu organisieren, und dass deutsche Betreuungsdienste zu teuer sind oder gar keine 24-Stunden-Betreuung anbieten. Gleichzeitig ist die Komplexität hoch, einen Entsendevertrag auszufertigen, und die Einschätzung des Betreuungspersonals ist aufgrund von Sprachbarrieren schwer für die Konsumenten. ActioVita kann diese genannten Probleme durch die angebotenen Vermittlungsleistungen verringern.

Technologie spielt für das Geschäftsmodell eine untergeordnete Rolle. Die Webseite bietet nur Informationen, aber keine weiteren Funktionen für Vermittlungsleistungen an.

Kundenschnittstelle: ActioVita spricht sowohl Angehörige als auch pflegebedürftige Personen selbst an, bietet jedoch für alle Konsumenten die gleichen Vermittlungsleistungen an. Dies entspricht einem einzigen Kundensegment, da ActioVita keine unterschiedlichen Marktleistungen für Angehörige und pflegebedürftige Personen bietet.

Für die Kundengewinnung nutzt ActioVita das Ergebnis eines Tests von 17 Vermittlungsagenturen für osteuropäische Pflegekräfte der Stiftung Warentest, der eine Empfehlung für ActioVita abgab [Stiftung Warentest 2009, S. 85].

Leistungserstellung: Für die Vermittlung osteuropäischer Betreuungsdienste benötigt ActioVita vor allem gute Kontakte zu Anbietern und gute Sprachkenntnisse. Die Anbieter sind Betreuungs- und Pflegedienste in Osteuropa, welche Betreuungspersonal entsenden. ActioVita arbeitet mit den Anbietern zusammen, sodass Konsumenten die Betreuungskraft anhand von Kurzbeschreibungen oder sogar Telefongesprächen auswählen können.

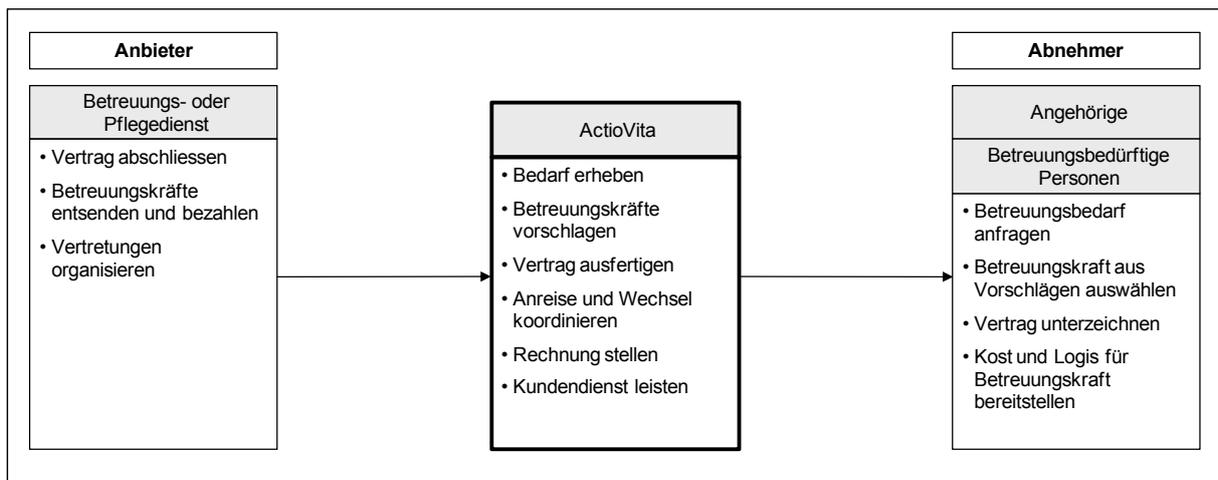


Abbildung 4-12: Anbieternetzwerk von ActioVita: Geschäftspartner und Prozesse

Erlösmodell: Der Konsument zahlt einen monatlichen Preis für die Betreuung, der die Vermittlungsgebühren enthält. Die Gebühren sind für ihn also nicht transparent. Bei ActioVita kostet eine 24-Stunden-Betreuung 1'785 Euro monatlich und mehr [Stiftung Warentest 2009, S. 86 f.].

Der Umsatz lag 2009 zwischen 100'000 und 250'000 Euro [bedirect 2010a].

4.2.7 Home Instead Senior Care

Name, Hauptsitz	Home Instead Inc., Omaha, USA
Marken	Home Instead Senior Care
Region	USA, Kanada, Japan, Portugal, Australien, Irland, England, Spanien, Neuseeland, Taiwan, Schweiz, Deutschland, Südkorea, Finnland und Österreich
Marktleistungen	Alltagsbegleitung und persönliche Betreuung für Senioren zu Hause
Umsatz, Gewinn	k. A.
Mitarbeiter	Ca. 50'000, in über 800 Franchise-Unternehmen
Homepage	www.homeinstead.com
Erhebungsdatum	Mai 2010

Tabelle 4-8: Unternehmensüberblick für Home Instead Inc.

Kurzbeschreibung: Home Instead Senior Care ist ein Franchise-System (siehe auch ASL in Abschnitt 4.2.5), das Alltagsbegleitung und persönliche Betreuung für Senioren in ihrem Zuhause anbietet. Home Instead Inc. ist der Franchise-Geber und wurde 1994 in Omaha, Nebraska gegründet. 1995 gab es erste Franchise-Nehmer. Mittlerweile sind Franchise-Nehmer international vertreten (siehe Tabelle 4-8). Die Franchise-Nehmer (im Folgenden auch *Filialen* genannt) sind selbständige Unternehmen, welche die Marke Home Instead Senior Care gegen eine umsatzabhängige Franchise-Gebühr nutzen.

Home Instead Inc. führt als Franchise-Geber keine Produktionsfunktionen, sondern nur Funktionen zur Unterstützung der Franchise-Nehmer aus, wie Angebotsdefinition, Festlegung von Geschäftsprozessen und Qualitätsstandards o. Ä.

Angebot: Home-Instead-Filialen betreuen ältere Menschen zu Hause, leisten ihnen Gesellschaft, unterstützen sie im Haushalt und leisten Grundpflege (z. B. Hilfe beim An- und Auskleiden oder Waschen). Darüber hinaus erbringt Home Instead jedoch keine Pflegeleistungen, wie etwa Hilfen bei der Durchführung ärztlicher Anordnungen (z. B. Medikamente einnehmen). Das Angebot fokussiert demnach klar auf Hilfen im Alltag, aber sieht keine medizinische Unterstützung vor.

Home Instead Inc. bietet Konsumenten Informationen an und stellt die Qualität der Betreuungskräfte durch interne Fortbildungen und Qualitätsstandards sicher. Home-Instead-Filialen beraten Familien bzw. Pflegebedürftige und klären mit ihnen den Bedarf an Unterstützungsleistungen ab. Die Filialen verfügen über Büroräumlichkeiten für persönliche Gespräche mit Konsumenten. Alternativ ist auch eine telefonische Beratung möglich.

Mit diesen Leistungen unterstützt das Franchise-System Home Instead Senior Care den Kundenprozess *Betreuungsdienste nutzen* (siehe Abbildung 4-13).

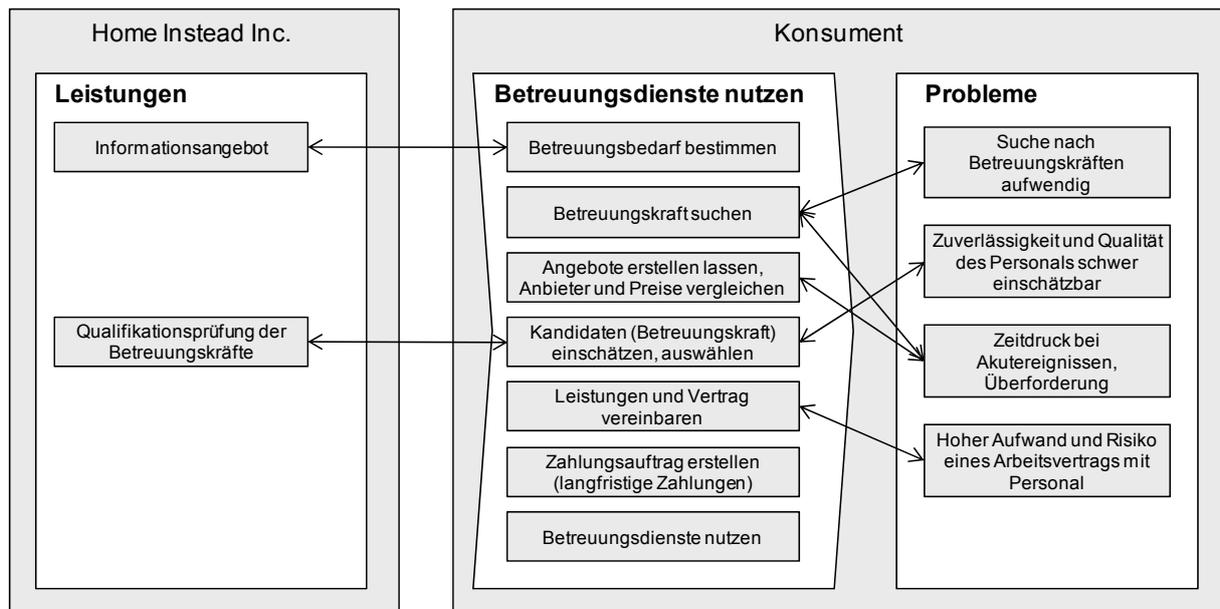


Abbildung 4-13: Kundenprozess „Betreuungsdienste nutzen“

Viele ältere Menschen benötigen Betreuungs- bzw. Unterstützungsdienste im Alltag, um weiterhin in ihrem eigenen Zuhause wohnen zu können [Bultmann et al. 2003, S. 5, Kremer-Preiß/Stolarz 2003, S. 42].

Typische Probleme von Konsumenten in ihrem Kundenprozess *Betreuungsdienste nutzen* sind die aufwendige Suche nach Anbietern, Unsicherheit über Qualität der Unterstützungsleistungen (z. B. Angst, dass die Unterstützungskräfte Leistungen nicht wie vereinbart erbringen), Zeitdruck bei akuter Pflegebedürftigkeit und der hohe Aufwand eines Arbeitsvertrages (wenn Betreuungspersonal in einem Privathaushalt angestellt werden soll).

Home Instead Inc. verringert die Probleme der schwer einzuschätzenden Qualität durch Standards und Fortbildungsmassnahmen für das Personal der Filialen. Da die Filialen von Home Instead Senior Care gewerbliche Anbieter sind, muss ein Konsument keinen Arbeitsvertrag mit den Betreuungskräften schliessen. Auch kann eine Filiale Vertretungen im Krankheitsfall oder bei Urlaub einer Betreuungskraft organisieren. Home Instead Inc. bietet jedoch keine Leistungen für die Suche oder den Preisvergleich alternativer Betreuungsdienste an.

Kundenschnittstelle: Home Instead ist mit ca. 8000 Filialen (Franchise-Nehmern) in 15 Ländern vertreten und damit das weltweit grösste Franchise-System für Betreuungsdienste. Durch diese breite Präsenz kann es Mund-zu-Mund-Propaganda nutzen, um seine Bekanntheit weiter zu erhöhen. Die Markenbekanntheit spielt wie bei jedem Franchise-System eine wichtige Rolle bei der Kundengewinnung. Alle Filialen profi-

tieren von Werbemaßnahmen von Home Instead Inc. Auch durch Pressearbeit versucht Home Instead Inc. neue Kunden zu gewinnen.

Leistungserstellung: Die Home-Instead-Filialen erbringen die Betreuungsdienste mit Personal, das bei ihnen angestellt ist. Der Franchise-Geber Home Instead Inc. unterstützt die Filialen durch Erstellen des Leistungskatalogs, Festlegung von Geschäftsprozessen und Qualitätsstandards und Ausbau der Markenbekanntheit. Das Anbieternetzwerk ist ausschliesslich auf Franchise-Nehmer von Home Instead Senior Care beschränkt. Home Instead Inc. hat auch bis auf das Bereitstellen von Informationen und Werbemaßnahmen keinen direkten Kontakt zum Konsumenten. Dies übernehmen die Filialen.

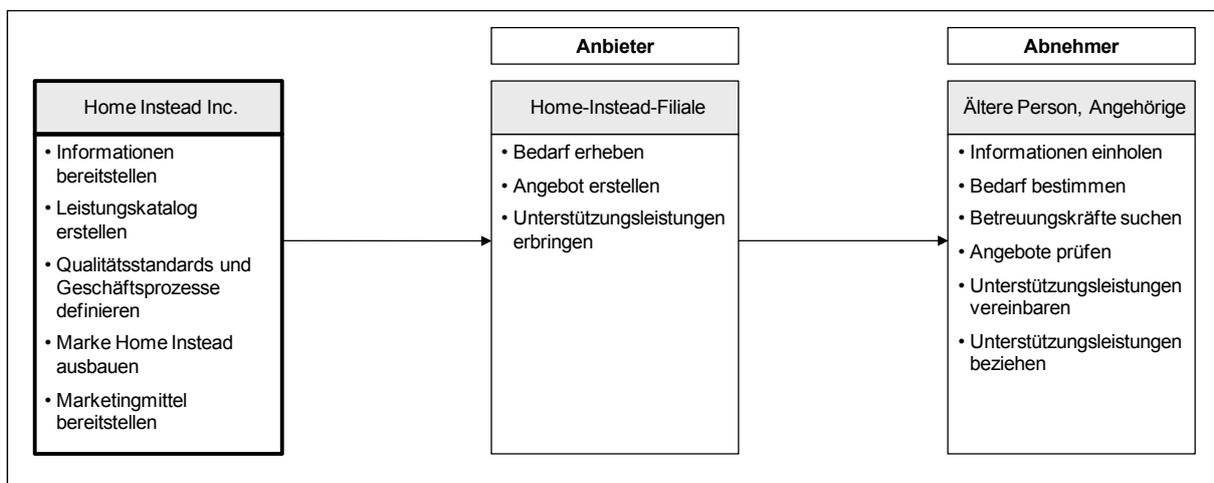


Abbildung 4-14: Anbieternetzwerk von Home Instead Senior Care: Geschäftspartner und deren Prozesse

Die selbständigen Filialen profitieren davon, dass sie erprobte Leistungskataloge und Geschäftsprozesse erhalten und eine international bekannte Marke nutzen können, die bereits Vertrauen von Kunden gewinnen konnte.

Erlösmodell: Home Instead Inc. erhält einen Umsatzanteil der einzelnen Filialen (eine Franchise-Gebühr). Die Filialen wiederum generieren ihre Erlöse aus Gebühren für erbrachte Betreuungsdienste, welche sie stundenweise berechnen. Dabei unterscheiden die Filialen drei Betreuungslevels, je nach benötigten Qualifikationen der Betreuungskräfte. Home-Instead-Filialen verrechnen einen Stundensatz abhängig vom Betreuungslevel.

4.2.8 Seniorplace

Name, Hauptsitz	Seniorplace GmbH, Berlin, Deutschland
Marken	Seniorplace
Region	Deutschland
Marktleistungen	Vermittlung von Alten- und Pflegeheimen
Umsatz, Gewinn	€ 3,5 Mio. Umsatz (2009)
Mitarbeiter	35
Homepage	www.seniorplace.de
Erhebungsdatum	Mai 2010

Tabelle 4-9: Unternehmensüberblick für Seniorplace

Kurzbeschreibung: Seniorplace vermittelt Alten- und Pflegeheime und weitere Wohnformen an ältere Menschen und deren Angehörige. Das Unternehmen wurde im Jahre 2003 von Nicole Böwing gegründet. Nach eigener Angabe ist Seniorplace Marktführer bei der Vermittlung von Alten- und Pflegeheimplätzen in Deutschland. Seniorplace vermittelt in Deutschland ca. 12‘500 Heime und andere Wohneinrichtungen.

Angebot: Seniorplace vermittelt Wohnplätze in Alten- und Pflegeheimen, betreuten Wohnanlagen und weiteren Einrichtungen für das Wohnen im Alter. Die Vermittlungsleistungen von Seniorplace umfassen Übersichten von Pflegeheimen nach Regionen, telefonische und persönliche Beratung durch Fachpersonal, Informationen zu den verschiedenen Wohnformen und das Erstellen von konkreten Vorschlägen für Konsumenten. Die Telefonberatung führen meist erfahrene Frauen (Alter ca. 50 Jahre) durch. Konsumenten können aber auch Vorschläge per Internet anfordern. Nach der Vermittlung eines Wohnplatzes bietet Seniorplace auch einen Kundenservice für Fragen und Beschwerden des Betroffenen an. Mit diesen Leistungen unterstützt Seniorplace Konsumenten bei ihrem Kundenprozess *Wohnform für das Alter suchen* (siehe Abbildung 4-15).

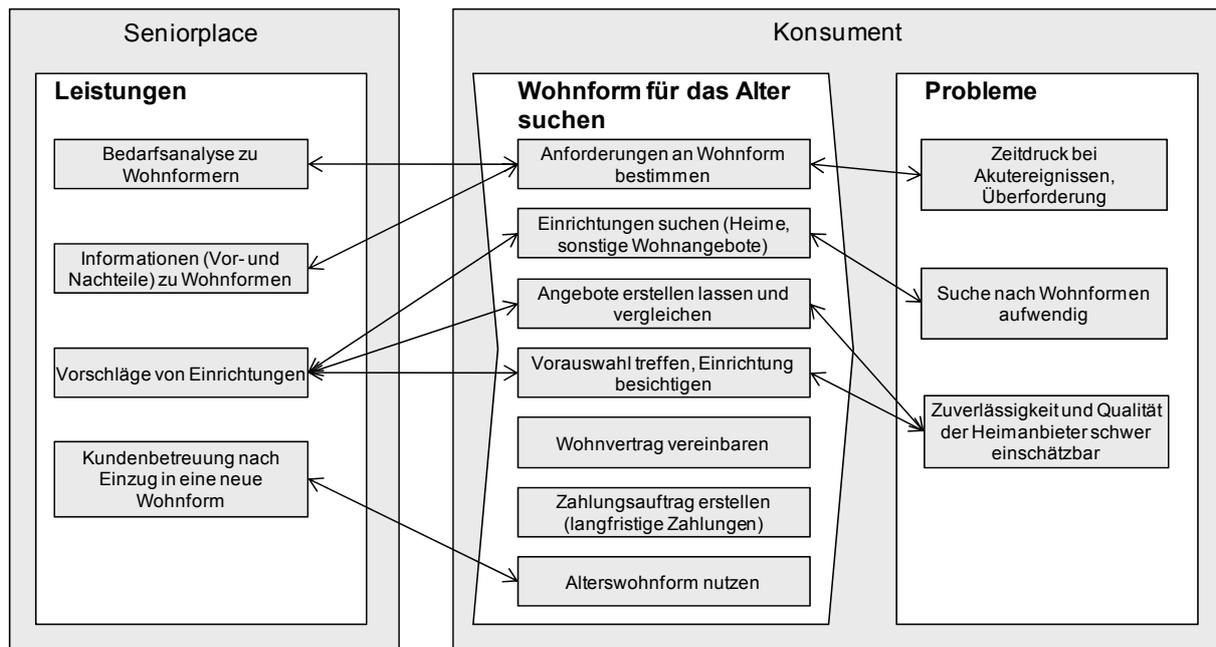


Abbildung 4-15: Kundenprozess „Wohnform fürs Alter suchen“

Bei der Suche nach passenden Heimen oder Betreuungseinrichtungen sind Angehörige und Betroffene meist überfordert: Nur wenige kennen alle Optionen von Wohnformen für das Alter (wie etwa Wohnen mit Service, Kurzzeitpflege, Stationäre Pflege, Ambulante Pflege, Verhinderungspflege, Senioren-WG). Typische Probleme sind der Zeitdruck auf Angehörige und deren Überforderung, die aufwendige Suche nach Einrichtungen sowie die Schwierigkeit, die Qualität einer Einrichtung (Freundlichkeit des Personals, Pflegequalität, Gemeinschaftsräume usw.) im Vorhinein einzuschätzen.

Die Mehrheit der Kunden von Seniorplace sind Angehörige, die für einen älteren Menschen eine passende Wohnform suchen. Dabei stehen diese häufig unter hohem Zeitdruck: entweder aufgrund eines Unfalls des Betroffenen oder weil viele Angehörige erst nach einem Heim o. Ä. suchen, wenn sie ihre Belastungsgrenze für die familiäre Pflege überschritten haben. [Berliner Zeitung 2007]

Seniorplace bietet den Konsumenten Mehrwert, indem es diese Probleme durch Vermittlungsleistungen löst bzw. verringert. Mit Hilfe des umfangreichen Wissens berät Seniorplace die Konsumenten und erstellt Vorschläge zu seinen Anforderungen. Dies erleichtert dem Konsumenten die Suche stärker als eine Suchfunktion in einem Webportal, mit der der Kunde aber selbst die Suche durchführen muss.

Wichtigste Technologie ist die Datenbank von Seniorplace mit Informationen über alle vermittelten Einrichtungen.

Kundenschnittstelle: Seniorplace bietet die Vermittlung von Wohneinrichtungen für ältere Menschen und deren Angehörige an.

Für die Kundengewinnung setzt Seniorplace neben Suchmaschinenwerbung auch Presseberichte bei Zeitungen und im Fernsehen ein. Seit 2005 besteht eine Kooperation mit der Krankenversicherung DAK (Deutsche Angestellten Krankenkasse), welche ihre Versicherten bei Fragen zu Pflegeheimen an Seniorplace verweist. Ein TÜV-Zertifikat für Servicequalität (seit 2008) soll dabei helfen, das Vertrauen der Konsumenten zu gewinnen.

Leistungserstellung: Die wichtigsten Partner von Seniorplace sind die Altenheime, Pflegeheime, Anbieter von betreutem Wohnen und auch ambulante Pflegedienste. Die Anbieter stellen Seniorplace ausführliche Informationen über ihr Angebot zur Verfügung. Gleichzeitig bieten sie Angehörigen und Betroffenen eine Besichtigung an und schliessen auch den Vertrag mit ihnen ab. Sowohl grosse Organisationen wie Kursana, das Rote Kreuz, Caritas oder die Arbeiterwohlfahrt als auch kleine Betreiber von 5 bis 15 Heimen zählen zu den Partnern von Seniorplace.

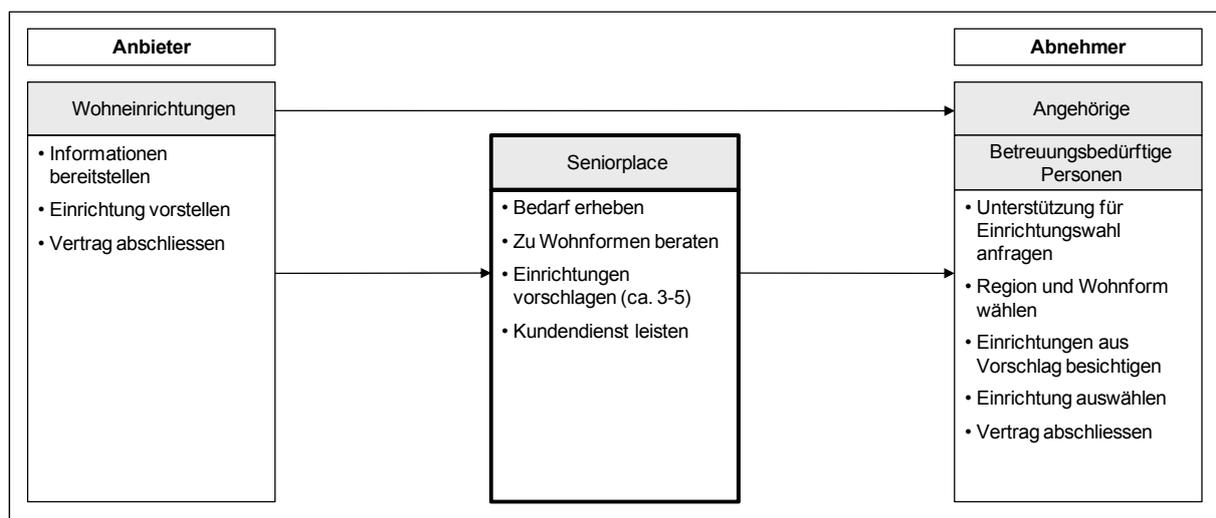


Abbildung 4-16: Geschäftsnetzwerk von Seniorplace: Geschäftspartner und Prozesse

Die Anbieter profitieren von zusätzlicher Nachfrage ihrer Wohnplätze über Seniorplace. Da in Deutschland ein Überangebot an Pflegeplätzen existiert, ist gute Auslastung für Anbieter sehr wichtig [Frankfurter Allgemeine Zeitung 2008].

Erlösmodell: Die Beratung ist für Angehörige und Betroffene kostenfrei. Seniorplace generiert Erlöse durch Vermittlungsgebühren, welche die Heime und Einrichtungen bezahlen: Für einen erfolgreich vermittelten Konsumenten erhält Seniorplace eine Vermittlungsgebühr von der Wohneinrichtung. Die Vermittlungsgebühr beträgt 15 Tagessätze in der niedrigsten Pflegestufe, was etwa 1100 bis 1200 Euro an Gebühren entspricht [Frankfurter Allgemeine Zeitung 2008]. Auf ca. zehn Beratungen kommt bei Seniorplace eine erfolgreiche Vermittlung.

4.2.9 Weisse Liste der Bertelsmann Stiftung

Name, Hauptsitz	Weisse Liste der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, Deutschland
Marken	Weisse Liste
Region	Deutschland
Marktleistungen	Vermittlung von Krankenhäusern und ärztlichen Leistungen
Umsatz, Gewinn	<i>Nicht-kommerzielles Angebot</i>
Mitarbeiter	k. A.
Homepage	www.weisse-liste.de
Erhebungsdatum	Mai 2010

Tabelle 4-10: Unternehmensüberblick für Weisse Liste

Kurzbeschreibung: Die Weisse Liste ist ein unabhängiges und nicht-kommerzielles Internetportal, das eine Krankenhaussuche kombiniert mit einem Informationsangebot zu Gesundheitsthemen anbietet. Die Bertelsmann Stiftung in Gütersloh ist der Betreiber der Weissen Liste und kooperiert mit der Bundesarbeitsgemeinschaft Selbsthilfe (BAG Selbsthilfe), der Deutschen Arbeitsgemeinschaft Selbsthilfegruppen, dem FORUM chronisch kranker und behinderter Menschen im Paritätischen Gesamtverband, dem Sozialverband VdK und dem Verbraucherzentralen-Bundesverband (vzbv), um das Angebot der Weissen Liste bereitzustellen. Das Portal nahm im Juni 2008 den Betrieb auf.

Angebot: Das Webportal Weisse Liste informiert über das Leistungsangebot und die Qualität von rund 2'000 Krankenhäusern in Deutschland. Dazu bietet die Weisse Liste eine Suche nach Krankenhäusern, Informationen zu Leistungsangeboten und Fachbereichen von Kliniken, Bewertungen der Krankenhäuser durch Patientenbefragungen sowie eine telefonische Beratung für Krebspatienten. Die Suche nach Krankenhäusern können Konsumenten (Patienten) sowohl über Standorte als auch über die Auswahl von Beschwerden in einer bestimmten Körperregion starten. Anschliessend bietet die Weisse Liste einen Überblick, wie häufig die ausgewählten Beschwerden in welchen Krankenhäusern einer Region behandelt werden, welche Fachbereiche und wie viele Ärzte, Betten und Pflegepersonal die Krankenhäuser haben usw. Ein „Diagnose-Dolmetscher“ hilft bei medizinischen Fachwörtern: Beispielsweise liefert er für das Suchwort „Zucker“ Kliniken, welche eine Diabetes-Behandlung anbieten. Neben den gesetzlich vorgeschriebenen Qualitätsberichten jedes einzelnen Krankenhauses bietet die Weisse Liste zudem Patientenbewertungen sowie freiwillige Zusatzinformationen der Krankenhäuser an. Der Kundenservice unterstützt die Konsumenten bei Fragen und Problemen mit dem Webportal via Internet.

Mit diesen Leistungen unterstützt die Weisse Liste den Konsumenten bei seinem Kundenprozess *Krankenhaus suchen*.

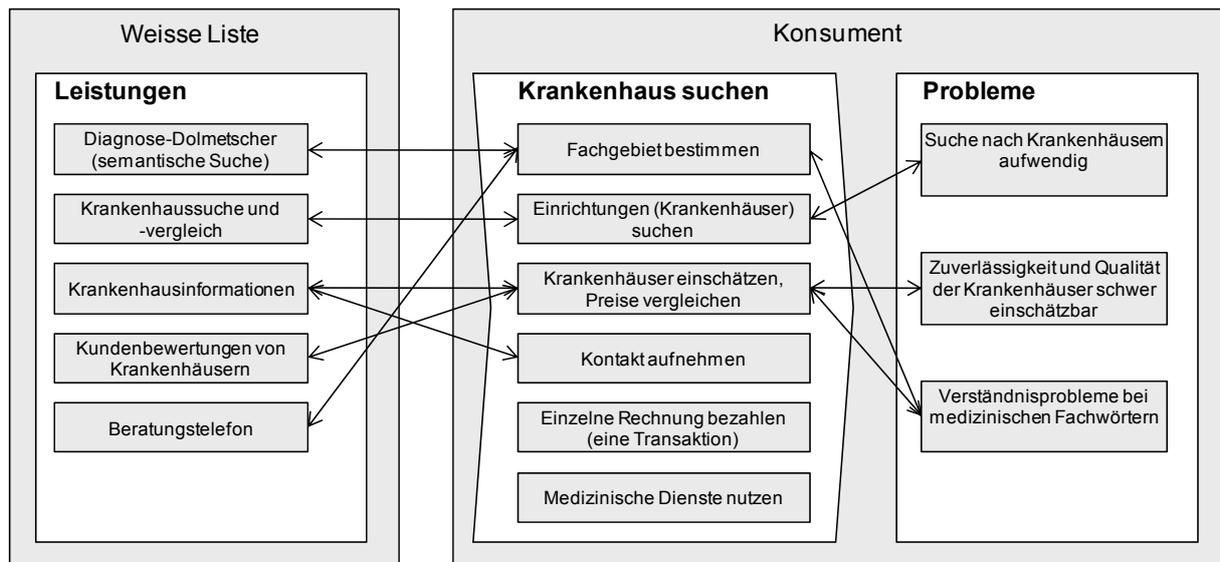


Abbildung: Kundenprozess „Krankenhaus suchen“

Typische Probleme von Konsumenten sind die aufwendige Suche nach Krankenhäusern, die Schwierigkeit, die Qualität von Krankenhäusern einzuschätzen, und Verständnisprobleme medizinischer Fachwörter. Bei der Suche nach einer Klinik können sich Konsumenten oft nur auf Erfahrungen oder Empfehlungen von Freunden und Bekannten oder von Ärzten verlassen. Ein Vergleich von Kliniken nach objektiven Kriterien ist nur schwer möglich. Die Weisse Liste verringert diese Konsumentenprobleme durch Vermittlungsleistungen, die dem Konsumenten umfangreiche Suchmöglichkeiten und Bewertungen von Krankenhäusern bieten.

Die Weisse Liste sieht den von Fachärzten entwickelten Suchassistenten, welcher den Behandlungswunsch des Konsumenten abfragt und zu einer Entscheidungsübersicht verschiedener Kliniken führt, als wichtige Technologie an.

Kundenschnittstelle: Die Weisse Liste unterscheidet keine Kundensegmente, sondern bietet für alle Konsumenten die gleichen Vermittlungsleistungen an.

An Werbemaßnahmen setzte die Weisse Liste in der Startphase des Projekts sogenannte *Trainlight-Poster* (hinterleuchtete, grossflächige Bilder in Glasvitrinen im ICE) auf dem bundesweiten ICE-Streckennetz sowie *Groundposter* (selbstklebende Folien am Boden) in Bahnhöfen grösserer deutscher Städte ein. Darüber hinaus platziert Weisse Liste Beihefte in bundesweiten Lesezirkeln, welche in vielen Arztpraxen einer grossen Leserschaft zur Verfügung stehen. Als Online-Werbung setzt die Weisse Liste Newsletter-Kampagnen und Banner-Schaltungen in Gesundheitsmedien sowie Stichwortwerbung (Google AdWords) ein. Ebenso setzt die Weisse Liste Suchmaschinenoptimierung ein, um das Portal Weisse Liste für Suchwörter wie „Krankenhaus suchen“ o. Ä. möglichst weit oben in der Ergebnisliste von Suchmaschinen zu platzieren.

Leistungserstellung: Krankenhäuser stellen Informationen für die Weisse Liste bereit: einerseits die gesetzlich vorgeschriebenen Qualitätsberichte²⁵, welche sämtliche für gesetzliche Krankenkassen zugelassenen Krankenhäuser alle zwei Jahre neu erstellen müssen. Andererseits können sie Zusatzinformationen wie etwa Übernachtungsmöglichkeiten für Angehörige oder die Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel publizieren. Die unabhängige Patientenberatung Deutschland bietet Beratung für allgemeine Patientenfragen, das Deutsche Krebsforschungszentrum bei speziellen Fragen zu Krebs. Krankenkassen können die Krankenhaussuche der Weissen Liste in ihr Internetangebot einbinden.

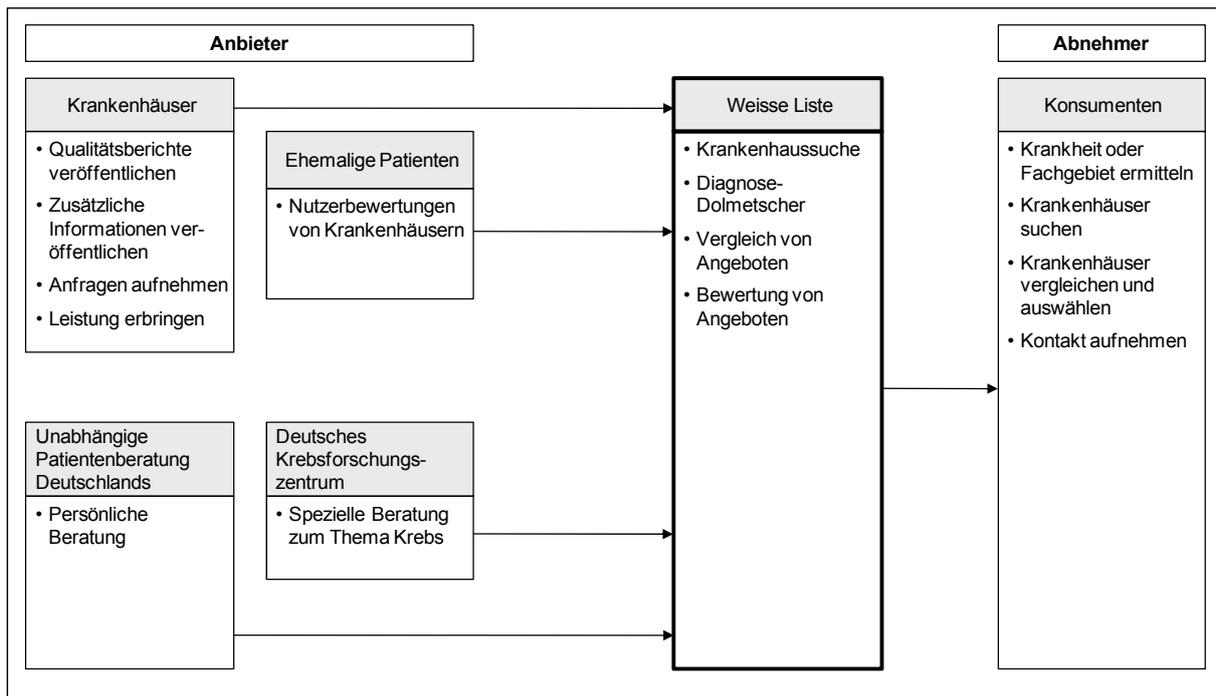


Abbildung 4-17: Anbieternetzwerk der Weissen Liste: Geschäftspartner und deren Prozesse

Erlösmodell: Das Projekt Weisse Liste verfolgt keine kommerziellen Interessen und ist kostenfrei. Dies gilt sowohl für die Nutzer der Suchfunktionen als auch für die Gesundheitsanbieter, deren Einrichtungen im Portal dargestellt sind. Die Entwicklung und den Betrieb des Portals finanziert die Bertelsmann Stiftung. Auf dem Portal findet sich folglich auch keine Werbung.

²⁵ Das Gesetz über Qualitätsberichte trat in Deutschland 2005 in Kraft und hat zum Ziel, dem Patienten eine Orientierungshilfe für die Wahl eines Krankenhauses zu geben.

4.2.10 CareScout

Name, Hauptsitz	CareScout, Waltham, USA
Marken	CareScout
Region	USA
Marktleistungen	Vermittlung von Pflegediensten
Umsatz, Gewinn	\$ 2,6 Mio. Umsatz (2006)
Mitarbeiter	25 (2007)
Homepage	www.carescout.com
Erhebungsdatum	Mai 2010

Tabelle 4-11: Unternehmensüberblick für CareScout

Kurzbeschreibung: CareScout vermittelt Pflegedienstleister in den USA, meist im Auftrag von Krankenversicherern und mit dem Ziel, Kosten und Qualität für Pflegebedürftige und Angehörige abzustimmen. CareScout wurde 1997 gegründet und im Juni 2008 von dem börsennotierten Unternehmen Genworth Financial Inc. übernommen.

Angebot: CareScout bietet Angehörigen und pflegebedürftigen Personen Vermittlungsleistungen für das Bestimmen des Pflegebedarfs, die Auswahl und Bewertung von Pflegeanbietern sowie Rabatte bei bestimmten Pflegeanbietern. Neben der Auswahl eines zuverlässigen Pflegeanbieters ist auch die Kostenreduktion bei Pflegeleistungen ein wichtiges Ziel für Konsumenten. Dabei ist CareScout vor allem auf die Vermittlung von Langzeitpflege spezialisiert. Als *Berater* setzt CareScout Pflegeexperten wie etwa ausgebildete Sozialarbeiter oder registrierte Krankenpfleger ein, die Konsumenten per Telefon oder im persönlichen Gespräch beraten. Bei einigen Anbietern kann CareScout den Konsumenten zusätzlich Rabatte bieten. CareScout veröffentlicht eigene Bewertungen von ca. 25'000 Pflegeeinrichtungen (sog. „Ratings and Reports“) und bietet Informationen zu insgesamt 90'000 Einrichtungen. Mitarbeiter von CareScout setzen diese Bewertungen und Informationen für die Beratung ein und Konsumenten können Berichte über die Bewertung einzelner Einrichtungen auch kaufen. Mit diesen Leistungen unterstützt CareScout den Konsumenten in seinem Kundenprozess *Pflegedienste nutzen* (siehe Abbildung 4-18).

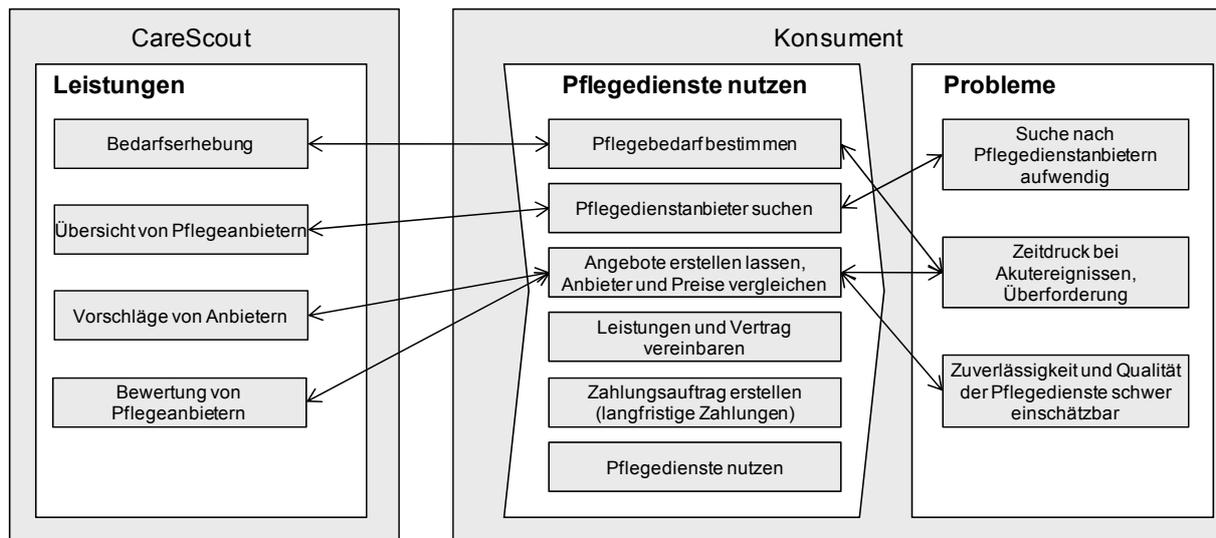


Abbildung 4-18: Kundenprozess „Pflegedienste nutzen“

Typische Probleme bei Konsumenten in ihrem Prozess *Pflegedienste nutzen* sind der hohe Aufwand für die Suche nach einem Pflegeanbieter, der häufig unter Zeitdruck stattfindet und Betroffene sowie Angehörige überfordern kann. Ebenso ist es schwierig für den Konsumenten, die Qualität von Anbietern wie ambulanten Pflegediensten oder Pflegeheimen einzuschätzen und gleichzeitig einen Pflegeanbieter auszuwählen, der den Konsumenten finanziell nicht überfordert. CareScout verringert diese Konsumentenprobleme durch Beratungsleistungen und sein eigenes Rating-System zur Qualitätsbeurteilung von Pflegediensteanbietern und schafft so Mehrwert für den Konsumenten.

Wichtigste Technologie ist die Datenbank zu Pflegeanbietern mit verschiedenen Suchfunktionen („SmartMatch™“). Die Konsumenten können jedoch nicht direkt auf diese Datenbanken zugreifen, sondern erhalten Informationen nur im Beratungsgespräch mit Mitarbeitern von CareScout oder durch den Kauf von Bewertungsberichten zu einzelnen Einrichtungen. Demnach bietet CareScout klassische und keine elektronischen Vermittlungsleistungen an.

Kundenschnittstelle: CareScout bietet die Vermittlung von Pflegeanbietern für ältere Menschen und deren Angehörige an. Für die Kundengewinnung setzt CareScout vorwiegend auf Partnerunternehmen, wie Versicherungen und grosse Unternehmen. Versicherungen (z. B. Pflege- und Krankenversicherungen) bieten die Leistungen von CareScout für ihre Versicherungsnehmer an, um einerseits Mehrwert für die Versicherungsnehmer zu bieten und andererseits kostengünstige Pflegeanbieter einzusetzen und so die Kosten für Langzeitpflege zu verringern. Grosse Unternehmen bieten die Leistungen von CareScout für ihre Mitarbeiter an (im Rahmen von „Employee Benefits Services“), sodass ein Mitarbeiter auf die Leistungen von CareScout zugreifen kann, wenn er Pflege für einen Angehörigen oder sich selbst organisieren will.

Der Gründer von CareScout, Robert Bua, veröffentlichte ein Buch, das Pflegeheime in den USA bewertet: „The Inside Guide to America’s Nursing Homes: Rankings & Ratings for Every Nursing Home in America“. Dieses Buch erlangte grosse Bekanntheit in den USA, unterstützt so die Markenbekanntheit von CareScout und erhöht damit das Vertrauen potenzieller Kunden.

Im Jahr 2009 gestaltete CareScout seine Marke (Logo, Webpräsenz usw.) neu, um eine jüngere Kundenschicht anzusprechen.

Leistungserstellung: Für die Vermittlung von Pflegedienstleistungen arbeitet CareScout mit stationären (z. B. Pflegeheime) und ambulanten Pflegeanbietern zusammen. Von CareScout unabhängige, freiwillige Vertragspartner (Krankenschwestern, Pflegefachkräfte usw.) beraten Konsumenten als sogenannte „FieldScouts“ in der Wohnung des Konsumenten. „FieldScouts“ erbringen einen Teil der Pflegeplanung und Qualitätssicherung.

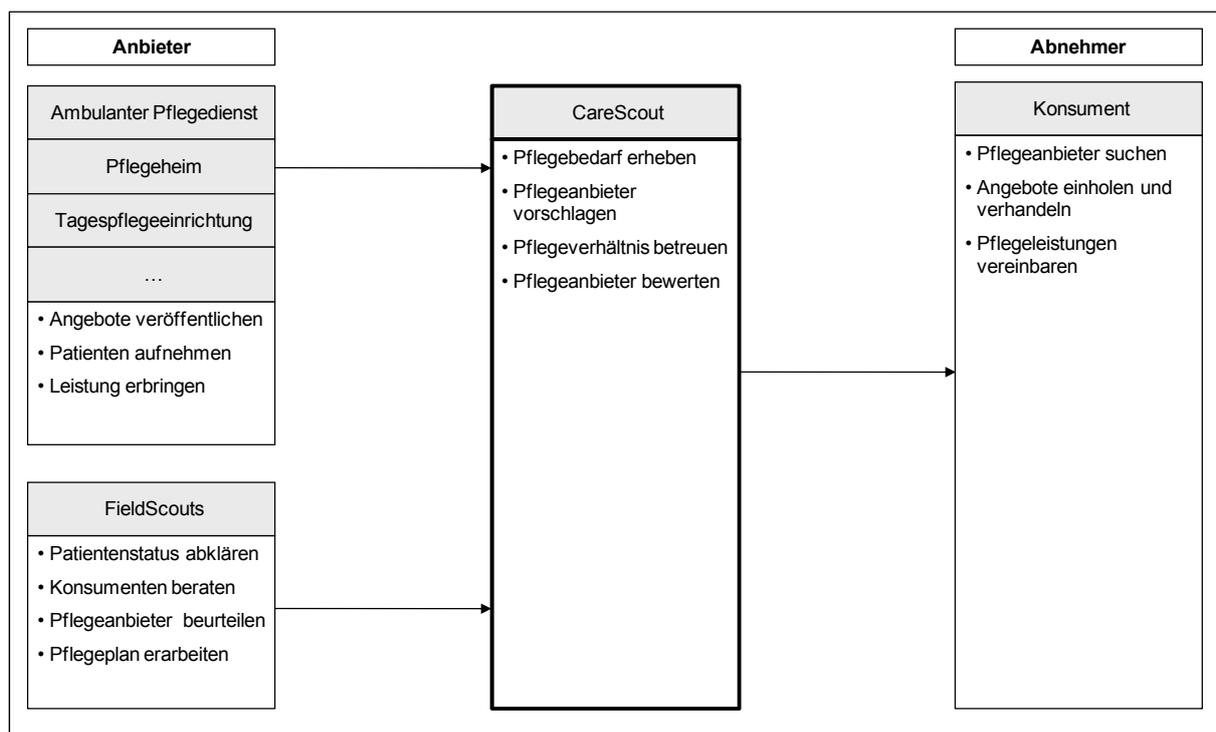


Abbildung 4-19: Anbieternetzwerk von CareScout: Geschäftspartner und deren Prozesse

Erlösmodell: CareScout generiert den Grossteil seiner Erlöse aus der Beratung von Familien mit pflegebedürftigen Personen. Diese Leistungen bezahlen vorwiegend Versicherer (Langzeitpflege-Versicherungen) oder Unternehmen im Rahmen ihrer Mitarbeitervorsorge. Jedoch können auch Konsumenten die Leistungen von CareScout direkt bezahlen (falls ihre Versicherung etwa kein Kooperationspartner von CareScout ist). Zusätzlich generiert CareScout Erlöse aus dem Verkauf von Berichten über Pflegeanbieter (ca. 95 US-Dollar für den Bericht über einen einzelnen Anbieter).

4.2.11 Eventective

Name, Hauptsitz	Eventective Inc., Portland, USA
Marken	Eventective
Region	USA, Kanada
Marktleistungen	Vermittlung von Veranstaltungs-Lokalitäten, Catering-Unternehmen, Diskjockeys, Floristen, Fotografen usw.
Umsatz, Gewinn	k. A. (\$ 2,1 Mrd. Transaktionsvolumen)
Mitarbeiter	k. A. (Unternehmensführung: 3)
Homepage	www.eventective.com
Erhebungsdatum	Mai 2010

Tabelle 4-12: Unternehmensüberblick für Eventective Inc.

Kurzbeschreibung: Eventective ist ein in den USA und Kanada tätiger Dienstvermittler von Lokalitäten und Dienstleistungen für Veranstaltungen, wie etwa Hotels, Kongresshallen, Catering-Unternehmen, Diskjockeys, Floristen, Fotografen usw. Eventective wurde 2003 gegründet und zählt mit über einer Million Besucher je Monat zu den grössten Vermittlern von Veranstaltungsdienstleistungen.

Angebot: Eventective bietet ein Verzeichnis von ca. 320'000 Anbietern, Suchfunktionen, Funktionen für das Versenden von Buchungsanfragen, Nutzerbewertungen von Anbietern und ein Diskussionsforum, um Konsumenten bei der Organisation von Veranstaltungen zu unterstützen. Auch kann ein Konsument Eventective über das Webformular beauftragen, nach Anbietern zu suchen: Der Konsument wählt einen Ort für die Veranstaltung aus, gibt das geplante Budget an und teilt benötigte Dienste (Floristen, Catering usw.) mit. Daraufhin kontaktiert Eventective Anbieter, welche dem Konsumenten direkt eine Offerte senden. Ferner stellt Eventective ein Informationsangebot mit Tipps und Tricks für die Planung von Veranstaltungen und Hochzeiten im Webportal bereit. Das Diskussionsforum kann dazu beitragen, individuelle Konsumentenprobleme bzw. -fragen lösen. Für die Einschätzung der Qualität von Anbietern bietet Eventective Nutzerbewertungen. Bislang gibt es aber erst wenige Bewertungen von Nutzern. Mit diesen Leistungen unterstützt Eventective den Konsumenten bei seinem Kundenprozess *Veranstaltung organisieren* (siehe Abbildung 4-20).

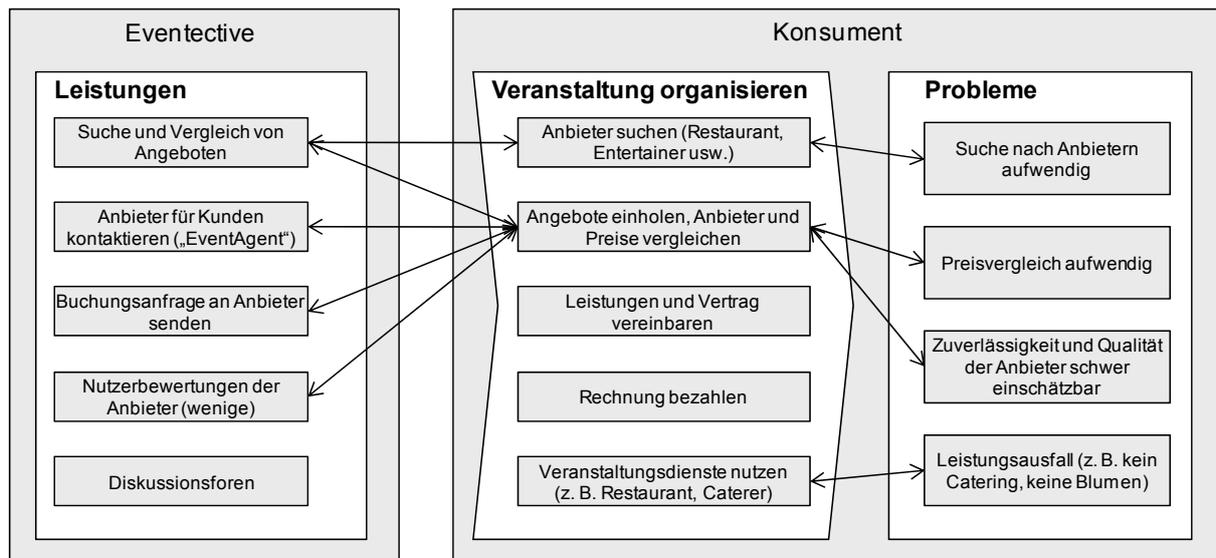


Abbildung 4-20: Kundenprozess „Veranstaltung organisieren“

Typische Probleme von Konsumenten in ihrem Prozess *Veranstaltung organisieren* sind der hohe Aufwand für eine Suche nach Anbietern und Angeboten, der aufwendige Preisvergleich verschiedener Angebote, die Schwierigkeit, Qualität und Zuverlässigkeit unbekannter Anbieter einzuschätzen, und das Risiko eines Leistungsausfalls (etwa Ausfall einer gebuchten Musikband für eine Hochzeit). Eventective verringert diese Probleme durch ein Verzeichnis von Anbietern mit verschiedenen Suchfunktionen, durch das Kontaktieren von Anbietern und Funktionen für die Anfrage von Angeboten. Zusätzlich verringert die aggregierte Übersicht vieler unterschiedlicher Anbieter für Veranstaltungen (Hotels, Kongresshallen, Catering-Unternehmen, Diskjockeys, Floristen, Fotografen, Bekleidungsverleihe usw.) die Komplexität für den Konsumenten.

Wichtigste Technologie ist das Webportal, über das Konsumenten alle Leistungen von Eventective nutzen können. Das Webportal ist zugleich der einzige Kanal, um die Vermittlungsleistungen zu nutzen.

Kundenschnittstelle: Zu den Kunden von Eventective zählen Unternehmen und Konsumenten. Der typische Nutzer von Eventective ist weiblich und zwischen 25 und 54 Jahre alt [Eventective Inc. 2010c, S. 2].

Für die Kundengewinnung nutzt Eventective u. a. Suchmaschinen und führt Massnahmen zu Suchmaschinenoptimierung aus [Eventective Inc. 2010c]. Dadurch erscheint die Webseite von Eventective jeweils unter den ersten Resultaten bei Suchmaschinen (Google, Bing; Stichwort: *Event Planning USA*).

Leistungserstellung: Wichtigste Partner sind die Anbieter von Dienstleistungen für Veranstaltungen wie Hotels, Restaurants, Künstler usw. Eventective betreibt eine Datenbank mit Informationen zu den Anbietern.

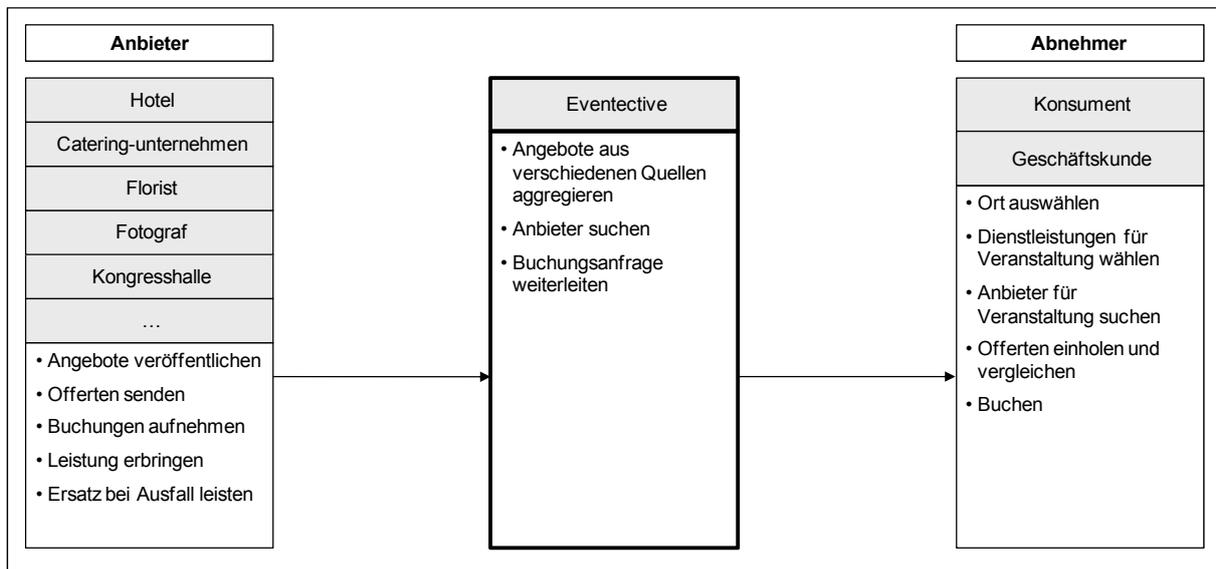


Abbildung 4-21: Anbieternetzwerk von Eventective: Geschäftspartner und deren Prozesse

Die Anbieter profitieren durch Vermarktungs- und Verkaufsförderung von Eventective, d. h. sie können ihren Umsatz durch zusätzliche Kunden steigern.

Erlösmodell: Der Konsument zahlt nichts für die Nutzung der Vermittlungsleistungen von Eventective. Anbieter können in einer kostenlosen Basisvariante ihr Unternehmen und die angebotenen Dienste knapp beschreiben. Eventective generiert seine Erlöse aus Gebühren von Anbietern: Diese können neben der kostenlosen Basisvariante drei verschiedene Premium-Angebote für die Präsentation ihres Unternehmens wählen („City enhanced listing“, „Metro enhanced listing“ und „Premium enhanced listing“). Beispielsweise hebt Eventective Premium-Anbieter bei den Suchresultaten hervor. Die Jahreskosten reichen von 99 US-Dollar in der günstigsten Kategorie bis 3‘000 US-Dollar in der teuersten Kategorie. Fragt ein Konsument über das Webportal nach Dienstleistern für eine Veranstaltung an, zahlen die Anbieter eine Gebühr, wenn Eventective die Kundenanfrage an sie weiterleiten soll. Die Gebühren reichen von 1,25 bis 5 US-Dollar, je nach Grösse (Anzahl Teilnehmer/Tage) der Veranstaltung. Schliesslich generiert Eventective Erlöse durch Online-Werbung, in Form von Bannern auf seinem Webportal.

Eventective macht keine Angaben zu seinem Umsatz. Das Vermittlungsvolumen lag 2009 bei ca. 2,1 Milliarden US-Dollar [Eventective Inc. 2010c].

4.2.12 TERA organisation

Überblick

Name, Hauptsitz	TERA organisation GmbH (liquidiert), Zürich, Schweiz
Marken	TERA Club
Region	Schweiz (nur Kanton Zürich)
Marktleistungen	Kleinanzeigen für Freizeitangebote, Handreichungen und Kulturangebote
Umsatz, Gewinn	kein Umsatz; ca. 0,25 Mio. CHF Verlust
Mitarbeiter	5
Homepage	–
Erhebungsdatum	Juni 2010

Tabelle 4-13: Unternehmensüberblick für TERA organisation GmbH

Kurzbeschreibung: TERA ist ein mittlerweile liquidiertes Unternehmen, das Online-Kleinanzeigen für Privatpersonen in den Bereichen Freizeit, Kultur und kleine Arbeiten anbot. Nutzer mussten dem TERA-Club beitreten, um das Angebot zu nutzen. Dabei sind Anbieter und Abnehmer überwiegend Privatpersonen, TERA fokussierte also auf den C2C-Bereich. Es wurde im Jahre 2003 von Peter C. Maier und drei weiteren Personen als Verein gegründet. Diesen änderten die Gründer im November 2004 in eine GmbH, um TERA auch langfristig steuern zu können. Das Webportal mit TERAs Leistungsangebot war von November 2004 bis Mitte 2005 verfügbar. Zur Mitte des Jahres 2005 entschlossen sich die Gründer, TERA zu liquidieren, da TERA kaum Mitglieder (nur ca. 30) und keine Umsätze erreichen konnte.

Geschäftsmodell

Kunden: TERA richtete sich vor allem an Privatpersonen im Kanton Zürich nach der Pensionierung, die viel Freizeit zur Verfügung haben. Das Alter der Zielgruppe sah TERA zwischen 55 und 75 Jahren. Dies ergab für den Kanton Zürich ca. 200'000 potenzielle Kunden (über 55 Jahre), wovon TERA zehn Prozent zu gewinnen hoffte. Das Ziel waren also ca. 20'000 Kunden bzw. Mitglieder.

TERA bot seinen Mitgliedern an, Kleinanzeigen auf einem Webportal zu veröffentlichen, um Gleichgesinnte für gemeinsame Freizeitaktivitäten oder für Kleinarbeiten zu finden. Eine Kleinarbeit bezeichnet hier Tätigkeiten wie Rasen mähen, Einkaufen gehen, Wäsche waschen, die einen geringen Aufwand für denjenigen bedeuten, der sie ausführt. Mit dieser Leistung unterstützte TERA den Konsumenten bei seinem Kundenprozess *Gleichgesinnte suchen*, welcher in Abbildung 4-22 dargestellt ist.

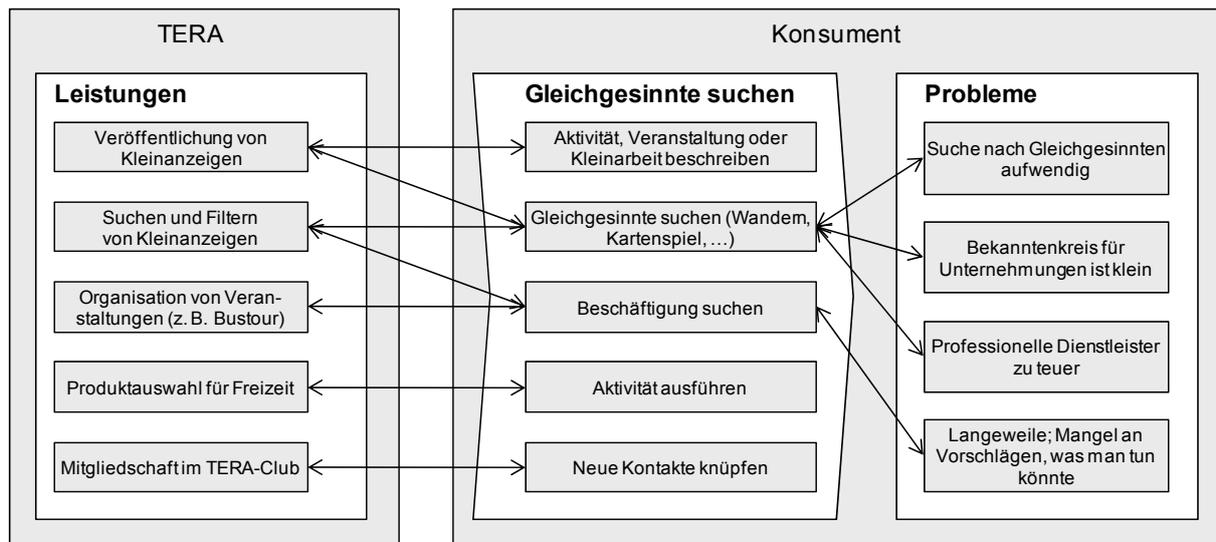


Abbildung 4-22: Kundenprozess „Gleichgesinnte suchen“

Ein typisches Konsumentenproblem ist, dass ein Konsument für Aktivitäten oder kleine Aufgaben niemanden kennt, der dies übernehmen kann. Weitere Probleme sind die aufwendige Suche ausserhalb des engen Bekanntenkreises oder ein Mangel an Vorschlägen für die Freizeitgestaltung. Diese Probleme erschienen jedoch nicht stark genug, um bei der Zielgruppe eine Zahlungsbereitschaft für TERAs Angebot auszulösen; TERA könnte insbesondere das Problem der Langeweile überschätzt haben.

Angebot: TERA bot Konsumenten vorwiegend das Veröffentlichen und Durchsuchen von Kleinanzeigen für Freizeit, kleine Arbeiten, Kultur o. Ä. an. Diese Leistungen bot es rein über das Webportal an und suchte nie selbst im Kundenauftrag. Ergänzend bot es eine Auswahl an Produkten für die Freizeitgestaltung sowie die Organisation von Veranstaltungen an. TERA ging davon aus, dass ein Grossteil der Kleinanzeigen ohne Zahlung zwischen Anbieter und Abnehmer abgewickelt würde. Für gemeinsame Aktivitäten von Privatpersonen bei Freizeit und Kultur sind Zahlungen nicht üblich (Wer würde schon einem Wanderpartner etwas dafür bezahlen, dass er mitspaziert?). Ebenso funktionieren Portale für die Partnersuche, wo Partner, die sich gefunden haben, im Regelfall keine Zahlungen austauschen.

Bei kleinen Arbeiten wie Rasen mähen oder Wäsche waschen, erhalten die Leistungserbringer häufig eine Kompensation. Dies kann sowohl eine Geldzahlung als auch eine Gegenleistung sein. Hier wollte TERA die Preisfindung und Zahlungsabwicklung komplett den Anbietern überlassen. Es bot keine Leistungen wie Preisfindung über Gebote, Nutzerbewertung von Anbietern, Treuhandzahlungen o. Ä. an, um sein Webportal möglichst einfach zu halten.

Die Auswahl an Produkten, welche TERA zusätzlich anbot, umfasste Weine, Bücher, Reinigungshilfen sowie Kissen und Matratzen. Einige Mitglieder oder potenzielle Mitglieder äusserten die Kritik, TERA sei damit ja nur ein kommerzieller Online-Shop. Letztendlich stellte TERA das Produktangebot zwar auf dem Webportal zur Verfügung, stellte es jedoch eher in den Hintergrund. Dies zeigt, dass Konsumenten den Nutzen der Produktauswahl nicht so klar sahen.

TERA bot dem Konsumenten den Nutzen, dass er schneller und einfacher Kleinanzeigen durchsuchen konnte. Auch Skaleneffekte einer grossen Nutzerbasis waren geplant, diese traten aber nie auf, da nicht genug Mitglieder bei TERA beitraten. Die Leistungen des Webportals waren zur Zeit der Liquidation voll einsatzfähig. Allerdings standen kaum Angebote von Mitgliedern zur Verfügung, da TERA nur sehr wenige Mitglieder zählte. Insofern war das Angebot von TERA nie vollständig, da die Nutzerinhalte grösstenteils fehlten.

Als Differenzierung gegenüber typischen Kleinanzeigen in Zeitungen sah TERA die persönliche Ansprache über den TERA-Club sowie die schnellere Suche online. Gleichzeitig gab es im Jahre 2004 kein vergleichbares Portal für Kleinanzeigen. Auch Online-Communities wie StudiVZ und Facebook standen erst ab Ende 2005 bzw. Ende 2006 zur Verfügung.

Leistungserstellung: Die wichtigsten Partner zum Erstellen von Leistungen waren die Mitglieder des TERA-Clubs. Die Breite und damit die Attraktivität der angebotenen Aktivitäten hing direkt von der Mitgliederanzahl ab. Für die Produktauswahl integrierte TERA Angebote aus Online-Shops in sein Webportal. Zusammen mit einem Reisebüro stellte TERA seinen Mitgliedern Spezialangebote für Reisen zur Verfügung.

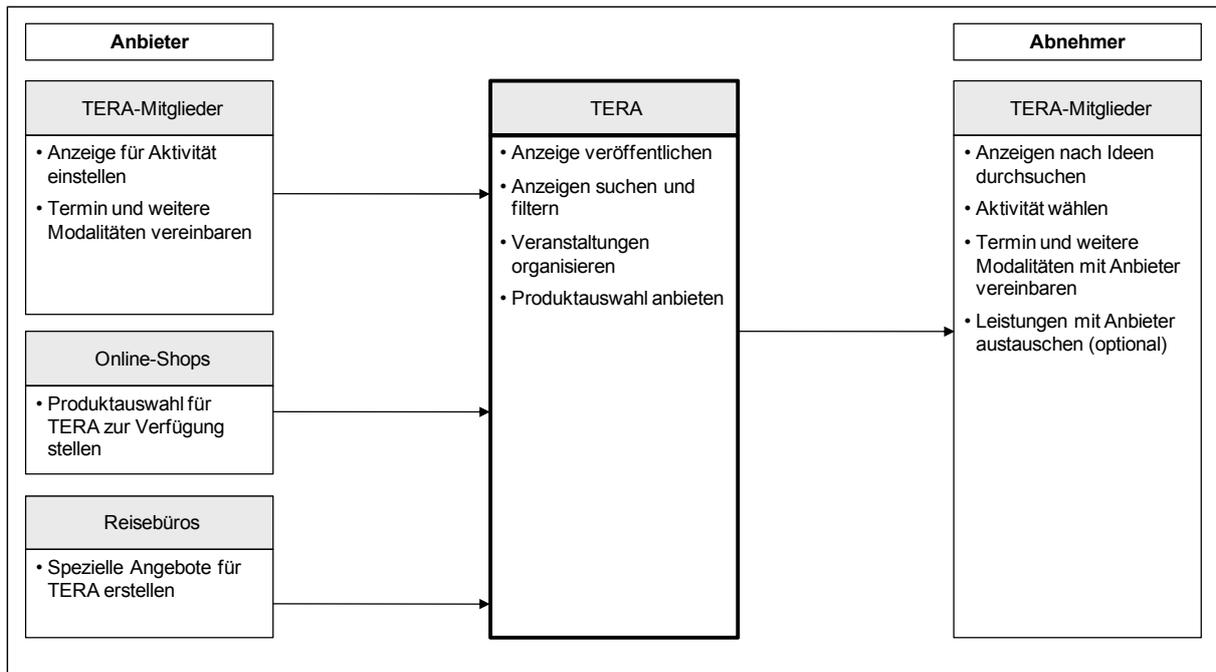


Abbildung 4-23: Anbieternetzwerk von TERA: Geschäftspartner und Prozesse

Vermarktung: TERA nutzte im Wesentlichen zwei Kanäle, um Konsumenten (neue Mitglieder) anzusprechen: Persönliche Kontakte der Gründer und Telefonmarketing. Bei Letzterem riefen Mitarbeiter eines Call-Centers im Auftrag TERAs bei potenziellen Kunden an. TERA stellte die Adressen dieser potenziellen Kunden bereit. Problematisch hierbei war, dass die Mitarbeiter des Call-Centers das Angebot von TERA nicht sehr gut kannten. TERA konnte keine Kunden durch diese Massnahme gewinnen.

Ferner plante TERA, einen redaktionellen Beitrag gemeinsam mit einer im Kanton Zürich bekannten Autorin über sein Angebot zu veröffentlichen. Anzeigen in Zeitungen und Versand von Flyern führte TERA aufgrund der Kosten nie durch. Vor solch einer Investition wollten die Gründer erst eine deutliche Zahl von Kunden gewonnen haben (ca. 500).

TERA sprach mit dem Zürcher Senioren- und Rentner-Verband sowie der Pro Senectute Zürich, ob diese ihre Mitglieder bzw. Kunden auf TERAs Angebot hinweisen könnten. Die Gespräche verliefen jedoch ohne Erfolg.

Online-Werbung über Suchmaschinen, Banner oder Weiterleitung führte TERA nicht durch, wengleich es solche Massnahmen plante. Gründe dafür waren, dass das Webportal bis kurz vor Ende des Unternehmens TERA noch unvollständig war und die Gründer im Jahre 2004 noch nicht mit Online-Werbung vertraut waren.

Erlösmodell: TERA versuchte seine Erlöse vorwiegend aus Mitgliederbeiträgen zu schöpfen. Dabei plante es eine Jahresgebühr von 50 Franken für die ersten hundert

Mitglieder und ab dann eine Jahresgebühr von 100 Franken. Dabei sah TERA das Problem, dass Gebühren potenzielle Kunden davon abhalten könnten, Mitglieder zu werden. TERA wollte das den Kunden bekannte Erlösmodell eines Vereins kopieren, in dem Mitglieder auch Jahresgebühren bezahlen. Zusätzlich wollte TERA Erlöse aus Weiterleitungsgebühren von Produktverkäufen und Reisebuchungen generieren. Dabei erhielt es 3 bis 5 Prozent des Umsatzes von Käufern, die über TERAs Webseite zu dem jeweiligen Shop bzw. Reisebüro gelangten. Ebenso plante TERA Erlöse aus Werbebannern ein, sobald das Portal eine grössere Nutzerbasis hätte, setzte dies aber vor der Liquidierung nicht um.

Aufgrund der sehr geringen Mitgliederzahlen konnte TERA nie einen substantiellen Umsatz realisieren.

Kosten und Investition: Die Kosten von TERA teilen sich in folgende Bereiche auf:

- Webportalentwicklung (ca. 100'000 CHF)
- Kosten für Server
- Kosten für fünf Arbeitsplätze und Büro
- Lohnkosten (Diese waren sehr gering, da die Gründer kaum Gehalt bezogen, ca. 15'000 CHF pro Jahr)

Insgesamt investierten die Gründer ca. 250'000 Franken in den Aufbau und Betrieb von TERA. Davon finanzierte ein Gründer den Grossteil. Trotz zahlreicher Gespräche konnte TERA keinen Investor gewinnen. Der Hauptinvestor unter den Gründern entschloss sich zur Jahresmitte 2005 zur Liquidation des Unternehmens TERA GmbH, da ihm das Risiko zu hoch war, weiteres Kapital zu investieren.

Problempunkte: Die Idee von TERA konnte letztendlich nicht genug Kunden anziehen oder Umsatz generieren. Peter C. Maier sieht drei Hauptprobleme, die den Erfolg verhinderten:

1. Das Angebot von TERA war nicht vollständig. Das Webportal war erst gegen Ende der Firmengeschichte einsatzbereit. Dies erschwerte es, neue Kunden zu gewinnen, da sich viele das Angebot schlecht vorstellen konnten.
2. Die geringe Mitgliederzahl veranlasste viele potenzielle Kunden zum Warten: „Sagen Sie mir Bescheid, wenn mehr Mitglieder dabei sind.“ Die Attraktivität von TERA hing massgeblich von der Mitgliederzahl ab. Folglich war das Angebot für die meisten potenziellen Kunden anfangs nicht überzeugend genug.

3. Einen Investor konnte TERA nicht finden. Die Gründer wollten weiteres Kapital nicht investieren, sodass sie TERA einstellten – einige Monate nachdem das Webportal fertiggestellt war.

Folgende Punkte würde Herr Maier nach dieser Erfahrung anders angehen: Zum Ersten würde er länger damit warten, in Infrastruktur zu investieren. Er empfiehlt, den Markt besser zu verstehen, bevor man Investitionen tätigt. Zweitens würde Peter C. Maier nicht mehr ohne einen weiteren Investor eine erhebliche Summe (> 100'000 CHF) finanzieren. „Eine Viertelmillion ist schnell verbrannt“, daher sollten Unternehmer beim Aufbau eines Portals auf ausreichende Finanzierung achten, rät Herr Maier. An die Möglichkeit, mit einer Art Online-Verein Geld zu verdienen, glaubt Peter C. Maier nach wie vor. Vereine, wie etwa der Zürcher Senioren- und Rentner-Verband, funktionierten nach einem ähnlichen Prinzip erfolgreich. Dies müsste auch online gelingen.

Geschäftsprozesse

Obwohl sehr wenige Mitglieder TERA nutzten, testete es alle Geschäftsprozesse. Der folgende Abschnitt stellt die Prozesse und deren Kernaufgaben dar. Prozesse, die von besonderer Bedeutung für das Geschäftsmodell von TERA waren, markiert die folgende Tabelle.

Prozess	Kernaufgaben	Hohe Bedeutung
TERA		
Nutzer registrieren	Um sich zu registrieren, müssen neue Mitglieder einen Beitrag in Höhe von 50 CHF bezahlen. So kann TERA die Identität anhand der Zahlungsinformationen zumindest bedingt bestätigen.	
Anzeige erfassen und veröffentlichen	Neue Anzeigen kann ein registriertes Mitglied im Webportal von TERA erfassen. Eine spezielle Prüfung war nicht vorgesehen, bei eventuellen Beschwerden wäre TERA im Einzelfall aktiv geworden.	●
Anzeigen suchen und filtern	Alle Such- und Filterprozesse laufen im Webportal von TERA ab.	
Veranstaltungen planen	TERA plante, in regelmässigen Abständen („alle paar Wochen“) Veranstaltungen für die Mitglieder wie etwa Theaterbesuche durchzuführen. In diesem Fall organisierte TERA die Veranstaltung und veröffentlichte eine Beschreibung auf dem Webportal.	●
Produktauswahl planen und anbieten	TERA bot seinen Mitgliedern eine Auswahl von Produkten an. Dazu legte TERA fest, welche Produkte für Pensionierte interessant sein könnten, und sprach Online-Shops (z. B. Mövenpick Weine) an.	●
Mitglied des TERA-Clubs		
Anzeige erstellen	Als „Anbieter“ erstellten Mitglieder Anzeigen für Freizeitaktivitäten oder Kleinarbeiten. Diese veröffentlichten sie mittels des Webportals.	●

Tabelle 4-14: Leistungsprozesse von TERA und seinen Geschäftspartnern

Herausforderungen: Das Erstellen von Anzeigen durch Nutzer stellte ein grosses Problem bei der Leistungserstellung dar: TERA konnte kaum Anzeigen verzeichnen, da nur wenige Mitglieder Anzeigen für Aktivitäten oder Kleinarbeiten einstellten.

Deswegen konnte TERA den Mitgliedern nur ein sehr eingeschränktes Angebot an Aktivitäten präsentieren.

Systeme

TERAs wichtigstes IT-System war das Webportal, das im Front-End Applikationen für Kunden bot sowie im Back-End Applikationen für TERA, um das Angebot zu gestalten und zu verwalten. In dem SAP-System „Business One“ realisierte TERA seine Buchhaltung und die Kundenverwaltung mit Kundenbeziehungsmanagement (CRM). E-Mails versendete TERA über ein separates Programm.

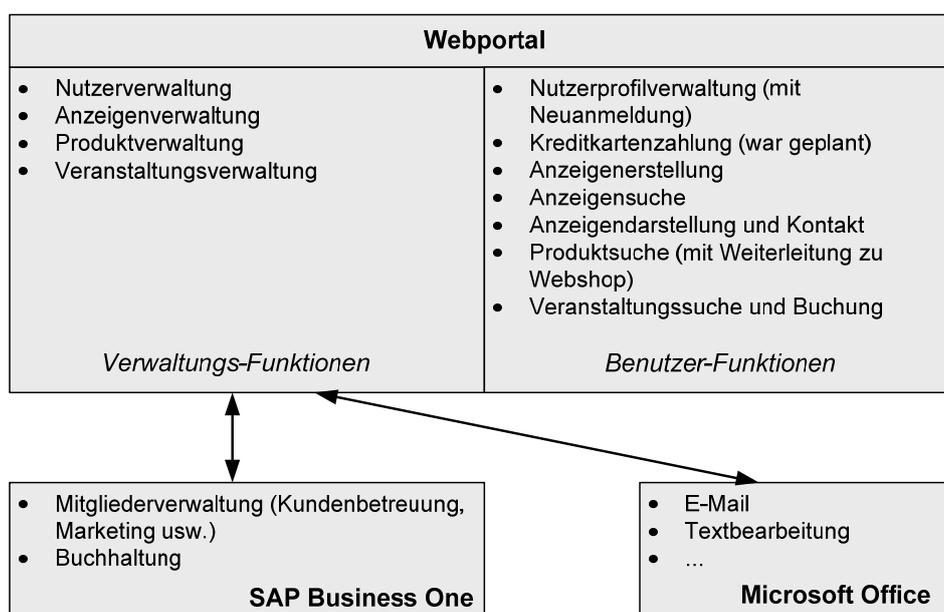


Abbildung 4-24: Applikationslandschaft von TERA

Die folgende Tabelle beschreibt die einzelnen Komponenten der Applikationen und zeigt, welche Prozesse sie jeweils unterstützten.

Applikation	Komponente	Beschreibung	Unterstützte Prozesse
Webportal Front-End		Das Front-End bildet Taskflows für den Kunden ab und unterstützt ausschliesslich ihn.	Kundenprozess
	Nutzerprofilverwaltung	Die Nutzerprofilverwaltung bot dem Kunden die Möglichkeit, sich neu bei TERA zu registrieren sowie Kontaktdaten und erstellte Anzeigen zu verwalten.	Beitreten; Anzeigen verwalten; Kontaktdaten verwalten
	Anzeigenerstellung	Mit dieser Komponente konnten angemeldete TERA-Mitglieder eine neue Anzeige (für gemeinsame Aktivitäten, Kleinarbeiten usw.) erstellen.	Anzeige erstellen
	Anzeigensuche	Die Anzeigensuche bot angemeldeten TERA-Mitgliedern die Möglichkeit, Anzeigen anderer Mitglieder nach Kategorien zu ordnen und über Suchwörter zu finden	Anzeigen suchen

Applikation	Komponente	Beschreibung	Unterstützte Prozesse
	Anzeigendarstellung und Kontakt	Mittels der Anzeigendarstellung konnte ein angemeldetes TERA-Mitglied die Details einer Anzeige sehen. Dies beinhaltete eine Beschreibung der Aktivität oder Arbeit, ein Datum sowie die Kontaktdaten des Erstellers. Über die Kontaktdaten (Telefon und E-Mail) konnten Mitglieder Details vereinbaren.	Details vereinbaren
	Produktsuche	Mitglieder konnten in dieser Komponente eine Auswahl von Produkten wie Weine, Reisegepäck usw. durchsuchen. Bei Interesse gelangte ein TERA-Mitglied mit Klick auf einen Link in den Webshop des Anbieters (z. B. Mövenpick).	Produkt kaufen
	Veranstaltungssuche	Die Veranstaltungssuche bot einen Überblick über von TERA selbst geplante Veranstaltungen. Diese sollten meist kostenpflichtig sein (z. B. Busfahrten, Theaterbesuche). Mitglieder konnten sich in dieser Komponente für eine Veranstaltung eintragen.	Veranstaltung suchen & buchen
Back-End		Mit dem Back-End konnte TERA die Mitglieder, Produktangebote und Veranstaltungen auf dem Webportal verwalten.	
	Nutzerverwaltung	In der Nutzerverwaltung legte TERA die Profile für neu registrierte Kunden an, nachdem diese ihren Mitgliederbeitrag bezahlt hatten. Ferner konnte TERA die Kontaktdaten der Nutzer einsehen.	Mitglieder verwalten
	Anzeigenverwaltung	Die Anzeigenverwaltung bot TERA die Möglichkeit, alle Anzeigen einzusehen, um so die Qualität des Angebots zu sichern.	Anzeige veröffentlichen
	Produktverwaltung	In der Produktverwaltung konnte TERA bestehende Produkte seines Online-Angebots einsehen, verändern, löschen oder neue hinzufügen.	Darstellen von Angeboten
	Veranstaltungsverwaltung	Die Veranstaltungsverwaltung bot TERA die Funktionen, neue Veranstaltungen einzustellen, bestehende einzusehen und zu verändern.	Veranstaltungen planen & veröffentlichen
SAP Business One			
	Mitgliederverwaltung	Diese Komponente für Mitgliederverwaltung bot TERA CRM ²⁶ -Funktionen (z. B. Gespräche mit dem Kundendienst erfassen, Akquisekontakte mit Status verwalten, Marketingmassnahmen planen). Neue Mitglieder musste TERA manuell vom Back-End des Webportals in die Mitgliederverwaltung von Business One übertragen. TERA plante eine elektronische Anbindung.	Vertrieb; Mitglieder verwalten
	Buchhaltung	In der Buchhaltung verwaltete TERA Zahlungseingänge und -ausgänge, generierte Jahresabschlüsse und Finanzkennzahlen.	Führung; Buchhaltung
Microsoft Office		Diese Applikation nutzte TERA für E-Mail-Kommunikation, zur Textbearbeitung und zu weiteren Bürotätigkeiten.	Vertrieb; Führung Lieferantengewinnung

Tabelle 4-15: Leistungsprozesse von TERA

Entwicklung: TERA liess das Webportal von einer Softwarefirma entwickeln und das SAP-System „Business One“ als Standardsoftware extern konfigurieren. TERA entwickelte keine Software selbst.

²⁶ CRM = Customer Relationship Management.

4.2.13 eat.ch

Überblick

Name, Hauptsitz	eat.ch GmbH, Zürich, Schweiz
Marken	eat.ch
Region	deutschsprachige Schweiz
Marktleistungen	Suche nach Essenskurieren und Online-Bestellung
Umsatz, Gewinn	0,25–0,5 Mio. CHF Umsatz (2010), profitabel
Mitarbeiter	2 Vollzeit, 2 Teilzeit
Homepage	www.eat.ch
Erhebungsdatum	Juni 2010

Tabelle 4-16: Unternehmensüberblick für eat.ch GmbH

Kurzbeschreibung: eat.ch ist ein Online-Bestellportal für Essen. Konsumenten können in der deutschsprachigen Schweiz Essenskurierere für ihren Standort suchen, deren Menü einsehen und online Essen bestellen. Das Unternehmen wurde 2006 von Reto Graf und Lukas Weder gegründet und umfasst mittlerweile fünf Gesellschafter. Damals war das Angebot auf die Stadt St. Gallen beschränkt. 2007 stieg Alexander Gouk als Gesellschafter ein und übernahm die Entwicklung und den Betrieb der IT. Anfang 2010 verfügt eat.ch über ca. 200 Partnerkurierere und wickelt Bestellungen für die ganze Deutschschweiz ab.

Geschäftsmodell

Kunden: Die Dienste von eat.ch nutzen vorwiegend Privatkunden²⁷, die zwischen 20 und 50 Jahre alt sind. Bestellungen am Abend machen ca. 80 Prozent des Bestellvolumens aus, die restlichen 20 Prozent fallen mittags an. eat.ch unterstützt Konsumenten beim Kundenprozess *Essen bestellen*.

Bei diesem Prozess treten folgende Probleme beim Konsumenten auf: Oft kennen Konsumenten nur wenige Essenskurierere (z. B. über Flyer) und empfinden die Suche im Internet als aufwendig und unvollständig. Weitere Probleme sind die schlechte Vergleichbarkeit von Preisen verschiedener Anbieter oder die schlechte Abschätzbarkeit der Essensqualität. Auch können Verständigungsprobleme bei der Bestellung per Telefon (Sprachprobleme) auftreten. Die Probleme und Prozessschritte des Konsumenten sowie Leistungen von eat.ch illustriert die folgende Abbildung 4-25.

²⁷ Mitarbeiter von Firmen, die Mittag- oder Abendessen bestellen, werden als Privatkunden gezählt, es sei denn, sie bestellen im Auftrag der Firma, z. B. für eine Besprechung.

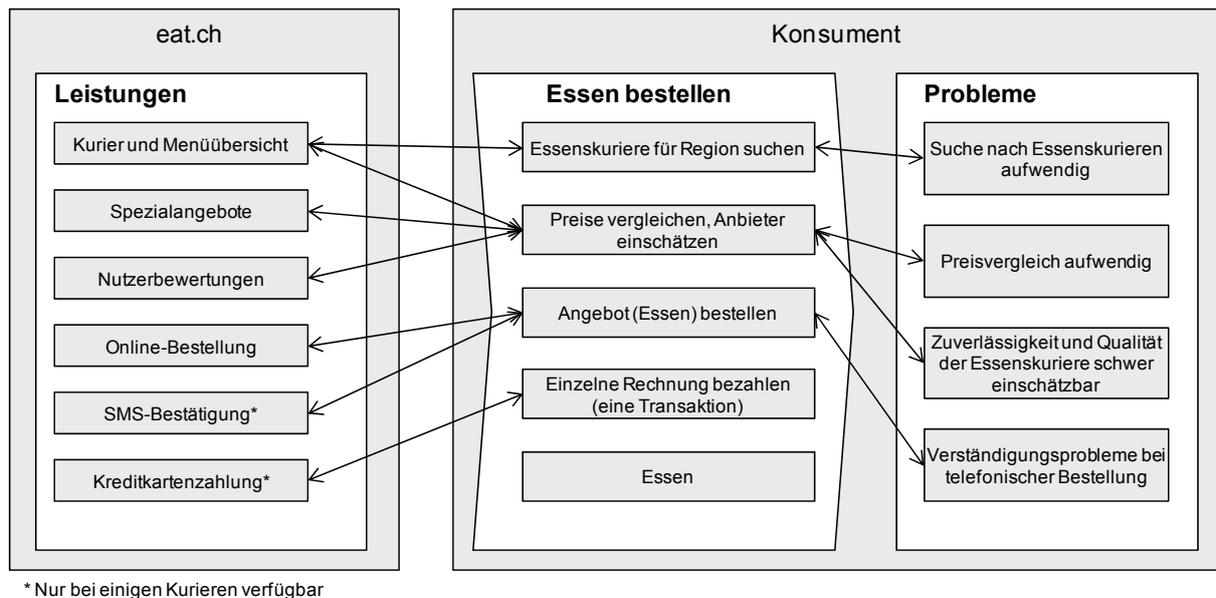


Abbildung 4-25: Kundenprozess „Essen bestellen“

Angebot: eat.ch bietet Konsumenten eine Übersicht von Essenskurieren für ein Gebiet, welches der Konsument über die Postleitzahl seiner Lieferadresse bestimmt. Der Konsument kann die Menüs und Preise aller bei eat.ch registrierten Lieferdienste einsehen, zusätzlich zeigt eat.ch Spezialangebote für jeden Tag an. Mittels einer Nutzerbewertung können Konsumenten die Qualität von Kurieren (z. B. Essensqualität und Lieferdauer) einschätzen. Die Bewertung können Nutzer bei jeder Bestellung vornehmen und für den Essenskurier ein bis fünf Sterne vergeben sowie einen Kommentar hinzufügen. Über die Menüansicht eines Kuriers können sie Essen in den Warenkorb legen und nach Angabe von Liefer- und E-Mail-Adresse online bestellen. Daraufhin erhält der Konsument eine Bestätigung per E-Mail, diese zeigt jedoch nur an, dass der Auftrag an den Kurier zugestellt wurde, nicht, dass der Kurier ihn auch zur Kenntnis genommen hat. Einige Kuriere können dem Konsumenten automatisch eine SMS als Bestellbestätigung senden, wenn sie den Lieferauftrag annehmen. Dies ermöglicht die „Orderbox“ von eat.ch, welche ab Juli 2010 im Testbetrieb für vorerst 15 Kuriere zur Verfügung steht. Üblicherweise zahlt der Konsument die Lieferung bar. Seit Mai 2010 bietet eat.ch zusätzlich eine Online-Zahlung per Kreditkarte an.

Als Dienstvermittler bietet eat.ch Konsumenten eine Übersicht über bestehende Essenskuriere (Aggregiertes Angebot) und eine einheitliche Online-Bestellung (Standardisierung).

Sein Differenzierungsmerkmal gegenüber einer Suche mit Google o. Ä. sieht eat.ch in der Kurierübersicht, die ein Konsument nach Mindestbestellmenge, Lieferdauer und Nutzerbewertung sortieren kann. Kreditkartenzahlung und SMS-Bestätigung sind aktuell weitere Alleinstellungsmerkmale. eat.ch weist darauf hin, dass Wettbewerber die

Funktionen eines Bestellportals innerhalb einiger Wochen nachbauen können. Wettbewerbsvorteile über die Technologie dauern meist nur einige Wochen bis Monate, bevor Wettbewerber sie übernommen haben. Schwerer aufzuholen sind die Anzahl der Essenskurierere und die Kundenanzahl. Dabei sieht sich eat.ch jedoch sehr ähnlich zu seinem Hauptmitbewerber, foodarena.ch.

Leistungserstellung: Die wichtigsten Partner von eat.ch sind Essenskurierere. Je grösser die Anzahl der angeschlossenen Kurierere ist, umso attraktiver wird das Angebot von eat.ch für den Konsumenten. Kurierere profitieren von einer Zusammenarbeit mit eat.ch durch zusätzlichen Umsatz und einen einfacheren Bestellprozess. Einige Kurierere erwirtschaften ein Viertel ihres Umsatzes über eat.ch. Bestellungen per Telefon dauern für den Kurier deutlich länger als per Fax oder E-Mail und häufig treten Verständigungsprobleme bei Strassennamen oder Gerichten auf.

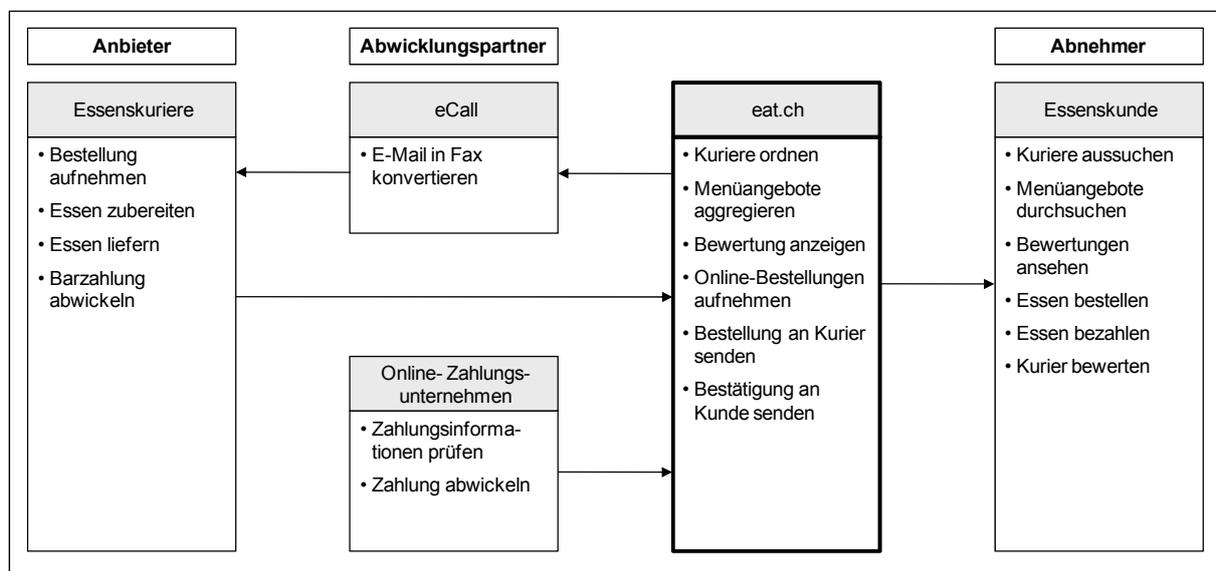


Abbildung 4-26: Anbiernetzwerk von eat.ch: Geschäftspartner und Prozesse

Mit der sogenannten Orderbox können Kurierere die Bestellungen per Touchscreen bestätigen oder ablehnen und anschliessend direkt ausdrucken. Dies vereinfacht den Bestellprozess. Die Kosten der Orderbox betragen ca. 400 Franken Einmalgebühr für einen Kurierere, wenn er sie nutzen möchte. eat.ch denkt aber auch Modelle mit Mietgebühren an. Um Kurierere anzubinden, die keinen E-Mailzugang oder eine Orderbox haben, arbeitet eat.ch mit dem Unternehmen eCall zusammen, das E-Mails in Faxe konvertiert. Ebenso nutzt es einen Partner für die Abwicklung von Online-Zahlungen über Kreditkarten.

Vermarktung: eat.ch setzt überwiegend auf Online-Werbemassnahmen, um sein Angebot bekannt zu machen. Abbildung 4-27 zeigt die Mittel und Werbepartner, welche eat.ch aktuell einsetzt. Wichtigstes Werbemittel ist die Stichwörterwerbung bei Google

(AdWords). Hierbei bezahlt eat.ch einen Preis pro Klick (z. B. 1 Franken für die Stichwörter „Pizza Kurier Zürich“) auf die Anzeige, welche oberhalb der eigentlichen Suchresultate erscheint. Damit konnte eat.ch eine Konversionsrate von 15 Prozent erreichen, das heisst 15 Prozent der Nutzer, die auf die Anzeige klickten, bestellten über eat.ch. Die Optimierung des Webportals für Suchmaschinen (Search Engine Optimization genannt) betrieb eat.ch bisher nur mit geringem Aufwand. Weiterhin setzt eat.ch Facebook zur Werbung ein: Facebook blendet auf der rechten Seite drei Werbungen ein, die z. B. nach Alter, Region oder Gruppenmitgliedschaft auf den Nutzer zugeschnitten sind. eat.ch zahlt einen Preis pro Klick für die geschaltete Anzeige.

Ferner versucht eat.ch, eine Weiterleitung über andere Webseiten und Portale aufzubauen, sogenannte Affiliates. Dabei integriert der Affiliate ein Banner von eat.ch auf seiner Webseite. Gelangt ein Nutzer über dieses Banner auf das Portal von eat.ch, so erhält der Affiliate eine Gebühr wenn der Nutzer eine Postleitzahl eintippt (ca. 0,5 CHF), oder eine Bestellung tätigt (ca. 2 CHF). Bannerwerbung mit einem Bezahlmodell ohne Klickraten setzt eat.ch nicht ein. Diese Modelle erscheinen eat.ch im Vergleich zu Modellen auf Basis von Klickraten zu teuer.

Schliesslich bietet eat.ch Kurieren an, einen Webshop bzw. ein Webportal für Online-Bestellungen unter ihrer Marke zu erstellen. Dies entspricht dem Direktvertrieb von Kurieren über das Internet – wenn eat.ch allerdings den Webshop erstellt, erhält es über diesen Vertriebskanal des Kuriers auch eine Provision. Die Provision für eat.ch über Webshops ist geringer als die 7 Prozent, welche es bei Bestellungen über das eigene Portal eat.ch erhält.

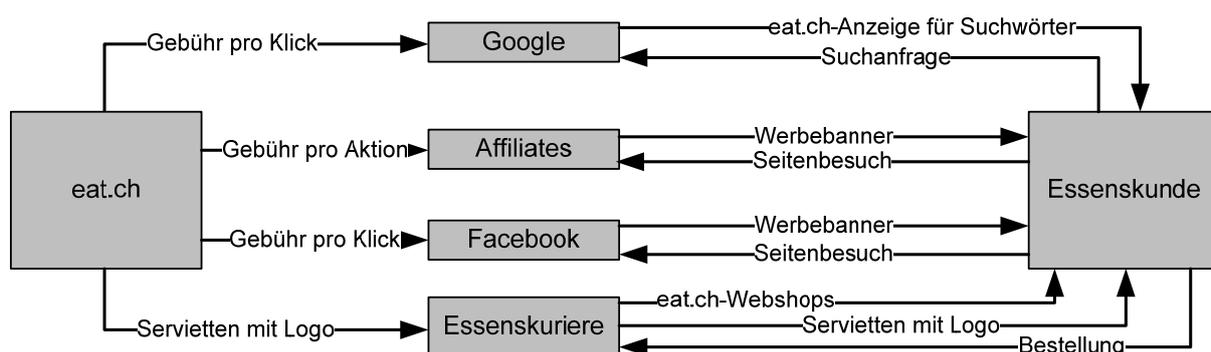


Abbildung 4-27: Marketingstruktur von eat.ch: Vertriebspartner und Leistungen

Mit einem Newsletter informiert eat.ch bestehende Kunden in unregelmässigen Abständen, ca. einmal pro Monat, über Spezialangebote und neue Funktionen.

Offline-Werbung, wie Zeitungsanzeigen, Fernsehspots, Radiowerbung oder Plakate, setzt eat.ch nur sehr wenig ein. Eine ca. zweiwöchige Radiowerbung im Raum Zürich brachte wenig Resonanz. Zeitungswerbung setzt eat.ch in kleinerem Umfang ein, z. B.

im St. Galler Tagblatt. Fernsehwerbung erscheint eat.ch als zu teuer. Als weitere Werbemaßnahme hat eat.ch eine Aktion mit Gratisservietten für Essenskuriere geplant: eat.ch stellt Kurieren kostenlos Servietten mit dem eat.ch-Logo zur Verfügung.

Der Slogan „just a click away“ soll die Einfachheit des Bestellens online unterstreichen. Die Markenbotschaft von eat.ch soll Einfachheit und Zuverlässigkeit sein.

Erlösmodell: eat.ch generiert seine Erlöse ausschliesslich durch 7 Prozent Vermittlungsgebühr. Diese Gebühr zahlen Essenskuriere bei Bestellungen über eat.ch. Für die Konsumenten fallen keine Gebühren an. Werbeeinnahmen und sonstige transaktionsunabhängige Erlöse generiert eat.ch nicht.

Kosten und Investition: Die Gründer starteten eat.ch ohne grosse Investitionen als Pilotprojekt. 2008 investierten sie für die Gründung einer GmbH 21'000 Franken. Die Kosten für das Webportal konnte eat.ch sehr gering halten, da es alles intern entwickelte. Die wichtigsten Fixkosten sind: Werbekosten, System- und Webportalentwicklung sowie Büroräume. Die Lohnkosten machen nur einen kleinen Teil aus. Bei den transaktionsabhängigen Kosten sind die Gebühren für den Faxversand am grössten. Diese kann eat.ch durch die Orderbox auf ca. ein Zehntel senken. Ende 2009 stieg ein Investor bei eat.ch ein. Dadurch hat eat.ch nun die finanziellen Mittel, um einerseits neue Innovationen wie die Orderbox zu starten. Andererseits kann eat.ch reagieren, falls sein Konkurrent foodarena.ch eine Werbekampagne zur Markenbildung starten sollte.

Geschäftsprozesse

Die Dissertation beschreibt im Folgenden nur die Leistungsprozesse von eat.ch. Kundenprozesse sind bereits beim Geschäftsmodell von eat.ch dargestellt. Die folgende Tabelle markiert Prozesse, welche für das Geschäftsmodell von eat.ch besondere Bedeutung haben. So ist das Anbinden der Kuriere wichtig, was dazu führte, dass eat.ch mit der Orderbox eine neue Schnittstelle entwickelte. Der Buchhaltung oder Rechnungsstellung kommt hingegen keine besondere Bedeutung für das Geschäftsmodell zu.

Prozess	Kernaufgaben	Hohe Bedeutung
eat.ch		
Kuriergewinnung	Kuriere spricht eat.ch persönlich an, um sie als Lieferanten zu gewinnen.	
Kurier anbinden	eat.ch hilft dem Kurier, die nötige Infrastruktur (Fax, E-Mail, Internetzugang usw.) einzurichten, schult ihn in den Abläufen des Bestellprozesses und pflegt seine Daten in die Kurierverwaltung ein. Ebenso erfasst es das Menü. Nach einer Testbestellung veröffentlicht eat.ch das Angebot für Konsumenten.	●
Kuriere verwalten	Ändern sich Lieferkonditionen oder das Menü eines Kuriers, gibt er eat.ch Bescheid. Daraufhin pflegt es die neuen Daten ein. Dieser Prozess ist fehleranfällig, da der Kurier an die Benachrichtigung denken muss.	
Vertrieb	Im Vertrieb versucht eat.ch neue Kunden und auch neue Vertriebspartner zu gewinnen.	
Kuriere und Menüs anzeigen	Dieser Prozess läuft ausschliesslich automatisch im Front-End des Webportals ab. eat.ch zeigt Konsumenten bei einer Anfrage eine Liste von Kurieren für ihr Gebiet an. Diese Liste kann der Konsument nach Lieferzeit, Mindestbestellwert und Nutzerbewertungen sortieren. Pro Kurier kann der Konsument das Menü ansehen.	●
Essen bestellen	Dieser Prozess läuft normalerweise automatisch ab. eat.ch empfängt vom Konsumenten eine Bestellung über das Webportal und leitet sie per E-Mail, Fax oder Orderbox an den Kurier weiter. Daraufhin bestätigt eat.ch die Bestellung per E-Mail an den Konsumenten. Nur Kuriere, die eine Orderbox haben, können die Bestellung auch noch direkt an den Konsumenten bestätigen. Bei technischen Problemen, hohen Bestellsummen (> 100 CHF) oder Bestellungen bei Kurieren, die eat.ch als unzuverlässig markiert hat, überprüfen eat.ch-Mitarbeiter den Bestellstatus per Telefon und benachrichtigen den Konsumenten (Telefon oder E-Mail).	●
Rechnung stellen	Die Applikation Kurierverwaltung erfasst alle Bestellungen bei einem Kurier und den offenen Rechnungsbetrag für eat.ch. Circa einmal im Monat erstellt eat.ch für jeden Kurier eine Rechnung und versendet sie per Post an ihn. Allerdings nur, sofern die Rechnung mehr als 50 Franken beträgt.	
Kundendienst	Bei Problemen des Konsumenten (meist kommt eine Lieferung nicht an) kann der Konsument eat.ch per E-Mail oder Telefon kontaktieren. Im Normalfall gibt eat.ch Bestellgutscheine aus, wenn ein Lieferproblem auftrat.	
Buchhaltung	Bei der Buchhaltung erfasst eat.ch alle ein- und ausgehenden Zahlungen. In diesem Prozess erstellt und versendet es auch Mahnungen an Kuriere, die offene Rechnungsbeträge nicht fristgerecht bezahlt haben. Der Prozess läuft unregelmässig ca. einmal pro Monat ab.	
Führung	Im Führungsprozess wertet eat.ch Umsatzentwicklungen aus, vergleicht seine Leistung mit der Konkurrenz und erstellt neue Zielvorgaben.	
Kurier		
Bestellung aufnehmen	Kuriere erhalten Bestellungen per E-Mail, Fax oder über die Orderbox. Nur bei der Orderbox kann der Kurier die Bestellung an den Konsumenten und eat.ch bestätigen. Dieser Prozess ist aufgrund der mangelnden Bestätigung über E-Mail und Fax noch fehleranfällig. Durch die Orderbox möchte eat.ch die Prozessqualität erhöhen.	●

Tabelle 4-17: Leistungsprozesse von eat.ch und seinen Geschäftspartnern

Herausforderungen: Der Bestellprozess stellte die grösste Herausforderung dar. Anfangs führten Probleme des Servers öfter dazu, dass Lieferanten die Bestell-E-Mails nicht erhielten. Dadurch, dass der Lieferant den Erhalt der Bestellung noch nicht bestätigt, ist der Bestellprozess nach wie vor der fehleranfälligste. Konsumenten nehmen es als grosses Problem wahr, wenn eine Bestellung nicht geliefert wird oder deutlich län-

ger als angegeben braucht. eat.ch sieht es als erfolgskritisch, den Bestellprozess zu verbessern. Dafür entwickelte es ein Hardwaresystem (die *Orderbox*), mittels dessen Lieferanten eine Bestätigung per SMS an den Konsumenten senden können.

Systeme

Einen Grossteil der Applikationen fasst eat.ch in seinem Webportal zusammen. Dieses gliedert sich in Funktionen für die Nutzer und Verwaltungsfunktionen. Die Nutzerfunktionen unterstützen den Konsumenten, die Verwaltungsfunktionen die Mitarbeiter von eat.ch. Für externe Applikationen nennt Abbildung 4-28 deren Namen und die Funktionalität in Klammern. Die wichtigsten Applikationen neben dem Webportal sind das Buchhaltungssystem BusPro, das E-Mailprogramm Thunderbird sowie die von eat.ch entwickelte Orderbox. Letztere besteht aus sowohl Hardware als auch Software. Dabei sind die Buchhaltungs- und die E-Mail-Applikationen nicht mit einer elektronischen Schnittstelle ans Webportal angebunden. eat.ch überträgt Informationen manuell. Die Orderbox ist über eine GSM²⁸- und E-Mail-Schnittstelle an die Bestellverwaltung des Webportals angebunden. Ebenso bindet eat.ch seine Webshops von Kurieren über XML-Nachrichten direkt in das Webportal ein.

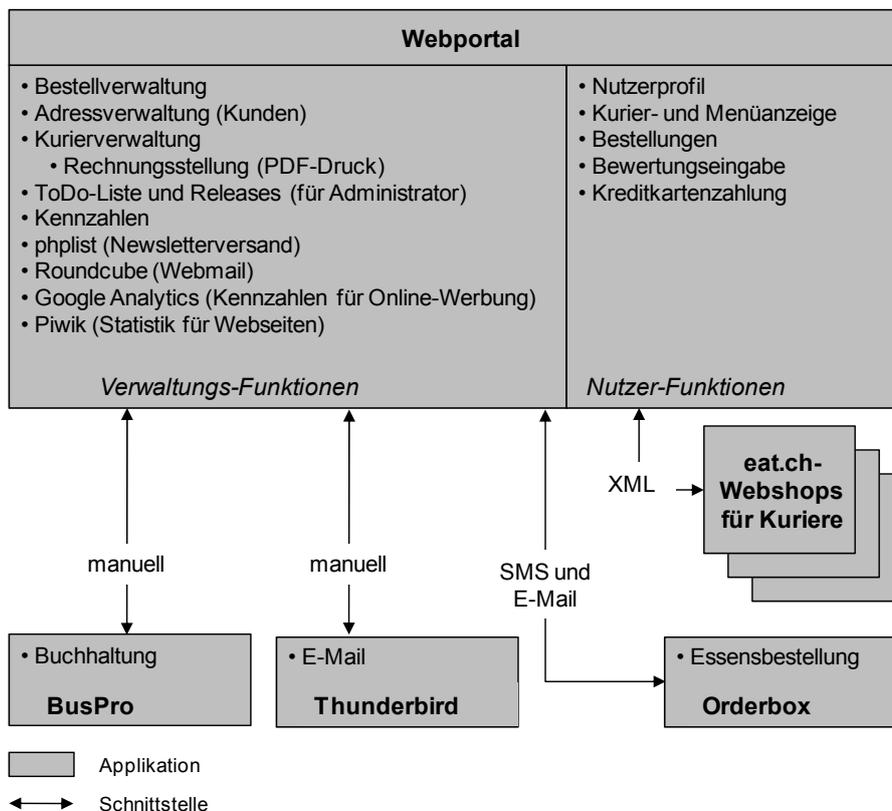


Abbildung 4-28: Applikationslandschaft von eat.ch. Die Grafik stellt Komponenten von Applikationen als Text mit Aufzählungszeichen dar.

²⁸ GSM = Global System for Mobile Communications.

Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Applikationen liefert die nachfolgende Tabelle 4-18.

Applikation	Komponente	Beschreibung	unterstützte Prozesse
Webportal-Nutzer-Funktionen			Kundenprozess
	Nutzerprofil	Die Komponente Nutzerprofil bietet dem Konsumenten die Möglichkeit, seine Adressdaten zu speichern sowie die letzten Bestellungen anzusehen und zu bewerten.	Essen bestellen; Kurier bewerten
	Kurier- und Menüanzeige	Diese Komponente zeigt dem Konsumenten Kuriere für Liefergebiete (nach Postleitzahlen) sowie deren Menüs. Die Kurierübersicht bietet eine Funktion zum Ordnen der Kuriere nach Bewertung, Lieferdauer und Mindestbestellwert.	Kuriere aussuchen; Menüangebote durchsuchen; Bewertungen ansehen
	Bestellungen	In der Bestellkomponente kann der Konsument Essen in einen virtuellen Warenkorb legen und seine Adresse für die Lieferung eingeben. Für Kreditkartenzahlung kann er Zahlungsinformationen in einer Maske eingeben.	Essen bestellen; Essen bezahlen
	Bewertungseingabe	Über einen Link, den der Konsument per E-Mail oder über sein Nutzerprofil sieht, kann er zu jeder Bestellung eine Maske für die Kurierbewertung aufrufen.	Kurier bewerten
	Gruppenbestellung	Mit der Gruppenbestellung kann ein Konsument einen Link zu einem gemeinsamen Warenkorb erzeugen. Den kann er per E-Mail an Freunde und Arbeitskollegen schicken. Diese können ihren Namen eingeben und Essen unter ihrem Namen zu der Gruppenbestellung hinzufügen.	Essen bestellen
eat.ch-Webshops	eat.ch-Webshops	eat.ch erstellt Webshops für Kuriere. Hierbei bindet es den Webshop in sein Bestellsystem ein.	Essen bestellen
Webportal-Verwaltungs-Funktionen			
	Bestellverwaltung	Die Bestellverwaltung zeigt alle Bestellungen und deren Status. Bestellungen über 100 Franken und bei Kurieren, bei denen gehäuft Lieferprobleme auftraten, markiert die Bestellverwaltung rot.	Bestellungen prüfen und verwalten
	Adressverwaltung (Konsumenten)	Die Adressverwaltung nutzt eat.ch, um Konsumenten bei Problemen zu kontaktieren und um den Newsletter zu versenden.	Essen bestellen; Vertrieb
	Kurierverwaltung und Rechnungsstellung	In der Kurierverwaltung legt eat.ch neue Kuriere und deren Menü an und pflegt Änderungen. Ebenso stellt die Kurierverwaltung offene Rechnungsbeträge von Kurieren dar und zeigt die Rechnungen an, welche eat.ch an einen Kurier gesendet hat.	Kurier anbinden; Rechnung stellen
	Aufgabenliste (für Administrator)	Mit der Aufgabenliste verwaltet der Administrator die Weiterentwicklung des Webportals.	Webportal entwickeln
	Kennzahlen	Kennzahlen geben der Geschäftsleitung Übersicht über die Anzahl an Bestellungen, den Umsatz und seine Entwicklung, die Anzahl an Neukunden pro Monat, durchschnittliche Wiederbestellrate der Konsumenten, das Verhältnis von Seitenbesuchern zu Bestellungen usw.	Führung

	Roundcube (Webmail)	Mittels Roundcube können eat.ch-Mitarbeiter über eine Webnutzerschnittstelle E-Mails versenden. Die Komponente dient dazu, dass eat.ch-Mitarbeiter auch ausserhalb des Büros auf Anfragen reagieren können.	Kundendienst
	Piwik	Piwik ist eine Webanalyse-Software, welche Zugriffe auf das eat.ch-Webportal statistisch auswertet. Sie zeigt Besucherzahlen, Webseiten, von denen Nutzer weitergeleitet wurden, usw. an.	Vertrieb
	Google Analytics	Google Analytics ist wie Piwik eine Webanalyse-Software. Es verbindet dabei Besucherzahlen mit Werbemassnahmen bei Google und liefert Kennzahlen wie Umwandlungsraten, Kosten per Click usw.	Vertrieb
	phplist	phplist ermöglicht den Versand eines Newsletters an viele Adressen.	Vertrieb
Kommunikation			
	Thunderbird	eat.ch installiert Thunderbird lokal beim Kurier, damit dieser Bestellungen via E-Mail empfangen kann. Für jeden Kurier erstellt es hier eine Googlemail-Adresse.	Essen bestellen
	Googlemail	Googlemail ist der E-Mail-Anbieter, welchen eat.ch für Kuriere empfiehlt und einrichtet.	Essen bestellen
Orderbox		Die Orderbox besteht aus einer Softwarekomponente im Back-End des Webportals und einer Hard- und Softwarekomponente beim Kurier. Die Box steht beim Kurier und gibt einen Signalton bei einer neuen Bestellung ab. Auf einem Touchscreen sieht der Kurier die Bestellung und kann diese bestätigen oder ablehnen.	Essen bestellen
BusPro		BusPro ist die Buchhaltungssoftware von eat.ch. Hier verwaltet es Zahlungseingänge und -ausgänge, startet Mahnungen, generiert Jahresabschlüsse und Finanzkennzahlen.	Buchhaltung; Führung

Tabelle 4-18: Applikationsverzeichnis von eat.ch

Kommunikation mit Partnern: Die wichtigsten Applikationen von eat.ch, um mit Partnern zu kommunizieren, sind E-Mail und die Orderbox für Bestellungen und Kundendienst sowie Asterisk als Telefonsystem für Kundendienst, Kundengewinnung usw.

Entwicklung: eat.ch entwickelte alle Applikationen selbst oder konfigurierte frei verfügbare Softwarekomponenten. Das Webportal basiert auf dem Framework *GridSphere*²⁹, einem Open-Source-Projekt, das die Verwaltung und Einbindung von Applikationen als sogenannte Portlets (nach Java Specification Request 168) erlaubt. Durch den Portlet-Standard (JSR 168) kann ein Portal beliebige Applikationen einbinden, die nach diesem Standard spezifiziert sind. Die Nutzer-Funktionen implementierte eat.ch komplett selbst, da es keine Portlets für den Prozess des Bestellens von Essen gab. Als einzige Standardsoftware kaufte eat.ch eine Buchhaltungssoftware, da diese für den Einsatz in der Schweiz lizenziert sein muss.

²⁹ <http://www.gridsphere.org/>.

4.2.14 MyHammer

Überblick

Name, Hauptsitz	MY-HAMMER AG, Berlin, Deutschland
Marken	MyHammer
Region	Deutschland, Österreich, Grossbritannien
Marktleistungen	Aufträge veröffentlichen und suchen, Preisfindung, Garantien, Branchenbuch mit bewerteten Anbietern
Umsatz, Gewinn (2009)	€ 10,2 Mio. Umsatz; € 2,0 Mio. Verlust
Mitarbeiter	54
Homepage	www.my-hammer.de
Erhebungsdatum	August 2010

Tabelle 4-19: Unternehmensüberblick für MyHammer

Kurzbeschreibung: MyHammer ist ein Online-Marktplatz für Handwerks- und Dienstleistungsaufträge in Deutschland, Österreich und Grossbritannien, der sich vorwiegend an private Auftraggeber richtet. Das Spektrum der vermittelten Dienste reicht von kompletten Baumasnahmen über Reparaturen, Wohnungsrenovierungen und Umzüge bis zu Betreuung und Unterricht. Die Dienste sind häufig an einen physischen Auftragsort gebunden (z. B. Haus für Renovierung). Das Portal MyHammer ist seit 2005 in Betrieb. MyHammer ist Marktführer im Bereich der Vermittlung von Handwerksdiensten. Die MyHammer Holding AG (ehemals Abacho AG) mit Sitz in Neuss hält die Aktienmehrheit der MY-HAMMER AG.

Geschäftsmodell

Kunden: Abnehmer veröffentlichen Aufträge für Dienstleistungen auf dem Portal von MyHammer. Anbieter geben Gebote für die Aufträge ab, der Auftraggeber entscheidet sich anhand von Preis, Angebotsbedingungen, Qualifikationen und Bewertung für einen Anbieter. Auftraggeber sind meist Privatpersonen, Anbieter meist gewerbliche Betriebe.

MyHammer möchte den Konsumenten für einen Auftrag schnell einen passenden und zuverlässigen Dienstleister bieten, der den Auftrag zu einem guten Preis-Leistungsverhältnis ausführt. Probleme des Konsumenten bei der Auftragsvergabe sind ein hoher Aufwand für die Suche von Anbietern, die schlechte Einschätzbarkeit, ob ein Anbieter zuverlässig ist, überteuerte Angebote sowie mangelhafte Ergebnisse (aus Sicht des Konsumenten). Abbildung 4-29 stellt die Probleme und Aktivitäten des Konsumenten sowie die Leistungen von MyHammer dar.

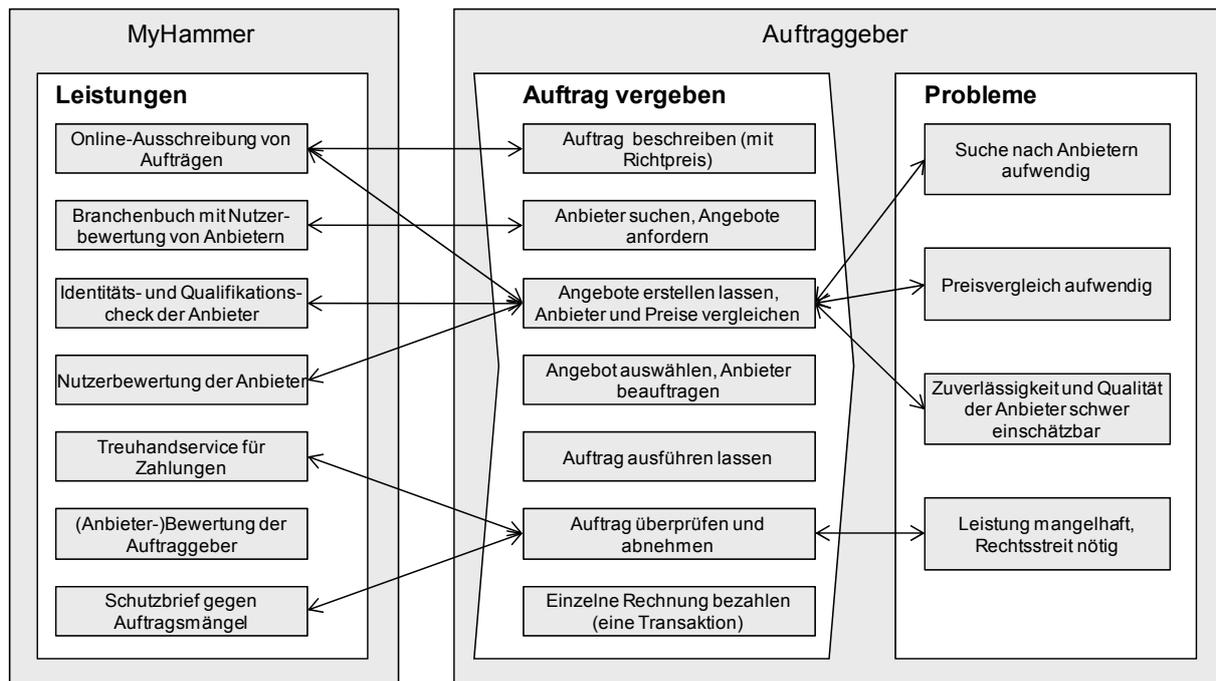


Abbildung 4-29: Kundenprozess „Auftrag vergeben“

Angebot: MyHammer unterstützt Abnehmer (Auftraggeber) dabei, für einen Auftrag einen Dienstleister zu finden. Dafür bietet MyHammer Leistungen an, die den Abnehmer beim gesamten Prozess der Auftragsvergabe unterstützen (siehe Abbildung 4-29). Der Auftraggeber kann Angebote in standardisierter Form auf dem Portal von MyHammer ausschreiben. Anbieter können nach Aufträgen suchen, Benachrichtigungen über neue Angebote erhalten und Gebote für einen Auftrag abgeben. Die Gebote enthalten einen Preis sowie erläuternde Bedingungen des Angebots. Diese Gebote der Anbieter geben dem Auftraggeber eine Übersicht des Preisspektrums und sind rechtsverbindlich. Um die Anbieter einzuschätzen, bietet MyHammer dem Auftraggeber Identitätschecks, Qualifikationschecks und Nutzerbewertungen der Anbieter. Jeder Anbieter muss seine Identität über eine digitale Kopie des Personalausweises bestätigen und ebenso digitale Kopien von Qualifikationen (Meisterbrief) einreichen. Nach erfolgter Auftragsvergabe kann ein Auftraggeber den Anbieter bewerten. Solche Nutzerbewertungen helfen neuen Auftraggebern dabei, die Qualität von Anbietern einzuschätzen und eine Auswahl aus den Geboten mehrerer Anbieter zu treffen. Für die Bezahlung stellt MyHammer einen Treuhanddienst bereit, der Auftraggebern bei der Mängelbeseitigung hilft und Auftragnehmer vor Zahlungsausfall schützt. Den Treuhanddienst stellt das Logistikunternehmen iloxx bereit (<http://www.iloxx.de/>). Dabei übergibt der Auftraggeber den vereinbarten Betrag vor Auftragsbeginn an den Treuhänder, der den Zahlungseingang an den Anbieter meldet. Der Anbieter meldet dann das Auftragsende an den Treuhänder, erhält das Geld aber erst, wenn auch der Auftraggeber die Fertigstellung des Auftrages meldet. Für eventuelle Mängel oder Schäd-

den bietet MyHammer zusätzlich einen kostenlosen Schutzbrief für jeden vergebenen Auftrag an. Dieser stellt einen neutralen Schlichter, einen Gutachter, Rechtsschutz oder eine Mängelzahlung bereit. Voraussetzung für den Schutzbrief ist, dass der vom Auftraggeber gewählte Anbieter die nötigen Qualifikationen für den Auftrag besitzt (z. B. Autoreparatur bei einem Kfz-Meisterbetrieb).

MyHammer sieht sein Angebot vorwiegend im Wettbewerb zu Branchenbüchern und Google als Suchmöglichkeit für Handwerker. Anbieter von Kleinanzeigen (Craigslist, machdudas.de) sieht MyHammer prinzipiell als Wettbewerber, hält sie aber für zu klein, um ihm Konkurrenz zu machen. Differenzierungsmerkmal von MyHammer gegenüber oben genannten Wettbewerbern ist einerseits eine bessere Kontrolle der Anbieter (Identitätschecks, Qualifikationschecks, Nutzerbewertungen), andererseits können Nutzer auch konkrete Angebote zu Ausschreibungen einholen und diese miteinander vergleichen, was bei Branchenbüchern nicht möglich ist.

Wichtigste Technologie ist das Webportal, welches das volle Leistungsspektrum ausschließlich via Internet ermöglicht. Zusätzlich nutzt MyHammer elektronische Dokumente (Scans, E-Mails).

Leistungserstellung: Die Anbieter von Dienstleistungen sind die wichtigsten Partner von MyHammer. Sie profitieren von einem zusätzlichen Kundenzugang über MyHammer, wo sie auch ein Firmenprofil präsentieren können. Die Suche nach Aufträgen hilft Anbietern dabei auftragsschwache Zeiten auszugleichen. Die Bewertung von Auftraggebern schafft zusätzliche Sicherheit für Anbieter. Daneben lagert MyHammer die Kundenbetreuung und die Rechnungsstellung an externe Dienstleister aus. Ebenso arbeitet es für den Schutzbrief mit einer Versicherung und für die Treuhandzahlung mit dem Dienstleister iloxx zusammen.

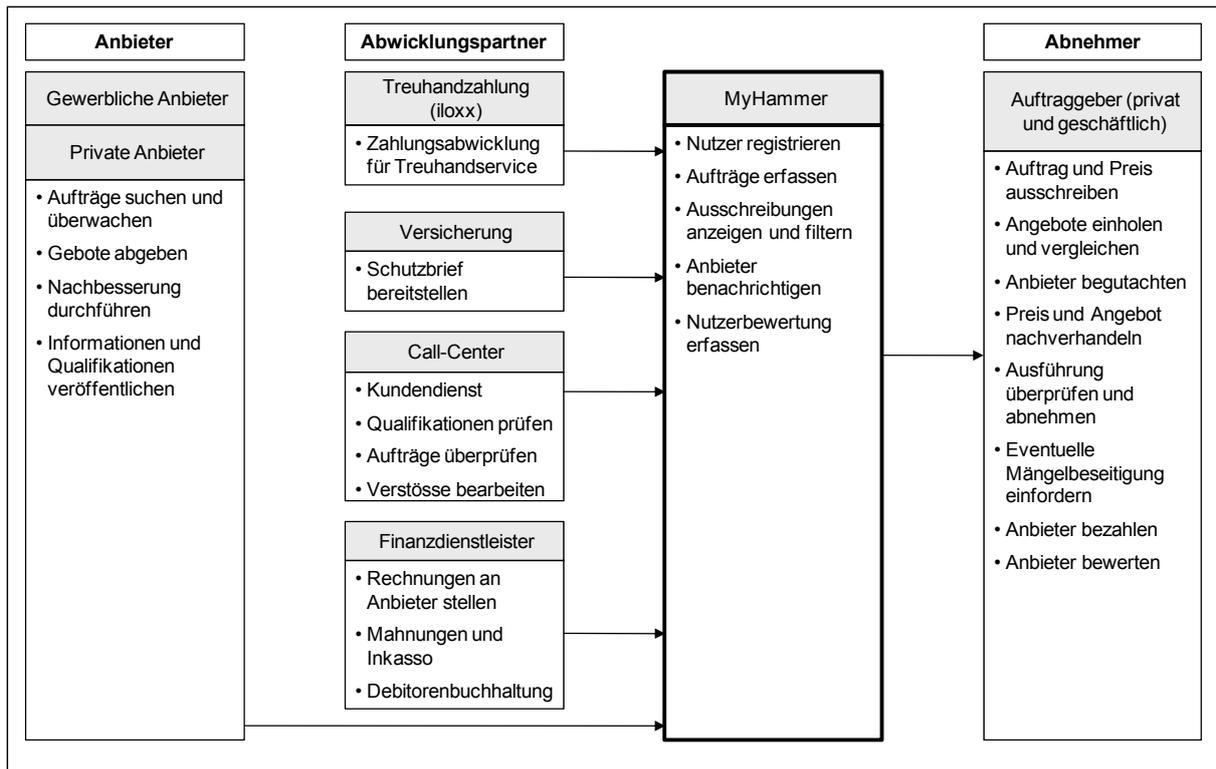


Abbildung 4-30: Anbiernetzwerk von MyHammer: Geschäftspartner und Prozesse

Vermarktung: MyHammer spricht Konsumenten über Online- und über Fernsehwerbung an – beide Werbungsformen sieht es als gleich wichtig an. Als Online-Werbung setzt MyHammer Stichwörter bei Suchmaschinen (AdWords) ein und optimiert sein Webportal für Suchmaschinen (SEO, Search Engine Optimization). Auch betreibt MyHammer ein Partnerprogramm, in dem andere Online-Portale Gebühren für das Weiterleiten von Konsumenten zu MyHammer erhalten. Zu Partnern für die Weiterleitung zählen sowohl spezielle Portale zu den Themen Handwerk, Garten, Do-it-Yourself, als auch allgemeine Portale (General-Interest-Portale) wie Freenet, Yahoo oder T-Online. Mit Fernsehwerbung versucht MyHammer seine Markenbekanntheit zu stärken und die Konversionsraten von Online-Werbung zu erhöhen. Um weitere Anbieter zu gewinnen, beschäftigt MyHammer ein Call-Center, das Handwerker anspricht.

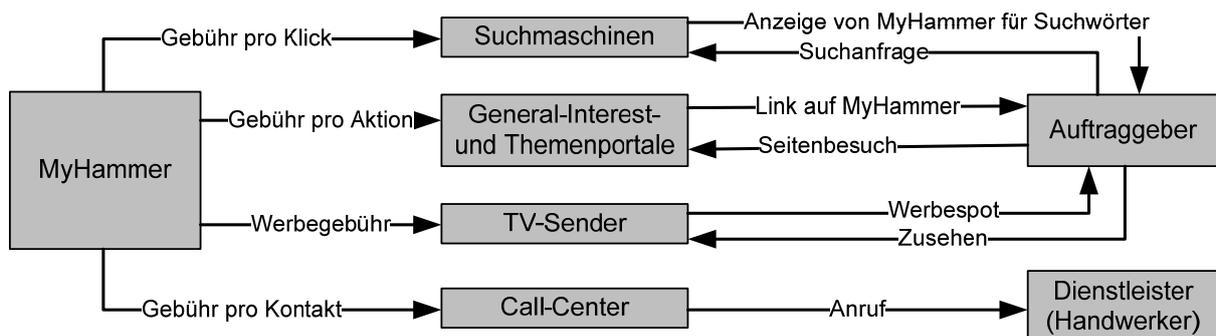


Abbildung 4-31: Marketingstruktur von MyHammer: Vertriebspartner und Leistungen

Erlösmodell: Den grösseren Teil der Erlöse generiert MyHammer über den Verkauf von Business-Partnerschaften an Anbieter. Jeder Anbieter muss mindestens ein Basispaket (Business 500) für 19,90 Euro monatlich erwerben, um Angebote zu Aufträgen (bis 500 Euro Auftragswert) abgeben zu können. Verschiedene weitere Pakete mit Monatsgebühren zwischen 49,90 und 99,90 Euro erlauben es dem Anbieter, bei Aufträgen mit höherem Wert mitzubieten, ihre Online-Präsenz auf MyHammer attraktiver zu gestalten und Qualitätssiegel (z. B. Meisterbrief) über MyHammer zu veröffentlichen. Auch für jeden vergebenen Auftrag erhält MyHammer Gebühren abhängig vom Auftragswert: Ein Anbieter, der einen Auftrag über MyHammer erhalten hat, zahlt zwischen zwei und vier Prozent des Auftragswerts an MyHammer. Anbieter sind alleinige Zahler, für den Abnehmer ist die Nutzung von MyHammer kostenlos.

Der Umsatz von MyHammer belief sich im Jahre 2009 auf 10,2 Millionen Euro, der Verlust auf 2,0 Millionen Euro. Das Transaktionsvolumen gibt MyHammer nicht an. Schätzt man, dass MyHammer ein Drittel seines Umsatzes durch transaktionsabhängige Gebühren erwirtschaftet, so ergäbe sich bei einer durchschnittlichen Gebühr von 3 Prozent ein Transaktionsvolumen von ca. 100 Millionen Euro³⁰.

Kosten und Investitionen: Die grössten Kostenblöcke von MyHammer sind Personalkosten (ca. 3 Mio. Euro 2009), Kosten für Forderungsverluste und Wertberichtigungen (ca. 3 Mio. Euro 2009) sowie Aufwendungen für externe Fremdleistungen (ca. 2,5 Mio. Euro Materialaufwand und 2,2 Mio. Euro für sonstige Fremdleistungen 2009). Seit seiner Gründung 2005 konnte MyHammer zwar noch keinen Gewinn erwirtschaften, der Verlust ging aber von 4,9 Millionen Euro im Jahre 2008 auf 2,0 Millionen Euro im Jahre 2009 zurück [Abacho AG 2010b, S. 94].

Geschäftsprozesse

Das Ziel dieses Abschnitts ist es, die Leistungsprozesse von MyHammer genauer zu beschreiben. Prozesse externer Dienstleister klammert die Arbeit aus – um die Geschäftsprozesse von elektronischen Dienstvermittlern zu untersuchen, ist es nach Ansicht des Autors nicht zielführend, Prozesse wie *Debitorenbuchhaltung* oder *Rechnung stellen* genauer zu untersuchen. Prozesse von besonderer Bedeutung für das Geschäftsmodell von MyHammer markiert die folgende Tabelle.

³⁰ Betrag auf volle hundert Millionen gerundet.

Prozess	Kernaufgaben	Hohe Bedeutung
MyHammer		
Nutzer registrieren	Bei der Registrierung neuer Mitglieder prüft MyHammer die Identität der Mitglieder. Neben einer E-Mail-Adresse und einer Mobiltelefonnummer müssen neue Mitglieder auch eine elektronische Kopie des Personalausweises an MyHammer senden.	●
Auftrag erfassen	Neue Aufträge erfassen Nutzer im Webportal. Mitarbeiter des externen Call-Centers prüfen im Anschluss noch jeden Auftrag manuell.	
Ausschreibungen anzeigen und filtern	Alle Prozesse zum Suchen und Anzeigen von Ausschreibungen und Anbietern, zur Abgabe von Angeboten und zur Benachrichtigung von Anbietern laufen elektronisch im Portal von MyHammer ab. Eine Beteiligung von MyHammer-Mitarbeitern kommt nur im Ausnahmefall vor (z. B. Verstössmeldung).	
Nutzerbewertung erfassen	Nach erfolgter Auftragsvergabe können Auftraggeber den Anbieter bewerten und Anbieter den Auftraggeber. Diese Nutzerbewertungen dienen als entscheidendes Auswahlkriterium, wenn Auftraggeber einen Anbieter wählen. Ebenso nutzen Anbieter die Bewertung der Auftraggeber (z. B. pünktliche Zahlung), um Vertragsdetails zu verhandeln.	
Call-Center		
Kundendienst	Für Fragen zur Benutzung des Portals von MyHammer, Beschwerden o. Ä. stellt MyHammer einen telefonischen Kundendienst über einen externen Anbieter bereit.	
Qualifikationen prüfen	Qualifikationen von Anbietern (wie etwa Meisterbriefe) überprüft das Call-Center anhand elektronischer Kopien von Dokumenten.	●
Aufträge und Angebote prüfen	Mitarbeiter des Call-Centers prüfen neu eingestellte Aufträge daraufhin, ob sie mit geltendem Recht in Einklang stehen. Dies erfolgt manuell. Ebenso prüft MyHammer abgegebene Angebote zu Aufträgen, etwa darauf, ob der angegebene Preis realistisch ist (ein zweistelliges Angebot für einen fünfstelligen Richtpreis des Auftraggebers ist ein Indikator für ein unseriöses Angebot).	●
Verstöße erfassen und sanktionieren	Zu regelwidrigem Verhalten zählen etwa Falschangaben, die Abgabe von Angeboten ausserhalb von MyHammer, Scheinangebote usw. ³¹ Diese Verstöße versucht MyHammer zu entdecken und sanktioniert sie entsprechend. Dabei ist MyHammer stark darauf angewiesen, dass Nutzer regelwidriges Verhalten melden.	●

Tabelle 4-20: Leistungsprozesse von MyHammer und seinen Geschäftspartnern

Systeme

Die wichtigste Applikation in der Systemlandschaft von MyHammer ist das Webportal. Es bietet sowohl Funktionen für die Auftraggeber und Anbieter (Nutzer) als auch für die Mitarbeiter von MyHammer an. Die Funktionen des Webportals sind in PHP implementiert und die Daten in einer MySQL-Datenbank gespeichert. Applikationen für das Ticketing und die Buchhaltung ergänzen die Applikationslandschaft von MyHammer. Für externe Dienstleister stellt MyHammer Applikationen für die Rechnungsstellung und für Kundendienst zur Verfügung. Beide Applikationen sind ähnlich einem CRM-System, da sie detailliert die Interaktion mit den Anbietern oder Auftraggebern festhalten und wiedergeben.

³¹ Für Details zu Verstößen siehe die AGBs von MyHammer: <http://www.myhammer.de/showPage.php?id=terms#16>.

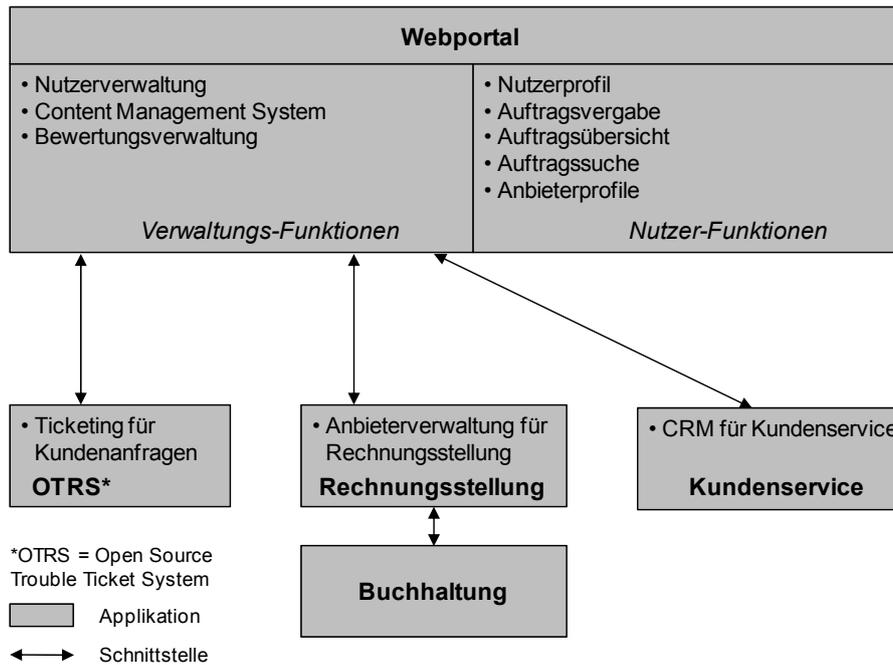


Abbildung 4-32: Applikationslandschaft von MyHammer

Die folgende Tabelle gibt eine kurze Beschreibung der einzelnen Applikationen und Komponenten von MyHammer. Es ist hervorzuheben, dass MyHammer mit vielen externen Dienstleistern (für Rechnungsstellung und Kundendienst) zusammenarbeitet und spezielle Applikationen für diese Partner zur Verfügung stellt.

Applikation	Komponente	Beschreibung	unterstützte Prozesse
Nutzer-funktionen	Nutzerprofil	Das Nutzerprofil speichert persönliche Daten aller Mitglieder, sowohl für Auftraggeber als auch für Anbieter.	
	Auftragsvergabe	Die Auftragsvergabe ist die Komponente, in der Auftraggeber neue Aufträge erstellen, bestehende verwalten und Angebote zu den Aufträgen einsehen können. Sie unterstützt alle Aufgaben für die Auftragsvergabe.	Auftrag ausschreiben; Angebote vergleichen; Anbieter bewerten
	Auftragssuche	Die Auftragssuche unterstützt Anbieter dabei, nach Aufträgen zu suchen und auf diese zu bieten.	Aufträge suchen
	Anbieterprofile	Die Anbieterprofile zeigen die Bewertungen an, die Anbieter erhalten haben. Auch können Anbieter zusätzliche Informationen, Bilder und Qualifikationsnachweise veröffentlichen.	Anbieter begutachten; Informationen und Qualifikationen veröffentlichen
	Verwaltungs-funktionen	Nutzerverwaltung	Die Nutzerverwaltung gibt MyHammer die Kontrolle, um Funktionen für Geschäftspartner freizuschalten oder Nutzer nach Verstößen zu sperren.

	Auftragsverwaltung	MyHammer prüft alle Aufträge und kann sie in der Verwaltung bei Verstößen sperren oder den Auftraggeber kontaktieren.	Aufträge prüfen
	Content Management System	Im Content Management System pflegt MyHammer die Inhalte des Portals (z. B. Startseiteninformationen, News, Hilfe).	Kundendienst
	Bewertungsverwaltung	MyHammer kann Bewertungen nötigenfalls ändern oder löschen (z. B. „Rachebewertungen“).	Nutzerbewertung erfassen
Open Source Trouble Ticket System	Ticketing für Kundenanfragen	Das Ticketing-System erfasst alle Kundenanfragen.	Kundendienst
Rechnungsstellung	Anbieterverwaltung	Die Anbieterverwaltung für die Rechnungsstellung bündelt die Funktionen für einen externen Dienstleister, um Rechnungen an Anbieter zu erstellen und zu versenden.	Rechnungen stellen und versenden; Mahnungen und Inkasso; Debitorenbuchhaltung
Kundendienst	CRM für Kundenservice	Da der Kundendienst ausgelagert ist, stellt MyHammer eine Applikation für die Mitarbeiter des Call-Centers bereit. Das CRM zeigt die Aktionen von Auftraggebern und Anbietern an. Dies dient dem Kundendienst und Vertrieb.	Kundendienst; Verstöße bearbeiten

Tabelle 4-21: Applikationslandschaft von MyHammer

Entwicklung: MyHammer entwickelte ca. 90 Prozent seiner Applikationen selbst und sieht dies als Erfolgsfaktor in seinem Geschäft. Durch die Eigenentwicklung kann MyHammer schneller Änderungen im Geschäft umsetzen (z. B. Gebühren für den Abruf von Kontaktdaten) als bei einer Standardsoftware. Für den Erfolg sieht MyHammer die reine Portaltechnologie aber als unbedeutender an. Vielmehr ist die Fähigkeit wichtig, neue Dienste für Anbieter und Auftraggeber zu schaffen und umzusetzen. Für diese Innovation spielt es eine Rolle, dass das Know-how zur Portalentwicklung im Unternehmen MyHammer vorhanden ist.

Herausforderungen: Die grössten Herausforderungen sah MyHammer dabei, Änderungen seines Geschäftsmodells den Anbietern zu erklären: Sowohl die Einführung von Gebühren für Kontaktdaten als auch Grundgebühren, um auf Aufträge bieten zu können, stiessen auf Widerstand. Es erforderte viel Zeit und Ressourcen von MyHammer, diese Änderungen umzusetzen.

4.2.15 Ciao

Überblick

Name, Hauptsitz	Ciao GmbH, München, Deutschland
Marken	Ciao
Region	Deutschland, Frankreich, Grossbritannien, Spanien, Italien, Niederlande, Schweden
Marktleistungen	Produktbewertungen von Konsumenten, Vergleiche von Online-Angeboten und -Anbietern
Umsatz, Gewinn	keine Angaben (Umsatz 2007: 30,9 Mio. Euro ³²)
Mitarbeiter	keine Angaben
Homepage	www.ciao-group.com
Erhebungsdatum	Juli 2010

Tabella 4-22: Unternehmensüberblick für Ciao GmbH

Kurzbeschreibung: Ciao, ein Unternehmen der Microsoft Corporation, betreibt Europas grösstes³³ Verbraucherportal und ist in sieben europäischen Ländern präsent. Das Ziel von Verbraucherportalen ist es, Erfahrungsberichte zu Produkten und Dienstleistern sowie Händlerinformationen zwischen Konsumenten auszutauschen, um elektronisches Einkaufen zu unterstützen. Konsumenten finden auf dem Portal Ciao Produktinformationen, Erfahrungsberichte und Preisvergleiche für Produkte und Dienstleister sowie Links zu Online-Händlern. Derzeit bietet Ciao 12,5 Millionen Produkte und 6 Millionen Produktbewertungen und Video-Berichte an.³⁴ Die Erfahrungsberichte schreiben Konsumenten, die als Mitglieder registriert sind. Für positive Bewertungen ihres Erfahrungsberichts erhalten sie vorwiegend Anerkennung in der Community, aber auch kleine Geldbeträge (einige Cents pro „hilfreiche“ Bewertung des Erfahrungsberichts). Die Bewertung von Erfahrungsberichten (z. B. „sehr hilfreich“, „weniger hilfreich“) sichert die Qualität der Erfahrungsberichte. 1999 wurde das Portal gegründet und wurde im Oktober 2008 von der Microsoft Corporation übernommen.

Geschäftsmodell

Kunden: Bei Ciao bewerten Konsumenten Produkte und Dienste für andere Konsumenten. Ciao unterscheidet zwischen zwei Nutzertypen: Den *Nutzern*, welche Ciao als Entscheidungshilfe beim Einkaufen benutzen, und *Mitgliedern*, die zusätzlich Erfahrungsberichte veröffentlichen und bei Ciao ein Nutzerprofil angelegt haben. Ciao unterstützt Nutzer im Prozess *Einkaufen* bei der Suche und Auswahl von Produkten oder Dienstleistungen und bei der Auswahl eines Händlers. Zusätzlich bietet es seinen Mit-

³² Siehe [Bundesanzeiger 2008a].

³³ Führend nach der Nutzungsstatistik von ComScore, www.comscore.com, Stand: Dezember 2010.

³⁴ Angaben Ciao, Dezember 2010.

gliedern die Möglichkeit, soziale Anerkennung durch positive Bewertung ihrer Erfahrungsberichte zu erlangen, unterstützt also auch den Kundenprozess *Soziale Interaktion*.

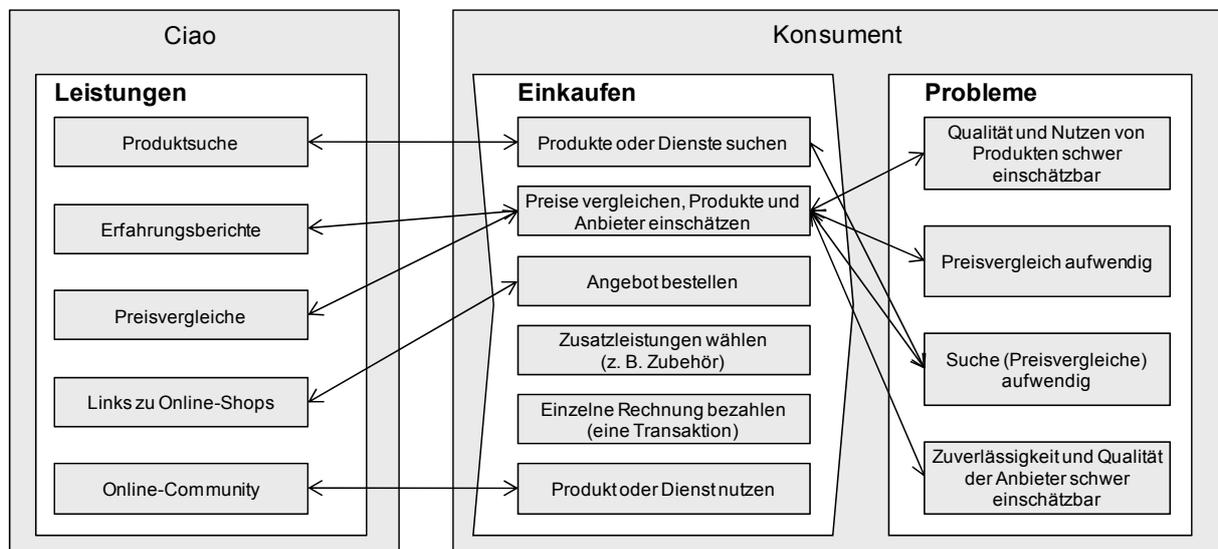


Abbildung 4-33: Kundenprozess „Einkaufen“

Probleme der Kunden bei diesen Prozessen sind die aufwendige Suche nach Anbietern, Informationsmangel, um Qualität und Eigenschaften von Produkten einzuschätzen, Risiko bei einem unzuverlässigen Händler (z. B. verspätete Lieferung, falsches Produkt) sowie intransparente Preislandschaft eines Produktes. Entsprechend sieht Ciao seinen grössten Nutzen für den Kunden darin, Vertrauen zwischen Abnehmern und Anbietern herzustellen.

Angebot: Ciao bietet Erfahrungsberichte und Preisvergleiche zu Produkten und Anbietern an, um Konsumenten beim Einkaufen zu unterstützen. Dabei bringen laut Ciao viele Konsumenten Erfahrungsberichten von anderen Verbrauchern mehr Vertrauen entgegen als den Produktbewertungen von Journalisten. Die Erfahrungsberichte können Text, Bilder und Videos enthalten. Darüber hinaus bietet Ciao auch Empfehlungslisten (Produktlisten) von Mitgliedern an. Registrierte Mitglieder können eine Reihe von zusätzlichen Funktionen einer Community nutzen, wie Gästebücher, Nachrichtenversand an andere Mitglieder, Sammeln von „Community-Punkten“ u. a. Nutzer können mittels einer Suchfunktion nach Produkten und Anbietern suchen oder über mehr als 20 Haupt-Kategorien navigieren. Für ein Produkt können sie die Produktbeschreibung ansehen, Erfahrungsberichte anzeigen, einen Preisvergleich durchführen, das Produkt mit ähnlichen Produkten vergleichen (z. B. verschiedene Mobiltelefone) und das Produkt bei einem Händler bestellen. Die Suche liefert auch Produkte, welche noch nicht bei Ciao, aber etwa im Katalog eines angeschlossenen Händlers (z. B. bei eBay) vorhanden sind. Ciao unterstützt nur die Produkt- und Händlerauswahl, nicht

aber die Bezahlung, Bestellung oder den Versand von Produkten, sondern leitet den Kunden zu Online-Shops weiter. Nach der Definition dieser Arbeit entspricht dies einem Intermediär, da Ciao neben der reinen Produktsuche auch die Vereinbarungsphase (durch Erfahrungsberichte) unterstützt. Als Differenzierungsmerkmal sieht Ciao seine grosse und aktive Mitgliederbasis (Community), sodass Ciao schnell auf neue Produkte mit Erfahrungsberichten reagieren kann.

Leistungserstellung: Die wichtigsten Partner von Ciao sind einerseits seine Mitglieder, welche Erfahrungsberichte erstellen und bewerten, andererseits Online-Händler, welche Ciao ihre Produktkataloge und Preise zur Verfügung stellen. Für die Beschreibung neuer Produkte übernimmt Ciao teilweise die Daten von Herstellerkatalogen, Online-Shops oder kauft Produktdaten von Drittanbietern (sog. Datenanbietern) zu.

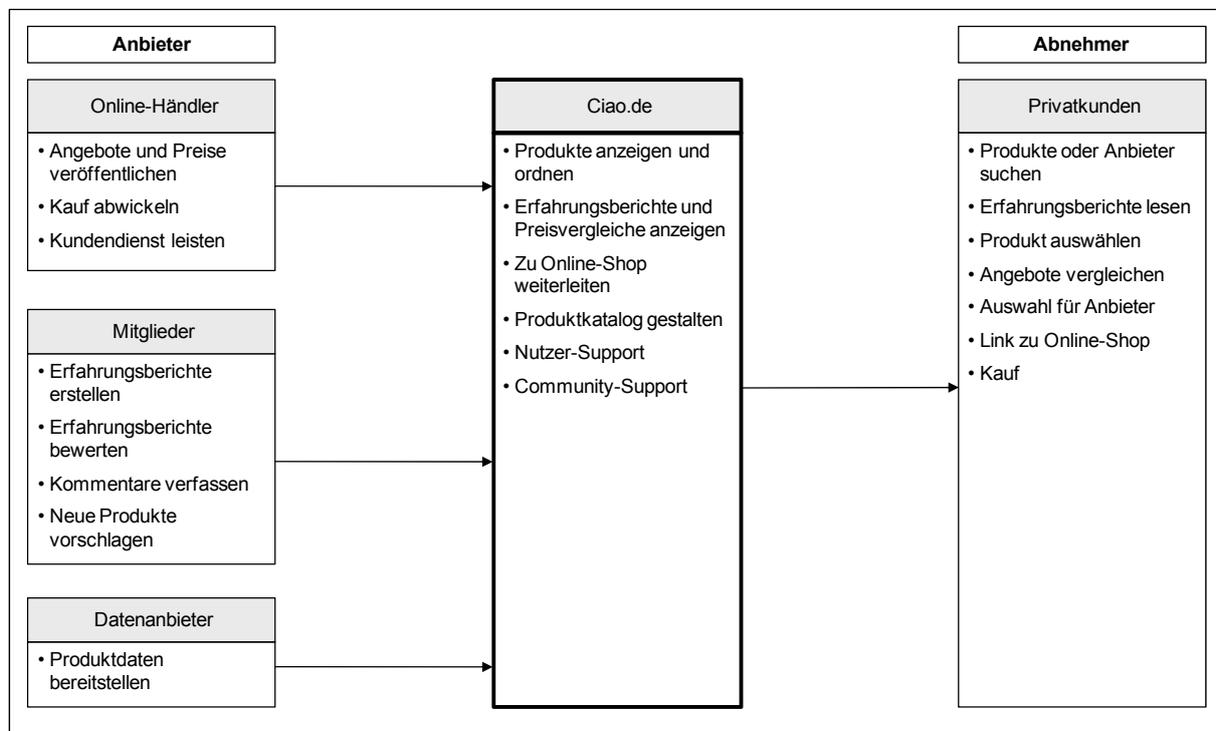


Abbildung 4-34: Anbieternetzwerk von Ciao: Geschäftspartner und Prozesse

Mitglieder erhalten für Erfahrungsberichte und gute Bewertung ihrer Erfahrungsberichte sogenannte „Community-Punkte“. Die Anzahl erworbener Punkte kann man im Profil eines Mitglieds anhand von Farbsymbolen sehen. Ciao zeichnet auch die 10 besten Erfahrungsberichte jeden Monats symbolisch mit einem „Diamanten“ aus. Diese digitalen Boni schaffen Anreize für Mitglieder, Erfahrungsberichte sorgfältig zu verfassen und sie zu bewerten. Vergütung in Form von Geld spielt eine untergeordnete Rolle, Ciao setzt dies aber zusätzlich ein: Ein Erfahrungsbericht für besonders gekennzeichnete Produkte wird jedes Mal vergütet, wenn andere Mitglieder diesen als „hilfreich“, „sehr hilfreich“ oder „besonders hilfreich“ bewerten. Online-Händler profitie-

ren von einem zusätzlichen Zugangskanal über Ciao. Durch die Erfahrungsberichte können sich Online- Händler auch durch ihren Kundenservice von anderen Händlern differenzieren.

Vermarktung: Ciao setzt für die Gewinnung neuer Privatkunden (*Nutzer* und *Mitglieder*) neben Display Advertising auf Suchmaschinen-Werbung. Dafür schaltet es Stichwörter bei Google, Yahoo oder Bing, die bei den Suchresultaten dann eine Anzeige mit Link auf Ciao einblenden.

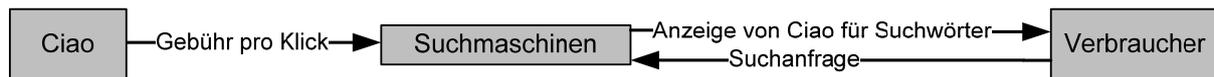


Abbildung 4-35: Partner und Leistungen des Vertriebs von Ciao

Dafür bezahlt Ciao einen Preis pro Klick auf diese Anzeige (CPC – Cost per Click). Werbung in Fernsehen, Radio oder Zeitschriften kommt nur untergeordnete Bedeutung bei der Kundenansprache zu. Ciao versucht seine Ressourcen stärker auf Produktentwicklung (Webportal und Produktkatalog) zu konzentrieren und das Budget für Werbung im Vergleich zu anderen Portalen gering zu halten. Um Geschäftskunden (Online-Shops) zu gewinnen, besucht Ciao auch Messen in verschiedenen Ländern.

Erlösmodell: Ciao erhält Erlöse aus der Weiterleitung von Konsumenten aus dem Ciao-Preisvergleich zu den jeweiligen Online-Shops und durch Bannerwerbung. Dabei macht die Weiterleitung (E-Commerce) den grösseren Umsatzanteil aus. Ciao zeigt bei Produkten Links zu Online-Shops von Anbietern an, bei denen der Kunde das Produkt kaufen kann. Klickt ein Kunde auf solch einen Link, so erhält Ciao eine Gebühr (meist liegen solche Gebühren zwischen 18 und 35 Cents pro Klick). Für Nutzer (Konsumenten) und Mitglieder ist die Nutzung von Ciao kostenfrei. Als Werbepartner kooperieren vor allem Medienagenturen mit Ciao, die im Auftrag grosser Hersteller (z. B. von Consumer Electronics) Display Advertising und Mediakampagnen auf dem Webportal von Ciao einkaufen.

Kosten und Investition: Ciao kommuniziert keine Finanzaufgaben an die Öffentlichkeit, daher können in der Fallstudie keine Aussagen zu Kosten oder Investitionen getätigt werden.

Geschäftsprozesse

Dieser Abschnitt beschäftigt sich eingehender mit den Ciao-Geschäftsprozessen. Dabei ist das Ziel des Abschnitts, die Leistungsprozesse ausführlicher zu beschreiben. Einige Prozesse sind von hoher Bedeutung für das Angebot von Ciao, wie in Tabelle 4-23 dargestellt. Nicht markierte Prozesse sind von geringerer Bedeutung für das An-

gebot (z. B. Rechnung stellen oder Buchhaltung) oder sind nicht spezifisch für Ciao (z. B. Weiterleitung zu Online-Shops).

Prozess	Kernaufgaben	Hohe Bedeutung
Ciao (Prozesse des Portals, automatisch ausgeführt)		
Produkte anzeigen und ordnen	Ciao bietet seinen Nutzern die Möglichkeit, nach Produkten zu suchen (über Produktnamen oder Beschreibung) oder über Kategorien nach Produkten zu stöbern.	
Erfahrungsberichte anzeigen, Preisvergleiche anzeigen	Erfahrungsberichte und Preisvergleiche sind immer an ein Produkt bzw. einen Anbieter gebunden. Somit können Nutzer Erfahrungsberichte genau wie Produkte suchen (also über deren Namen oder über Kategorien). Ciao liefert eine Liste von Händlern und zeigt den Preis des Produkts, die Verfügbarkeit sowie Versandkosten und Bewertung des Händlers an.	●
Zu Online-Shop weiterleiten	Beim Preisvergleich zeigt Ciao neben jedem Angebot eines Händlers auch die Schaltfläche „zum Shop“ an. Klickt ein Kunde darauf, so wird er zum Online-Shop des gewählten Händlers weitergeleitet. Dort kann er das Produkt bestellen.	
Ciao (Prozesse von Mitarbeitern)		
Produktkatalog gestalten	Ciao baut den Produktkatalog für jedes Land spezifisch aus: So gibt es etwa in Deutschland andere Kategorien und Produkte als in Holland. Der Ausbau des Katalogs erfolgt sowohl projektspezifisch als auch kontinuierlich. Trendscouts identifizieren bei Ciao pro Land neue Produktbereiche bzw. solche, die ausgebaut werden sollen. Mitglieder der Ciao-Community können neue Produkte vorschlagen, aber nicht selbst anlegen. Diese Kontrolle über den Produktkatalog sieht Ciao als erfolgskritisch an, um die Produktvielfalt zu begrenzen und Duplikate oder Rechtschreibfehler zu vermeiden.	●
Nutzer-Support	Der Support hilft Nutzern und Mitgliedern dabei, das Webportal von Ciao zu bedienen und Fragestellungen zu beantworten.	
Beschwerdemanagement (zu Erfahrungsberichten)	Beim Beschwerdemanagement können Anbieter oder andere Mitglieder Erfahrungsberichte melden, die ihrer Ansicht nach ungerechtfertigt oder zu ungenau sind (z. B. die Aussage „schlechter Service“ ohne weitere Details).	
Community-Support	Ciao schafft Anreize für die Erstellung von Erfahrungsberichten zu bestimmten Produkten durch Community-Punkte oder Geldbeträge (z. B. Produkt der Woche).	●
Vertrieb	Der Vertrieb von Ciao hat das Ziel, Online-Händler für die Zusammenarbeit mit Ciao zu gewinnen. Händler zahlen eine Gebühr pro Klick auf den Link ihres Online-Shops bei Ciao. Darüber hinaus bietet Ciao Werbetreibenden eine Plattform, um die gewünschte Zielgruppe mittels Display Advertising (Bannerwerbung) anzusprechen.	
Händlerintegration	Ciao nimmt das Angebot eines Online-Händlers in sein Webportal auf und stellt möglichst sicher, dass Links richtig gesetzt sind und Klicks darauf erfasst werden.	●
Portalentwicklung	Ciao entwickelt sein Webportal kontinuierlich weiter, um Nutzern, Mitgliedern oder Händlern neue Funktionen zu bieten. Dieser Prozess ist entscheidend für Ciao, um sein Angebot im Wettbewerb zu positionieren.	●
Rechnung stellen	Für alle angeschlossenen Online-Händler erfasst Ciao die angefallenen Gebühren und erstellt monatliche Rechnungen.	
Buchhaltung	Hierunter laufen alle weiteren Aktivitäten für Buchhaltung und Finanzen ab (Zahlungseingänge und -ausgänge verbuchen, Jahresberichte erstellen usw.).	
Online-Händler		
Angebote und Preise veröffentlichen	Für die Produktsuche und den Preisvergleich von Ciao veröffentlichen angeschlossene Online-Händler ihren Produktkatalog mit Preisen.	

Prozess	Kernaufgaben	Hohe Bedeutung
Kauf abwickeln	Ein Nutzer bestellt Produkte direkt bei den Online-Händlern und nicht bei Ciao. Die gesamte Abwicklung (Bestellung, Bezahlung, Lieferung) erfolgt durch den Online-Händler.	
Mitglied		
Erfahrungsberichte verfassen	Alle Erfahrungsberichte auf Ciao werden von Mitgliedern verfasst. Sie tragen so einen entscheidenden Teil der Leistungserstellung.	●
Erfahrungsberichte bewerten	Das Bewerten von Erfahrungsberichten („weniger hilfreich“ bis „besonders hilfreich“) dient dazu, einem Nutzer die hilfreichsten Erfahrungsberichte zuerst anzuzeigen. Registrierte Mitglieder können Erfahrungsberichte bewerten.	●
Kommentare verfassen	Neben Bewertungen können Mitglieder auch Kommentare zu Erfahrungsberichten abgeben, z. B. um eigene Erfahrungen mit dem gleichen Produkt zu schildern.	
Kommunikation mit anderen Mitgliedern	Mitglieder können mit anderen Mitgliedern über zahlreiche Funktionen kommunizieren (z. B. über ein Gästebuch oder private Nachrichten).	

Tabelle 4-23: Leistungsprozesse von Ciao und seinen Geschäftspartnern

Herausforderungen: Ciao nennt als grösste Herausforderung die Skalierung bestehender Funktionen auf grössere Nutzungsraten. So traten immer wieder Probleme durch Überlastung von Servern auf. Dies ist jedoch eher eine technische denn eine prozessuale Herausforderung. Prozessseitig ist die Steuerung bzw. Beeinflussung der Community der schwierigste Prozess: Ciao kann nur versuchen, über Anreize (z. B. Community-Punkte) das Verhalten der Mitglieder der Community zu motivieren. Von „steuern“ kann Ciao nicht sprechen, da die Community eine starke Eigendynamik aufweist und das Unternehmen Ciao nur bedingt Einfluss auf deren Verhalten nehmen kann. Da Erfahrungsberichte der wichtigste Teil des Angebots von Ciao sind, ist die Betreuung der Community, welche die Erfahrungsberichte erstellt, entscheidend für Ciao.

Systeme

Ciao stellt sowohl Funktionen für Nutzer seines Angebots als auch für dessen Verwaltung in einem Webportal bereit. Diese Funktionen wurden von Ciao in Eigenentwicklung in PHP5³⁵ implementiert. Abbildung 4-36 stellt die einzelnen Applikationen und ihre Komponenten bzw. Funktionen dar. Dabei verwendet Ciao Standardkomponenten wie beispielsweise Funktionen für die Bildbearbeitung, die etwa über Bibliotheken eingebunden sind. Die Funktionen zur Verwaltung werden entweder von Mitarbeitern genutzt („Verwaltungs-Funktionen“) oder als sogenannte *Batch-Jobs* automatisch ausgeführt. Neben dem Webportal sind die wichtigsten Applikationen die Buchhaltung sowie das Kundenmanagement bzw. CRM. Alle Applikationen arbeiten auf einer gemeinsamen Datenbasis, d. h. sie tauschen nicht direkt Informationen aus, sondern kommunizieren, indem sie die gemeinsame Datenbasis verändern.

³⁵ PHP5 ist eine Skriptsprache für die Erstellung dynamischer Webseiten bzw. Webanwendungen. Für mehr Details siehe: <http://php.net/downloads.php>.

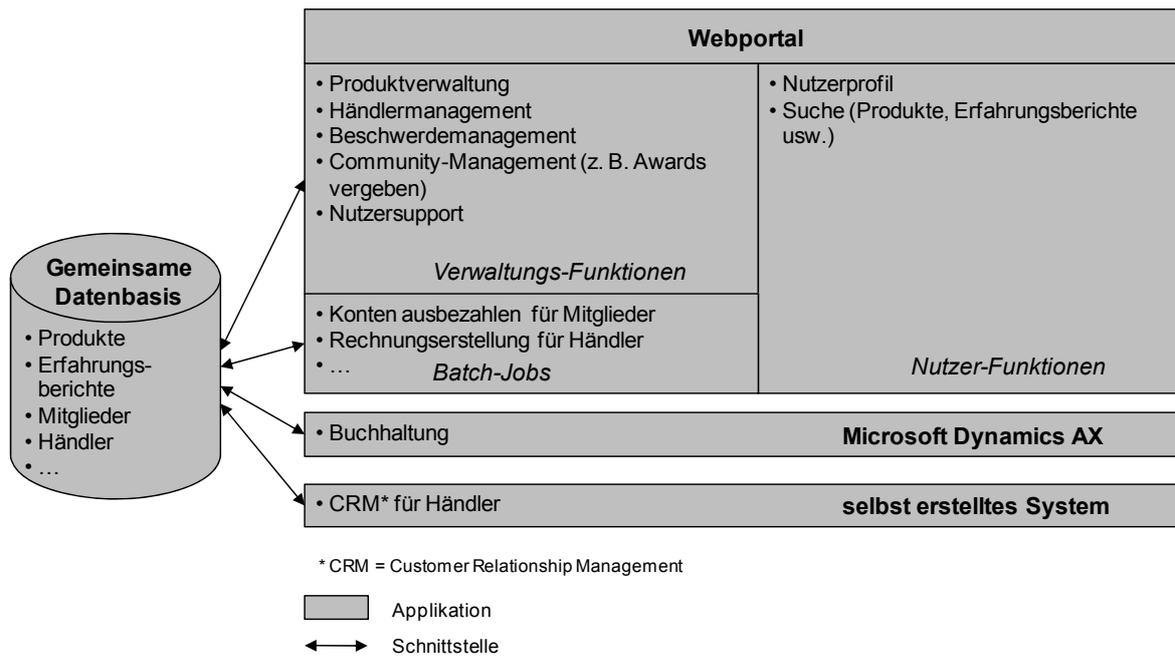


Abbildung 4-36: Applikationslandschaft von Ciao

Die folgende Applikationsübersicht in Tabellenform gibt eine kurze Beschreibung der Funktionalität einzelner Komponenten an und zeigt, welche Prozesse sie unterstützen.

Applikation	Komponente	Beschreibung	unterstützte Prozesse
Webportal Nutzer			Kundenprozess
	Nutzerprofil und Community-Funktionen	Die Komponente Nutzerprofil bietet Mitgliedern die Möglichkeit, ihre persönlichen Daten wie Name und Adressen sowie Freunde zu speichern und ihre Erfahrungsberichte und Bewertungen zu verwalten.	Erfahrungsberichte verfassen; Erfahrungsberichte bewerten; Kommentare verfassen; Kommunikation mit anderen Mitgliedern
	Suche (Produkte, Erfahrungsberichte usw.)	Diese Komponente beinhaltet alle Funktionen zum Suchen von Produkten, Anbietern oder Erfahrungsberichten sowie zum Anzeigen von Preisvergleichen.	Produkte anzeigen und ordnen
Webportal Verwaltung			
	Produktverwaltung	Diese Komponente unterstützt Aufgaben zur Bearbeitung von Produktdaten (Anlegen von neuen Produkten, überarbeiten von Produktdaten usw.).	Produktkatalog gestalten
	Nutzer-Support	Die Funktionen dieser Komponente unterstützen Ciao-Mitarbeiter, die Nutzern die Funktion des Webportals erklären.	Nutzer-Support
	Händlermanagement	Diese Komponente dient der Verwaltung von Händlerdaten, die für die Integration des Angebots der Händler in das Webportal von Ciao wichtig sind (z. B. Datenquelle des Produktkatalogs, Versandkosten).	Händlerintegration
	Beschwerdemanagement	Diese Funktionen unterstützen Ciao-Mitarbeiter dabei, gemeldete Erfahrungsberichte zu prüfen, deren Autoren zu kontaktieren und im Bedarfsfall Änderungen an Erfahrungsberichten vorzunehmen.	Beschwerdemanagement

Applikation	Komponente	Beschreibung	unterstützte Prozesse
	Community-Management (z. B. Awards vergeben)	Zu dieser Komponente zählen Funktionen wie das Vergeben bestimmter Boni (z. B. „Erfahrungsbericht des Monats“) oder die Verwaltung der Boni für Erfahrungsberichte (Punkte oder auch Geld für positive Bewertungen).	Community-Support
Batch-Jobs		Batch-Jobs werden automatisch zu festgelegten Zeitpunkten (z. B. am Monatsende) oder durch ein Auslöseereignis (z. B. 5 Euro Guthaben auf dem Mitgliederkonto) ausgeführt.	
	Konten ausbezahlen für Mitglieder	Mitglieder können neben Punkten auch monetäres Guthaben bei Ciao erhalten, im Normalfall einen gewissen Betrag im Bereich einiger Cents für jede positive Bewertung eines Erfahrungsberichts. Diese Komponente führt die Auszahlung an Mitglieder automatisch durch.	Buchhaltung
	Rechnungserstellung für Händler	Die Rechnungen für Händler werden anhand automatischer Prozesse vorbereitet und monatlich erstellt.	Rechnung stellen; Buchhaltung
Microsoft Dynamics AX	Buchhaltung	Diese Komponente bündelt alle buchhalterischen Funktionen.	Buchhaltung
CRM	CRM für Händler	Die CRM-Applikation, eine Eigenentwicklung von Ciao, dient der Betreuung von Online-Händlern.	Vertrieb

Tabelle 4-24: Applikationsverzeichnis von Ciao

Kommunikation mit Partnern: Die wichtigsten Applikationen von Ciao für die Kommunikation mit Partnern sind die Schnittstellen des Webportals zu den Produktkatalogen und Preislisten der Online-Händler, ausserdem das CRM für den Vertrieb und die Betreuung der Händler sowie die Funktionen des Nutzer-Supports, um Nutzer und Mitglieder zu unterstützen.

Entwicklung: Ciao entwickelte das Webportal selbst auf Basis von PHP5, wobei Ciao viele Standardfunktionen wie etwa Bildbearbeitung über Bibliotheken in das Portal integrierte. Die gesamte Geschäftslogik, also die Unterstützung der Aufgaben von Mitarbeitern und Nutzern, implementierte Ciao aber selbst.

Ciao sieht durchaus die Stärken einer Standardsoftware für Portale³⁶, da so die Softwareentwicklung kostengünstig an einen Dritten ausgelagert werden könnte. Allerdings sieht Ciao als grossen Nachteil von Standardsoftware die geringere Flexibilität bei der Entwicklung sowie eine geringere Skalierbarkeit.

Ciao setzt daher weiterhin auf Eigenentwicklung, prüft aber auch den Einsatz von Standardsoftware in der Zukunft.

³⁶ Standardsoftware für Portale meint, dass die Software bereits Geschäftslogik für ein Portal (z. B. Produktsuche oder Nutzerbewertungen) umsetzt. Über Metadaten kann die Software für einen Portalbetreiber individuell angepasst werden, ohne den Programmcode individuell zu erstellen.

5 Geschäftsmodelle für IL-Dienstvermittler

Das vorliegende Kapitel entwickelt Gestaltungsempfehlungen für das Geschäftsmodell eines elektronischen IL-Dienstvermittlers.

Dazu stellt Kapitel 5.1 ein Metamodell für die Darstellung der Geschäftsmodelle elektronischer Dienstvermittler vor und ordnet es in das Metamodell des Methodenkerns des Business Engineering ein.

Diese Bestandteile dienen als Struktur für Kapitel 5.2, das Empfehlungen für das Geschäftsmodell eines elektronischen Dienstvermittlers haushaltsnaher Dienste entwickelt. Für jeden Bestandteil des Geschäftsmodells schlägt Kapitel 5.2 eine Ausgestaltung vor. Im Anschluss werden der Vorschlag begründet und Alternativen diskutiert.

5.1 Metamodell des Geschäftsmodells von Dienstvermittlern

Die verschiedenen möglichen Ausprägungen des Geschäftsmodells eines Intermediärs oder speziell eines Dienstvermittlers werden in bestehender Literatur nicht umfassend beschrieben. Viele Autoren liefern nur eine kleine Auswahl verschiedener Ausprägungen von Intermediären [Baligh/Richartz 1964, Bakos 1998, Chircu/Kauffman 1999, Spulber 2002, Sarkar et al. 2006, Tietz 2007, S. 8-73] oder klassifizieren Geschäftsmodelle in verschiedene Typen, ohne jedoch eine systematische Darstellung der Unterschiede zu geben [Timmers 1998, S. 5-8, Stähler 2001, S. 31-60, Scheer et al. 2003, S. 27, Gersch et al. 2010].

Gleichzeitig ist der Stand der Forschung zu allgemeinen Geschäftsmodellen seit Ende der 90er Jahre stark vorangeschritten. Es gibt mehrere umfassende „Konzepte“, die definieren, aus welchen Bestandteilen ein Geschäftsmodell besteht, was die jeweiligen Bestandteile bedeuten und wofür ein Geschäftsmodell eingesetzt werden kann. Der Begriff Konzept ist die Übersetzung des englischsprachigen „concept“, womit Autoren die Beschreibung eines Geschäftsmodells und seiner Bestandteile bezeichnen (siehe etwa [Osterwalder et al. 2005, Ai-Debei/Avison 2010]).

Im Verständnis des Business Engineering handelt es sich bei diesen Konzepten um Metamodelle, da sie einzelne Entitätstypen beschreiben und deren Bedeutung angeben.

Die Arbeit verwendet ein bestehendes Metamodell für Geschäftsmodelle als Ausgangspunkt (das Metamodell von [Osterwalder/Pigneur 2010, S. 14-51]) und verfeinert es speziell für elektronische Dienstvermittler. Kapitel 2.4 begründet die Wahl von [Osterwalder/Pigneur 2010, S. 14-51] als Ausgangspunkt. Das Metamodell für Geschäftsmodelle von Dienstvermittlern soll einem Leser helfen, die einzelnen Empfehlungen zum Geschäftsmodell einzuordnen und zu verstehen. Es ermöglicht eine ein-

heitliche und konsistente Beschreibung von Geschäftsmodellen [Österle et al. 2007, S. 191 f.] und ordnet die Begriffe aus dem Business Engineering denen aus der Geschäftsmodellforschung zu. Schliesslich kann das Metamodell Unternehmern und Gründern in der Praxis helfen, ein Geschäftsmodell für die Vermittlung von IL-Diensten umzusetzen, indem es einen Überblick über die notwendigen Bestandteile bzw. Gestaltungsobjekte gibt [Osterwalder et al. 2005, S. 11-17, Österle et al. 2007, Zolnowski/Böhmman 2010, S. 24].

Die einzelnen Bestandteile für das Geschäftsmodell von Dienstvermittlern werden aus der Literatur zu Intermediären (Zusammenfassung in Abschnitt 2.3.9) und den Fallstudien abgeleitet. Abbildung 5-1 gibt einen Überblick über das Vorgehen bei der Ableitung des Metamodells. Eine detaillierte Aufstellung der Quellen, aus denen die Bestandteile des Metamodells abgeleitet wurden, findet sich in Anhang C.

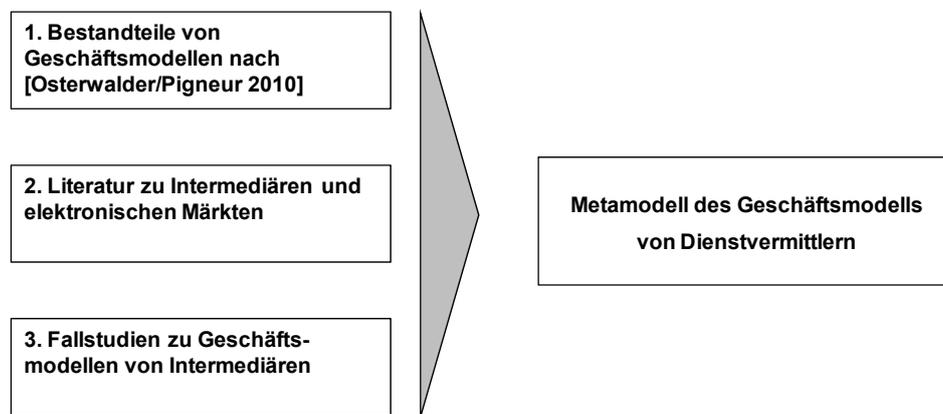


Abbildung 5-1: Herleitung der Bestandteile von Geschäftsmodellen bei Dienstvermittlern

Spezielle Untersuchungen von Geschäftsmodellen für den Bereich Independent Living finden sich etwa bei [Gersch et al. 2010], wo acht verschiedene Geschäftsmodelltypen für Ambient Assisted Living bzw. für Independent Living genannt sind. Ein Dienstvermittler entspricht dem Geschäftsmodelltyp „Orchestrator“ bei [Gersch et al. 2010, S. 4], dessen Aufgabe es ist, ein Wertschöpfungsnetzwerk zu koordinieren. Die Beschreibung des Geschäftsmodelltyps „Orchestrator“ bei [Gersch et al. 2010, S. 4] beruht auf dem Geschäftsmodellverständnis nach [Wirtz 2001, S. 211]. Dieses Verständnis ist ähnlich zu dem von [Osterwalder/Pigneur 2010, S. 14-51].

Tabelle 5-1 stellt zuerst die Bestandteile eines Geschäftsmodells vor und gibt eine kurze Beschreibung für jeden Bestandteil an. Diese Bestandteile sind die Entitätstypen im Metamodell der Geschäftsmodelle von Dienstvermittlern. Ein konkretes Geschäftsmodell für einen Dienstvermittler entspricht demnach einer Instanz des Metamodells.

Geschäftsmodellbereich³⁷	Bestandteil/Entitätstyp	Beschreibung
Angebot	Vermittelte Dienste	Welche Dienste kann ein Konsument über den Dienstvermittler beziehen?
	Vermittlungsleistungen	Welche Leistungen stellt der Dienstvermittler den Konsumenten und Anbietern zur Verfügung, um ihre Transaktionen zu unterstützen?
	Akteursstruktur	Zwischen welchen Akteuren vermittelt ein Dienstvermittler (z. B. bedeutet B2C, dass ein Dienstvermittler Dienste von gewerblichen Anbietern an Konsumenten vermittelt)? In diesem Sinne bestimmt die Akteursstruktur, welche Geschäftsbeziehungen ein Dienstvermittler aufnimmt.
	Art des Dienstvermittlers	Agiert ein Dienstvermittler als Match-Maker oder als Market-Maker (siehe Kapitel 2.3)?
Kundenschnittstelle	Kundensegmente	Welche Kundensegmente adressiert ein Dienstvermittler?
	Kundengewinnung	Mit welchen Kanälen und Massnahmen spricht ein Dienstvermittler potenzielle Kunden an?
	Kundenbeziehung	Mit welchen Mitteln und Massnahmen versucht ein Dienstvermittler, bestehende Kunden zu binden?
	Marke	Welche Marke oder Marken etabliert ein Dienstvermittler und mit welchem Ziel?
Leistungserstellung	Kernkompetenzen	Welche Kernkompetenzen benötigt ein Dienstvermittler für sein Geschäftsmodell?
	Anbieternetzwerk	Welche Anbieter will ein Dienstvermittler gewinnen und wie sind diese verteilt (z. B. gleichmässig über die Fläche einer Angebotsregion verteilt oder lokal konzentriert)?
	Anbieterintegration	Wie bindet ein Dienstvermittler die einzelnen Anbieter für die Vermittlung an?
Erlöse und Kosten	Erlöse	Welche Erlöse erhält ein Dienstvermittler von welchen Zahlern?
	Kosten	Welche Kosten entstehen bei der Dienstvermittlung?

Tabelle 5-1: Bestandteile/Entitätstypen des Metamodells für Dienstvermittler

Abbildung 5-2 ordnet die Bestandteile des Metamodells für Geschäftsmodelle von Dienstvermittlern als Entitätstypen in das Metamodell des Methodenkerns des Business Engineering ein. Dies soll den Zusammenhang zwischen den Begriffen des Business Engineering und der Geschäftsmodellforschung aufzeigen, aber nicht das MMBK erweitern.

³⁷ Siehe Kapitel 2.4.

Wie Abbildung 5-2 zeigt, kann das MMBK das Geschäftsmodell eines Dienstvermittlers darstellen. Dabei wurden Gestaltungsobjekte spezialisiert, Assoziationsbeziehungen hinzugefügt und Detailstrukturen einer Assoziationsbeziehung beschrieben (siehe [Höning 2009, S. 221-227] für Regeln zur Erweiterung des MMBK), aber keine neuen Gestaltungsobjekte hinzugefügt. Da das Geschäftsmodell eines Dienstvermittlers alle Bestandteile eines Geschäftsmodells für beliebige Unternehmen nach [Osterwalder/Pigneur 2010, S. 14-51] enthält, kann das Metamodell des Methodenkerns des Business Engineerings beliebige Geschäftsmodelle darstellen, ohne dass neue Gestaltungsobjekte (dies entspräche Regel 1 nach [Höning 2009, S. 221]) hinzugefügt werden müssen. Anhang C zeigt, dass das Metamodell für das Geschäftsmodell von Dienstvermittlern auch alle Bestandteile nach [Osterwalder/Pigneur 2010, S. 14-51] enthält. Die Einordnung des Metamodells für Geschäftsmodelle von Dienstvermittlern in das MMBK stellt einheitliche Begriffe her. So können Methoden des Business Engineering [Österle/Blessing 2000] leichter für die Gestaltung von Geschäftsmodellen für Dienstvermittler eingesetzt werden, da beide Metamodelle auf den gleichen Gestaltungsobjekten beruhen.

5.2 Empfehlungen für einen elektronischen IL-Dienstvermittler

Es ist problematisch, von „erfolgreichen Geschäftsmodellen“ zu sprechen, da das Geschäftsmodell alleine nicht über Erfolg oder Misserfolg entscheidet [Osterwalder et al. 2005, S. 8]. Die Umsetzung eines Geschäftsmodells und die beteiligten Personen haben massgeblichen Einfluss auf den Erfolg. Daher versucht das vorliegende Kapitel, einen stimmigen Vorschlag für das Geschäftsmodell eines elektronischen Dienstvermittlers zusammen mit Hinweisen für die Umsetzung zu geben. Der Vorschlag wird anhand eines fiktiven elektronischen Dienstvermittlers „AsgardWohnen“³⁸ vorgestellt, um die Beschreibung anschaulicher zu gestalten. AsgardWohnen vermittelt Dienste, die Konsumenten im Haushalt unterstützen und mehr Komfort und längere Unabhängigkeit ermöglichen. Dabei bietet AsgardWohnen vorwiegend elektronische Vermittlungsleistungen über ein Webportal (siehe Abschnitt 2.3.4 für eine Begriffsdefinition) an.

Das Geschäftsmodell ist eine Momentaufnahme [Osterwalder et al. 2005, S. 8], die darstellt, wie das Geschäft von AsgardWohnen zu einem bestimmten Zeitpunkt funktioniert. Bei der Umsetzung des Geschäftsmodells spielen jedoch auch zeitliche Aspekte eine wichtige Rolle. Aus diesem Grund gibt der Geschäftsmodellvorschlag für AsgardWohnen auch Hinweise, wie einzelne Bestandteile des Geschäftsmodells zeitlich umgesetzt werden können.

Das Geschäftsmodell für AsgardWohnen ist nach den Bestandteilen aus Tabelle 5-1 gegliedert. Ein Geschäftsmodellbestandteil wird in dieser Arbeit immer nach derselben Struktur beschrieben und ist in zwei Teile gegliedert: Der erste Teil stellt einen Vorschlag und mögliche Alternativen vor. Der zweite Teil begründet den Vorschlag für AsgardWohnen.

Anzumerken ist, dass die Bestandteile eines Geschäftsmodells starke Abhängigkeiten untereinander aufweisen, weshalb sie nicht vollständig isoliert beschrieben werden können (z. B. hängen die *vermittelten Dienste* stark mit dem *Anbieternetzwerk* zusammen). Das vorliegende Kapitel versucht, die einzelnen Geschäftsmodellbestandteile so selbständig wie möglich zu beschreiben, verweist aber auch auf andere Bestandteile. Bei der Gestaltung eines Geschäftsmodells wird man nicht einfach linear einen Bestandteil nach dem anderen entwickeln, sondern iterativ die zusammenhängenden Bestandteile anpassen und weiterentwickeln. Die Kosten eines Geschäftsmodells lassen sich erst abschätzen, wenn die anderen Bestandteile definiert sind. Die Kostenabschätzung kann wiederum Auswirkungen auf das Leistungsangebot oder die Leis-

³⁸ AsgardWohnen ist ein Kunstname, der sich auf kein reales Unternehmen bezieht.

tungserstellung haben, was einer iterativen Entwicklung des Geschäftsmodells entspricht.

5.2.1 Einordnung in das bestehende Ecosystem für IL

Es gibt bereits bestehende Organisationen, die den Konsumenten dabei unterstützen, Dienste für IL zu nutzen. Diese Unterstützung reicht von reiner Beratung über Anbietersuche und Unterstützung bei der Vereinbarung bis hin zur Unterstützung des gesamten Konsumentenprozesses der Dienstnutzung.

Abbildung 5-3 illustriert, welche Akteure bereits den Konsumentenprozess für IL unterstützen.

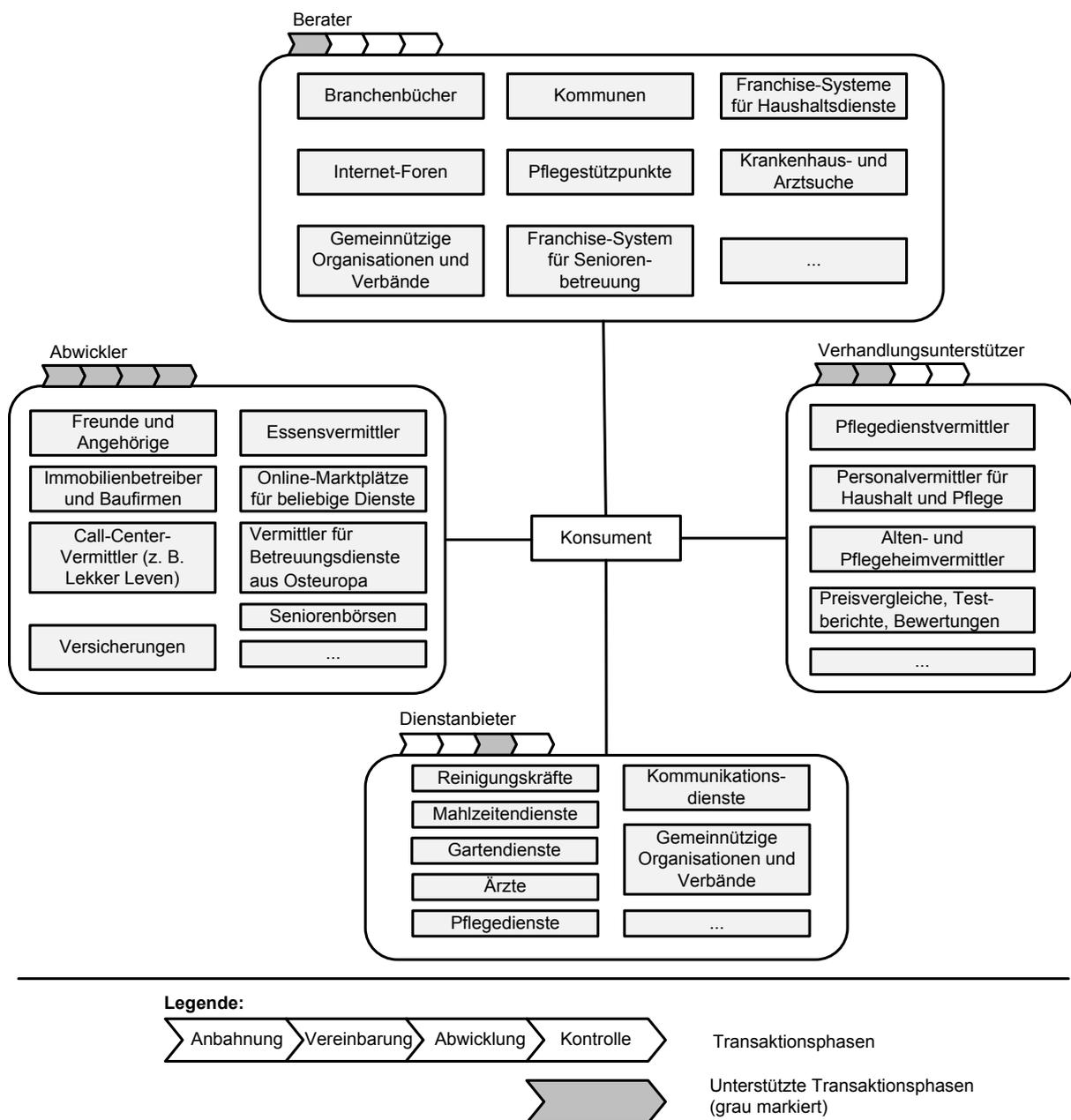


Abbildung 5-3: Derzeitiges Ecosystem für IL. Die Akteure des Ecosystems sind Instanzen des Entitätstyps „Organisation“ aus dem Metamodell in Kapitel 5.1.

Die Abbildung stellt nur diejenigen Akteure dar, die speziell den Konsumentenprozess für IL unterstützen. Akteure wie Telekommunikationsanbieter, Banken oder Postdienstleister unterstützen indirekt fast jeden beliebigen Konsumentenprozess. Diese Akteure mit zu betrachten, würde jedoch von den wesentlichen Akteuren für IL ablenken. Die Abbildung ordnet die Organisationen danach, welche Transaktionsphasen (Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle/Anpassung) sie für den Konsumentenprozess unterstützen. Die Dienstvermittler in den Fallstudien können nach den unterstützten Transaktionsphasen in drei Klassen eingeteilt werden:

- „Berater“, die nur die Anbahnungsphase unterstützen;
- „Verhandlungsunterstützer“, die Anbahnungs- und Vereinbarungsphase unterstützen;
- „Abwickler“, die alle vier Transaktionsphasen unterstützen (Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung und Kontrolle/Anpassung).

An dieser Stelle sei noch auf den Unterschied zwischen der Anbahnungs- und der Vereinbarungsphase hingewiesen: Alle Aktivitäten, die einem Konsumenten helfen, einen Dienstanbieter zu finden oder ihn zu beurteilen, fallen unter die Anbahnungsphase. Unter die Vereinbarungsphase fallen nur solche Aktivitäten, die dem Konsumenten helfen, Preise zu ermitteln und zu vergleichen, Verträge abzuschliessen oder Risiken beim Vertragsabschluss zu verringern. „Berater“ aus Abbildung 5-3, wie etwa Kommunen, Branchenbücher oder Wohlfahrtsverbände, helfen Konsumenten zwar dabei, Anbieter zu finden, sie wirken aber im Normalfall nicht bei der Vereinbarung eines Preises oder Vertrages mit. In Ausnahmefällen kann es natürlich vorkommen, dass etwa ein Gemeindemitarbeiter für einen Konsumenten den Preis für die Wohnungsreinigung mit einem Anbieter abstimmt und einen Termin vereinbart, also auch die Vereinbarungsphase unterstützt. Die Einteilung geht aber vom Regelfall aus, in dem die unter „Berater“ genannten Akteure keine Aktivitäten für die Vereinbarungsphase durchführen. Einige Berater sind gleichzeitig auch als Anbieter tätig, weshalb sie unter beiden Kategorien in Abbildung 5-3 auftauchen (z. B. bieten gemeinnützige Organisationen teilweise auch Pflegedienste an). Anbieter von Diensten unterstützen die Abwicklungsphase durch Erbringung von Diensten, führen aber keine Intermediationsaufgaben aus.

Zwischen diesen Akteuren findet bislang kaum Koordination bzw. Abstimmung statt, um den Konsumentenprozess ganzheitlich zu bedienen, wie das etwa [Kagermann/Österle 2006, S. 171] für eine effiziente Zusammenarbeit fordern. Einzelne Akteure koordinieren sich informell mit anderen Akteuren, um den Konsumenten zu un-

terstützen (beispielsweise hilft die Schweizer Pro Senectute Senioren dabei, Handwerker für den Wohnungsumbau zu finden und das Ergebnis zu prüfen [Sassen et al. 2010, S. 9 f.]). Demnach befindet sich das aktuelle Ecosystem für IL in der Entstehungsphase („birth stage“ nach [Moore 1993, S. 77]). Aktuell prüfen etwa verschiedene Immobilienverwalter, -betreiber oder -eigentümer, ihre Wohnungen mit zusätzlichen Dienstleistungen attraktiver zu machen (z. B. der Immobilienverwalter Wincasa in der Schweiz [Wincasa AG 2009] oder die Wohnanlage „Fürstenhof“ in Wittlich [Benz et al. 2011]). Auch andere Organisationen wie etwa die Stiftungen Pro Senectute und terzStiftung in der Schweiz, Wohlfahrtsverbände wie das Rote Kreuz oder die Diakonie in Deutschland eruieren, ob sie in Zukunft die Rolle eines Orchestrators für IL ausführen sollten. Im Moment existiert jedoch kein Orchestrator im IL-Ecosystem, welcher einen Markteintritt von AsgardWohnen verhindern könnte.

Aufgrund der informellen Abstimmung existieren bislang kaum Standards für das IL-Ecosystem. Innerhalb einzelner Organisationen entwickeln sich zwar Standards (z. B. ein standardisiertes Verfahren der Spitex, dem grössten ambulanten Pflegeanbieter der Schweiz, zur Erhebung des Pflegebedarfes), jedoch nicht für die Abstimmung zwischen verschiedenen Organisationen. AsgardWohnen ist für die Vermittlung von Dienstleistungen auf Partner für die Diensterbringung und den Kundenzugang angewiesen. Der Erfolg wird davon abhängen, ob AsgardWohnen sich als Orchestrator etablieren kann und es schafft, die verschiedenen Akteure des Ecosystems für IL so zu koordinieren, dass der Konsumentenprozess umfassend unterstützt wird [Kagermann/Österle 2006, S. 168].

Im Folgenden soll der Geschäftsmodellvorschlag für AsgardWohnen von den Geschäftsmodellen der bestehenden Akteure in Abbildung 5-3 abgegrenzt werden. Dies gibt dem Leser einen groben Überblick über das Geschäftsmodell von AsgardWohnen und soll ihm helfen, die detaillierte Gestaltung des Geschäftsmodellvorschlags in den folgenden Abschnitten besser zu verstehen.

AsgardWohnen unterscheidet sich von bestehenden Akteuren dadurch, dass es den gesamten Konsumentenprozess der Dienstnutzung unterstützt und die Vermittlungsleistungen für eine hohe Bestellfrequenz ausgelegt sind. Gleichzeitig vermittelt AsgardWohnen mehrere Dienste, um die Komplexität für Konsumenten zu reduzieren, die mehr als nur einen Dienst für ein unabhängiges Leben wünschen. Durch möglichst viel Automation und elektronische Leistungen kann AsgardWohnen die Grenzkosten der Vermittlung (Kosten einer zusätzlichen Bestellung) senken. So kann auch die Vermittlung bei geringem Wert pro Bestellung (ca. 10 bis 20 Euro) ab einer gewissen Anzahl Bestellungen für AsgardWohnen rentabel sein, was bei der Vermittlung über

ein Call-Center aufgrund der höheren Grenzkosten je Bestellung nur schwer zu realisieren wäre. AsgardWohnen soll beim Konsumenten als Komfortdienstleister wahrgenommen werden, um ein jüngeres, frischeres Image beim Konsumenten zu erwecken als Altershilfevereine, das Rote Kreuz, die Diakonie, Pflegestützpunkte o. Ä.

Die von AsgardWohnen angestrebte umfassende und elektronische Koordination von Akteuren stellt eine neue Entwicklungsstufe des IL-Ecosystems dar (etwa die Stufe „Expansion“ bei [Moore 1993, S. 77]). Anbieter sollen sich elektronisch für das Anbieternetzwerk von AsgardWohnen anmelden können.

In der folgenden Tabelle 5-2 wird das Geschäftsmodell von AsgardWohnen den Geschäftsmodellen der verschiedenen Akteure gegenübergestellt und davon abgegrenzt.

Geschäftsmodelle anderer Akteure	Abgrenzung von AsgardWohnen
Berater	
<ul style="list-style-type: none"> • Branchenbücher • Kommunen • Internetforen • Gemeinnützige Organisationen und Wohlfahrtsverbände • ... 	<p>Die aufgeführten Organisationen beraten Konsumenten zwar sehr umfassend bei Fragen zu unabhängigem Leben. Damit unterstützen sie aber nur die Anbahnungsphase durch Informationen.</p> <p>Will ein Konsument einen bestimmten Dienst nutzen, so muss er das selbst organisieren. AsgardWohnen unterstützt hingegen den gesamten Konsumentenprozess der Dienstnutzung, also Preisvergleich, Angebotsauswahl, Buchung, Bezahlung.</p>
Abwickler	
<ul style="list-style-type: none"> • Immobilienbetreiber und Baufirmen • Versicherungen • Call-Center-Vermittler 	<p>Immobilienfirmen und Versicherungen bieten teilweise die Vermittlung von Diensten als Zusatzleistungen an, um ihre Kernleistungen (Wohnraum bzw. Versicherung) attraktiver für Konsumenten zu gestalten [Wincasa AG 2009, Benz/Osl 2011]. Diese Vermittlungsleistungen erbringen vorwiegend externe Call-Center-Anbieter, die für jeden angeschlossenen Konsumenten eine sog. Grundgebühr erhalten, die unabhängig davon ist, ob und wie viel ein Konsument die Vermittlungsleistungen nutzt. Der Umsatz der Call-Center-Anbieter ist unabhängig von der Anzahl tatsächlicher Bestellungen, die Kosten steigen jedoch mit der Anzahl der Bestellungen. Folglich ist der Gewinn des Call-Center-Anbieters grösser, je weniger die angeschlossenen Konsumenten tatsächlich bestellen (bei Lekker Leven bestellen nur ca. 1,5 % der angeschlossenen Konsumenten [Benz/Osl 2011]).</p> <p>Durch eine elektronische Bestellaufnahme und Abwicklung kann AsgardWohnen die Grenzkosten der Vermittlung gering halten. So wächst die Gewinnmarge mit der Anzahl der Bestellungen, anstatt wie bei Call-Center-Vermittlern mit der Anzahl der Bestellungen zu sinken.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Essensvermittler • Vermittler für Betreuungsdienste aus Osteuropa 	<p>Diese beiden Klassen von Dienstvermittlern vermitteln jeweils nur eine Art von Diensten: Lieferdienste für Essen oder günstige Seniorenbetreuung durch osteuropäische Kräfte.</p> <p>Im Unterschied dazu vermittelt AsgardWohnen mehrere verschiedene haushaltsnahe Dienste (Wohnungsreinigung, Wäscheservice usw., siehe Abschnitt 5.2.2.1).</p>

Geschäftsmodelle anderer Akteure	Abgrenzung von AsgardWohnen
<ul style="list-style-type: none"> • Seniorenbörsen (Freiwilligenbörsen, Tauschringe) 	<p>Seniorenbörsen vermitteln Anbieter, die kleine Dienste rund um den Haushalt unentgeltlich oder im Tausch für eine Gegenleistung verrichten (z. B. Reparaturen, Unterstützung im Garten), und finanzieren sich etwa über Mitgliedsbeiträge (z. B. Seniorenbörse in Frastanz, Österreich). Ein Konsument kann Freiwilligendienste aber nur in geringem Umfang nutzen, um Bedürftigkeit auszugleichen. Eine intensivere Nutzung, wie etwa eine wöchentliche Wohnungsreinigung, ist bei Freiwilligenarbeit kaum möglich. Wenn Anbieter eine Gegenleistung erhalten – z. B. eine Stunde Hilfe im Garten gegen eine Stunde Hilfe bei der Steuererklärung – ist der Anreiz, Dienste anzubieten, grösser als bei reiner Freiwilligenarbeit. Ein Konsument kann in diesem Fall eine zeitaufwendige Arbeit nur dann an einen Dienstleister auslagern, wenn er dafür als Gegenleistung den gleichen Zeitaufwand investiert. Er kann jedoch keine Tätigkeiten auslagern, um mehr Zeit für sich zu schaffen.</p> <p>AsgardWohnen vermittelt Dienste, für die ein Konsument bezahlen muss. Dies soll helfen, dem Konsumenten Komfort zu bieten und Anreize für Anbieter zu schaffen, haushaltsnahe Dienste in grösserem Umfang als bisher zu erbringen. Abschnitt 6.3.2 diskutiert Kooperationsmöglichkeiten eines elektronischen Dienstvermittlers mit Seniorenbörsen.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Online-Marktplätze für beliebige Dienste 	<p>Online-Marktplätze für beliebige Dienste wie MyHammer (siehe Abschnitt 4.2.14) bieten zwar Unterstützung für die Preisfindung, Bezahlung und Versicherungsleistungen an, fokussieren aber durch das Auktionsmodell eher auf die Unterstützung projektbezogener Auftragsvergabe als auf die Unterstützung regelmässiger Dienstbestellungen in kleinem Volumen, was bei haushaltsnahen Diensten zu erwarten ist (vgl. Abschnitt 5.2.2.1).</p> <p>AsgardWohnen fokussiert darauf, Konsumenten bei der regelmässigen Bestellung von Diensten mit kleinerem Bestellvolumen und bei oft gleichbleibenden Anbietern zu unterstützen. Dafür müssen Preislisten vorab veröffentlicht werden, um den Vergleich und die Buchung zu verkürzen.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Freunde und Angehörige 	<p>Freunde und Angehörige können Dienste informell, d. h. ohne geregelte Geschäftsbeziehung, für einen Konsumenten organisieren. Im Unterschied dazu bietet AsgardWohnen eine geregelte Geschäftsbeziehung mit klaren Leistungsversprechen an. Ein Konsument kann Leistungen von AsgardWohnen unbegrenzt beziehen, während Freunde und Angehörige schnell an Kapazitätsgrenzen stossen.</p>
Verhandlungsunterstützer	
<ul style="list-style-type: none"> • Personalvermittler für Haushalt und Pflege • Preisvergleiche, Testberichte, Bewertungen • Vermittler für Betreuungsdienste aus Osteuropa • ... 	<p>Verhandlungsunterstützer helfen dem Konsumenten bei der Suche nach Anbietern, Angeboten und der Verhandlung von Preisen und Konditionen. Sie wickeln aber keine Transaktionen ab (z. B. keine Vertragsdokumentation, keine Zahlungsabwicklung).</p> <p>AsgardWohnen unterstützt den ganzen Konsumentenprozess, inklusive der Abwicklung und Kontrolle.</p>
Dienstanbieter	
<ul style="list-style-type: none"> • Ärzte • Reinigungskräfte • Mahlzeitendienste • Gartendienste • Pflegedienste • Kommunikationsdienste • ... 	<p>Dienstanbieter erbringen Leistungen und nehmen damit vorwiegend Produktionsaufgaben wahr oder unterstützen die Abwicklung von Transaktionen. Sie bieten jedoch keine neutralen Leistungen für das Suchen und Vergleichen von Angeboten verschiedener Anbieter, für die Bewertung von Anbietern oder den Vergleich von Preisen. Diese Aufgaben können nur neutrale Intermediäre wie AsgardWohnen für den Konsumenten bieten (siehe Abschnitt 2.3.1 und [Tietz 2007, S. 31 f.]).</p>

Tabelle 5-2: Abgrenzung von AsgardWohnen von den Geschäftsmodellen anderer Akteure

5.2.2 Angebot

Die nun folgenden Abschnitte stellen Gestaltungsvorschläge und Alternativen für die Bestandteile des Geschäftsmodells des fiktiven elektronischen IL-Dienstvermittlers AsgardWohnen vor.

5.2.2.1 Vermittelte Dienste

Vorschlag und Alternativen

Ausprägung	Konsequenzen
<i>Vorschlag:</i> Vermittlung von (mehreren) haushaltsnahen Diensten	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung der Dienste mit dem höchsten Nutzungsinteresse • Vermittlung mehrerer Dienste verringert das Disintermediationsrisiko und erhöht den Nutzen für Konsumenten, die mehrere Dienste benötigen
<i>Alternative 1:</i> Fokus auf die Vermittlung eines Dienstes	<ul style="list-style-type: none"> • Eingeschränkte Unterstützung von Konsumenten, die verschiedene Dienste für IL beziehen wollen • Hohes Disintermediationsrisiko • Geringeres Umsatzpotenzial • Geringere Kosten der Anbietergewinnung
<i>Alternative 2:</i> Vermittlung von mehreren Diensten für IL, aber keinen haushaltsnahen Diensten	<ul style="list-style-type: none"> • Geringeres Nutzerinteresse
<i>Alternative 3:</i> Vermittlung von haushaltsnahen Diensten und zusätzlich weiteren Diensten für IL	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Kosten für die Gewinnung einer kritischen Anbieterzahl • Geringeres Nutzungsinteresse für andere als haushaltsnahe Dienste • Höheres Umsatzpotenzial

Tabelle 5-3: Vorschlag und Alternativen für den Geschäftsmodellbestandteil „Vermittelte Dienste“

Vorschlag: AsgardWohnen vermittelt haushaltsnahe Dienste (Tabelle 5-4), für die das Nutzungsinteresse hoch ist:

Vermittelte Dienste (haushaltsnahe Dienste)
Wohnungsreinigung, Putzen
Mahlzeitendienste
Wäschedienste
Gartenarbeit und -betreuung
Kleinere handwerkliche Tätigkeiten, Reparaturdienste
Einkaufsdienste
Haustierbetreuung
Hilfe bei administrativen Angelegenheiten

Tabelle 5-4: Vermittelte Dienste für AsgardWohnen

Diese Angebotsbreite der haushaltsnahen Dienste kommuniziert AsgardWohnen an potenzielle Kunden und baut ein Netzwerk von Anbietern dieser Dienste auf. Allerdings ist das Angebot vermittelter Dienste nicht strikt auf haushaltsnahe Dienste beschränkt, da Anbieter sich in Form eines Marktplatzes selbst anmelden können (siehe auch Abschnitt 5.2.4.2 zum Aufbau des Anbieternetzwerks). AsgardWohnen spricht zwar nur Anbieter der in Tabelle 5-4 genannten haushaltsnahen Dienste aktiv an, sollte sich jedoch ein Anbieter von weiteren Diensten für IL (siehe Tabelle 5-5) registrieren wollen, so ist dies möglich.

Geschäftsbeziehungen zwischen Anbietern haushaltsnaher Dienste und Konsumenten sind überwiegend langfristig ausgelegt (z. B. Wohnungsreinigung), daher ist die Gefahr der *Disintermediation* für haushaltsnahe Dienste gegeben. Disintermediation heisst, dass Anbieter und Konsumenten eine direkte, längerfristige Geschäftsbeziehung eingehen, ohne den Dienstvermittler AsgardWohnen zu nutzen. Daher versucht AsgardWohnen, Anbietern und Abnehmern auch für langfristige Geschäftsbeziehungen Mehrwert als Dienstvermittler zu bieten und so das Risiko der Disintermediation zu senken. Dieses Thema wird bei der Beschreibung der Vermittlungsleistungen in Abschnitt 5.2.2.2 ausgeführt. Im Unterschied zu haushaltsnahen Diensten ist das Disintermediationsrisiko etwa bei Hotelbuchungen geringer, da wenige Konsumenten wiederkehrend im gleichen Hotel übernachten, sondern vorwiegend in unterschiedlichen Städten ein Hotel suchen.

Alternative 1: Fokussiert ein Dienstvermittler für IL darauf, einen einzigen Dienst zu vermitteln, so sinkt der Nutzen für Konsumenten, die mehr als nur diesen einzigen Dienst nutzen wollen. Dadurch steigt das Risiko der Disintermediation, da Konsumenten die Anzahl der Geschäftsbeziehungen durch einen Vermittler, der nur einen Dienst für IL vermittelt, nicht reduzieren können. Der potenzielle Umsatz eines Dienstvermittlers sinkt auch, je weniger verschiedene Dienste er vermittelt, wenn andere Parameter wie Vermittlungsgebühren gleich bleiben. Allerdings wirkt sich das geringere Umsatzpotenzial erst langfristig aus, da ein Dienstvermittler in den ersten Jahren noch nicht genug Kunden haben wird, um den potenziell möglichen Umsatz für den vermittelten Dienst zu erreichen. Durch den Fokus auf einen einzigen Dienst kann ein Vermittler die Kosten der Anbietergewinnung reduzieren. Der Fall von eat.ch zeigt, dass auch ein Dienstvermittler Erfolg haben kann, der nur einen einzelnen Dienst (Essenslieferdienst) vermittelt und durch die Fokussierung geringere Kosten für den Aufbau des Anbieternetzwerks hat als ein Dienstvermittler mit breitem Spektrum wie etwa MyHammer oder Ciao (siehe Fallstudien).

Alternative 2: Neben den haushaltsnahen Diensten sind noch viele weitere Dienste für IL prinzipiell für die Vermittlung interessant. Dazu zählen u. a. Dienste für die Freizeitgestaltung, für die Kommunikation (z. B. zwischen Grosseltern und Enkelkindern), Fahrdienste, Dienste für Gesundheit und Wohlbefinden, Notfalldienste, Friseur- und Kosmetikdienste. Tabelle 5-5 versucht einen Eindruck davon zu vermitteln, welche Dienste ein unabhängiges Leben unterstützen können. Haushaltsnahe Dienste erfahren jedoch das höchste Nutzerinteresse (siehe Kapitel 2.2), sodass bei der Vermittlung anderer Dienste von geringerem Interesse potenzieller Nutzer und dadurch langsamerem Aufbau der Kundenbasis auszugehen ist.

Dienste für Independent Living	
Wohnung/Haushalt Essensdienste Wäschendienste Bauliche Anpassungen Reinigungsdienste Gartenpflege Einkaufsdienste Haustierbetreuung Reparaturdienste ...	Gesundheit/Fitness/Pflege Telemedizin Kosmetikdienste Vorsorge/Prävention Elektronische Patientenakte Rettungs- und Notfalldienste Ambulante Pflege Medizinische Rehabilitation (Reha) Sport/Fitness ...
Mobilität Öffentlicher Verkehr Routenplanung/Navigation Ticketkauf Fahrdienste Taxi ...	Freizeit/Soziale Teilhabe Reisen Kulturelle Veranstaltungen Hobbies, Interessensgruppen Spiele ...
Administration Koordination Finanzplanung Terminkalender Erinnerungsdienst Unterstützung bei Anträgen und Erklärungen ...	Medien/Information/Bildung Fachinformation Lebenslanges Lernen Film und Fernsehen Literatur Musik ...
Kommunikation Internet Videotelefonie Telefonie E-Mail Erfahrungsaustausch ...	

Tabelle 5-5: Mögliche Dienste für Independent Living, Quelle: [Österle/Osl 2011, S. 5]

Alternative 3: Es wäre naheliegend, sowohl haushaltsnahe als auch weitere Dienste für IL zu vermitteln, um dem Konsumenten möglichst viel Mehrwert für die Unterstützung eines unabhängigen Lebens zu bieten und ein höheres Umsatzpotenzial zu erschliessen. Einerseits steigt der Kundennutzen, wenn ein Dienstvermittler zusätzliche Dienste vermittelt. Andererseits kann der Umsatz bei Diensten mit geringem Nutzungsinteresse bzw. Marktpotenzial gering sein und die Kosten für den Aufbau des Anbieternetzwerks und dessen Administration erst nach Jahrzehnten decken (siehe Abschnitt 5.2.5). Der Gewinn eines Dienstvermittlers verringert sich, wenn er hohe Kosten für die Vermittlung von Diensten mit geringem Marktpotenzial in Kauf nimmt.

Begründungen

Vorschlag	Begründung
Vermittlung von mehr als einem Dienst	Mehr Konsumentennutzen und geringeres Disintermediationsrisiko
Fokus auf haushaltsnahe Dienste	Hohes Kundeninteresse und damit hohes Umsatzpotenzial für gegebene Kosten der Anbietergewinnung
Möglichkeit für Anbieter, weitere Dienste für IL über AsgardWohnen anzubieten	Die Selbstanmeldung von Anbietern verringert die Kosten der Anbietergewinnung für AsgardWohnen (dieser Punkt wird in Abschnitt 5.2.4.2 zum Anbieternetzwerk diskutiert).

Tabelle 5-6: Begründung für die vorgeschlagene Gestaltung des Geschäftsmodellbestandteils

Vermittlung von mehr als einem Dienst: Durch die Vermittlung verschiedener haushaltsnaher Dienste schafft AsgardWohnen Nutzen für Abnehmer, die mehr als nur einen Dienst für unabhängiges Leben nutzen möchten (z. B. Reinigungs- und Einkaufsdienste). So kann das Disintermediationsrisiko gesenkt werden, da AsgardWohnen die Geschäftsbeziehungen zu verschiedenen haushaltsnahen Diensten für den Konsumenten bündelt. Ansonsten müsste ein Konsument für jeden haushaltsnahen Dienst, den er nutzen will, eine separate Geschäftsbeziehung aufbauen.

Fokus auf haushaltsnahe Dienste: Das Nutzungsinteresse ist für haushaltsnahe Dienste höher als für andere IL-Dienste (siehe Kapitel 2.2 zum Nutzerinteresse an IL-Diensten). Das hohe Nutzungsinteresse erleichtert die Gewinnung von Kunden. Auch das Marktpotenzial von einigen haushaltsnahen Diensten ist hoch, wie Tabelle 5-24 in Abschnitt 5.2.4.2 zeigt. Ein IL-Dienstvermittler wie AsgardWohnen kann daher höheren Umsatz bei der Vermittlung von haushaltsnahen Diensten als bei der Vermittlung anderer IL-Dienste, wie etwa spezieller Freizeitangebote für Senioren, erwarten. Haushaltsnahe Dienste sprechen ebenso eine grosse potenzielle Kundengruppe an, da auch jüngere Menschen an zusätzlichem Komfort durch Unterstützung im Haushalt interessiert sind. Im Unterschied dazu sind Pflegedienste auf Personen beschränkt, die tatsächlich Unterstützungsbedarf haben, und werden nicht aus Komfortgründen genutzt. [Osl 2010, S. 26]

Wenn AsgardWohnen sein Geschäftsmodell für die Vermittlung haushaltsnaher Dienste erst einmal erfolgreich umgesetzt hat, könnte es weitere der oben genannten Dienste in sein Vermittlungsangebot aufnehmen. Durch die Marktmacht einer dann bestehenden Kundenbasis und des Anbieternetzwerks sind die Kosten für die Gewinnung von Anbietern weiterer Dienste geringer.

Der Fokus auf haushaltsnahe Dienste scheint für das noch unerforschte und risikoreiche Geschäftsmodell eines elektronischen Dienstvermittlers für IL daher ein guter Kompromiss zwischen Angebotsbreite und Kosten für die Anbietergewinnung zu sein.

5.2.2.2 Vermittlungsleistungen

Vorschlag und Alternativen

Ausprägung	Konsequenzen
<i>Vorschlag</i> : Vermittlungsleistungen für alle Transaktionsphasen; vorwiegend elektronische Vermittlungsleistungen; Preisfindung durch veröffentlichte Preislisten (siehe Tabelle 5-8)	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrwert für Anbieter und Konsumenten auch bei langfristigen Geschäftsbeziehungen durch Unterstützung der Abwicklung • Erhöhte Kosten für die Unterstützung aller Transaktionsphasen • Geringe Kosten je Transaktion durch elektronische Vermittlungsleistungen • Sofort verfügbare Preisinformationen
<i>Alternative 1</i> : Keine Unterstützung der Abwicklungsphase (nur der Anbahnungs- oder Vereinbarungsphase)	<ul style="list-style-type: none"> • Geringerer Mehrwert und erhöhtes Disintermediationsrisiko • Geringere Kosten durch weniger Vermittlungsleistungen
<i>Alternative 2</i> : Manuelle (persönliche) Leistungen anstelle von elektronischen Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Zusätzlicher Mehrwert für den Konsumenten durch persönliche Vermittlungsleistungen • Höhere Kosten je Transaktion durch manuelle Leistungen
<i>Alternative 3</i> : Preisfindung durch Ausschreibungen oder Auktionen anstatt veröffentlichter Preislisten	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger Standardisierung in der Beschreibung von Angeboten nötig, dadurch leichtere Anbindung von Anbietern • Mehr Zeitbedarf (einige Tage) beim Konsumenten, um Preise zu vergleichen

Tabelle 5-7: Vorschlag und Alternativen für den Geschäftsmodellbestandteil „Vermittlungsleistungen“

Vorschlag: Tabelle 5-8 stellt die einzelnen Vermittlungsleistungen für AsgardWohnen nach den Transaktionsphasen und Aufgaben eines Dienstvermittlers geordnet vor (siehe Tabelle 2-2 in Abschnitt 2.3.3). Diese Leistungen stellt AsgardWohnen dem Konsumenten über ein elektronisches Webportal zur Verfügung; Vermittlungsleistungen, die nicht über das Webportal, sondern manuell erbracht werden, sind kursiv hervorgehoben.

	Aufgabe	Leistung von AsgardWohnen
Anbahnung	Matching	<ul style="list-style-type: none"> • Der Konsument beantwortet Fragen, um seine Bedarfe mitzuteilen, und erhält Lösungsvorschläge von einem „Online-Assistenten“. • Konsumenten können nach Dienstleistungen und Anbietern suchen (siehe MyHammer, eat.ch, Ciao). AsgardWohnen verwaltet den Katalog von Diensten und Anbietern (wie auch Ciao) selbst, nutzt jedoch die Anregungen von Mitgliedern der Community. • Eine Online-Community bietet Nutzern über Diskussionsforen, Mitgliederprofile, Private Nachrichten usw. die Möglichkeit, sich zu Diensten und Dienstleistern auszutauschen³⁹. Öffentlich sichtbare Merkmale wie die Anzahl der Beiträge, gute Bewertungen, „Beitrag des Monats“ o. Ä. schaffen soziale Anerkennung und damit Anreize für das Erstellen von Beiträgen. • Die Informationen aus den Foren werden zusätzlich ausgewertet und mit einer Navigationsstruktur und Suchfunktion versehen, sodass Nutzer von AsgardWohnen das vorhandene Wissen nutzen können, um passende Dienste oder Anbieter zu finden. • AsgardWohnen erfasst die Nachfrage der Konsumenten nach möglichen Diensten durch Auswertung von Suchanfragen, Bestellungen und Foren. Zusätzlich können Konsumenten angeben, welche Dienste sie gerne beziehen würden. Diese Informationen zur Nachfrage veröffentlicht AsgardWohnen auf dem Webportal, insbesondere um Anbieter für stark nachgefragte Dienste zu gewinnen. • Bestehende „Berater“ im IL-Ecosystem (Kommunen, gemeinnützige Organisationen usw.; siehe Abbildung 5-3) können in einem „Beraterprofil“ eigene Empfehlungslisten von Anbietern oder von Diensten für eine Lebenssituation hinterlegen. So können sie selbst Zeit und Kosten sparen, indem sie einen Teil ihrer Kunden auf diese Empfehlungen verweisen. Für AsgardWohnen bedeutet dies einen zusätzlichen Kundenzugangskanal (siehe auch Abschnitt 5.2.3.2).
	Inspektion/ Qualitäts- sicherung	<ul style="list-style-type: none"> • Konsumenten können Anbieter bewerten und so ihre Erfahrungen weitergeben (sog. „Nutzerbewertungen“). Dazu vergeben sie zwischen 1 und 5 Sterne und können einen kurzen Text hinzufügen. • Ebenso können Anbieter die Konsumenten bewerten, z. B. das Zahlungsverhalten (siehe Fallstudie MyHammer oder eBay). • <i>Mitarbeiter von AsgardWohnen überprüfen die Identität von Anbietern anhand derer Personalausweise. Eine Mobiltelefonnummer wird automatisch über einen Bestätigungscode per SMS überprüft.</i>
Vereinbarung	Preislisten	AsgardWohnen zeigt Preise für alle Angebote direkt an. Um die Vergleichbarkeit sicherzustellen, gibt AsgardWohnen dafür Standards vor (z. B. ob Preise pro Stunde oder pro Quadratmeter angegeben werden).
	Vertrags- dokumenta- tion	<ul style="list-style-type: none"> • Abnehmer können über das Webportal Dienste für einen einzelnen Termin oder wiederkehrende Termine (z. B. Wohnungsreinigung einmal pro Woche) buchen. AsgardWohnen speichert diese Bestellungen. Da bei vielen haushaltsnahen Dienstleistungen der Aufwand erst nach der Erbringung bestimmt werden kann, können Anbieter neben fixen Preisen auch nur Stundenpreise angeben und den genauen Aufwand nach der Leistungserbringung eintragen. • <i>Konsumenten, die über Grosskunden angebunden sind, können auch telefonisch Dienste bestellen (siehe Abschnitt 5.2.3.1 zu den Kundensegmenten).</i>
	Risikoüber- nahme	<ul style="list-style-type: none"> • Wurde eine Leistung mangelhaft ausgeführt und können sich Anbieter und Abnehmer nicht auf eine Lösung einigen, so erstattet AsgardWohnen den Preis der Leistung zurück. AsgardWohnen sollte das übernommene Risiko durch eine Versicherung decken lassen (siehe MyHammer). Wären die Kosten je Transaktion dafür langfristig zu hoch, kann AsgardWohnen diese Leistung streichen. • AsgardWohnen nimmt dem Anbieter die Zahlungsforderung gegenüber dem Abnehmer und damit auch das Risiko eines Zahlungsausfalls ab. AsgardWohnen übernimmt folglich auch Mahnungen an Konsumenten. Dieses Risiko kann AsgardWohnen auch an einen Zahlungsabwickler weiterreichen, z. B. Klarna-Rechnung⁴⁰. Aufgrund von Gebühren wäre zwar der Umsatz geringer, aber ebenso das Risiko.

³⁹ Beispiel Expedia: Über das Portal Tripadvisor.com stellt Expedia die Reiseberichte von Mitgliedern (der „Community“ von Tripadvisor) zur Verfügung, um Kunden bei der Wahl von Reisezielen für Abenteuerreisen, Romantikkreisen usw. zu beraten.

⁴⁰ Klarna übernimmt das Risiko des Zahlungsausfalls einer Rechnung vom Verkäufer. Ein Konsument kann die Klarna-Rechnung online als Zahlungsart wählen (siehe <http://www.klarna.se/de/privat/unsere-dienstleistungen/klarna-rechnung>).

	Aufgabe	Leistung von AsgardWohnen
Abwicklung	Informationsabwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Anbieter erfassen erbrachte Leistungen und tragen den genauen Aufwand einer Leistung ein. Konsumenten können dies prüfen und Widerspruch über das Webportal einlegen. Zusätzlich lassen sich Anbieter die erbrachten Leistungen schriftlich für den Fall einer Reklamation bestätigen. • Anbieter und Abnehmer können im Webportal von AsgardWohnen über ihr Benutzerkonto alle Informationen zu bestellten und bereits erbrachten Diensten einsehen.
	Zahlungsabwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • AsgardWohnen wickelt alle Zahlungen rein elektronisch ab. • Für monatliche Rechnungen setzt AsgardWohnen ein Lastschriftverfahren oder eine als elektronisches Dokument zugestellte Rechnung (z. B. ein PDF-Dokument per E-Mail) ein. Lastschriftverfahren und elektronische Rechnungen bedeuten keine zusätzlichen Gebühren. Konsumenten erhalten eine einzige Monatsrechnung, ähnlich zu einer Telefonrechnung. • Konsumenten können auch für jede Bestellung über elektronische Mittel wie Kreditkarten oder PayPal bezahlen. Diese Zahlungsangebote bedeuten jedoch Gebühren von ca. 2 % des Transaktionsvolumens für AsgardWohnen. Kreditkartendaten kann der Konsument in seinem Nutzerprofil bei AsgardWohnen hinterlegen. • AsgardWohnen überweist den Betrag einer Bestellung abzüglich der Vermittlungsgebühr an den Anbieter, nachdem die in der Bestellung vereinbarten Dienste ausgeführt wurden.
	Kundendienst	<ul style="list-style-type: none"> • <i>AsgardWohnen leistet telefonischen Kundendienst zu Fragen der Bedienung des Webportals, Reklamationen o. Ä.</i>
Kontrolle/Anpassung	Monitoring/Reporting	Anbieter und Abnehmer können sich gegenseitig für jede abgeschlossene Transaktion bewerten, wie unter „Inspektion/Qualitätssicherung“ beschrieben. So können beide Transaktionspartner dokumentieren, ob die vereinbarten Leistungen erbracht wurden. AsgardWohnen wird nur aktiv, wenn ein Transaktionspartner Beschwerde über eine Bewertung einlegt oder einen Garantiefall einfordert.
	Vertragsanpassung	<ul style="list-style-type: none"> • Konsumenten können getätigte Bestellungen ändern (z. B. Dienst stornieren, Umfang verändern), soweit dies aufgrund von Fristen möglich ist.⁴¹ • AsgardWohnen stellt Funktionen im Webportal zur Verfügung, mit denen ein Anbieter einen Ersatzanbieter finden und den Kunden benachrichtigen kann.
Sonstiges	Sonstiges	<ul style="list-style-type: none"> • AsgardWohnen unterstützt Privatpersonen dabei, ein eigenes Gewerbe anzumelden oder Leistungen als Privatpersonen steuerlich korrekt anzugeben. Ein Anbieter kann über das Webportal eingeben, welche Umsätze bzw. Einnahmen er erwartet, und erhält Informationen über verschiedene Möglichkeiten, wie er diese steuerlich korrekt deklarieren kann (z. B. eigenes Gewerbe gründen, freiberuflich arbeiten usw.), sowie die zugehörigen Antragsformulare als elektronische Dokumente.

Tabelle 5-8: Vermittlungsleistungen des Dienstvermittlers (AsgardWohnen), nach Transaktionsphasen und Aufgaben geordnet (siehe Abschnitt 2.3.3 für eine Beschreibung der Transaktionsphasen und Aufgaben). Leistungen, die nicht elektronisch erbracht werden, sind kursiv hervorgehoben.

Alternative 1: Ein Dienstvermittler, der nur die Anbahnungs- und Vereinbarungsphase unterstützt, bietet nur Nutzen für die erstmalige Dienstbestellung, aber keine Leistungen für langfristige Geschäftsbeziehungen zwischen Anbietern und Konsumenten. Leistungen für die Anbahnungs- und Vereinbarungsphase unterstützen Konsumenten dabei, einen Anbieter zu finden und die Konditionen der Dienstleistung zu vereinbaren. Haushaltsnahe Dienste wie etwa Wohnungsreinigung werden jedoch oft in langfristigen Geschäftsbeziehungen wiederkehrend vom gleichen Anbieter erbracht. Anbieter und Konsumenten erhalten von einem Dienstvermittler, der nur Anbahnungs- und Vereinbarungsphase unterstützt, einen geringeren Mehrwert als wenn alle Transaktionsphasen unterstützt werden; allerdings sind auch die Kosten geringer.

⁴¹ Eine Dienstleistung kann beispielsweise bis zwei Werktage vor Ausführung kostenlos storniert werden.

Alternative 2: Persönliche Vermittlungsleistungen, bei denen ein Konsument direkt mit einem Mitarbeiter des Dienstvermittlers kommunizieren kann, bieten zusätzlichen Mehrwert gegenüber elektronischen Vermittlungsleistungen, bei denen ein Konsument nur mit einem Informationssystem kommuniziert. So könnten alle Leistungen aus Tabelle 5-8 auch telefonisch für Kunden bereitgestellt werden. Dies hätte jedoch deutlich höhere Kosten pro Bestellung zur Folge und könnte zu einem Verlust pro Bestellung führen.

Alternative 3: Auktionen oder Ausschreibungen erlauben flexiblere Preisfindung, bei der Anbieter kundenindividuelle Angebote erstellen können. Ein Dienstvermittler muss weniger oder keine Standards für die Beschreibung von Angeboten etablieren, was die Gewinnung von Anbietern erleichtert (da die Anbieter keine bestimmten Standards umsetzen müssen). Für den Konsumenten bedeutet die Preisfindung über Auktionen oder Ausschreibungen jedoch erhöhten Zeitbedarf, da er Preisinformationen erst nach einigen Tagen erhält und erst dann buchen kann.

Begründungen

Vorschlag	Begründung
Unterstützung aller Transaktionsphasen	Da bei haushaltsnahen Diensten vorwiegend langfristige Geschäftsbeziehungen entstehen, ist es wichtig, Anbietern und Konsumenten auch in der Abwicklungsphase (etwa durch Zahlungsabwicklung oder Bestellübersichten im Nutzerkonto) Mehrwert zu bieten.
Fokus auf elektronische Leistungen	Manuell ausgeführte Vermittlungsleistungen verursachen zu hohe Kosten angesichts des geringen erwarteten Umsatzes pro Bestellung.
Preisfindung durch veröffentlichte Preislisten	Da der erwartete Bestellwert bei AsgardWohnen gering ist (ca. 50 Euro pro Bestellung, siehe Abschnitt 5.2.5.3), ist die mögliche Preisersparnis von Auktionen oder Ausschreibungen zu gering, um den erhöhten Aufwand des Konsumenten zu rechtfertigen.

Tabelle 5-9: Begründung für die vorgeschlagene Gestaltung des Geschäftsmodellbestandteils

Unterstützung aller Transaktionsphasen: Leistungen für die Abwicklungsphase können das Disintermediationsrisiko verringern, da AsgardWohnen den Konsumenten und Anbietern auch für langfristige Geschäftsbeziehungen Mehrwert bietet. Zusätzlich sind natürlich Vermittlungsleistungen für die Anbahnungs- und Vereinbarungsphase wichtig, um Geschäftsbeziehungen zwischen Anbietern und Konsumenten erstmalig aufzubauen. Eine Analyse der Fallstudien soll bei der Einschätzung helfen, inwiefern es für AsgardWohnen interessant ist, nur die Anbahnungs- und Vereinbarungsphase zu unterstützen. Tabelle 5-10 stellt dar, welche Transaktionsphasen die Dienstvermittler in den Fallstudien unterstützen. Dies zeigt, dass Dienstvermittler prinzipiell auch erfolgreich Dienste vermitteln können, wenn sie nur die Anbahnungs- und Vereinbarungsphase für langfristige Geschäftsbeziehungen zwischen Anbietern und Konsumenten unterstützen.

Transaktionsphase	Berater					Verhandlungsunterstützer					Abwickler				
	ASL – Alles Saubere Leistung	Home Instead	Weisse Liste der Bertelsmann Stiftung	JobScout24	TERA	Swoodoo	International Domestic Placement	Ciao	Seniorplace	CareScout	Eventective	Expedia	ActioVita	eat.ch	MyHammer
Anbahnung	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Vereinbarung						●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Abwicklung											●	●	●	●	●
Kontrolle/Anpassung								●			●	●	●	●	●
Häufig wiederkehrende Bestellungen beim gleichen Anbieter	●	●			●					●			●	●	

Tabelle 5-10: Leistungen für Transaktionsphasen in den Fallstudien. Bei den Franchise-Systemen ASL und Home Instead sind nur die Leistungen aufgeführt, die der Franchise-Geber erbringt, welcher auch als Intermediär gesehen werden kann. Die Leistungen für Vereinbarung, Abwicklung und Kontrolle bieten aber die einzelnen Filialen dem Konsumenten an.

So vermittelt CareScout Pflegedienste, bei denen ein Konsument wiederholt Dienste vom gleichen Pflegeanbieter bezieht, und setzt rein auf die Vermittlung des Erstkontakts. Allerdings ist das Eintreten von Pflegebedürftigkeit eine Situation, in der die reine Beratung wichtiger für den Pflegebedürftigen bzw. die Angehörigen ist als wenn ein Konsument aus Komfortgründen nach Anbietern für die Wohnungsreinigung oder für Mahlzeitendienste sucht. Folglich ist bei AsgardWohnen ein geringerer Konsumentenutzen der reinen Beratung (des Matchings) als bei CareScout zu erwarten. Bei den Franchise-Systemen ASL und Home Instead profitiert der Franchise-Geber durch umsatzabhängige Gebühren der Franchise-Nehmer auch von langfristigen Geschäftsbeziehungen zwischen Konsumenten und Anbietern (den Franchise-Nehmern), ohne Leistungen für die Abwicklung anzubieten. AsgardWohnen könnte zwar von Anbietern auch einen Teil des Umsatzes fordern, den sie mit Kunden generieren, die sie über AsgardWohnen gewonnen haben. Anders als ein Franchise-Geber könnte AsgardWohnen das aber nicht kontrollieren, da keine langfristigen Verträge mit den Anbietern bestehen. Ein Dienstvermittler kann folglich nur von den Transaktionen profitieren, die er auch dokumentiert hat. Für AsgardWohnen treffen demnach die Voraussetzungen von CareScout oder ASL und Home Instead nicht zu. Mit eat.ch gibt es dafür ein Beispiel, in dem ein elektronischer Dienstvermittler durch Leistungen für die Abwicklungsphase langfristige Geschäftsbeziehungen erfolgreich unterstützen kann: Die Essenskurier erhalten über eat.ch Bestellungen per E-Mail und sparen dadurch Zeit am Telefon. Konsumenten können ein Angebot, das sie im Webportal gefunden haben,

auch direkt bestellen und müssen kein zusätzliches Medium wie das Telefon nutzen. Durch die Unterstützung der Abwicklung kann eat.ch Nutzen für Anbieter und Abnehmer somit auch bei langfristigen Geschäftsbeziehungen zwischen den gleichen Anbietern und Konsumenten bieten. Die bisherige Entwicklung zeigt, dass Anbieter und Konsumenten nicht in grossem Umfang auf direkte Geschäftsbeziehungen wechseln (das würde Disintermediation für eat.ch bedeuten), sondern die Leistungen von eat.ch langfristig nutzen. In Zürich gibt es etwa Essenskurierere, die ca. 25 % ihres Umsatzes über eat.ch generieren (siehe Fallstudie eat.ch).

Bei dem breiten Angebot an vermittelten Diensten von AsgardWohnen ist der Mehrwert von Leistungen für die Abwicklungsphase sogar noch höher einzustufen als bei eat.ch, da die Komplexität für Konsumenten sinkt, wenn sie verschiedene Dienste mit Hilfe derselben Vermittlungsleistungen bzw. Prozesse bestellen können.

Zusammenfassend ist die Unterstützung aller Transaktionsphasen für einen Vermittler haushaltsnaher Dienste wie AsgardWohnen vorteilhaft, um von langfristigen Geschäftsbeziehungen profitieren zu können, das Disintermediationsrisiko zu senken und die Komplexität für den Konsumenten zu verringern.

Fokus auf elektronische Leistungen: Der Vorschlag für AsgardWohnen verzichtet so weit wie möglich auf manuelle Leistungen und sieht diese nur für den Kundendienst und die Bestellungen von Konsumenten, für die Grosskunden eine Grundgebühr bezahlen (siehe Abschnitt 5.2.3.1 zu Kundensegmenten), vor. Das erwartete Volumen pro Bestellung bei AsgardWohnen ist mit ca. 50 Euro pro Bestellung relativ gering, was bei 7 % Vermittlungsgebühr 3,50 Euro Umsatz bzw. Erlös je Transaktion für AsgardWohnen ergäbe. Elektronische Leistungen führen zu geringeren Kosten bei der Suche nach Anbietern, der Preisfindung, der Buchung, der Bezahlung, Rechnungsstellung usw. Um bei dem geringen erwarteten Erlös pro Transaktion einen positiven Deckungsbeitrag erzielen, sind elektronische Vermittlungsleistungen entscheidend (weitere Details zu möglichen Kosten und Umsätzen werden in Abschnitt 5.2.5.3 diskutiert).

Durch Grundgebühren von Grosskunden, wie sie bei Lekker Leven [Benz/Osl 2011] oder CareScout vorkommen, kann ein Dienstvermittler Verluste bei der operativen Dienstvermittlung zwar ausgleichen, hat jedoch negative Skaleneffekte (je mehr potenzielle Kunden Leistungen in Anspruch nehmen, desto geringer wird der Gewinn). Das Ziel von AsgardWohnen ist es jedoch, Vermittlungsleistungen anzubieten, die positive Skaleneffekte ermöglichen, um möglichst vielen Konsumenten Unterstützung für ein unabhängiges Leben zu leisten.

Preisfindung durch veröffentlichte Preislisten: Auktionen und Ausschreibungen können bessere Preise für den Konsumenten liefern, bedeuten aber deutlich mehr Zeitaufwand als veröffentlichte Preislisten. Da der erwartete Bestellwert bei AsgardWohnen gering ist, ist die mögliche Ersparnis für den Konsumenten zu gering, um den erhöhten Aufwand von Auktionen oder Ausschreibungen zu rechtfertigen. Konsumenten haben mehr Nutzen, wenn sie Dienste direkt bestellen können als wenn sie erst einige Tage warten müssten, um Einsparungen zwischen geschätzten 1 und 5 Euro zu erzielen (bei ca. 50 Euro Bestellwert).

5.2.2.3 Akteursstruktur

Vorschlag und Alternativen

Ausprägung	Konsequenzen
<i>Vorschlag:</i> B2C und C2C	<ul style="list-style-type: none"> Breitere Ansprache möglicher Partner
<i>Alternative 1:</i> Nur B2C	<ul style="list-style-type: none"> Wenig professionelle Anbieter für haushaltsnahe Dienste mit geringem Marktpotenzial
<i>Alternative 2:</i> Nur C2C	<ul style="list-style-type: none"> Unzuverlässigeres Angebot

Tabelle 5-11: Vorschlag und Alternativen für den Geschäftsmodellbestandteil „Akteursstruktur“

Vorschlag: AsgardWohnen vermittelt Dienste von Anbietern an (private) Konsumenten. Ähnlich zu MyHammer spricht AsgardWohnen sowohl professionelle (gewerbliche) Dienstleister als auch Privatpersonen als Anbieter an. Nicht jeder, der Dienste gegen Entgelt erbringt, muss automatisch ein Gewerbe anmelden, sondern kann dies auch als selbständige Arbeit versteuern. Beispielsweise könnte ein Student den Rasen mähen, ohne ein Gewerbe anzumelden, solange dies keine nachhaltige unternehmerische Tätigkeit ist. Folglich sind auch Privatpersonen als Anbieter für AsgardWohnen interessant. Entscheidend ist dabei, dass natürlich auch Privatpersonen Einkommen aus selbständiger Arbeit versteuern müssen, da sie sonst illegal bzw. „schwarz“ arbeiten würden. AsgardWohnen vermittelt sowohl Unternehmen (B2C), die langfristig als Dienstleister auftreten wollen, als auch Privatpersonen (C2C), die nur vorübergehend Dienstleistungen anbieten.

Alternativen und Begründung

Professionelle Anbieter (B2C-Akteursstruktur) können eine verlässlichere Versorgung mit Diensten bieten als Privatpersonen. Daher sollte AsgardWohnen bestehende professionelle Anbieter für haushaltsnahe Dienste als Partner gewinnen.

Bei haushaltsnahen Diensten mit geringem Marktpotenzial gibt es jedoch kaum professionelle Anbieter (siehe Abschnitt 5.2.4.2 zum Anbieternetzwerk). Privatpersonen (C2C-Akteursstruktur), wie etwa Studenten oder Pensionierte, können auch Dienste mit geringem Marktpotenzial wie Haustierbetreuung, administrative Hilfen o. Ä. anbie-

ten (siehe Fallstudie MyHammer, Lekker Leven [Benz/Osl 2011]). Daher spricht AsgardWohnen sowohl professionelle Anbieter als auch Privatpersonen an. Der Abschnitt 5.2.4.2 diskutiert, welche Prioritäten bei der Anbietergewinnung gesetzt werden sollten.

Bislang werden viele haushaltsnahe Dienste in Schwarzarbeit erbracht (insbesondere Reinigungsdienste) [Osl 2010, S. 166]. Da AsgardWohnen Privatpersonen dabei unterstützt, ihre Dienste legal als Gewerbe anzubieten (als „Ein-Personen-Unternehmen“), kann es die Chance nutzen, einen neuen Markt von Kleinanbietern aufzubauen, der eng an AsgardWohnen gebunden ist. Ähnlich konnte eBay den Markt für kleine, private Angebote entscheidend ausbauen und gleichzeitig an sich binden.

5.2.2.4 Art des Dienstvermittlers

Vorschlag und Alternativen

Ausprägung	Konsequenzen
<i>Vorschlag:</i> Match-Maker	<ul style="list-style-type: none"> Kein direkter Vertragsabschluss mit Konsumenten, mehr Flexibilität bei der Risikoübernahme
<i>Alternative:</i> Market-Maker	<ul style="list-style-type: none"> Dienstvermittler tritt als „Verkäufer“ gegenüber Konsumenten auf, gesetzliche Verpflichtungen bei der Risikoübernahme

Tabelle 5-12: Vorschlag und Alternativen für den Geschäftsmodellbestandteil „Art des Dienstvermittlers“

Vorschlag: AsgardWohnen operiert als Match-Maker (siehe Abschnitt 2.3.1) und führt keinen „Einkauf“ und „Weiterverkauf“ von Leistungen durch. Dies bedeutet weniger Risiko, da die Abnehmer keinen Leistungsvertrag mit dem Dienstvermittler schliessen. AsgardWohnen kann so freier gestalten, wie viel Risiko es übernehmen will. Beispielsweise übernimmt AsgardWohnen das Risiko eines Zahlungsausfalls von Anbietern und bietet eine Versicherung bei Leistungsausfall für den Abnehmer. Hierfür empfiehlt sich eine Kooperation mit einem Versicherungsunternehmen, wie das etwa MyHammer mit einem Schutzbrief für Abnehmer einsetzt. Sollten sich diese Leistungen für die Risikoübernahme als zu kostenintensiv erweisen, kann sie AsgardWohnen als Match-Maker auch einstellen.

Alternative und Begründung:

Ein Market-Maker kauft Dienstleistungen von Anbietern ein und tritt als Verkäufer gegenüber den Konsumenten auf. Er ist für die Diensterbringung verantwortlich und haftbar, ein Match-Maker dagegen nicht. Ein Market-Maker trägt folglich mehr Risiken (Gewährleistungspflichten) als ein Match-Maker.

Konsumenten nehmen einen Market-Maker dennoch als neutralen Vermittler wahr, wenn er Dienste von verschiedenen Anbietern verkauft. Beispielsweise vermittelt bzw. verkauft Expedia viele Hotelübernachtungen als Market-Maker.

Die Ausrichtung als Market-Maker bietet den Vorteil, dass ein Dienstvermittler so höhere Handelsspannen (entspricht der Differenz zwischen Einkaufs- und Verkaufspreis einer Dienstleistung) erzielen und mehrere Dienstleistungen zu einem neuen Gesamtpaket bündeln kann – letzteres machen Reiseveranstalter mit einzelnen Reisedienstleistungen.

Für eine Unternehmensgründung ohne Marktmacht wie AsgardWohnen scheint es jedoch unwahrscheinlich, dass die Ausrichtung als Market-Maker bereits höhere Handelsspannen ermöglicht. In den Fallstudien ist nur Expedia mit einem Jahresumsatz von 2,9 Mrd. US-Dollar als Market-Maker ausgerichtet. Das Risiko von Zahlungsausfällen und Gewährleistungsansprüchen ist jedoch für Market-Maker erhöht. Die Bündelung von Dienstleistungen zu Gesamtpaketen würde die Komplexität des Geschäftsmodells weiter erhöhen. Das Geschäftsmodell von AsgardWohnen ist aber durch zwei Kundensegmente, unterschiedliche Vermittlungsleistungen und Erlösströme sowie die Vermittlung mehrerer haushaltsnaher Dienste bereits komplex.

Der Start als Match-Maker bietet für AsgardWohnen weniger Risiken und geringere Komplexität. Zu einem späteren Zeitpunkt kann AsgardWohnen auf eine Ausrichtung als Market-Maker umstellen, wenn es mehr Marktmacht besitzt oder gebündelte Dienstleistungen anbieten möchte (siehe Expedia).

5.2.3 Kundenschnittstelle

5.2.3.1 Kundensegmente

Vorschlag und Alternativen

Ausprägung	Konsequenzen
<i>Vorschlag</i> : Bedienung der Kundensegmente Privat- und Grosskunden	<ul style="list-style-type: none"> • Premiumleistungen für Grosskunden nötig • Mehrkosten für zwei Kundensegmente im Vergleich zu einem einzigen • Verringerte Abhängigkeit von Grosskunden • Grundgebühren⁴² möglich
<i>Alternative 1</i> : Nur Bedienung von Grosskunden	<ul style="list-style-type: none"> • Grundgebühren bei Grosskunden möglich • Starke Abhängigkeit von wenigen grossen Unternehmen; Zugriff auf die Konsumenten nur indirekt über den Grosskunden
<i>Alternative 2</i> : Nur Bedienung von Privatkunden	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Abhängigkeit von einzelnen Privatkunden • Keine Grundgebühren möglich

Tabelle 5-13: Vorschlag und Alternativen für den Geschäftsmodellbestandteil „Kundensegmente“

⁴² Grundgebühren nimmt ein Dienstvermittler unabhängig vom vermittelten Umsatz für die Bereitstellung der Vermittlungsleistungen ein.

Vorschlag: Mit dem *Privatkundensegment* adressiert AsgardWohnen alle Privatpersonen, die Komfort und längere Unabhängigkeit beim Wohnen zuhause wünschen.

Mit dem *Grosskundensegment* adressiert AsgardWohnen Unternehmen, die ihren Kunden zusätzlichen Komfort in der Wohnung durch Vermittlungsleistungen für haushaltsnahe Dienste bieten wollen. Zu solchen Grosskunden zählen Immobilienverwalter, Immobilienbetreiber oder Bauunternehmen, Versicherungen, Kommunen, Anbieter von betreutem Wohnen oder Altersheime. Nur die Kunden (z. B. Mieter) von Grosskunden können Dienste über AsgardWohnen per Telefon bestellen, was die Vermittlungsleistungen von denen für Privatkunden abhebt und sie exklusiver gestaltet (siehe Abschnitt 5.2.2.2 zu Vermittlungsleistungen). Dafür bezahlen Grosskunden eine Grundgebühr je angeschlossenen Konsumenten (siehe Abschnitt 5.2.5.1). „Angeschlossen“ bedeutet in diesem Fall, dass ein Konsument der Kunde eines Grosskunden von AsgardWohnen ist.

Durch die gleichzeitige Ansprache des Privat- und Grosskundensegments soll AsgardWohnen die Abhängigkeit von wenigen Grosskunden reduzieren und gleichzeitig die Vorteile von Grundgebühren nutzen. Diese Grundgebühren können in den ersten Jahren, in denen AsgardWohnen ein geringes Transaktionsvolumen erwartet, die Umsätze deutlich erhöhen (siehe Abschnitt 5.2.5.3 zu Abschätzungen der Umsätze und Kosten). Dadurch, dass AsgardWohnen gleichzeitig zwei verschiedene Kundensegmente adressiert, sind höhere Kosten zu erwarten (Kundengewinnung, Beziehungsmanagement, Informationsmaterial usw. müssen für jedes Segment angepasst werden).

Alternative 1: Ein Fokus rein auf Grosskunden kann zwar den Aufbau der Kundenbasis für AsgardWohnen beschleunigen, da ein gewonnener Grosskunde viele potenzielle Nutzer liefert. Allerdings zeigt der Fall Lekker Leven, dass nur 1 % der Konsumenten, die über Grosskunden angeschossen sind, auch tatsächlich Dienste bei Lekker Leven bestellt [Benz/Osl 2011]. In den Fallstudien konnten Unternehmen wie MyHammer, Expedia und Ciao auch eine grosse Kundenbasis aufbauen, ohne Grosskundensegmente zu adressieren. Wichtiger scheinen die Grundgebühren von Grosskunden zu sein, die unabhängig vom Transaktionsvolumen sind und daher insbesondere in den ersten Jahren den Umsatz für AsgardWohnen signifikant erhöhen (siehe Abschnitt 5.2.5.3 zu Abschätzungen der Umsätze und Kosten).

Alternative 2: Ein Fokus rein auf Privatkunden bedeutet für AsgardWohnen nur sehr geringe Abhängigkeiten von einzelnen Kunden. Allerdings kann AsgardWohnen von Privatkunden keine Grundgebühren erwarten (siehe Abschnitt 5.2.5.1), was geringe

Umsätze in den ersten Jahren bedeuten wird. Ebenso wird der Aufbau der Kundenbasis langsamer verlaufen als im Grosskundensegment.

Begründung

Vorschlag	Begründung
Ansprache von Privat- und Grosskunden	Das Grosskundensegment liefert einen Deckungsbeitrag durch Grundgebühren, das Privatkundensegment verringert die Abhängigkeit von einigen wenigen Unternehmen.

Tabelle 5-14: Begründung für die vorgeschlagene Gestaltung des Geschäftsmodellbestandteils

Ansprache von Privat- und Grosskunden: Die Mehrkosten für die Ansprache von Grosskunden zusätzlich zu Privatkunden sind geringer als die erwarteten Mehreinnahmen durch Grundgebühren in den ersten Jahren. Ebenso wird bei einem reinen Fokus auf Grosskunden das Risiko der Abhängigkeit höher als die Mehrkosten für zusätzliche Ansprache von Privatkunden bewertet. Bei einem Fokus rein auf Grosskunden hätte AsgardWohnen nur indirekt angeschlossene Kunden und somit keinen direkten Einfluss auf sie. Das Risiko, dass durch den Verlust weniger Grosskunden ein signifikanter Teil der Kundenbasis wegfiel, ist hoch. Im Vergleich zu den Dienstvermittlern aus den Fallstudien dieser Arbeit könnte AsgardWohnen über Grosskunden nie eine sichere Marktposition und Marktmacht aufbauen. Beispielsweise ist der Dienstvermittler Lekker Leven sehr stark abhängig von einigen wenigen Grosskunden [Benz/Osl 2011], über die ein Grossteil der Konsumenten angeschlossen ist. Daher spricht AsgardWohnen im Vorschlag sowohl Grosskunden als auch Privatkunden an.

5.2.3.2 Kundengewinnung

Vorschlag und Alternativen

Ausprägung	Konsequenzen
<i>Vorschlag:</i> Nur Online-Werbung; Bestehende Akteure des IL-Ecosystems für Kundenansprache nutzen; Weiterempfehlung nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Genaue Analyse des Kosten-Nutzen-Verhältnisses möglich • Geringere Markenbekanntheit als bei Offline-Werbung
<i>Alternative:</i> Zusätzlich Offline-Werbung	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Kosten • Grosse Reichweite und Stärkung der Markenbekanntheit

Tabelle 5-15: Vorschlag und Alternativen für den Geschäftsmodellbestandteil „Kundengewinnung“

Vorschlag: AsgardWohnen nutzt Online-Werbung und bestehende Akteure des IL-Ecosystems, um potenzielle Privatkunden anzusprechen. Dabei setzt AsgardWohnen nur solche Online-Werbemassnahmen ein, bei denen (etwa über Links, die ein Kunde anklickt) nachvollziehbar ist, wie viele Kunden durch die Massnahme gewonnen wurden. Dazu zählen etwa Suchmaschinenwerbung, Communities bzw. Soziale Netzwerke, jedoch keine klassischen Werbebanner, bei denen man wie bei einer Zeitungsanzeige nur für das Anzeigen bezahlt.

- Bei *Suchmaschinenwerbung* erstellt AsgardWohnen eine Kurzbeschreibung seines Angebots, die bei Suchen nach definierten Stichworten (z. B. „Dienstleistungen für Wohnen“) von Suchmaschinen wie Google, Bing, Yahoo u. a. eingeblendet wird. Dafür bezahlt AsgardWohnen eine Gebühr für jeden Klick eines Suchmaschinen-nutzers auf die eingeblendete Kurzbeschreibung (z. B. zwischen 0,1 und 1 Euro pro Klick). Mit dieser Art von Werbung kann AsgardWohnen Konsumenten auf sich aufmerksam machen, die bereits im Internet nach bestimmten Stichworten suchen. Die Wahl der Stichwörter ist natürlich genau wie die eingeblendete Kurzbeschreibung für den Erfolg entscheidend.
- Beim *Affiliate-Marketing* bewirbt der „Partner (Affiliate) Produkte oder Dienstleistungen anderer Unternehmen (Merchant) auf seiner Webseite. Er erhält für jede Transaktion oder jeden Verkauf, der durch seine Webseite generiert wird, eine Provision“ [Lammenett 2006, S. 23]. AsgardWohnen kann mittels Affiliate-Marketing über andere Webportale wie Online-Communities für Senioren Kunden gewinnen. Affiliate-Partner (z. B. Platinnetz, Feierabend.de, SeniorWeb) blenden einen Link bzw. ein Werbebanner auf das Webportal von AsgardWohnen ein. Als Gegenleistung kann AsgardWohnen ebenso eine Einblendung der Partnerwebseite anzeigen, eine Gebühr pro Klick zahlen (siehe Fallstudie Ciao) oder eine Gebühr pro gewonnenem Kunden zahlen (siehe Fallstudie eat.ch).
- *Soziale Netzwerke* wie Facebook, Xing, StudiVZ erlauben es, Werbeanzeigen nur für eine bestimmte Nutzergruppe einzublenden, die AsgardWohnen vorher auswählen kann (z. B. auf eine Stadt oder ein bestimmtes Alter beschränkt). So wird AsgardWohnen vorwiegend jüngere Zielgruppen erreichen. Da die Vermittlung haus-haltsnaher Dienste aber nicht nur für ältere Menschen, sondern für alle komfort-orientierten Personen interessant ist, kann das die potenzielle Nutzergruppe auswei-ten. Ebenso können Angehörige von älteren Menschen über Facebook auf das An-gebot von AsgardWohnen aufmerksam gemacht werden.
- *Rabattaktionen* im Internet eignen sich, um neue Kunden zu gewinnen. Asgard-Wohnen und Dienstanbieter verzichten jeweils auf einen Teil ihres Umsatzes, um den Kunden einen Rabatt zu bieten. Über Gutschein-Netzwerke wie Groupon⁴³ ent-stehen nur Kosten, wenn eine Mindestanzahl an Konsumenten an der Rabattaktion teilnimmt (andernfalls findet die Aktion nicht statt). [Dholakia 2010, S. 7] zeigt, dass die Profitabilität von Rabattaktionen davon abhängt, ob ein Unternehmen da-mit Neukunden gewinnen kann. Daher bietet AsgardWohnen nur Rabatte für Neu-kunden an. Die Unterstützung der Rabattaktion durch die Mitarbeiter ist ebenso

⁴³ Siehe www.groupon.de.

entscheidend für die Profitabilität [Dholakia 2010, S. 7 f.]. Bei einer grossen Anzahl an Wettbewerbern, welche ebenfalls Rabatte anbieten, besteht die Gefahr, dass ein Unternehmen wenig neue Kunden gewinnt, die wiederholt einkaufen, sondern nur „Rabattritter“ anzieht, die einmalig profitieren wollen. Da AsgardWohnen wenig bis keine Wettbewerber in den ersten Jahren erwartet, die Rabattaktion leicht auf Neukunden begrenzen kann und Kosten nur bei einer Mindestanzahl von Käufern entstehen, ist dies ein guter Kanal, um Neukunden zu gewinnen. Bei AsgardWohnen müssen Konsumenten ihren Namen und ihre Adresse für eine Bestellung angeben, die in der Kundendatenbank gespeichert werden. So kann AsgardWohnen Neukunden identifizieren. Restaurants oder Ladengeschäfte können Neukunden nicht erkennen, weshalb auch bereits bestehende Kunden die Rabatte nutzen können. Allerdings sind Rabattaktionen nicht für die Kundenbindung geeignet. AsgardWohnen sollte sie nur sporadisch einsetzen, um Neukunden zu gewinnen.

- „Berater“ im IL-Ecosystem, wie etwa Kommunen, gemeinnützige Organisationen (siehe „Berater“ in Abbildung 5-3) sind mögliche Kanäle bzw. Mittler für AsgardWohnen, um Kunden zu gewinnen. Diese Akteure versuchen schon jetzt, Konsumenten für ein unabhängiges Leben zu beraten. Da AsgardWohnen ein unabhängiges Leben unterstützt, erscheint es realistisch, dass Kommunen, Kirchen, Wohlfahrtsverbände usw. Konsumenten auf das Angebot von AsgardWohnen aufmerksam machen, ohne dafür ein Entgelt zu fordern. AsgardWohnen nimmt diesen Beratern einen Teil der Beratung von Konsumenten für ein unabhängiges Leben ab, was deren Zeitaufwand bzw. Kosten verringert. Eventuelle Werbungskosten (z. B. Druck und Versand von Wurfzetteln) trägt AsgardWohnen. Mit Hilfe dieser Akteure könnte AsgardWohnen viele potenzielle Kunden ansprechen. In dem Webportal können Berater eigene Profile mit Empfehlungslisten von Anbietern o. Ä. anlegen. So können diese Organisationen Zeit in ihren Beratungsprozessen einsparen und gleichzeitig persönliche Ratschläge an Kunden geben. Bei Erfolg können diese „Beraterprofile“ ausgebaut werden.
- *Weitere Absatzmittler:* Nicht nur „Berater“ aus dem Ecosystem können als Absatzmittler für AsgardWohnen fungieren. Auch Unternehmen wie Immobilienbetreiber, Immobilieneigentümer, Versicherungen o. Ä. können ihre eigenen Kunden auf das Angebot von AsgardWohnen aufmerksam machen (die Kosten trägt AsgardWohnen). Wenn AsgardWohnen etwa einen Immobilienbetreiber nicht als Grosskunden gewinnen konnte (siehe Abschnitt 5.2.3.1), gibt es noch die Möglichkeit, den Immobilienbetreiber für die Kundenansprache zu gewinnen. Anders als bei Beratern ist zu erwarten, dass AsgardWohnen auch eine Gegenleistung für die

Kundenansprache durch Immobilienbetreiber o. Ä. erbringen muss. Denkbar sind direkte Zahlungen oder etwa Rabatte für die Kunden der Absatzmittler.

- *Weiterempfehlungen* von zufriedenen Nutzern können die Neukundengewinnung unterstützen. Beispielsweise nutzt der Heizungshersteller Vaillant einen „Endkundenclub“, mit dem er Neukundengewinnung nachvollziehen und werbende Mitglieder durch Prämien vergüten kann [Reichold et al. 2005, S. 13 f.]. AsgardWohnen bietet eine Online-Community mit Funktionen wie Diskussionsforen, Mitgliederprofilen und Nachrichtenversand an. Ein Webportal kann zu äusserst geringen Kosten erfassen, welche Mitglieder welche neuen Kunden empfohlen haben. Mitglieder erhalten Prämien für die Gewinnung neuer Kunden. AsgardWohnen wirbt nicht mit Verdienstmöglichkeiten durch das Empfehlungssystem und gibt Prämienvergütungen nur für direkt gewonnene Neukunden, um das Empfehlungssystem klar von illegalen Schneeballsystemen abzugrenzen (siehe [Groß 2007, S. 26 f.] zur Abgrenzung illegaler Schneeballsysteme von legalen Empfehlungssystemen bzw. dem „Multi-Level-Marketing“). Bei illegalen Schneeballsystemen werden etwa Produkte und Dienstleistungen zu überhöhten Preisen angeboten, was sich für den Konsumenten nur dann rentiert, wenn er neue Kunden gewinnt und so Vergütungen erhält [Groß 2007, S. 26 f.].

Für das Grosskundensegment wird die Werbung für Konsumenten vom Grosskunden (Immobilienverwalter, -eigentümer, Versicherungen) koordiniert, der die Dienstvermittlung als Verkaufsargument für seine Immobilien einsetzt („Service-Wohnen“). Folglich kann AsgardWohnen die Konsumenten des Grosskundensegments nicht direkt mit Werbemassnahmen erreichen.

Potenzielle Grosskunden spricht AsgardWohnen persönlich an (z. B. per Telefon oder durch Kontaktpersonen).

Potenzielle Anbieter spricht AsgardWohnen über Suchmaschinenwerbung und ein Empfehlungssystem wie bei potenziellen Kunden an. Für grössere, professionelle Anbieter werden Telefonmarketing und persönliche Gespräche beim Anbieter vor Ort eingesetzt.

Alternative: Offline-Werbung wie Zeitungsanzeigen, TV-Spots o. Ä. erreicht deutlich mehr Kunden als Online-Werbung. Dies ist besonders für den Ausbau der Markenbekanntheit vorteilhaft. Andererseits sind die Kosten von Offline-Werbung hoch und AsgardWohnen kann die Wirkung nicht so genau messen wie bei Online-Werbung.

Begründung

Vorschlag	Begründung
Ausschliesslich Online-Werbemassnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Transparente Analyse der Kosten pro gewonnenem Kunden möglich • Kosten für Offline-Werbung sind hoch; der Nutzen kann nicht direkt erfasst werden. • Spektrum elektronischer Kanäle für die Kundengewinnung ist bereits gross
Zusätzlich „Berater“ des IL-Ecosystems für Kundenansprache	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Kosten, da keine Entgelte für die „Berater“ anfallen

Tabelle 5-16: Begründung für die vorgeschlagene Gestaltung des Geschäftsmodellbestandteils

Ausschliesslich Online-Werbemassnahmen: Die Fallstudien zeigen, dass elektronische Dienstvermittler in allen Fällen Online-Werbung einsetzen, Offline-Werbung jedoch nur teilweise. Ciao oder eat.ch setzen ausschliesslich auf Online-Werbung und konnten nach eigener Überzeugung so die Werbekosten gering halten. MyHammer betont allerdings auch die Bedeutung von Offline-Werbung, um die Markenbekanntheit zu steigern und dadurch die Effektivität der Online-Werbung zu erhöhen (siehe auch Fallstudie zu MyHammer). Online-Werbemassnahmen erlauben eine hohe Kostentransparenz, da nachvollziehbar ist, über welchen Kanal (z. B. Suchmaschinenwerbung, Facebook, Affiliate-Marketing) ein Nutzer auf das Webportal von AsgardWohnen gelangt ist. Die Effektivität und die Kosten einzelner Werbemassnahmen kann AsgardWohnen dadurch genau nachvollziehen und gleichzeitig gibt es mittlerweile ein breites Spektrum verschiedener Online-Werbemassnahmen. Deshalb beschränkt sich AsgardWohnen auf Online-Werbung.

„Berater“ des IL-Ecosystems für Kundenansprache: Da keine direkten Entgelte geplant sind, kann AsgardWohnen so seine Massnahmen für die Kundengewinnung mit geringen Mehrkosten erweitern. Da Konsumenten keine Gebühren für die Vermittlungsleistungen von AsgardWohnen zahlen, scheint die Annahme plausibel, dass gemeinnützige Organisationen keine Entgelte fordern, wenn sie Konsumenten auf AsgardWohnen aufmerksam machen. Da beratende Organisationen keine Abwicklung oder Preisfindung unterstützen, können die Vermittlungsleistungen von AsgardWohnen die Leistungen dieser Organisationen ergänzen. Beratende Organisationen müssen dabei nicht ausschliesslich Beratungsleistungen anbieten, sondern sind häufig Dienstleister wie Ärzte oder Wohlfahrtsverbände, die Kunden zusätzlich mit Beratung für andere Dienste helfen (z. B. bietet ein Arzt medizinische Dienstleistungen an, berät aber auch bei der Suche nach einem Pflegedienst oder einer Haushaltshilfe).

5.2.3.3 Kundenbeziehung

Anders als die Kundengewinnung beschreibt die Kundenbeziehung, wie ein Unternehmen eine emotionale Beziehung zu seinen Kunden aufbaut und sie zu binden versucht [Osterwalder/Pigneur 2010, S. 28 f.].

Vorschlag und Alternativen

Ausprägung	Konsequenzen
<i>Vorschlag:</i> Nutzerprofil und Community für Privatkunden	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Kosten • Hohe Identifikation von Community-Mitgliedern mit AsgardWohnen
<i>Alternative:</i> Persönliche Kundenbeziehung auch für Privatkunden	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Personalkosten

Tabelle 5-17: Vorschlag und Alternativen für den Geschäftsmodellbestandteil „Kundenbeziehung“

Vorschlag: AsgardWohnen versucht, Beziehungen zu seinen Kunden in zwei Arten aufzubauen. Zum einen dienen automatisierte Dienste (wie ein Kundenprofil mit Zahlungsinformationen, Adressen, Bestellübersicht) dazu, dem Kunden individuelle Einstellungen für den Bestellprozess zu erlauben. Hat ein Kunde seine Zahlungs-, Adress- und Ausweisinformationen etwa im Webportal des Reisevermittlers Expedia hinterlegt, so ist für ihn die Buchung über Expedia einfacher als über ein anderes Webportal, für das er alle Daten neu eingeben müsste.

Zum anderen bietet AsgardWohnen eine Community an, in der sich Konsumenten über alle Belange zu Independent Living austauschen können. Mitglieder der Community tragen Inhalte bei und empfinden eine persönliche Beziehung zu AsgardWohnen. Dabei ist die Zahl der Community-Mitglieder deutlich geringer anzusetzen als die Zahl der Kunden, die Dienste über AsgardWohnen buchen (beim Verbraucherportal Ciao ist die Anzahl der registrierten Community-Mitglieder mit 2,9 Millionen deutlich geringer als etwa die Anzahl „Unique Visitors“ mit 49 Millionen). Über Anreizsysteme („meiste Bewertungen“, siehe Ciao) können Konsumenten soziale Anerkennung erlangen. So versucht AsgardWohnen, einen gewissen Teil der Konsumenten enger an sich zu binden.

Alternative und Begründung

Persönliche Beziehungen ermöglichen eine intensivere Kundenbindung als Nutzerprofile oder eine Community. Bei geringem Umsatz je Kunde sind die Kosten persönlicher Kundenbeziehungen zu jedem Privatkunden jedoch zu hoch (siehe Abschnitt 5.2.5.3 zu Abschätzungen des Bestellvolumens je Kunde), sodass nur elektronische Massnahmen für AsgardWohnen in Betracht kommen.

5.2.3.4 Marke

Vorschlag und Alternativen

Ausprägung	Konsequenzen
<i>Vorschlag:</i> Zwei Marken, eine für das Privatkunden- und eine für das Grosskundensegment	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte Differenzierung zwischen Privat- und Grosskunden-segment • Markenbekanntheit bei Privatkunden und Konsumenten von Grosskunden
<i>Alternative:</i> Keine Marke für den Grosskundenmarkt	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Bekanntheit von AsgardWohnen bei Konsumenten, die über Grosskunden angeschlossen sind

Tabelle 5-18: Vorschlag und Alternativen für den Geschäftsmodellbestandteil „Marke“

Vorschlag: AsgardWohnen tritt unter einer Marke für den Privatkundenmarkt auf (z. B. „AsgardBasis“) und unter einer weiteren Marke für die Ansprache von Grosskunden und deren Konsumenten (z. B. „AsgardPremium“; Expedia bietet etwa unter der Marke „Egencia“ Reisevermittlung für die Mitarbeiter von Geschäftskunden an).

Alternative: Möglicherweise gehen Grosskunden nur auf eine „White-Label-Lösung“ ein, bei der AsgardWohnen unter dem Markennamen des Grosskunden Dienste vermittelt. Das hiesse, dass AsgardWohnen in diesem Fall nur eine Marke für den Privatkundenmarkt etabliert. Konsumenten, die über Grosskunden angeschlossen sind, nehmen AsgardWohnen nicht als eigenes Unternehmen wahr (dies ist auch bei Lekker Leven der Fall [Benz/Osl 2011]).

Begründung

Vorschlag	Begründung
Zwei getrennte Marken für Privat- und Grosskundensegment	Zwei Marken erlauben eine klare Differenzierung zwischen den Leistungsangeboten. Die Differenzierung ist wichtig, da die Grosskunden eine Grundgebühr zahlen.

Tabelle 5-19: Begründung für die vorgeschlagene Gestaltung des Geschäftsmodellbestandteils

Zwei getrennte Marken: Durch zwei Marken für Privat- und Grosskundensegment kann AsgardWohnen die Differenzierung der Leistungsangebote hervorheben. Diese Differenzierung ist wichtig für Grosskunden, die für die Grundgebühren auch einen Mehrwert für ihre Kunden gegenüber Privatkunden erhalten möchten, wie bereits in Abschnitt 5.2.3.1 beschrieben. Deshalb sollten sich die Marken für das Privat- und Grosskundensegment unterscheiden.

Wenn es AsgardWohnen gelingt, bei den Konsumenten von Grosskunden mit einer Marke präsent zu sein (z. B. „AsgardPremium“), stärkt das seine Marktmacht. Daher sollte AsgardWohnen versuchen, solch eine zweite Marke für Konsumenten zu etablieren. Falls Grosskunden dies nicht akzeptieren, bietet AsgardWohnen seine Vermittlungsleistungen unter dem Namen des jeweiligen Grosskunden an, kann aber weniger

Marktmacht und Bekanntheit erreichen. Folglich sind auch in diesem Fall die Marken für Privatkundensegment und Grosskundensegment unterschiedlich.

5.2.4 Leistungserstellung

5.2.4.1 Kernkompetenzen

Vorschlag und Alternativen

Ausprägung	Konsequenzen
<i>Vorschlag:</i> Aufbau von Kernkompetenzen für die elektronische Unterstützung von Konsumentenprozessen und für das Management von Netzwerken	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf Kompetenzen für die Prozessunterstützung von Konsumenten und Anbietern sowie für den Aufbau und die Steuerung des Anbieternetzwerks
<i>Alternative 1:</i> Nur Technologie als Kernkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Kosten • Mangel an Prozesskompetenz oder Kompetenz für den Aufbau und die Steuerung des Anbieternetzwerks
<i>Alternative 2:</i> Aufbau von Kernkompetenzen in weiteren Bereichen	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Kosten

Tabelle 5-20: *Vorschlag und Alternativen für den Geschäftsmodellbestandteil „Kernkompetenzen“*

Vorschlag: AsgardWohnen fokussiert für die elektronische Dienstvermittlung darauf, Kernkompetenzen in folgenden Wissensbereichen aufzubauen:

- Im Bereich der elektronischen Unterstützung von Konsumentenprozessen und Prozessen der Anbieter. Hierzu zählt Wissen über die Anbieter- und Konsumentenprozesse, die Unterstützung durch Geschäftsprozesse und das Wissen, wie Geschäftsprozesse durch Technologie unterstützt werden können.
- Im Bereich des Managements von Netzwerken. Hierzu zählen die Netzwerksteuerung und der Aufbau des Anbieternetzwerks, das Herstellen von Kontakten zu Anbietern haushaltsnaher Dienste, zur Immobilienwirtschaft oder zu bestehenden Akteuren für den Kundenzugang.

Der Fokus auf diese beiden Kernkompetenzen bedeutet nicht, dass AsgardWohnen Kompetenzen für andere Bereiche wie Marketing, Personalmanagement o. Ä. vernachlässigt. Es bedeutet, dass AsgardWohnen in anderen Bereichen nicht versucht, einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Natürlich baut AsgardWohnen auch *Kompetenzen* in anderen Bereichen auf. Diese Kompetenzen bieten jedoch keine Wettbewerbsvorteile und zählen deshalb nicht zu den *Kernkompetenzen*. Je nach Detaillierungsgrad könnte man die zwei oben genannten Kernkompetenzen auch in drei, vier oder mehr verschiedene Kernkompetenzen aufbrechen. Die Arbeit verwendet bewusst ein hohes Abstraktionsniveau, um die beiden Kompetenzbereiche der elektronischen Prozessunterstützung und des Netzwerkmanagements hervorzuheben.

Alternative 1: Viele Projekte im Bereich IL bzw. AAL schränken ihre Kernkompetenzen auf den Bereich der Technologie ein (siehe Kapitel 1.1) und entwickeln etwa Sen-

soren, Übertragungsprotokolle oder Plattformen, die neue Dienste ermöglichen sollen. Diese Projekte vernachlässigen Prozesswissen oder Wissen zum Netzwerkmanagement. In solchen Projekten existiert daher kein detailliertes Wissen, wie die Prozesse von Konsumenten und Anbietern ablaufen, was die wichtigsten Probleme des Konsumenten sind, welche Leistungen dem Konsumenten am meisten Mehrwert bieten oder wer die wichtigsten Anbieter sind und wie sie ein Vermittler für sein Anbieternetzwerk gewinnen kann. Dafür hat ein Unternehmen, das seine Kernkompetenzen auf den Bereich Technologie beschränkt, geringere Kosten.

Alternative 2: Neben Kernkompetenzen in den Bereichen der elektronischen Prozessunterstützung und des Netzwerkmanagements kann ein Dienstvermittler auch versuchen, in weiteren Bereichen wie dem Marketing oder dem Personalmanagement Kernkompetenzen aufzubauen. Dieser Aufbau führt zu hohen Kosten (z. B. zusätzliche Mitarbeiter mit speziellem Wissen). Je kleiner ein Unternehmen ist, umso schwieriger ist der Aufbau von vielen Kernkompetenzen. Nach [Prahalad/Hamel 1990, S. 81] werden es selbst wenige grosse Unternehmen schaffen, in mehr als fünf oder sechs Kernkompetenzen eine weltweite Führungsrolle aufzubauen.

Begründung

Vorschlag	Begründung
Kompetenzen für elektronische Unterstützung der vier Transaktionsphasen (siehe Tabelle 2-2) für Anbieter und Konsumenten	Nur die Verbindung von Wissen über Technologien und Prozesse kann die Komplexität des Konsumenten bei der Dienstnutzung verringern.
Kompetenzen für das Management von Netzwerken	Die Grösse des Anbieternetzwerks eines Dienstvermittlers ist entscheidend für den Mehrwert, den er Konsumenten bietet.
Beschränkung auf die beiden oben genannten Kernkompetenzen	Der Aufbau weiterer Kernkompetenzen führt zu höheren Kosten, aber die Fallstudien liefern keinen Hinweis darauf, dass weitere Kernkompetenzen für Dienstvermittler erfolgskritisch wären.

Tabelle 5-21: Begründung für die vorgeschlagene Gestaltung des Geschäftsmodellbestandteils

Kompetenzen für elektronische Unterstützung der vier Transaktionsphasen Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung und Kontrolle für Anbieter und Konsumenten: Die Fälle eat.ch, Ciao und MyHammer zeigen, dass das Wissen zur Prozessunterstützung entscheidend ist, nicht reines Wissen zur Technologie. Technologie wie etwa ein Webportal kann leicht von Mitbewerbern kopiert werden. Erst das Verständnis der Prozesse in den Transaktionsphasen und der Technologie ermöglicht es, die Komplexität der Konsumenten und Anbieter zu reduzieren. MyHammer und eat.ch sehen Innovationen in der Unterstützung des Konsumentenprozesses für die vier Transaktionsphasen als Wettbewerbsvorteil an. Bei einem Fokus auf Technologie bestünde die Gefahr, dass nicht die wichtigsten Probleme von Konsumenten gelöst würden.

Kompetenzen für das Management von Netzwerken: eat.ch betont, dass das bestehende Anbieternetzwerk die wichtigste Ressource ist, um neue Wettbewerber von einem Markteintritt in der Schweiz abzuhalten. Das Wissen zum Aufbau und Erhalt des Netzwerks ist folglich ein Wettbewerbsvorteil. Ohne spezielles Wissen zum Aufbau und zur Steuerung eines Netzwerkes wird es einem Dienstvermittler schwerfallen, ein grosses Anbieternetzwerk aufzubauen. Da die Grösse des Anbieternetzwerkes durch den Netzwerkeffekt [Shapiro/Varian 1998, S. 174] auch den Mehrwert für den Konsumenten bestimmt, ist es für AsgardWohnen ein wichtiger Wettbewerbsvorteil, Wissen über den Aufbau und die Steuerung des Anbieternetzwerkes aufzubauen.

Beschränkung auf die oben genannten Kernkompetenzen: Ein Unternehmen kann nur in wenigen Bereichen eine Führungsrolle bzw. einen Wettbewerbsvorteil erreichen [Prahalad/Hamel 1990, S. 81]. Aus den Fallstudien ergeben sich die elektronische Prozessunterstützung und das Netzwerkmanagement als die wichtigsten Kernkompetenzen für einen elektronischen Dienstvermittler. Bereiche wie das Marketing oder das Personalmanagement sind ebenso wichtig für einen Dienstvermittler, eat.ch und My-Hammer sehen das Marketing jedoch nicht als Wettbewerbsvorteil. Beim Aufbau eines Unternehmens wird es schwerfallen, viele Kernkompetenzen gleichzeitig aufzubauen. Daher sollte AsgardWohnen auf die beiden Kernkompetenzen für elektronische Prozessunterstützung der vier Transaktionsphasen und Netzwerkmanagement fokussieren, die nach den Fallstudien eine besonders hohe Bedeutung für den Erfolg eines elektronischen Dienstvermittlers haben.

Outsourcing hilft dabei, die Anzahl der benötigten Kernkompetenzen eines Unternehmens klein zu halten. Beispielsweise kann ein elektronischer Dienstvermittler die telefonische Kundenberatung an ein externes Call-Center auslagern (siehe Abschnitt 5.2.2.2 zu den Vermittlungsleistungen).

5.2.4.2 Anbieternetzwerk

Vorschlag und Alternativen

Ausprägung	Konsequenzen
<i>Vorschlag</i> : Fokus auf grosse Anbieter mit hohem Marktpotenzial; Fokus auf Städte	<ul style="list-style-type: none"> • Höherer Umsatz je Anbieter in den Anfangsjahren • Enges Spektrum an Anbietern in den Anfangsjahren • Viele Anbieter je Region, aber eingeschränkte Verfügbarkeit in ländlichen Regionen
<i>Alternative 1</i> : Gleichzeitige Gewinnung beliebiger Anbieter ohne Prioritäten	<ul style="list-style-type: none"> • Breites Spektrum an Anbietern in den Anfangsjahren • Geringerer Umsatz je Anbieter in den Anfangsjahren
<i>Alternative 2</i> : Ausbau des Anbieternetzwerks in die Fläche	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Anzahl Anbieter je Dienst, aber grosse abgedeckte Fläche

Tabelle 5-22: Vorschlag und Alternativen für den Geschäftsmodellbestandteil „Anbieternetzwerk“

Vorschlag: AsgardWohnen baut sein Anbieternetzwerk überregional aus, wie etwa MyHammer.

- AsgardWohnen versucht vorrangig Anbieter von Reinigungsdiensten und Gartendiensten zu gewinnen, für die das Marktpotenzial hoch ist und flächendeckend Anbieter verfügbar sind.
- Die Integration von Mahlzeitendiensten steht an zweiter Stelle. Dafür versucht AsgardWohnen, die bestehenden marktbeherrschenden Dienstvermittler in die Suchfunktionen seines Webportals zu integrieren. Dazu müssen vor allem die Kosten der Integration genauer abgeschätzt werden (siehe Abschnitt 5.2.4.3 zur Anbieterintegration). Falls eine technische Integration bestehender Dienstvermittler für Mahlzeitendienste zu teuer wird, stellt AsgardWohnen das zurück, bis es mehr Marktmacht aufbauen konnte.
- Werbemassnahmen für Privatpersonen als Anbieter stehen an dritter Stelle. AsgardWohnen setzt anfangs nur geringe Mittel dafür ein, um die Kosten gering zu halten. Erst nachdem Erfolge bei den Zielen der ersten beiden Prioritäten erzielt wurden (z. B. 100 professionelle Anbieter gewonnen, was ein bis zwei Jahre dauern könnte), investiert AsgardWohnen mehr in die Gewinnung von Privatanbietern.
- AsgardWohnen versucht erst dann, grosse Anbieter wie landesweite Lieferdienste für Lebensmittel zu gewinnen, wenn es bereits Marktmacht aufbauen konnte (z. B. mehr als 10'000 Kunden).

Diese Prioritäten geben vor, auf welche Aufgaben AsgardWohnen seine Ressourcen bzw. seine finanziellen Mittel fokussieren sollte. Dennoch sollte AsgardWohnen seine Prioritäten der tatsächlichen Marktentwicklung anpassen: Falls sich beispielsweise für einen Dienst sehr viele Konsumenten interessieren, es aber wenig Anbieter für diese Dienste bei AsgardWohnen gibt, kann AsgardWohnen mehr Mittel für die Gewinnung

dieser Anbieter einsetzen. Dabei spielt natürlich auch eine Rolle, ob das Marktpotenzial im Vergleich zu anderen Diensten interessant ist.

Auf Städte fokussierter Ausbau des Anbieternetzwerks bedeutet, dass AsgardWohnen versucht, jeweils mehrere Anbieter für einen vermittelten Dienst und eine Stadt zu gewinnen. Gleichzeitig sollen Anbieter überregional, d. h. in mehreren Städten, gewonnen werden. Beispielsweise bietet eat.ch die Vermittlung von Essenslieferdiensten in der Schweiz nur für Städte an, da nur in Städten eine hohe Anzahl an Essenskurieren verfügbar ist. AsgardWohnen versucht zuerst, mehrere Anbieter für eine Stadt zu gewinnen, bevor es Anbieter in einer anderen Stadt anspricht.

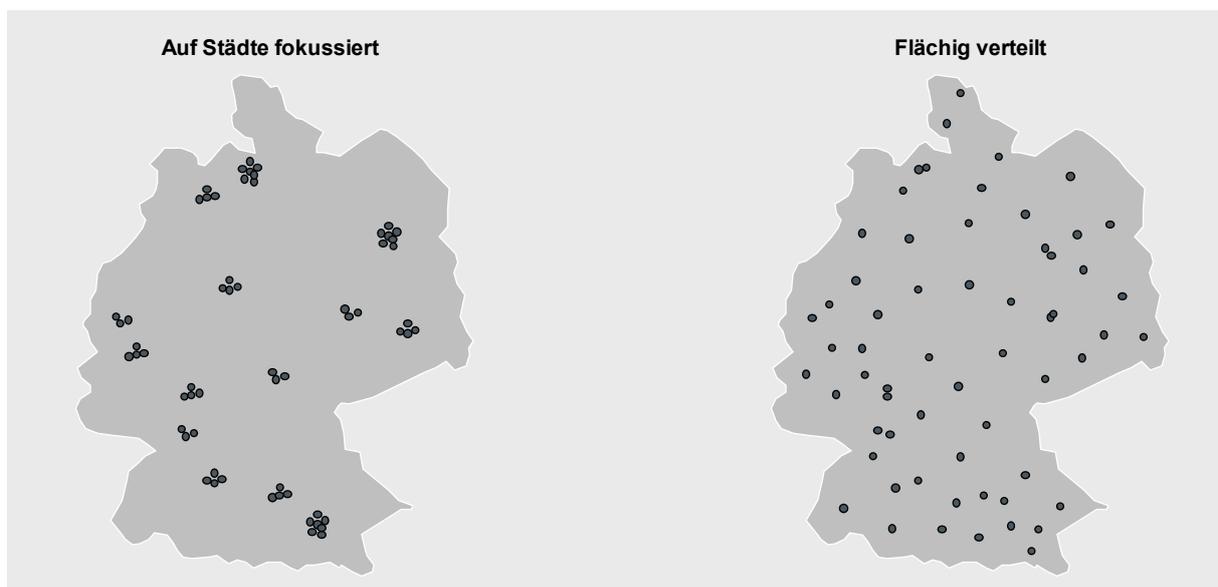


Abbildung 5-4: Schematische Darstellung eines auf Städte fokussierten und eines flächig verteilten Anbieternetzwerkes

Alternative 1: AsgardWohnen könnte auch für alle potenziellen Anbieter ähnlich viel Geld oder Zeit investieren, unabhängig davon, welche Dienste sie vermitteln. Dadurch könnte AsgardWohnen zwar in den ersten Jahren ein breiteres Spektrum an Anbietern gewinnen, der erwartete Umsatz je Anbieter wäre aber für AsgardWohnen geringer und damit auch der gesamte Umsatz.

Alternative 2: Ausbau in der Fläche bedeutet, dass AsgardWohnen versuchen würde, Anbieter zu gewinnen, die insgesamt eine möglichst grosse Fläche abdecken. Da die Anzahl gewonnener Anbieter pro Zeiteinheit gleich wie beim zentrierten Ausbau ist, verringert sich die Dichte der Anbieter. Beim zentrierten Ausbau dürfte die Anzahl gewonnener Anbieter pro Zeiteinheit tendenziell sogar höher sein, da AsgardWohnen lokal Marktmacht in einer Stadt aufbauen kann und so leichter neue Anbieter (und auch Konsumenten) gewinnen kann. Folglich wird es beim Ausbau in der Fläche am

Anfang nur wenige Regionen geben, in denen mehrere verschiedene Anbieter für einen Dienst verfügbar sind.

Begründungen

Vorschlag	Begründung
Fokus auf Wohnungsreinigungs- und Gartendienste in der Startphase	Grosse Anbieter sind flächendeckend verfügbar und das Marktpotenzial dieser Dienste ist hoch.
Nur bestehende Dienstvermittler als „Anbieter“ für Mahlzeitendienste gewinnen	Die Marktmacht bestehender Dienstvermittler ist zu gross, als dass AsgardWohnen erfolgreich in Konkurrenz zu ihnen treten könnte.
Anfänglich geringe Ausgaben für Online-Werbung zur Privatanbietergewinnung	Um höheren Umsatz zu erzielen, wendet AsgardWohnen vorwiegend Ressourcen für die Gewinnung von professionellen Anbietern auf. Dennoch werden von Anfang an geringe Kosten für Privatanbietergewinnung akzeptiert, um Erfahrung mit diesem Anbietersegment zu gewinnen.
Gewinnung von Grossanbietern erst, wenn Marktmacht vorhanden ist	Bei geringer Marktmacht von AsgardWohnen werden Unternehmen in der Grösse solcher Lieferdienste kein Interesse an einer Zusammenarbeit haben.
Auf Städte zentrierter Ausbau	Für einen Konsumenten ist der Mehrwert eines Dienstvermittlers deutlich geringer, wenn er für einen Dienst in einer Region nur einen einzigen Anbieter findet.

Tabelle 5-23: Begründung für die vorgeschlagene Gestaltung des Geschäftsmodellbestandteils

Die Gewinnung von Anbietern und Konsumenten für die Dienste mit hohem Marktpotenzial (z. B. Wohnungsreinigung, Gartendienste) ermöglicht höhere Umsätze für AsgardWohnen als die Gewinnung von Anbietern von Diensten mit geringem Marktpotenzial. Gleichzeitig muss es eine ausreichende Anzahl bestehender Anbieter mit ausreichender räumlicher Verteilung geben (z. B. Anbieter in vielen verschiedenen Städten), damit AsgardWohnen viele potenzielle Kunden erreichen kann. Ein regionales Anbieternetzwerk, das etwa auf eine Stadt beschränkt ist, ermöglicht nur geringere Umsätze. Elektronische Dienstvermittler wie MyHammer, Expedia, JobScout24, Ciao oder eat.ch haben ein überregionales Anbieternetzwerk aufgebaut. Die Beschränkung auf eine Stadt ist nur für eine Machbarkeitsstudie sinnvoll, wie etwa bei eat.ch.

Je höher das Marktpotenzial eines Dienstes ist, umso höher ist der potenzielle Umsatz, den AsgardWohnen mit der Vermittlung des Dienstes erzielen kann.⁴⁴ In der Praxis kann es Unterschiede in der Vermittlungsmarge (dem Prozentsatz des vermittelten Dienstvolumens, den ein Dienstvermittler als Gebühr vom Anbieter erhält) geben, sodass ein Dienst mit geringerem Marktpotenzial mehr Umsatz für einen Dienstvermittler bieten könnte als ein Dienst mit (geringfügig) höherem Marktpotenzial. Da aber keine Zahlen zu Vermittlungsmargen vorliegen, wird dieser Effekt vernachlässigt und nur das Marktpotenzial als Indikator für den möglichen Umsatz von AsgardWohnen verwendet.

⁴⁴ Grundgebühren für die Bereitstellung der Vermittlung können diesen Zusammenhang verzerren oder aufheben.

Potenzielle Nutzergruppe: Haushalte 60+ in Deutschland (12,7 Mio. Haushalte)			
Rang	Dienst	Marktpotenzial Best-Case	Marktpotenzial Worst-Case
1	Wohnungsreinigung, Putzen	€ 2'740 Mio.	€ 1'182 Mio.
2	Mahlzeitendienste	€ 1'245 Mio.	€ 293 Mio.
3	Wäschedienste	€ 946 Mio.	€ 285 Mio.
4	Gartenarbeit und -betreuung	€ 483 Mio.	€ 271 Mio.
5	Kleinere handwerkliche Tätigkeiten, Reparaturdienste	€ 217 Mio.	€ 46 Mio.
6	Einkaufsdienste	€ 194 Mio.	€ 34 Mio.
7	Haustierbetreuung	€ 143 Mio.	€ 68 Mio.
8	Hilfe bei administrativen Angelegenheiten	€ 60 Mio.	€ 20 Mio.

Tabelle 5-24: Marktpotenziale für haushaltsnahe Dienste. Details zu den zu Grunde liegenden Annahmen finden sich in Anhang D.

Tabelle 5-24 gibt Abschätzungen des Marktpotenzials für die Kundengruppe der über 60-Jährigen an, da hierfür konkrete Zahlen für das Nutzungsinteresse vorliegen [Osl 2010, S. 21-38]. Die Stichprobe der Befragung von [Osl 2010, S. 21-38] kann für die Haushalte der über 60-Jährigen als repräsentativ angesehen werden. Der Anteil der Gartenbesitzer beträgt in der Befragung von Osl 62 Prozent⁴⁵, während er bei deutschen Haushalten zwischen 50 und 66 Prozent beträgt [Statista GmbH 2011, VuMa Arbeitsgemeinschaft 2011, S. 24]. Das geringere Nutzungsinteresse für Gartenarbeit und -betreuung resultiert daher, dass nur Gartenbesitzer auch tatsächlich Interesse an Gartendiensten haben.

Das Marktpotenzial wird mit optimistischen Annahmen („Best-Case“) und mit pessimistischen Annahmen („Worst-Case“) für die Entwicklung der Dienstnutzung abgeschätzt. Es wird angenommen, dass im optimistischen Fall („Best-Case“) die tatsächliche Nutzung von haushaltsnahen Diensten zukünftig genauso hoch wie das Nutzungsinteresse ist. Im pessimistischen Fall („Worst-Case“) wird angenommen, dass auch zukünftig nur so viele Dienste wie aktuell genutzt werden, d. h. im ungünstigsten Fall wäre der Markt bereits vollständig gesättigt (vgl. Anhang D und [Osl 2010, S. 137 f.]). Da bei haushaltsnahen Diensten viele Leistungen in Schwarzarbeit erbracht werden [Osl 2010, S. 145-153], können Dienstvermittler nur einen geringen Anteil des gesamten Marktpotenzials erschliessen. Dennoch gibt das Marktpotenzial einen guten Anhaltspunkt, um die Attraktivität verschiedener haushaltsnahe Dienste für die Vermittlung zu bewerten.

Die ersten vier Dienste, Wohnungsreinigung, Mahlzeitendienste, Wäschedienste und Gartenarbeit, bieten auch im ungünstigsten Fall der Marktentwicklung ein Marktpotenzial von jeweils mehr als 200 Millionen Euro für Deutschland. Die letzten vier

⁴⁵ Eigene Auswertung der Originaldaten von [Osl 2010], in der Stichprobe besaßen 151 der 245 Teilnehmer einen Garten und stammten aus den Ländern Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Dienste bieten im pessimistischen Fall dagegen nur ein Potenzial von jeweils 68 Millionen Euro und darunter. Diese deutliche Stufe kann ein Indikator sein, dass die Dienste von Rang 5 bis 8 geringen Umsatz für AsgardWohnen liefern und daher, aufgrund der Kosten für Anbiertengewinnung und Bestellabwicklung, nicht rentabel vermittelbar sind.

Daher wird empfohlen, dass AsgardWohnen sich in den ersten Jahren der Umsetzung auf die Dienste 1 bis 4 konzentriert, d. h. vorrangig für diese Dienste Anbieter und Kunden gewinnt. Wenn AsgardWohnen nach einigen Jahren Marktmacht aufbauen konnte, kann es Anbieter zu geringeren Kosten gewinnen. Somit könnte Rentabilität auch für Dienste mit weniger Marktpotenzial erreicht werden.

Die Kosten der Gewinnung von Anbietern und Kunden werden ausführlicher in der Kosten- und Erlösabschätzung (Abschnitt 5.2.5.3) diskutiert.

Die folgende Abbildung stellt dar, welche bestehenden Anbieter für die einzelnen Dienste existieren.

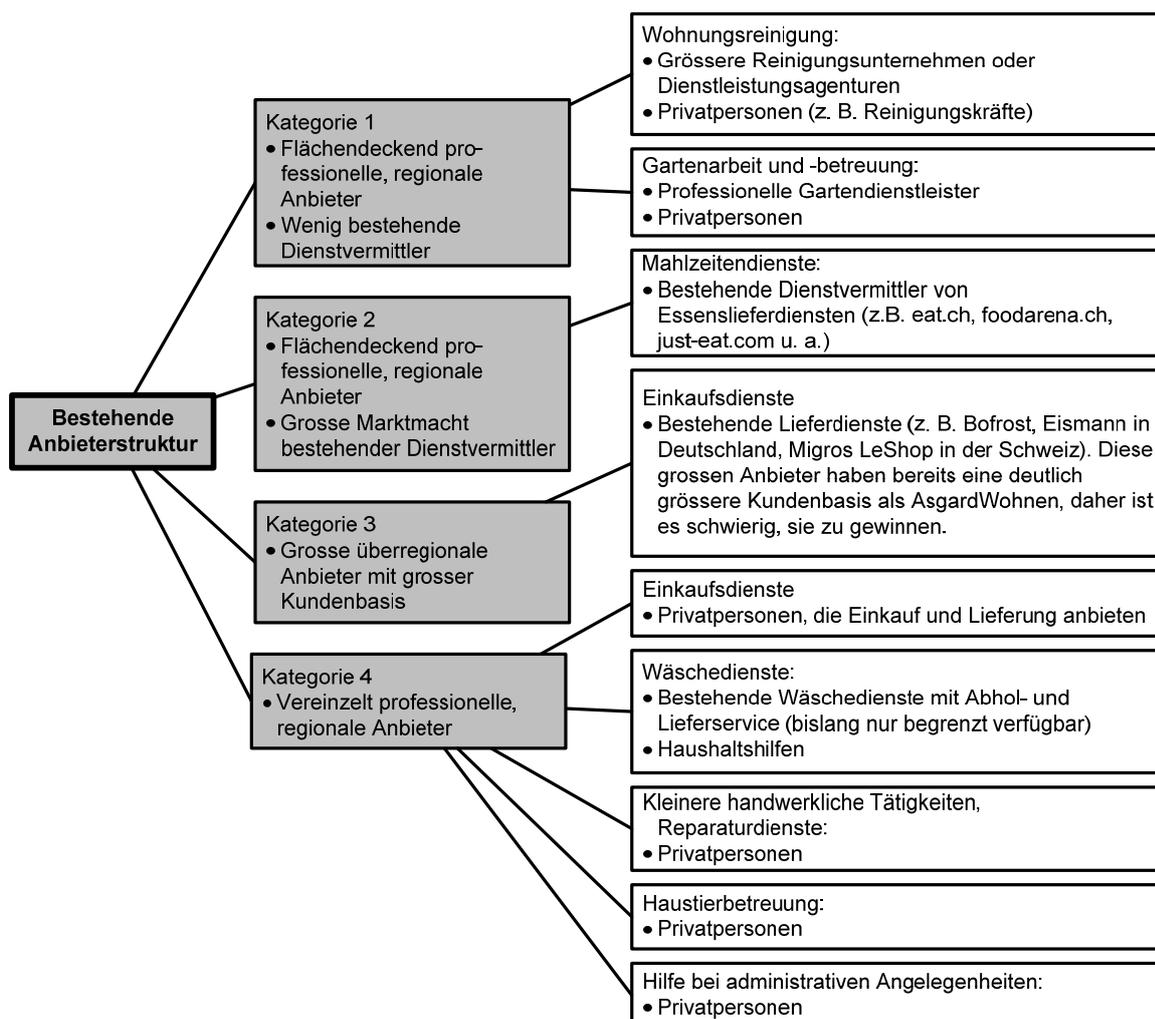


Abbildung 5-5: Bestehende Anbieter für die von AsgardWohnen vermittelten Dienste

Fokus auf Wohnungsreinigungs- und Gardendienste in der Startphase: Für diese Dienste ist das Marktpotenzial hoch und es sind flächendeckend professionelle Anbieter verfügbar. Gleichzeitig gibt es für diese Dienste nur wenige bestehende Dienstvermittler, welche direkte Konkurrenten darstellen. AsgardWohnen sollte daher versuchen, Anbieter für Wohnungsreinigungs- und Gardendienste mit höchster Priorität zu gewinnen, um möglichst viel Umsatz in den ersten Jahren zu erzielen.

Nur bestehende Dienstvermittler für Mahlzeitendienste gewinnen: Bei Mahlzeitendiensten sind ebenso flächendeckend professionelle Anbieter verfügbar, allerdings nehmen bestehende Dienstvermittler bereits eine marktbeherrschende Stellung ein (z. B. das Unternehmen „just-eat“ in Dänemark, Schweden, Grossbritannien, „eat.ch“ und „foodarena.ch“ in der Schweiz, „pizza.de“ in Deutschland). AsgardWohnen hat kaum Chancen, neben diesen bestehenden Dienstvermittlern, die alle bereits ein grosses Anbieternetzwerk gewonnen haben, ein eigenes Anbieternetzwerk von Essenslieferdiensten aufzubauen. Daher sollte AsgardWohnen versuchen, die bestehenden Dienstvermittler in sein Webportal zu integrieren. So kann es bereits auf die grossen Anbieternetzwerke der bestehenden Dienstvermittler zugreifen. Weitere Details zur Integration beschreibt der nächste Abschnitt 5.2.4.3.

Geringe Ausgaben für Online-Werbung zur Privatanbietergewinnung: Für Wäschedienste (mit Lieferung), kleinere Reparaturdienste, Haustierbetreuung und administrative Hilfen gibt es nur vereinzelt professionelle Anbieter. Gleichzeitig könnten professionelle Anbieter (z. B. Schreiner) für kleine Reparaturdienste, wie das Aufhängen eines Bildes, kaum attraktive Preise bieten. Daher geht AsgardWohnen für diese Dienste davon aus, dass nur Privatpersonen als Anbieter vermittelt werden können.

Da sowohl das Marktpotenzial der Dienste als auch die Grösse privater Anbieter klein ist, kann AsgardWohnen nur wenig Umsatz je Privatanbieter erwarten. Gleichzeitig muss man davon ausgehen, dass Privatanbieter Dienste nicht so konstant anbieten wie professionelle Anbieter (etwa weil der Wäschedienst nur ein Nebenerwerb ist und ihn ein Privatanbieter nur zwei Tage die Woche leisten kann). Daher fokussiert AsgardWohnen in den ersten Jahren seine Ressourcen auf die Gewinnung von professionellen Anbietern und Diensten mit hohem Marktpotenzial und nicht auf die Gewinnung von Privatanbietern. Dennoch führt AsgardWohnen Online-Werbemassnahmen für Privatanbieter von Anfang an mit niedrigen Kosten durch, um Erfahrungen zu sammeln, wie die Anbindung und Umsatzentwicklung von Privatanbietern funktioniert.

Gewinnung von Grossanbietern erst, wenn Marktmacht vorhanden ist: Bei Einkaufsdiensten gibt es bereits Lieferdienste mit sehr grosser Kundenbasis, vorwiegend für

Tiefkühlprodukte und Getränke (z. B. Bofrost, Eismann in Deutschland). Für diese grossen Anbieter ist eine Partnerschaft mit AsgardWohnen erst interessant, wenn AsgardWohnen über eine grosse Kundenbasis (z. B. 10'000 Kunden) und damit Marktmacht verfügt. Am Anfang erscheint es daher realistischer, wenn AsgardWohnen nur Privatpersonen als Anbieter von Einkaufsdiensten zu gewinnen versucht, bis eine Kundenbasis aufgebaut werden konnte. (Den Zeitpunkt, ab wann grosse Lieferdienste ein Interesse an der Zusammenarbeit haben, kann AsgardWohnen nur durch Gespräche bestimmen. 10'000 Kunden sind ein Schätzwert.)

Regional zentrierter Ausbau: Für jeden Dienst und jede Region sollte mehr als ein Anbieter vorhanden sein, damit ein Dienstvermittler als neutral wahrgenommen wird [Vandermerwe 1999, S. 603 f.]. Die empfundene Neutralität ist wichtig, damit Konsumenten Vertrauen in den Dienstvermittler aufbauen. Wenn AsgardWohnen für eine Region nur einen Anbieter anzeigen kann, kann ein Konsument keine Anbieter, Angebote oder Preise vergleichen, was den Mehrwert für den Konsumenten schmälert.

Da haushaltsnahe Dienste nur lokal genutzt werden können, muss ein Dienstvermittler für jede Region (z. B. Stadt) Anbieter gewinnen (siehe eat.ch). Ein Ausbau in der Fläche hiesse demnach, dass AsgardWohnen zwar insgesamt Anbieter für mehr Regionen gewinnt, aber gleichzeitig weniger pro Region. Wenige Anbieter pro Region verringern den Mehrwert für jeden einzelnen Kunden, da er weniger Auswahlmöglichkeiten erhält. Dies kann dazu führen, dass AsgardWohnen Kunden nur zu höheren Kosten oder gar nicht gewinnen kann. Beim Dienstvermittler TERA lag die potenzielle Kundengruppe bei 200'000 Pensionierten im Kanton Zürich in der Schweiz. Dennoch konnte TERA insgesamt nur 30 Kunden in den zwei Jahren seines Bestehens gewinnen. Für AsgardWohnen ist es wichtiger, möglichst viele Kunden aus dem Kreise der potenziellen Kunden zu gewinnen, als möglichst viele potenzielle Kunden anzusprechen, aber ihnen dafür weniger Mehrwert bieten zu können.

Daher baut AsgardWohnen sein Anbieternetzwerk schrittweise auf Städte zentriert aus, da hier die Dichte der Anbieter (und auch der Kunden) deutlich höher als in ländlichen Gegenden ist.

5.2.4.3 Anbieterintegration

Vorschlag und Alternativen

Ausprägung	Konsequenzen
<i>Vorschlag:</i> Selbstanmeldung von Anbietern, elektronische Integration von Dienstvermittlern für Mahlzeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Anbindungskosten je Anbieter • Geringe Prozessintegration möglich • Gewinnung bestehender Dienstvermittler von Mahlzeitendienstern als Partner und nicht als Konkurrenten
<i>Alternative:</i> Anbindung durch AsgardWohnen	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Anbindungskosten je Anbieter • Hohe Prozessintegration möglich

Tabelle 5-25: Vorschlag und Alternativen für den Geschäftsmodellbestandteil „Anbieterintegration“

Vorschlag: Anbieter sollen sich selbst elektronisch registrieren können, um die Anbindungskosten gering zu halten. Ein Anbieter legt ein Profil im Webportal an, in das er Kontaktdaten, angebotene Dienste und Qualifikationen einträgt. Durch Eingabemasken kann AsgardWohnen eine gewisse Standardisierung in der Beschreibung von Angeboten erreichen. Insbesondere legt AsgardWohnen auch fest, wie Anbieter Preise angeben, sodass Konsumenten sie vergleichen können (z. B. Preise pro Quadratmeter für Wohnungsreinigung). Der Dienstvermittler (AsgardWohnen) schaltet Anbieterprofile nach Prüfung der Identität (Personalausweis) frei. Eine weitere Qualitätskontrolle direkt durch den Dienstvermittler ist nicht vorteilhaft, da dies hohe Kosten bedeuten würde. Für die Qualitätskontrolle bietet AsgardWohnen Nutzerbewertungen an und Garantieleistungen sichern Kunden zusätzlich gegen unzuverlässige Anbieter ab (siehe Abschnitt 5.2.2.2 und Fallstudie MyHammer).

Für grössere Anbieter bietet AsgardWohnen auch Schnittstellen für den elektronischen Datenaustausch an und führt die Prozessintegration mit dem Anbieter durch.

Für Mahlzeitendienste bindet AsgardWohnen bereits bestehende Dienstvermittler an. Dazu greift AsgardWohnen auf die Angebotskataloge der Dienstvermittler zu, zeigt diese den Kunden an und leitet Bestellungen und Zahlungen von Konsumenten an die Dienstvermittler weiter. Diese aggregierte Darstellung von Angebotskatalogen von Intermediären nennt man auch Metasuche. Beispielsweise ist Swoodoo eine Metasuchmaschine für Flüge und Hotelübernachtungen. Swoodoo durchsucht bei einer Nutzeranfrage die Angebote bestehender Dienstvermittler (Online-Reisebüros) wie Expedia, Opodo, Cheaptickets, airline-direct und zeigt dem Nutzer eine aggregierte Übersicht an. Zur Buchung leitet Swoodoo einen Konsumenten jedoch auf das Webportal eines Reisebüros weiter, über das der Konsument auch die Zahlung abwickelt. Bei AsgardWohnen tätigt ein Konsument die Bestellung direkt im Webportal von AsgardWohnen und bezahlt auch an AsgardWohnen. Folglich muss AsgardWohnen die Bestellung auf elektronischem Wege an den Dienstvermittler senden, der sie wiederum

an den Essenskurier leitet. Ebenso tätigt AsgardWohnen die Zahlung an den Dienstvermittler nach Lieferung des bestellten Essens, welcher wiederum eine Zahlung an den Anbieter ausführt. Als Gegenleistung rechnet AsgardWohnen mit zwei Prozent des Bestellwertes.

Alternative: Wenn AsgardWohnen die Anbindung für alle Anbieter selbst durchführt, entstehen hohe Kosten. Allerdings können so auch komplizierte Prozessabläufe automatisiert werden.

Begründungen

Vorschlag	Begründung
Selbstanmeldung von Anbietern	Die Kosten einer Anbindung durch AsgardWohnen sind zu hoch.
Elektronische Integration von Vermittlern für Mahlzeitendienste	Um dem Konsumenten einheitliche Bestell- und Zahlungsprozesse zu bieten, muss AsgardWohnen die Bestellungen aufnehmen und an Vermittler von Mahlzeitendiensten weiterleiten. So kann AsgardWohnen auch bestehende Dienstvermittler als Partner gewinnen, anstatt sie als Konkurrenten zu haben.

Tabelle 5-26: Begründung für die vorgeschlagene Gestaltung des Geschäftsmodellbestandteils

Selbstanmeldung von Anbietern: Will ein Dienstvermittler viele verschiedene Dienste vermitteln, muss er Anbieter für alle Dienste gewinnen. Je kleiner Anbieter eines Dienstes sind und je stärker der Dienst regional beschränkt ist, desto mehr Anbieter benötigt ein Vermittler, um den Dienst flächendeckend zu vermitteln. Unternehmen in den Fallstudien haben drei Strategien eingesetzt, um ein breites Angebot vermittelter Dienste zu bieten.

- Expedia und Scout24 starteten zur Zeit der Unternehmensgründung mit einem schmalen Dienstspektrum, das sie durch Zukäufe und Gründung neuer Unternehmensbereiche ausbauten. Neue Unternehmensbereiche wurden erst erschlossen, wenn die bestehenden Bereiche erfolgreich waren. (Erfolgreich bedeutet hier, dass Expedia oder Scout24 gewisse Ziele in Bezug auf Umsatz, Kunden- und Anbieterzahlen erreichten. Da Dienstvermittler wie Expedia oder Scout24 in der Wachstumsphase so viel Geld in die Gewinnung von Kunden und Anbietern investieren, dass sie ein negatives Ergebnis erwirtschaften, ist der Gewinn allein ein schlechter Massstab für den Erfolg.)
- Ciao bindet Anbieter ein, die ein breites Spektrum an Produkten und Diensten flächendeckend anbieten, und kann so mit geringer Anbieterzahl viele verschiedene Produkte und Dienste vermitteln.
- MyHammer, Eventective und TERA sind als Marktplätze ausgelegt, bei denen sich Anbieter selbst anmelden können und das Spektrum der vermittelten Dienste nicht strikt vorgegeben ist.

Beispiel MyHammer: Der Online-Marktplatz vermittelt ein sehr breites Spektrum an Diensten (von Handwerksarbeiten über Webdesign bis zu Seminaren, siehe Fallstudie MyHammer) und hat ca. 230'000 Anbieter für sein Anbieternetzwerk gewonnen [Abacho AG 2010b, S. 15]. Die Anbieter können selbst ein Nutzerprofil im Webportal anlegen und MyHammer schaltet sie nach Prüfung der Identität frei. Im Fall des Bewertungs- und Preisvergleichsportals Ciao ist das Spektrum der vermittelten Dienste und Produkte ebenfalls sehr breit. Allerdings sind die Anbieter gross und ihre Produkte oder Dienste meist in einer grossen Region (z. B. in ganz Deutschland) nutzbar. Dadurch benötigt Ciao im Vergleich zu MyHammer weniger Anbieter, um eine flächendeckende Vermittlung zu ermöglichen. AsgardWohnen erwartet eher kleine Anbieter, deren haushaltsnahe Dienste nur in einer kleinen Region (ca. 50 Kilometer Radius) nutzbar sind. Da der erwartete Umsatz je Anbieter gering ist, scheint eine Selbstanmeldung die einzige Möglichkeit, um die vielen Anbieter zu akzeptablen Kosten zu gewinnen.

Elektronische Integration von Vermittlern für Mahlzeitendienste: Bei Mahlzeitendiensten existieren bereits grosse Dienstvermittler in ganz Europa. Würde AsgardWohnen Essenskuriere direkt ansprechen, stünde es in direkter Konkurrenz zu diesen Dienstvermittlern, die bereits ein grosses Netzwerk an Anbietern und Kunden aufgebaut haben. In solch einem Fall kann eine Metasuche über die Angebote bestehender Dienstvermittler Nutzen schaffen. Bisherige Metasuchmaschinen bieten einen Überblick über die Angebote verschiedener elektronischer Dienstvermittler. Nutzer können ein Angebot wählen und werden für die Bestellung auf das Webportal des Dienstvermittlers weitergeleitet. Der Anbieter der Metasuchmaschine erhält eine Gebühr für die Weiterleitung (siehe Fallstudien Swoodoo und Ciao). Für AsgardWohnen ist es jedoch wichtig, dass ein Konsument einen einheitlichen Buchungsprozess nutzen kann. Dafür muss AsgardWohnen jedoch die Zahlungsabwicklung übernehmen und an den jeweiligen Dienstvermittler weiterleiten, abzüglich einer Weiterleitungsgebühr. Das stellt kein prinzipielles Problem dar, die technische Integration dürfte jedoch hohe Kosten bedeuten. Daher erscheint es sinnvoll, Mahlzeitendienste erst anzubieten, wenn die Kosten klar eingeschätzt werden können und bereits in anderen Bereichen (Wohnungsreinigung, Gartendienste) erste Erfolge erzielt wurden.

5.2.5 Erlöse und Kosten

5.2.5.1 Erlöse

Vorschlag und Alternativen

Ausprägung	Konsequenzen
<i>Vorschlag</i> : Umsatzabhängige Provision von Anbietern, Grundgebühren von Grosskunden, kostenlos für Konsumenten	<ul style="list-style-type: none"> Keine Einstiegshürden für Gewinnung von Konsumenten Geringe Einstiegshürden für Gewinnung von Anbietern Aufwendige Gewinnung von Grosskunden, Umsatz durch Grundgebühren
<i>Alternative 1</i> : Grundgebühren von Anbietern	<ul style="list-style-type: none"> Einstiegshürde für Anbieter
<i>Alternative 2</i> : Volumenabhängige Gebühren von Grosskunden	<ul style="list-style-type: none"> Grosskunden versuchen, ihre Kosten und damit das Transaktionsvolumen zu minimieren.
<i>Alternative 3</i> : Gebühren für Konsumenten	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Einstiegshürde für Konsumenten, verlangsamter oder verhinderteter Aufbau der Kundenbasis

Tabelle 5-27: Vorschlag und Alternativen für den Geschäftsmodellbestandteil „Erlöse“

Vorschlag: AsgardWohnen generiert Erlöse durch umsatzabhängige Vermittlungsgebühren (Provisionen) von Anbietern und Grundgebühren von Grosskunden:

- Anbieter zahlen sieben Prozent des vermittelten Bestellwerts (des Transaktionsvolumens) an AsgardWohnen (wie bei eat.ch).
- Grosskunden zahlen eine Gebühr für jeden angeschlossenen Haushalt.

Konsumenten zahlen keine Gebühren; sie zahlen lediglich den Preis der bestellten Dienstleistungen, der gleich (oder niedriger) dem Preis bei direkter Bestellung beim Anbieter ist. Wenn AsgardWohnen einen Teil der Vermittlungserlöse an den Konsumenten weiterreicht (das macht beispielsweise Lekker Leven [Benz/Osl 2011]), kann es Dienste sogar billiger für Konsumenten anbieten. Dies kann am Anfang helfen, Kunden zu gewinnen (beispielsweise durch Rabattaktionen in Rabattnetzwerken wie Groupon, siehe Abschnitt 5.2.3.2). AsgardWohnen bietet jedoch Dienste nicht langfristig günstiger an als die Anbieter über eigene Kanäle („Direktvertrieb“ der Anbieter), um den Deckungsbeitrag je Transaktion nicht zu verringern (siehe Abschnitt 5.2.5.2).

Angehörige können für den Dienstkonsum älterer Menschen als Zahler auftreten, um einen Teil der Unterstützungsleistungen von externen Dienstleistungen erbringen zu lassen.

Die folgende Abbildung fasst die Zahlungs- und Erlösströme für AsgardWohnen zusammen.

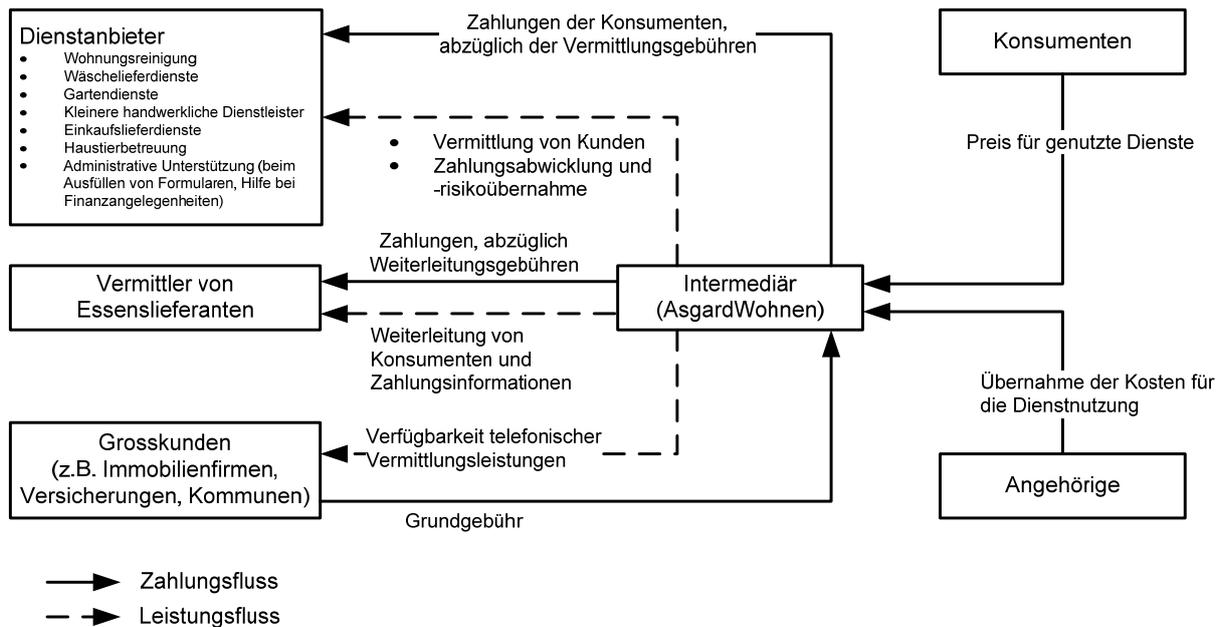


Abbildung 5-6: Leistungs- und Zahlungsströme für AsgardWohnen

Alternative 1: Grundgebühren für grosse Anbieter (ab einem bestimmten Umsatz pro Monat) können den Umsatz sichern, falls Anbieter oder Abnehmer Geschäfte über die Suchfunktionen von AsgardWohnen anbahnen, aber nicht über AsgardWohnen bestellen (siehe MyHammer).

Alternative 2: Umsatzabhängige Gebühren würden Anreize für Grosskunden schaffen, den Umsatz möglichst gering zu halten. Gleichzeitig ist die Planbarkeit der Kosten gering, da Grosskunden oder AsgardWohnen die umsatzabhängigen Gebühren nur schätzen können.

Alternative 3: Gebühren für Konsumenten bedeuten, dass ein Konsument entweder Grundgebühren für die Bereitstellung der Vermittlungsleistungen zahlt oder dass er Gebühren für eine Bestellung extra ausgewiesen erhält. Beispielsweise wies Expedia im Jahr 2004 bei der Bestellung von Flugtickets eine Bearbeitungsgebühr von 5 Euro je Buchung aus, hat dies aber mittlerweile eingestellt.

Begründungen

Vorschlag	Begründung
Umsatzabhängige Gebühren von Anbietern	Anbieter können leichter gewonnen werden, wenn sie keine Grundgebühren, sondern nur umsatzabhängige Gebühren bezahlen.
Keine langfristigen Rabatte gegenüber Direktbezug	Langfristige Rabatte treten bei elektronischen Dienstvermittlern in den Fallstudien nicht auf und würden den Gewinn verringern.
Grundgebühren von Grosskunden	Grosskunden würden bei umsatzabhängigen Gebühren versuchen, den Umsatz zu minimieren.
Keine Gebühren für Konsumenten	Konsumenten sind nicht bereit, direkt für elektronische Vermittlungsdienste zu bezahlen.

Tabelle 5-28: Begründung für die vorgeschlagene Gestaltung des Geschäftsmodellbestandteils

Umsatzabhängige Gebühren von Anbietern: Fixe Grundgebühren können Anbieter davon abhalten, mit AsgardWohnen zusammenarbeiten, da sie den Nutzen in Form von zusätzlichem Umsatz nicht abschätzen können. Umsatzabhängige Gebühren vermeiden das, indem Anbieter nur abhängig von dem über AsgardWohnen vermittelten Umsatz Gebühren bezahlen. So kann AsgardWohnen Anbieter leichter überzeugen und das Anbieternetzwerk schneller ausbauen.

Keine langfristigen Rabatte gegenüber Direktbezug: Langfristige Rabatte helfen zwar, die Kundenbindung zu stärken, aber gleichzeitig verringern sie die Gewinne von AsgardWohnen. In den Fallstudien bieten Unternehmen wie eat.ch, Ciao oder MyHammer keine Rabatte im Vergleich zur Direktbestellung bei Anbietern. Durch Leistungen für den Preisvergleich stärken diese Unternehmen aber den Wettbewerb, was wiederum die Preise für Konsumenten senken kann. Da der Deckungsbeitrag pro Bestellung gering ist, sollte AsgardWohnen keine langfristigen Rabatte geben.

Grundgebühren von Grosskunden: Würden Grosskunden umsatzabhängige Gebühren bezahlen, hätten sie einen Anreiz, diese Kosten und damit das Transaktionsvolumen von AsgardWohnen zu minimieren. AsgardWohnen hat bei umsatzabhängigen Gebühren hingegen Interesse an einem möglichst hohen Transaktionsvolumen. Bei Grundgebühren entstehen den Grosskunden keine Kosten bei grossem Transaktionsvolumen. Auch helfen die umsatzunabhängigen Grundgebühren AsgardWohnen dabei, den eigenen Umsatz zu erhöhen, da in den ersten Jahren der erwartete Umsatz aus dem vermittelten Transaktionsvolumen gering ist. Folglich erhebt AsgardWohnen von Grosskunden Grundgebühren für jeden Haushalt, der Vermittlungsdienste nutzen kann.

Keine Gebühren für Konsumenten: Konsumenten sind nicht bereit, für elektronische Vermittlungsleistungen Gebühren zu bezahlen. In den Fallstudien der Arbeit zahlen Konsumenten nur Gebühren, wenn der Dienstvermittler persönliche Beratungsleistungen erbringt. Beispiel International Domestic Placement Group (kurz: Domestic Placement): Die Vermittlungsagentur für Hauspersonal sucht im Auftrag eines Kunden (Hausherr) nach Kandidaten für die angefragte Position. Die Suche wird von Mitarbeitern von Domestic Placement erbracht, die den Kunden auch persönlich beraten.

Merkmal	Ausprägungen	Ausprägungen														
		Expedia	Swoodoo	JobScout24	International Domestic Placement	ASL – Alles Saubere Leistung	ActioVita	Home Instead	Seniorplace	Weisse Liste der Bertelsmann Stiftung	CareScout	Eventective	TERA	eat.ch	MyHammer	Ciao
Distributi- onskanal	Klassisch				●	●	●	●	●		●					
	Elektronisch	●	●	●						●		●	●	●	●	●
Gebührenart	Grundgebühr Abnehmer											●				
	Umsatzabhän- gige Gebühr von Abnehmern				●		●				●					

Tabelle 5-29: Distributionskanal und Gebühren von Abnehmern

Auch in den Fällen von ActioVita und CareScout wird der Kunde von Mitarbeitern persönlich beraten und Mitarbeiter suchen aktiv nach Anbietern. Bei elektronischen Dienstvermittlern hingegen erhält der Kunde nur Funktionen z. B. in einem Webportal, mit denen er selbst nach Anbietern suchen oder Bestellungen tätigen kann. Für diese elektronischen Dienstleistungen kann jedoch keine Zahlungsbereitschaft aus den Fällen abgeleitet werden. Im Gegenteil: TERA versuchte Mitgliedsgebühren für die Benutzung eines Webportals zu erheben, das den Nutzern Funktionen zur Vermittlung bzw. Koordination von Freizeitaktivitäten lieferte. TERA konnte jedoch insgesamt nur 30 Kunden gewinnen. Potenzielle Kunden waren nicht bereit, Gebühren zu bezahlen, weil der Mehrwert für sie – gerade bei wenigen Mitgliedern – nicht ersichtlich war.

Durch den Netzwerkeffekt steigt der Wert eines Dienstvermittlers mit der Grösse der Kundenbasis [Shapiro/Varian 1998, S. 174]. Gebühren für Konsumenten können den Aufbau der Kundenbasis aber entscheidend verlangsamen oder unmöglich machen.

Auch wenn die Kundenbasis eines elektronischen Dienstvermittlers gross ist, führte in den Fallstudien kein Vermittler Gebühren für Abnehmer ein. Würde ein Unternehmen wie Expedia Gebühren für Abnehmer einführen, würde dies einen starken Anreiz für seine Kunden schaffen, ein anderes Online-Reisebüro zu nutzen. Einem potenziell höheren Umsatz pro Kunde stünde die Abwanderung bereits gewonnener Kunden zur Konkurrenz gegenüber. Selbst wenn es noch keinen etablierten Konkurrenten geben sollte, könnte ein Wettbewerber den Moment nutzen, in dem ein marktbeherrschender Dienstvermittler Gebühren für Konsumenten einführt, um diese Konsumenten abzuwerben. Daher scheint es für elektronische Dienstvermittler nicht sinnvoll, Gebühren von Konsumenten zu erheben.

5.2.5.2 Kosten

Vorschlag und Alternativen

Ausprägung	Konsequenzen
<i>Vorschlag</i> : Kosten je Transaktion minimieren; Webportalentwicklung durch Mitgründer, wenn das Startkapital gering ist	<ul style="list-style-type: none"> • Positiver Deckungsbeitrag je Transaktion; positive Skaleneffekte bei hoher Bestellanzahl bzw. Transaktionsanzahl • Kapitalbedarf für Webportalentwicklung bei Entwicklung durch Mitgründer gering
<i>Alternative 1</i> : Externe Webportalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalbedarf für Webportalentwicklung hoch
<i>Alternative 2</i> : Einsatz von Standardsoftware für das Webportal	<ul style="list-style-type: none"> • Bislang wenig bis keine entsprechende Software verfügbar

Tabelle 5-30: Vorschlag und Alternativen für den Geschäftsmodellbestandteil „Kosten“

Vorschlag: Die Kosten eines elektronischen Dienstvermittlers lassen sich in variable und fixe Kosten aufteilen, wie in Tabelle 5-31 dargestellt. Variable Kosten steigen mit der Anzahl der Transaktionen, fixe nicht. Man spricht auch von transaktionsabhängigen (variablen) und transaktionsunabhängigen (fixen) Kosten.

Variable Kosten (transaktionsabhängig)	Fixe Kosten (transaktionsunabhängig)
Kosten der Vermittlungstätigkeiten (Bankgebühren, Überprüfung von Rechnungen, Rückfragen von Kunden)	Kosten für Gewinnung von Privatkunden, Grosskunden und Anbietern
	Webportalentwicklung
	Allgemeine Kosten (Führung, Buchhaltung, Mieten, Betrieb der IT-Infrastruktur usw.)

Tabelle 5-31: Kostenaufteilung von AsgardWohnen in variable und fixe Kosten, bezogen auf die Anzahl der abgewickelten Transaktionen (Bestellungen)

AsgardWohnen versucht, die transaktionsabhängigen Kosten zu minimieren. Aus diesem Grund bietet AsgardWohnen elektronische Vermittlungsleistungen an (siehe Abschnitt 5.2.2.2).

Um seine Geschäftstätigkeit starten zu können, muss AsgardWohnen ein Webportal entwickeln, was hohe Kosten bedeutet (500'000 Euro nach den Annahmen in Abschnitt 5.2.5.3). Sollten die Gründer von AsgardWohnen nicht genügend Eigenkapital zur Verfügung haben, können sie versuchen, einen Mitgründer zu finden, der die Entwicklung des Webportals leitet und ein geringeres Gehalt als marktüblich bezieht. So kann das nötige Startkapital verringert werden, und die Kosten in der Gewinn- und Verlustrechnung sinken. Allerdings entstehen Opportunitätskosten beim Gründer aufgrund des geringen Gehalts, sodass die Rentabilität für ihn gleich wie bei externer Entwicklung bleibt.

Alternativen und Begründungen

Je mehr Nutzen ein Dienstvermittler den Konsumenten und Anbietern bietet, desto mehr Transaktionen bzw. Bestellungen werden diese über ihn abwickeln. Das steigert

den Gewinn eines Dienstvermittlers aber nur, wenn er je Transaktion einen positiven Deckungsbeitrag erzielen kann. Bei einem negativen Deckungsbeitrag je Transaktion hat er keinen Anreiz, den Nutzen für Konsumenten und Anbieter zu maximieren. Stagnierende Kunden- und Nutzungszahlen oder Disintermediation können die Folge sein und langfristig das Geschäft des Dienstvermittlers unrentabel machen. Die Erlöse pro Transaktion sind nach dem Erlösmodell in Abschnitt 5.2.5.1 ein Anteil des Bestellwerts (in Abschnitt 5.2.5.3 werden die Erlöse auf 3,50 Euro je Transaktion geschätzt). Von diesen Erlösen aus Vermittlungsgebühren kann AsgardWohnen jedoch nicht die hohen Kosten telefonischer Vermittlungsleistungen decken, was ein Kostenbeispiel verdeutlichen soll (das Beispiel ist auch zu finden in [Sassen/Österle 2011]): Bei Kosten von 37 Cent pro Minute für ein externes Call-Center, sieben bis zehn Minuten Gesprächsdauer bei telefonischer Bestellung und 20 bis 30 Cent an weiteren Kosten für Bankgebühren, Überprüfung von Rechnungen und Rückfragen von Kunden ergeben sich Kosten einer Bestellung zwischen 2,79 und 4,00 Euro. Bei durchschnittlichen Erlösen von 3,50 Euro je Bestellung ergibt das einen Deckungsbeitrag zwischen 71 Cent und minus 50 Cent pro Bestellung. Manuelle Vermittlungsleistungen beinhalten das Risiko, dass abhängig von der Gesprächsdauer der Deckungsbeitrag sinkt oder negativ wird.

Wenn AsgardWohnen stattdessen elektronische Vermittlungsleistungen einsetzt, fallen je Bestellung nur Kosten für Bankgebühren, Überprüfung von Rechnungen und Rückfragen von Kunden zwischen 20 und 30 Cent an, was beim obigen Beispiel einen Deckungsbeitrag von 3,20 bis 3,30 Euro je Bestellung ergibt. Bei elektronischen Vermittlungsleistungen ist ein Dienstvermittler nicht davon abhängig, dass Konsumenten nur kurz im Call-Center verweilen. Daher setzt AsgardWohnen vorwiegend elektronische Vermittlungsleistungen ein (siehe auch Abschnitt 5.2.2.2 zu den Vermittlungsleistungen).

Das nötige Startkapital für ein Unternehmen wie AsgardWohnen kann gesenkt werden, wenn ein Gründer von AsgardWohnen die Entwicklung des Webportals übernimmt, der in den ersten Jahren ein geringeres Gehalt als marktüblich bezieht. Dies war etwa bei eat.ch der Fall, wo bei der Unternehmensgründung keine Investoren beteiligt waren und die Gründer so nur über wenig Startkapital verfügten. Die Webportalentwicklung durch einen Mitgründer ist demnach eine Option, falls nur wenig Startkapital für die Gründung eines Dienstvermittlungsunternehmens zur Verfügung steht. Eine andere Möglichkeit wäre der Einsatz von Standardsoftware mit einem Software as a Service (SaaS)-Lizenzierungsmodell. Bei der Lizenzierung nach dem SaaS-Modell bezahlt ein Nutzer etwa monatliche Grundgebühren für die Nutzung der Soft-

ware, die ein Anbieter bereitstellt. Der Nutzer muss keine eigene Infrastruktur für den Betrieb besitzen. So kann ein Dienstvermittler auch mit geringerem Startkapital auskommen. Allerdings ist im Moment keine SaaS-lizenzierte Software verfügbar, die speziell für Webportale zur Dienstvermittlung ausgerichtet ist, und es dürfte schwierig werden, in den nächsten ein bis zwei Jahren einen Anbieter solch einer Standardsoftware zu finden.⁴⁶

⁴⁶ Das Kompetenzzentrum Independent Living der Universität St. Gallen erforscht derzeit, welche Anforderungen eine solche Standardsoftware erfüllen muss, und entwickelt eine prototypische Lösung.

5.2.5.3 Abschätzung der Erlöse und Kosten

Die Abschätzung der Erlöse und Kosten stellt keinen eigenen Bestandteil eines Geschäftsmodells dar, sondern hilft einem Unternehmen wie AsgardWohnen, einzelne Gestaltungsentscheidungen anzupassen oder zu überprüfen. Daher ist die Abschätzung ein wichtiger Schritt beim Entwurf eines Geschäftsmodells. Bei der Erstellung des Geschäftsmodellvorschlags für AsgardWohnen hatte der Autor zuerst die manuelle Annahme von Bestellungen per Telefon und den Briefversand von Rechnungen vorgesehen. Die Abschätzung der Erlöse zeigte jedoch hohe Kosten und dauerhafte Verluste. Daraufhin veränderte der Autor das Geschäftsmodell so, dass AsgardWohnen für Privatkunden nur elektronische Leistungen anbietet.

Mit Hilfe der Fallstudien trifft die Arbeit in den folgenden Tabellen Annahmen für die Entwicklung der Kunden und des Umsatzes sowie für die Kosten.

Annahme	Wert	Begründung
Privatkundenentwicklung	100'000 nach 5 Jahren	eat.ch konnte in der deutschsprachigen Schweiz innerhalb von 5 Jahren ca. 10'000 Kunden rein über Online-Werbung gewinnen. Der deutsche Markt wird um den Faktor 10 grösser geschätzt als der Schweizer Markt. Nimmt man das Verhältnis von 1:10 auch für Deutschschweiz zu Deutschland, ist die Abschätzung noch vorsichtiger. Man erhält ca. 100'000 Kunden nach 5 Jahren für Deutschland.
Anbieterentwicklung	2'000 nach 5 Jahren	An Lekker Leven angelehnt und auf Deutschland übertragen (Lekker Leven konnte in 11 Jahren 2'500 Anbieter gewinnen [Benz/Osl 2011]).
Entwicklung Konsumenten, die über Grosskunden angebunden sind	300'000 nach 5 Jahren	Lekker Leven konnte in den ersten sechs Jahren 500'000 Konsumenten über Grosskunden gewinnen. Für AsgardWohnen erscheinen daher 300'000 für die ersten fünf Jahre realistisch bis konservativ.
Volumen je Bestellung	€ 50	Lekker Leven hat bei 3,8 Mio. Euro Transaktionsvolumen ca. 50'000 Bestellungen. Diese ca. 50 Euro Volumen je Bestellung dienen als Grundlage für die Abschätzung.
Bestellwert je Kunde und Jahr	€ 100 in Jahr 1 € 332 in Jahr 5	Bei Lekker Leven bestellen Kunden durchschnittlich Dienste im Wert von 100 Euro pro Jahr. Nach einer Potenzialabschätzung von [Osl 2010, S. 167-170] lässt sich der durchschnittliche Bestellwert haushaltsnaher Dienste pro Haushalt berechnen. Daraus kann man mit einem angenommenen Stundenlohn von 8,80 Euro (siehe Anhang D) einen Bestellwert von 626 Euro pro Kunde und Jahr abschätzen. Die Abschätzung verwendet die Annahme, dass das Bestellvolumen anfangs bei 100 Euro pro Kunde und Jahr liegt und über den Zeitraum von 10 Jahren auf 626 Euro je Kunde und Jahr anwächst.
Anteil der angeschlossenen Konsumenten von Grosskunden, die tatsächlich bestellen	1,5 %	Hier werden die Erfahrungswerte von Lekker Leven verwendet: 1,5 % der angeschlossenen Konsumenten bestellen Dienste. Es wird davon ausgegangen, dass diese Konsumenten per Telefon bestellen, da dies eine Premiumleistung ist.
Umsatzanteil am Transaktionsvolumen	7 %	Lekker Leven erzielt Margen zwischen 2 % und 14 %, bei eat.ch sind es 7 %. Für AsgardWohnen werden diese 7 % verwendet, was auch nahe am Durchschnitt bei Lekker Leven (8 %) liegt.
Grundgebühr je Konsument und Jahr bei Grosskunden	€ 5	Hier liegt ein Wert von 5 Euro von Lekker Leven aus dem Jahre 2008 zu Grunde.

Tabelle 5-32: Annahmen für Umsätze

Kostenart	Wert	Annahmen
Einrichtung des Betriebs		
Webportalerstellung	€ 500'000	Erstmalige Entwicklungskosten. In den Fällen von eat.ch und TERA war die Entwicklung eines Webportals mit Kapitaleinsatz von 1 Personenjahr bzw. 100'000 CHF möglich. Aufgrund des grösseren Funktionsumfangs für AsgardWohnen werden ca. fünffache Kosten angenommen.
Weiterentwicklung Webportal (in Prozent des Umsatzes)	10 %	Mindestens 100'000 Euro pro Jahr oder 10 % des mit dem Webportal erzielten Umsatzes
Gewinnung von Anbietern		
Gesprächsaufwand je gewonnenem Anbieter (Personentage)	1	1 Personentag für 5 Anbieter und einer von fünf Anbietern kann anfangs gewonnen werden
Kilometerleistung je gewonnenem Anbieter (km)	400	Unter der Annahme, dass eine Reise durchschnittlich zum Besuch von 5 Anbietern führt und 200 km einfache Fahrt bedeutet
Vollkosten je Kilometer	€ 0,30	Basierend auf der Entfernungspauschale im deutschen Einkommenssteuerrecht (vgl. § 9, Einkommenssteuergesetz, Bundesrepublik Deutschland, Stand: 2004)
Identitätscheck eines gewonnenen Anbieters (Minuten)	30	Identitätscheck von Anbietern (Überprüfung des Personalausweises und einer Telefonnummer)
Gewinnung von Kunden		
Konsumenten je Grosskunde	4'000	Konservative Schätzung aus der Anfangszeit von Leker Leven (Jahre 1998–2004)
Gesprächsaufwand je gewonnenem Grosskunden (Personentage)	15	Kosten für die Gewinnung eines Grosskunden: 3 Meetings bei erfolgreicher Gewinnung, 1 Meeting bei erfolglosem Versuch, 3 Personentage Aufwand pro Meeting
Erfolgsrate der Grosskundengewinnung	33 %	Einer von drei Grosskunden kann gewonnen werden
Kilometerleistung je gewonnenem Grosskunden (km)	2'000	3 Meetings im Erfolgsfall, 1 Meeting im Missergebnisfall, 200 km einfache Anfahrt je Meeting
Werbungskosten für Privatkunden	€ 20	Die Abschätzung der Werbungskosten je Privatkunde basiert auf Suchmaschinenwerbung: 1 Euro Kosten pro Klick, Konversionsrate von 5 %
Zeitaufwand für Management der Werbemassnahmen (Personentage pro 1 Mio. Euro Werbebudget)	230	1 Vollzeitstelle übernimmt die Planung für 1 Million Euro Werbebudget pro Jahr.
Betriebskosten		
Serverbetrieb für Webportal pro Jahr	€ 2'400	Maximale Leistung Root Server: http://www.server-tarife.de/vergleich/root-server/premium/d_default.asp
Bestellung von Diensten per Telefon für das Grosskundensegment (Minuten)	10	10 Minuten Gesprächsdauer bei telefonischen Buchungen von Konsumenten
Transaktionsgebühren für die Zahlungen je Konsument in Prozent des Transaktionsvolumens	0,2 %	10 % der Konsumenten bezahlen mit Kreditkarten, Kreditkartentransaktionen bedeuten für den Zahlungsempfänger Gebühren von ca. 2 %.
Transaktionsgebühren für die Überweisung an Anbieter in Prozent des Transaktionsvolumens	-	Elektronische Überweisungen sind gebührenfrei.
Manueller Überprüfungsaufwand pro Bestellung und Monat (Minuten)	0,1	10 Minuten Überprüfungsaufwand alle 100 Bestellungen
Manueller Überprüfungsaufwand für Rechnungsstellung an Anbieter pro Monat (Minuten)	0,1	10 Minuten Überprüfungsaufwand alle 100 Anbieter
Aufwand für Kundenanfragen über Call-Center (Minuten je Bestellung)	0,15	1 Kundenanfrage pro 100 Bestellungen; Dauer der Anfrage: 15 Minuten

Kostenart	Wert	Annahmen
Personalkosten		
Lohnkosten je Mitarbeiter und Jahr (inkl. Sozialabgaben)	€ 80'000	Die Managementebene wird in den ersten 10 Jahren von den Firmengründern von AsgardWohnen besetzt. Für das Unternehmenswachstum können die Gründer in den ersten Jahren ein geringeres Gehalt akzeptieren.
Kosten je Vollzeitstelle des externen Call-Centers pro Jahr	€ 50'000	Die Lohnkosten für externe Call-Center-Mitarbeiter werden höher als bei eigenen Mitarbeitern veranschlagt.
Infrastrukturkosten		
Miete Büroräume pro Jahr (bis 5 Mitarbeiter)	€ 7'286	Miete in einem Gründerzentrum, z. B. "Gate Garching": 506 Euro / Monat kalt, 20 % zusätzlich für Warmmiete (geschätzt) http://www.gategarching.com/mieterwerden/beispiel
Miete pro Mitarbeiter und Jahr (ab 5 Mitarbeitern)	€ 2'277	Miete in einem Gründerzentrum z. B. "Gate Garching": Miete für 20 Arbeitsplätze auf einen Arbeitsplatz umgerechnet
Ausrüstung je Mitarbeiter und Jahr (Laptop, Arbeitsplatz usw.) und Büromaterial	€ 5'000	Laptop 1'500 Euro pro Jahr, 20 Wartungsstunden für Laptop 1'000 Euro pro Jahr, sonstiges Arbeitsmaterial 2'500 Euro pro Jahr.
Verwaltung		
Buchhaltungsaufwand umsatzabhängig (in Personentagen je 1 Million Euro Umsatz)	115	Annahme 1: Als minimaler Aufwand wird 1 Tag pro Woche ⁴⁷ unabhängig vom Umsatz veranschlagt. Annahme 2: Jede Vollzeitstelle kann die finanzielle Administration für bis zu 2 Millionen Euro Umsatz durchführen.
Steuern		
Typischer Steuersatz in Deutschland	37,7 %	15 % Körperschaftsteuer, 5,5 % Solidaritätszuschlag, 17,7 % Gewerbesteuer im Beispiel München

Tabelle 5-33: Annahmen für Kosten von AsgardWohnen

⁴⁷ Für ein Arbeitsjahr werden 46 Arbeitswochen veranschlagt.

Aus den Annahmen in Tabelle 5-32 und Tabelle 5-33 werden die (potenziellen) Umsätze und Kosten der ersten fünf Jahre für das Beispiel AsgardWohnen berechnet, um die Potenziale des Geschäftsmodells einschätzen zu können.

Umsatzentwicklung	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Anzahl Privatkunden (Konsumenten)	500	1'000	10'000	40'000	100'000
Anzahl Anbieter im Anbieternetzwerk	50	100	200	800	2'000
Anzahl Konsumenten über Geschäftskunden	10'000	30'000	80'000	160'000	300'000
Bestellwert je Kunde und Jahr	€ 100	€ 158	€ 216	€ 274	€ 332
Transaktionsvolumen	€ 65'000	€ 229'059	€ 2'418'572	€ 11'614'032	€ 34'682'274
<i>Umsatz Privatkunden</i>	€ 3'500	€ 11'058	€ 151'161	€ 766'964	€ 2'323'214
<i>Umsatz Grosskunden</i>	€ 51'050	€ 154'976	€ 418'139	€ 846'018	€ 1'604'545
Umsatz Gesamt	€ 54'550	€ 166'034	€ 569'300	€ 1'612'982	€ 3'927'759

Tabelle 5-34: Umsatzentwicklung für AsgardWohnen unter den Annahmen aus Tabelle 5-32

Kostenentwicklung	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Kosten für Privatkundengewinnung	€ 12'310	€ 11'862	€ 204'132	€ 650'511	€ 1'298'969
Kosten für Grosskundengewinnung	€ 39'160	€ 63'720	€ 116'796	€ 121'808	€ 209'256
Kosten Anbietergewinnung	€ 59'351	€ 49'010	€ 73'934	€ 305'341	€ 601'194
Kosten der Vermittlungstätigkeiten	€ 1'975	€ 8'184	€ 37'761	€ 117'000	€ 305'379
Allgemeine Kosten	€ 85'968	€ 73'120	€ 63'158	€ 113'955	€ 251'689
Webportalentwicklung	€ 500'000	€ 50'000	€ 50'000	€ 81'298	€ 242'776
Gesamt	€ 698'763	€ 255'895	€ 545'782	€ 1'389'913	€ 2'909'263

Tabelle 5-35: Kostenentwicklung für AsgardWohnen unter den Annahmen aus Tabelle 5-33

Gewinn- und Verlustrechnung	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Umsatz	€ 54'550	€ 166'034	€ 569'300	€ 1'612'982	€ 3'927'759
Gesamtkosten	€ 698'763	€ 255'895	€ 545'782	€ 1'389'913	€ 2'909'263
Gewinn vor Steuern	€ -644'213	€ -89'861	€ 23'518	€ 223'069	€ 1'018'496
Steuern	-	-	€ 8'855	€ 83'986	€ 383'464
Gewinn	€ -644'213	€ -89'861	€ 14'664	€ 139'084	€ 635'032
Kennzahlen zur Rentabilität	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Umsatzrendite	-1181 %	-54 %	4 %	14 %	26 %
Startkapital/ Investitionssumme	€ 1'500'000				
Eigenkapital	€ 855'787	€ 765'926	€ 789'444	€ 1'012'513	€ 2'031'009
Kapitalwert (bei 5 % Kalkulationszinssatz)	€ -719'213	€ -887'824	€ -946'993	€ -810'746	€ 116'587

Tabelle 5-36: Gewinn- und Verlustabschätzung sowie Investitionsrechnung für AsgardWohnen

Nach dieser Abschätzung würde AsgardWohnen nach drei Jahren erstmals Gewinn erwirtschaften. Das Startkapital (1,5 Mio. Euro) ist so gewählt, dass AsgardWohnen

immer die Hälfte des Startkapitals als liquide Mittel zur Verfügung hat. So stehen AsgardWohnen auch noch liquide Mittel zur Verfügung, falls die tatsächliche Entwicklung ungünstiger als nach Tabelle 5-36 ausfällt. Nach fünf Jahren ist das Eigenkapital durch die Dienstvermittlung geringfügig grösser als bei einer Anlage mit 5 % Verzinsung, d. h. der Kapitalwert ist erstmals positiv. Allerdings ist bei der Investition in ein Unternehmen wie AsgardWohnen auch das Risiko höher. Für die Investitionsentscheidung empfiehlt sich zusätzlich eine langfristige Betrachtung über fünf Jahre hinaus. Tabelle 5-37 stellt die finanzielle Entwicklung unter linearer Extrapolation der Annahmen aus Tabelle 5-32 und Tabelle 5-33 dar. Die Aussagekraft ist aufgrund des langen Vorhersagezeitraums und fehlender Referenzunternehmen geringer. Allerdings ist erkennbar, dass die Gewinne und der Kapitalwert ab einem gewissen Zeitpunkt (hier ab Jahr 6) sprunghaft ansteigen. Dieser sprunghafte Anstieg ist auch für andere Dienstvermittler typisch, wie etwa für Expedia.

Gewinn- und Verlustrechnung	Jahr 6	Jahr 7	Jahr 8	Jahr 9	Jahr 10
Umsatz	€ 6'822'300	€ 9'650'880	€ 12'114'320	€ 14'577'760	€ 16'641'200
Gesamtkosten	€ 4'957'087	€ 5'728'627	€ 6'637'712	€ 7'357'243	€ 8'076'775
Gewinn vor Steuern	€ 1'865'213	€ 3'922'253	€ 5'476'608	€ 7'220'517	€ 8'564'425
Steuern	€ 702'253	€ 1'476'728	€ 2'061'943	€ 2'718'525	€ 3'224'506
Gewinn	€ 1'162'960	€ 2'445'524	€ 3'414'665	€ 4'501'992	€ 5'339'919
Kennzahlen zur Rentabilität	Jahr 6	Jahr 7	Jahr 8	Jahr 9	Jahr 10
Umsatzrendite	27 %	41 %	45 %	50 %	51 %
Startkapital/ Investitionssumme	€ 1'500'000				
Eigenkapital	€ 3'896'223	€ 7'818'475	€ 13'295'083	€ 20'515'600	€ 29'080'025
Kapitalwert (bei 5 % Kalkulationszinssatz)	€ 1'886'079	€ 5'707'824	€ 11'078'900	€ 18'188'608	€ 26'636'683

Tabelle 5-37: Jahre 6 bis 10 der Gewinn- und Verlustabschätzung für AsgardWohnen

Der Zeitpunkt, ab dem die Investition rentabel ist (hoher Kapitalwert), kann sich durch stärkeren Wettbewerb, höhere Kosten für die Kundengewinnung oder geringere Vermittlungsmargen verschieben. In den Fallbeispielen erzielten die Vermittlungsunternehmen MyHammer und Expedia in den ersten fünf Jahren keinen Gewinn (v. a. aufgrund hoher Kosten für das Wachstum, also der Gewinnung von Kunden und Anbietern). Die Abschätzung für AsgardWohnen sollte also so gelesen werden, dass sich die Investition erst nach einem längeren Zeitraum von 5 bis 10 Jahren rentieren wird, aber durchaus hohe Rentabilität erzielen kann. Die Rentabilität der Investition wird über den Kapitalwert abgeschätzt. Dem hohen Kapitalwert nach 10 Jahren steht allerdings auch ein hohes Risiko gegenüber (siehe auch Abschnitt 5.2.6.2).

Im Folgenden werden Privatkunden- und Grosskundensegment getrennt voneinander untersucht. Abbildung 5-7 stellt die Kosten und Umsätze dar, wenn AsgardWohnen nur das Privatkundensegment bzw. nur das Grosskundensegment bedienen würde.

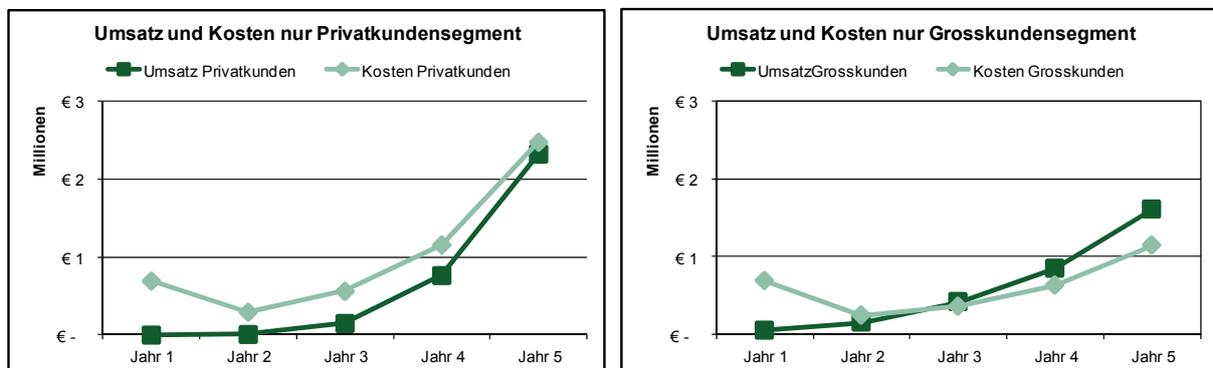


Abbildung 5-7: Umsätze und Kosten, getrennt für das Privatkunden- und Grosskundensegment von AsgardWohnen

Das Privatkundensegment erzielt nach der Abschätzung in den ersten 5 Jahren keinen Gewinn, wohingegen das Grosskundensegment bereits im dritten Jahr Gewinn erzielt, wie Abbildung 5-7 zeigt. Beim Privatkundensegment könnte AsgardWohnen bereits nach 4 Jahren Gewinn erzielen, wenn es in Jahr 4 und 5 die Gewinnung von Privatkunden einstellen und so Kosten reduzieren würde. Dann würde jedoch das Kundenwachstum stagnieren, was die Marktmacht von AsgardWohnen schwächen und langfristige Gewinne verringern könnte. Das Grosskundensegment kann aufgrund der hohen Kosten für manuelle Abwicklung nur bei geringen Bestellraten Gewinn erwirtschaften. Geringe Bestellraten würden aber dem Ziel entgegenwirken, möglichst viele Menschen durch Dienstvermittlung bei unabhängigem Leben zu unterstützen. In der Abschätzung nach Tabelle 5-32 werden eine Bestellrate von 1,5 % und Grundgebühren von 5 Euro je angeschlossenem Haushalt verwendet. Würde unter diesen Annahmen die Bestellrate steigen, so würde der Gewinn des Grosskundensegments sinken, bis er bei einer Bestellrate von 11 % gleich Null wäre.

AsgardWohnen adressiert sowohl das Grosskunden- als auch das Privatkundensegment (siehe Abschnitt 5.2.3.1). Dadurch kann bereits nach drei Jahren Gewinn erzielt werden (siehe Tabelle 5-36). Das Privatkundensegment verringert die Abhängigkeit von wenigen Grosskunden und anders als beim Grosskundensegment steigt der Gewinn auch bei steigender Anzahl von Bestellungen.

5.2.6 Zusammenfassung

5.2.6.1 Innovative Komponenten

Der Geschäftsmodellvorschlag für AsgardWohnen wurde auf Basis von verschiedenen bereits realisierten Geschäftsmodellen aus den Fallstudien entwickelt. Die Neuerungen des Geschäftsmodellvorschlags beruhen auf einer neuen Kombination bestehender Bestandteile und der Ergänzung von Geschäftsmodellbestandteilen durch neue Ideen. Änderungen an einigen wenigen Bestandteilen können schon ein gänzlich anderes bzw. neues Geschäftsmodell erzeugen.

Ein Beispiel ist Expedia, dessen Geschäftsmodell sehr ähnlich zu einem klassischen Reisebüro aufgebaut ist, allerdings erstmals ausschliesslich auf elektronische Leistungen setzte. Auch das Geschäftsmodell sogenannter Billigfluglinien ist in weiten Teilen gleich dem klassischer Fluglinien, unterscheidet sich aber in Teilen deutlich: etwa durch niedrige Ticketpreise, den Verzicht auf kostenlosen Bordservice, den Fokus auf kleine Flughäfen und Punkt-zu-Punkt-Verbindungen im Streckennetz, eine einheitliche Flugzeugflotte oder vereinfachte Prozesse für das Check-In.

Abschnitt 5.2.1 grenzte das Geschäftsmodell von AsgardWohnen gegenüber bestehenden Akteuren im IL-Ecosystem ab. Der folgende Abschnitt soll nun die Besonderheiten bzw. Neuheiten des Vorschlags für AsgardWohnen aufzeigen.

Innovative Komponenten
Unterstützung aller Transaktionsphasen und gleichzeitig Unterstützung langfristiger Geschäftsbeziehungen
Konsequente Ausrichtung auf elektronische Leistungen für die Vermittlung von IL
Standardisierung der Preise, um Vergleichbarkeit zu ermöglichen
Verbindung von Privat- und Grosskundensegment
Online-Werbemassnahmen, Empfehlungssystem und Einbindung bestehender Organisationen für den Kundenzugang
Integration von Anbietern und bestehenden Dienstvermittlern (für Mahlzeitendienste) in das Anbieternetzwerk

Tabelle 5-38: Innovative Komponenten bzw. Besonderheiten des Geschäftsmodellvorschlags für AsgardWohnen

Die Vermittlungsleistungen von AsgardWohnen sind so ausgerichtet, dass sie langfristige Geschäftsbeziehungen zwischen Anbietern und Konsumenten unterstützen, möglichst elektronisch erbracht werden, die Vermittlung vieler verschiedener Dienste unterstützen und durch Standardisierung vergleichbare Preise bieten, sodass ein Konsument die Angebote sofort vergleichen und buchen kann. Diese Kombination soll erstmalig die Vermittlung von Diensten für IL rentabel machen, auch wenn nur geringe Transaktionsvolumina erwartet werden können. Die IT-Unterstützung ist ein entscheidender Faktor, um niedrige Transaktionskosten zu ermöglichen.

Die Verbindung von Privat- und Grosskundensegment als zwei gleichberechtigte Geschäftsfelder von Start des Unternehmens an, ist in keiner der Fallstudien umgesetzt. Dies bedeutet ein gewisses Risiko, aber insbesondere Chancen, wie unten eingehender beleuchtet wird.

Bereits in den Fallstudien ist ein Fokus auf Online-Werbemassnahmen bei elektronischen Dienstvermittlern erkennbar, wie die Beispiele Ciao und eat.ch zeigen. Der Vorschlag für AsgardWohnen versucht diesen Ansatz weiter auszubauen, indem neben den klassischen Online-Kanälen wie Suchmaschinenwerbung, Affiliate-Werbung und Werbung in sozialen Netzwerken auch ein Empfehlungssystem für Konsumenten und Online-Rabattaktionen eingesetzt werden. Anstelle von teurer Offline-Werbung setzt AsgardWohnen zusätzlich bestehende Akteure („Berater“) des IL-Ecosystems für den Kundenzugang ein, die selbst Zeit einsparen, wenn Konsumenten AsgardWohnen nutzen.

Schliesslich versucht AsgardWohnen sowohl Dienstanbieter (z. B. Reinigungsdienste) als auch bestehende Dienstvermittler (für Mahlzeitendienste) in sein Anbieternetzwerk zu integrieren, um den Konsumenten ein breites Spektrum haushaltsnaher Dienste bieten zu können.

5.2.6.2 Chancen des Geschäftsmodells

Das Risiko der Dienstvermittlung für Independent Living wird insgesamt als hoch eingestuft. Einerseits generiert ein Dienstvermittler pro Kunde und Anbieter wenig Umsatz und würde bei nicht ausreichend optimierten Prozessen Verluste machen. Andererseits verhindern die Kosten des Wachstums in der Anfangsphase mögliche Gewinne, wie Abbildung 5-7 zeigt. Dies ist allerdings bei vielen Dienstvermittlern der Fall: MyHammer war etwa 2009 nach vier Jahren am Markt noch nicht profitabel. Wenn das Wachstum zu gering ist, könnte ein Dienstvermittler die kritische Masse an Nutzern vielleicht nicht erreichen, ab der das Kundenwachstum exponentiell zunimmt. Ein höheres Wachstum verlängert den Amortisationszeitraum. Gleichzeitig kann ein höheres Wachstum auch die späteren Umsätze und Gewinne erhöhen, etwa indem ein Dienstvermittler frühzeitig in vielen Ländern sein Geschäft aufbaut und Wettbewerbern zuvorkommt.

AsgardWohnen muss die Prozesse effizient gestalten und über Informationstechnik abwickeln sowie für eine ausreichend hohe Finanzierung sorgen. Eine Unternehmensgründung mit geringem Kapitaleinsatz wie bei TERA (250'000 CHF) oder eat.ch erscheint nicht erfolgversprechend. Folgende Massnahmen sollen für AsgardWohnen das unternehmerische Risiko reduzieren:

- Grosskunden ermöglichen durch Grundgebühren in der Anfangsphase stetige Einnahmen. Ebenso können Grundgebühren anfänglich höhere Abwicklungskosten ausgleichen, die erst nach einigen Jahren durch Optimierung der Bestellprozesse den Minimalwert erreichen werden.
- Das Privatkundensegment ermöglicht durch die elektronische Abwicklung der Vermittlungsleistungen Skaleneffekte, die voraussichtlich erst nach dem fünften Jahr oder später zum Tragen kommen: Je höher das Transaktionsvolumen ist, desto höher fällt auch der Gewinn aus. Dies gilt beim Grosskundengeschäft nicht, da hier erhöhtes Transaktionsvolumen den Gewinn schmälert. Durch zwei Segmente kann AsgardWohnen die Abhängigkeit von wenigen Grosskunden verringern und das Wachstum unabhängiger vorantreiben (Lekker Leven konnte beispielsweise nur ein Grosskundensegment aufbauen [Benz/Osl 2011] und ist folglich in seinen Handlungs- und Wachstumsmöglichkeiten eingeschränkt).
- Das Investitionsrisiko soll dadurch gesenkt werden, dass AsgardWohnen so wenig wie möglich langfristige Verpflichtungen eingeht: Räume sollen in einem Gründerzentrum auf monatlicher Basis gemietet werden, die Call-Center-Aktivitäten werden an einen externen Betreiber ausgelagert usw.
- Durch Entwicklungskompetenz im Kreise der Gründer oder Standardsoftware soll das Investitionsrisiko in ein Webportal gesenkt werden.

Mit Hilfe dieser Gestaltungsentscheidungen bietet der Vorschlag für AsgardWohnen erhebliches Potenzial, wie die Abschätzungen in Abschnitt 5.2.5.3 zeigen. Als grösstes Risiko ist die hohe Komplexität des Geschäftsmodellvorschlags einzustufen, die durch zwei Kundensegmente, eine Vielzahl vermittelter Dienste und die grosse Anzahl verschiedener Typen von Anbietern entsteht. Diese hohe Komplexität des Geschäftsmodells für einen elektronischen Vermittler von IL-Diensten könnte erklären, warum trotz des Potenzials bislang kein grosser elektronischer Dienstvermittler für IL existiert. Da ein Geschäftsmodell als solches noch nicht erfolgreich sein kann, kommt natürlich auch der Umsetzung grosse Bedeutung zu. Je nachdem welche konkreten Personen die Umsetzung dieses Geschäftsmodellvorschlags versuchen, kann dies zu einem Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens führen.

5.2.6.3 Überblick über die Gestaltungsempfehlungen

Tabelle 5-39 fasst die Gestaltungsempfehlungen der vorigen Abschnitte zusammen.

Vorschlag	Begründung
Angebot	
<i>Vermittelte Dienste</i>	
Vermittlung von mehr als einem Dienst	Mehr Konsumentennutzen und geringeres Disintermediationsrisiko
Fokus auf haushaltsnahe Dienste	Hohes Kundeninteresse und damit hohes Umsatzpotenzial für gegebene Kosten der Anbietergewinnung
Möglichkeit für Anbieter, weitere Dienste für IL über AsgardWohnen anzubieten	Die Selbstanmeldung von Anbietern verringert die Kosten der Anbietergewinnung für AsgardWohnen (dieser Punkt wird in Abschnitt 5.2.4.2 zum Anbieternetzwerk diskutiert).
<i>Vermittlungsleistungen</i>	
Unterstützung aller Transaktionsphasen	Da bei haushaltsnahen Diensten vorwiegend langfristige Geschäftsbeziehungen entstehen, ist es wichtig, Anbietern und Konsumenten auch in der Abwicklungsphase (etwa durch Zahlungsabwicklung oder Bestellübersichten im Nutzerkonto) Mehrwert zu bieten.
Fokus auf elektronische Leistungen	Manuell ausgeführte Vermittlungsleistungen verursachen zu hohe Kosten angesichts des geringen erwarteten Umsatzes pro Bestellung.
Preisfindung durch veröffentlichte Preislisten	Da der erwartete Bestellwert bei AsgardWohnen gering ist (ca. 50 Euro pro Bestellung, siehe Abschnitt 5.2.5.3), ist die mögliche Preisersparnis von Auktionen oder Ausschreibungen zu gering, um den erhöhten Aufwand des Konsumenten zu rechtfertigen.
<i>Akteursstruktur</i>	
B2C und C2C	AsgardWohnen vermittelt Dienste sowohl von privaten als auch von gewerblichen Anbietern. Die Abnehmer sind ausschliesslich private Konsumenten.
<i>Art des Dienstvermittlers</i>	
Ausrichtung als Match-Maker	Für AsgardWohnen ist die Ausrichtung als Match-Maker vorteilhaft, da es weniger Risiken und weniger Komplexität als die Ausrichtung als Market-Maker bedeutet.
Kundenschnittstelle	
<i>Kundensegmente</i>	
Ansprache von Privat- und Grosskunden	Das Grosskundensegment liefert einen Deckungsbeitrag durch Grundgebühren, das Privatkundensegment verringert die Abhängigkeit von einigen wenigen Unternehmen.
<i>Kundengewinnung</i>	
Ausschliesslich Online-Werbemassnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Transparente Analyse der Kosten pro gewonnenem Kunden möglich • Kosten für Offline-Werbung sind hoch; der Nutzen kann nicht direkt erfasst werden. • Spektrum elektronischer Kanäle für die Kundengewinnung ist bereits gross
Zusätzlich „Berater“ des IL-Ecosystems für Kundenansprache	Geringe Kosten, da keine Entgelte für die „Berater“ anfallen
<i>Kundenbeziehung</i>	
Kundenbeziehung nur über elektronische Medien	Kosten für persönliche Beziehungen zu Privatkunden sind zu hoch.
<i>Marke</i>	
Zwei getrennte Marken für Privat- und Grosskundensegment	Zwei Marken erlauben eine klare Differenzierung zwischen den Leistungsangeboten. Die Differenzierung ist wichtig, da die Grosskunden eine Grundgebühr zahlen.

Leistungserstellung	
Kernkompetenzen	
Kompetenzen für elektronische Unterstützung der vier Transaktionsphasen (siehe Tabelle 2-2) für Anbieter und Konsumenten	Nur die Verbindung von Wissen über Technologien und Prozesse kann die Komplexität des Konsumenten bei der Dienstnutzung verringern.
Kompetenzen für das Management von Netzwerken	Die Grösse des Anbieternetzwerks eines Dienstvermittlers ist entscheidend für den Mehrwert, den er Konsumenten bietet.
Beschränkung auf die beiden oben genannten Kernkompetenzen	Der Aufbau weiterer Kernkompetenzen führt zu höheren Kosten, aber die Fallstudien liefern keinen Hinweis darauf, dass weitere Kernkompetenzen für Dienstvermittler erfolgskritisch wären.
Anbieternetzwerk	
Fokus auf Wohnungsreinigungs- und Gardendienste in der Startphase	Grosse Anbieter sind flächendeckend verfügbar und das Marktpotenzial dieser Dienste ist hoch.
Nur bestehende Dienstvermittler als „Anbieter“ für Mahlzeitendienste gewinnen	Die Marktmacht bestehender Dienstvermittler ist zu gross, als dass AsgardWohnen erfolgreich in Konkurrenz zu ihnen treten könnte.
Anfänglich geringe Ausgaben für Online-Werbung zur Privatanbietergewinnung	Um höheren Umsatz zu erzielen, wendet AsgardWohnen vorwiegend Ressourcen für die Gewinnung von professionellen Anbietern auf. Dennoch werden von Anfang an geringe Kosten für Privatanbietergewinnung akzeptiert, um Erfahrung mit diesem Anbietersegment zu gewinnen.
Gewinnung von Grossanbietern erst, wenn Marktmacht vorhanden ist	Bei geringer Marktmacht von AsgardWohnen werden Unternehmen in der Grösse solcher Lieferdienste kein Interesse an einer Zusammenarbeit haben.
Auf Städte zentrierter Ausbau	Für einen Konsumenten ist der Mehrwert eines Dienstvermittlers deutlich geringer, wenn er für einen Dienst in einer Region nur einen einzigen Anbieter findet.
Anbieterintegration	
Selbstanmeldung von Anbietern	Die Kosten einer Anbindung durch AsgardWohnen sind zu hoch.
Elektronische Integration von Vermittlern für Mahlzeitendienste	Um dem Konsumenten einheitliche Bestell- und Zahlungsprozesse zu bieten, muss AsgardWohnen die Bestellungen aufnehmen und an Vermittler von Mahlzeitendiensten weiterleiten. So kann AsgardWohnen auch bestehende Dienstvermittler als Partner gewinnen, anstatt sie als Konkurrenten zu haben.
Erlöse und Kosten	
Erlöse	
Umsatzabhängige Gebühren von Anbietern	Anbieter können leichter gewonnen werden, wenn sie keine Grundgebühren, sondern nur umsatzabhängige Gebühren bezahlen.
Keine langfristigen Rabatte gegenüber Direktbezug	Langfristige Rabatte treten bei elektronischen Dienstvermittlern in den Fallstudien nicht auf und würden den Gewinn verringern.
Grundgebühren von Grosskunden	Grosskunden würden bei umsatzabhängigen Gebühren versuchen, den Umsatz zu minimieren.
Keine Gebühren für Konsumenten	Konsumenten sind nicht bereit, direkt für elektronische Vermittlungsdienste zu bezahlen.
Kosten	
Kosten je Transaktion minimieren	Positiver Deckungsbeitrag je Transaktion ist entscheidend, dass ein Dienstvermittler langfristig Gewinne erzielen kann.
Webportalentwicklung durch Mitgründer, wenn das Startkapital gering ist	Der Kapitalbedarf kann gesenkt werden.

Tabelle 5-39: Überblick über die Gestaltungsempfehlungen für das Geschäftsmodell eines elektronischen Dienstvermittlers für IL

5.3 Konsequenzen für Prozesse und Systeme

Dieses Kapitel soll einige Konsequenzen ausführen, die sich aus dem Geschäftsmodell eines elektronischen Dienstvermittlers für die Prozesse und Systeme ergeben. Dieses Kapitel ist bewusst kurz gehalten, da die ganze Arbeit auf Geschäftsmodelle und damit auf die strategische Ebene des Business Engineering [Österle 1995, S. 16] fokussiert.

5.3.1 Prozesse

Ein IL-Dienstvermittler wie im Beispiel AsgardWohnen kann eine hohe Anzahl von Transaktionen mit geringem Wert pro Transaktion erwarten. Folglich ist auch der Umsatz des Dienstvermittlers pro Transaktion gering. Daher müssen die Prozesse eines elektronischen Dienstvermittlers mit hoher Effizienz ablaufen. Bereits geringfügig aufwendigere Prozesse führen zu einem Verlust pro Transaktion (siehe Abschnitt 5.2.5.3 zur Kostenabschätzung). Dass dies möglich ist, zeigt der Fall von eat.ch. Bei geringem Bestellvolumen von ca. 20 Euro und Erlösen von 1,40 Euro pro Bestellung erwirtschaftet eat.ch dennoch Gewinn, da die Kosten je Transaktion sehr gering sind. Voraussetzung für geringe Transaktionskosten ist die elektronische und automatisierte Erfassung und Weiterleitung von Bestellungen (siehe MyHammer, eat.ch, Eventective). Diese Prozesse müssen automatisch über Informationssysteme ablaufen und elektronische Schnittstellen zu Abnehmern und Anbietern bieten. Dafür ist nicht zwangsweise neueste Technologie erforderlich. Das Beispiel eat.ch zeigt, wie eat.ch mittels E-Mail die Koordination mit Essenskurieren erfolgreich automatisieren konnte. Da Essenskuriere durch E-Mails gegenüber telefonischer Bestellannahme Zeit sparen und weniger sprachliche Verständigungsprobleme erleben, stieß der Bestellprozess per E-Mail auf hohe Akzeptanz.

Schon kleine Änderungen im Prozess können starke Auswirkungen auf den Umsatz haben. Beispiel Zahlungsabwicklung: Wenn ein Dienstvermittler elektronische Rechnungen versendet (z. B. PDF-Dokumente) oder elektronisches Lastschriftverfahren einsetzt, muss er keine zusätzlichen Gebühren an Finanzdienstleister entrichten. Es entstehen nur Kosten für die Einrichtung und den Betrieb des Informationssystems. Bietet ein Dienstvermittler jedoch zusätzlich elektronische Zahlungsmethoden wie PayPal oder Kreditkarten an, muss er mit Gebühren zwischen ein und zwei Prozent des Transaktionsvolumens rechnen. Bei einer Vermittlungsgebühr von sieben Prozent würden diese Transaktionsgebühren an Finanzdienstleister zwischen 14 und 29 Prozent des gesamten Erlöses der Transaktion für den Dienstvermittler ausmachen.

Die externen Call-Center-Betreiber, an die AsgardWohnen Teile seiner Geschäftsprozesse auslagert (Kundendienst und Bestellannahme für das Grosskundensegment),

müssen effizient in die Prozesse von AsgardWohnen integriert werden. Hierbei ist insbesondere ein schneller Informationsaustausch nötig, was im nächsten Abschnitt zu Konsequenzen für Systeme diskutiert wird.

5.3.2 Systeme

Der wichtigste Vorteil von Informationstechnologie bei der Dienstvermittlung ist die schnelle und kostengünstige Verarbeitung sehr vieler Transaktionen [Bakos 1997, Chircu/Kauffman 1999, Sarkar et al. 2006, S. 9]. Folglich kommt den Informationssystemen eines elektronischen Dienstvermittlers hohe Bedeutung zu.

Ein elektronischer Dienstvermittler muss Standards bzw. Schnittstellen für die Koordination mit Anbietern etablieren, um einheitliche Prozesse für Konsumenten zu bieten. Bei grossen Anbietern wird AsgardWohnen nicht genug Marktmacht haben, um eigene Schnittstellen zu etablieren, sodass Schnittstellen für bestehende Systeme grosser Anbieter geschaffen werden müssen.

Insbesondere die Schnittstellen für die Metasuche von Mahlzeitendiensten bedeuten hohe Kosten. Da Kunden und Zahlungsinformationen von AsgardWohnen über einen Dienstvermittler an Anbieter weitergeleitet werden, muss der Datenschutz über die ganze Prozesskette gewährleistet werden. Wenn AsgardWohnen jedoch Schnittstellen zwischen seinem Webportal und den Dienstvermittlern von Mahlzeitendiensten etablieren konnte, bedeutet dies einen technologischen Vorsprung, der für Wettbewerber schwer aufzuholen ist. Die Schnittstellen für die telefonische Bestellannahme und das CRM-System müssen den Austausch von Informationen in Echtzeit gewährleisten. So kann sichergestellt werden, dass etwa der Kundendienst auch sofort die aktuellen Bestelldaten eines Kunden sieht, falls dieser wegen eines Problems bei seiner Bestellung anruft.

Die Entwicklung eines Webportals bedeutet erhebliche Kosten, wie bereits in Abschnitt 5.2.5.2 diskutiert. Die Verwendung von Standardsoftware oder Software as a Service (SaaS, Software wird für eine Nutzungsdauer gemietet) für ein Webportal könnte die Kosten in den ersten Jahren deutlich verringern und so das unternehmerische Risiko senken. Standardsoftware bedeutet, dass die Software bereits Geschäftslogik (wie Anbietersuche oder Nutzerbewertungen) implementiert und lediglich über Konfigurationsparameter für den spezifischen Einsatz angepasst wird.

Bislang ist kaum Standardsoftware speziell für die Dienstvermittlung verfügbar. Standardsoftware für E-Commerce ist vorwiegend auf den Produktverkauf über sogenannte Webshops ausgerichtet. Beispiele sind „Enfinity Suite 6“ von Intershop oder „Magento“ von der gleichnamigen Firma. Erste Ansätze von Standardsoftware für die Dienst-

vermittlung existieren zwar (z. B. Demandware LINK von der Firma „Demandware“), aber für einen Dienstvermittler fehlen typischerweise Vergleichsfunktionen verschiedener Anbieter, Funktionen zur Bewertung von Anbietern und Abnehmern oder Profile für Anbieter. Zwar könnten diese Funktionen zusätzlich in bestehende Plattformen wie Enfinity Suite 6 oder Demandware LINK integriert werden, allerdings dürfte der Entwicklungsaufwand nicht geringer sein, als die Entwicklung eines auf AsgardWohnen spezialisierten Webportals. Die einzelnen Komponenten der Standardsoftware für Produktverwaltung, Logistik, Produktbeschreibung oder Einkauf können nicht übernommen werden, sondern müssen für Dienstleistungen angepasst werden. Standardsoftware bietet demnach für Dienstvermittler keine Vorteile. Ein Dienstvermittler kann aber als Partner bei der Entwicklung einer neuen Standardsoftware mitwirken. Ein Anreiz wäre etwa, dass der Softwareanbieter einen Teil der Entwicklungskosten übernimmt.

Unternehmen in den Fallstudien setzen auf Eigenentwicklung (TERA, eat.ch, MyHammer, Ciao). Der Vorteil einer Eigenentwicklung liegt nach MyHammer und Ciao in grösserer Unabhängigkeit und Geschwindigkeit der Entwicklung, nicht zuletzt weil Standardsoftware wie oben erwähnt nur eingeschränkt verfügbar ist. Der Fall TERA veranschaulicht jedoch den Nachteil der Eigenentwicklung: Dort verloren die Gründer ca. 100'000 CHF durch die Entwicklung des Webportals, da dieses nach Einstellung der unternehmerischen Tätigkeiten natürlich nicht mehr verkauft werden konnte.

Von den vier Fallstudien setzen drei speziell entwickelte Individualsoftware ein. eat.ch verwendet mit GridSphere ein Standard-Rahmenwerk. GridSphere bietet aber keine bereits implementierte Geschäftslogik an, sondern ermöglicht nur die Verwendung von standardisierten Webportalkomponenten. eat.ch nutzt vorwiegend Standardfunktionen wie die Analyse von Kennzahlen – Funktionen für die Vermittlung (Anbietersuche, Bestellung, Nutzerbewertung usw.) entwickelte eat.ch selbst. Rahmenwerke ermöglichen zwar das Wiederverwenden von Softwarebausteinen, bislang gibt es aber kaum bestehende Bausteine für elektronische Dienstvermittler wie etwa ein Nutzerbewertungssystem.

6 Zusammenfassung und Ausblick

6.1 Ergebnisse

Wie in der Einleitung in Kapitel 1.1 erwähnt, vernachlässigen viele Technologieprojekte die Gestaltung eines Geschäftsmodells zu Gunsten der Technologieentwicklung. Die Folge ist, dass die Projektverantwortlichen keinen klaren Überblick über die Vermittlungsleistungen, das nötige Anbieternetzwerk, die Kosten der Kunden- und Anbietergewinnung, die Zahler, Kundengewinnungsmassnahmen u. a. haben. Das heisst, die Projektverantwortlichen haben kein klares Bild des Geschäftsmodells, das sie umsetzen wollen.

Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen Unternehmer und Organisationen dabei unterstützen, Dienstvermittlung für Independent Living umzusetzen.

Einordnung bestehender Geschäftsmodelle: Die Arbeit stellt 145 Dienstvermittler vor, die Dienste für IL oder verwandte Dienste vermitteln. Daraus werden in Abschnitt 3.1.2 15 verschiedene Klassen von Dienstvermittlern identifiziert. Für jede dieser Klassen stellt das Kapitel 4 jeweils ein Unternehmen als Fallstudie vor, die das Geschäftsmodell darstellt. Es existieren bereits verschiedene Dienstvermittler für IL, jedoch fokussieren sie auf eine schmale Bandbreite an Diensten, die sie vermitteln (z. B. Reinigungsdienste im Fall *Alles Saubere Leistung*, Betreuungsdienste im Fall *Home Instead*, Pflegedienste im Fall *CareScout*, Pflegeheime im Fall *Seniorplace*, osteuropäische Betreuungsdienste im Fall *ActioVita*).

Metamodell für Geschäftsmodelle von Dienstvermittlern: Kapitel 5.1 entwickelt aus den Fallstudien und aus der Literatur ein Metamodell für Geschäftsmodelle von Dienstvermittlern, welches die einzelnen Bestandteile des Geschäftsmodells von Dienstvermittlern strukturiert vorstellt. Das bietet Praktikern einen Ordnungsrahmen, um ein Geschäftsmodell zu gestalten. Das Ausfertigen eines Geschäftsmodells gibt Entscheidern einen Überblick, wie sie Mehrwert für Kunden erstellen wollen, wie sie Kunden erreichen und wie sie Erlöse generieren wollen. Ohne diesen Überblick bei den Entscheidern ist die Gefahr des Scheiterns grösser, da keine Klarheit über die Ziele herrscht. Das Metamodell ist ähnlich wie der *Geschäftsmodellrahmen* („Business Model Canvas“) von [Osterwalder/Pigneur 2010, S. 14-51] ein Hilfsmittel, das die Bestandteile und ihre Beziehungen für die Entwicklung und Diskussion von Geschäftsmodellen angibt. Im Unterschied zu Osterwalder/Pigneur ist das Metamodell dieser Arbeit speziell auf die Geschäftsmodelle von Dienstvermittlern ausgerichtet.

Gestaltungsempfehlungen: Das Kapitel 5.2 entwickelt einen Vorschlag für das Geschäftsmodell eines elektronischen Vermittlers von IL-Diensten. Dieser Vorschlag gibt einerseits Empfehlungen für das Geschäftsmodell eines elektronischen IL-Dienstvermittlers und zeigt andererseits, wie das Metamodell für die Gestaltung eines Geschäftsmodells eingesetzt werden kann. Ebenso diskutiert das Kapitel 5.2 für jeden Bestandteil des Geschäftsmodells alternative Ausprägungen. Abschnitt 1.1.1.1 fasst nochmals alle Empfehlungen für die Gestaltung der Geschäftsmodellbestandteile aus Kapitel 5.2 zusammen, um dem Leser einen schnellen Überblick zu geben.

Kapitel 5.3 identifiziert Konsequenzen, die sich aus der Festlegung des Geschäftsmodells für einen Dienstvermittler auf dessen Prozesse und Systeme ergeben. Bei geringem Transaktionsvolumen je Bestellung führen bereits ein geringer Mehraufwand bzw. geringe Mehrkosten der Prozesse zu deutlicher Reduktion des Gewinns oder einem negativen Unternehmensergebnis eines Dienstvermittlers. Ein Grossteil der Prozesse läuft folglich automatisiert über Informationssysteme ab, um geringe Prozesskosten zu erhalten und viele Konsumenten gleichzeitig bedienen zu können.

6.2 Kritische Würdigung

Die Arbeit fokussiert auf Dienstvermittlung von haushaltsnahen und pflegerischen Diensten für IL. In Abschnitt 5.2.2.1 werden weitere IL-Dienste für die Vermittlung kurz angesprochen. Die Fallstudien sind jedoch auf haushaltsnahe und pflegerische Dienste ausgerichtet. Der Vorschlag eines Geschäftsmodells für einen elektronischen Dienstvermittler in Kapitel 5.2 ist sogar noch enger gefasst und gilt nur für einen Vermittler haushaltsnaher, jedoch keiner pflegerischen Dienste. Aufgrund dieser eingeschränkten Auswahl an Diensten können die Empfehlungen nicht für jegliche Dienste für IL gelten. Ebenso schränkt die Auswahl der Fälle in Kapitel 3 die möglichen Erkenntnisse bei der Fallstudienforschung ein. Der Vorschlag des Geschäftsmodells ist aus dem Blickwinkel eines Dienstvermittlers geschrieben. Der Nutzen verschiedener Vermittlungsleistungen, vermittelter Dienste oder der Struktur des Anbieternetzwerks könnte in weiteren Arbeiten aus der Sicht des Konsumenten, der Angehörigen oder der Dienstanbieter genauer untersucht werden.

Die Arbeit stellt für jeden Geschäftsmodellbestandteil einen Vorschlag vor und diskutiert mögliche Alternativen. Die Begründungen und Vorschläge sind anhand der empirischen Fallstudienbasis und bestehender Literatur abgeleitet. Der Erfolg dieses Geschäftsmodells kann jedoch nicht vorhergesagt werden. Die Arbeit kann nur argumentieren, warum aufgrund der betrachteten Fallstudien und Literatur eine Ausprägung erfolgversprechender als eine andere Ausprägung des Geschäftsmodellbestandteils ist.

Die Empfehlungen dieser Arbeit können mögliche Fehler in der Planung des Geschäftsmodells eines Dienstvermittlers verhindern. Sie können jedoch keinesfalls den Erfolg für einen Dienstvermittler garantieren. Zudem lässt sich Erfolg nicht für ein Geschäftsmodell als solches bestimmen, sondern nur für die konkrete Umsetzung eines Geschäftsmodells [Osterwalder et al. 2005, S. 8]. Das Team, die Umsetzungsstrategie und die Marktentwicklung haben entscheidenden Einfluss, ob ein Geschäftsmodell Erfolg haben wird oder nicht.

Es dürfte generell unmöglich sein, „erfolgreiche“ Geschäftsmodelle im Vorhinein wissenschaftlich abzuleiten. Beispielsweise wird seit Ende der 70er Jahre im Bereich von Erfolgsfaktoren geforscht [Rockart 1979, Leidecker/Bruno 1984, S. 23]. Während einige Autoren den Nutzen von Erfolgsfaktorenforschung generell in Frage stellen [Nicolai/Kieser 2002], betonen andere, dass Erfolgsfaktoren Unternehmen dabei helfen, ihre Strategie zu entwickeln [Leidecker/Bruno 1984, S. 25]. Ähnlich können Gestaltungsempfehlungen für Geschäftsmodelle einem Unternehmen nur dabei helfen, sein Geschäft zu planen und umzusetzen.

Da Geschäftsmodelle innerhalb des Umfelds eines Unternehmens untersucht werden müssen, sind statistische Methoden nur bedingt geeignet, um Empfehlungen für die Gestaltung des Geschäftsmodells eines elektronischen Dienstvermittlers explorativ abzuleiten. Die vorliegende Arbeit bietet mit den explorativ abgeleiteten Empfehlungen eine Basis, von der aus neue Hypothesen formuliert und auch mit statistischen Verfahren überprüft werden können.

Auch über Aktions- oder Konsortialforschung [Österle/Otto 2010] könnten das Metamodel und die Empfehlungen aus Kapitel 5.2 in der Praxis evaluiert werden.

6.3 Ausblick

Bislang existieren kaum Dienstvermittler für Independent Living. Diese Dissertation untersucht Geschäftsmodelle bestehender Dienstvermittler und leitet Handlungsempfehlungen für die Vermittlung haushaltsnaher und pflegerischer Dienste ab. In fünf Jahren dürfte es möglich sein, neue Empfehlungen aufzunehmen und bestehende durch Einschränkungen zu präzisieren oder auch sie zu falsifizieren.

Dieses Kapitel gibt einen Ausblick auf mögliche Entwicklungen und behandelt die zukünftige Rolle von Unternehmen der Immobilienbranche für die Vermittlung von IL-Diensten, die Kooperation eines Dienstvermittlers mit „Seniorenbörsen“, die Rolle von Organisationen, welche Dienstvermittlung nur als Nebentätigkeit ausführen und betrachtet weitere Geschäftsmodelle neben der Dienstvermittlung sowie die automati-

sierte Unterstützung von Personen durch Prozesse, die im Hintergrund ablaufen (sog. „Silent Processes“).

6.3.1 Unternehmen der Immobilienbranche als Dienstvermittler

Immobilienverwalter und -besitzer bieten bereits die Vermittlung haushaltsnaher Dienste an, um ihren Wohnraum interessanter für Kunden zu gestalten (z. B. der Schweizer Immobilienverwalter Wincasa [Wincasa AG 2009] oder die Wohnanlage „Fürstenhof“ in Wittlich, Deutschland [Benz et al. 2011]). Wie bereits in Abschnitt 5.2.1 behandelt, haben sich diese Unternehmen der Immobilienbranche noch nicht als Orchestratoren im IL-Ecosystem etabliert, sondern versuchen im Moment ihre zukünftige Rolle durch Pilotprojekte zu bestimmen. Für die Nutzung von IL-Diensten wird es entscheidend sein, ob sich Dienstvermittlung haushaltsnaher Dienste auf die Mieter bestimmter Wohnanlagen beschränkt (entspräche dem Grosskundensegment des Vorschlags in Kapitel 5.2) oder ob beliebige Konsumenten Dienste nutzen können (entspräche dem Privatkundensegment des Vorschlags in Kapitel 5.2). Im Moment scheinen Immobilienverwalter oder -besitzer eine wichtige Rolle für den Kundenzugang eines Dienstvermittlers für IL zu spielen. Aus der Fallstudie Lekker Leven ist ersichtlich, dass Immobilienunternehmen oder Versicherer die Vermittlung nicht unbedingt selbst durchführen, sondern eher an ein spezialisiertes Unternehmen wie Lekker Leven bzw. das fiktive „AsgardWohnen“ auslagern werden. Die Entwicklung der nächsten Jahre wird zeigen, ob die Immobilienbranche eine zentrale Rolle für IL spielen wird und inwieweit sie Aufgaben an spezialisierte Dienstvermittler auslagern wird.

6.3.2 Kooperation mit Seniorenbörsen

Seniorenbörsen und ähnliche Organisationen vermitteln Dienstleistungen, die von Freiwilligen erbracht werden oder für die ein Konsument anstelle von Geld eine andere Gegenleistung erbringt. Das Ziel dieser Organisationen ist es, soziale Kontakte und die gegenseitige Hilfe der teilnehmenden älteren Menschen zu stärken, weshalb sie kein Geld als Zahlungsmittel einsetzen. Dieser Abschnitt stellt verschiedene Arten von Seniorenbörsen vor und diskutiert, wie ein elektronischer Dienstvermittler für IL mit Seniorenbörsen kooperieren könnte.

Man kann zwei Arten von Seniorenbörsen unterscheiden:

- *Freiwilligenbörsen* vermitteln Personen (sog. *Freiwillige*), die kleinere Tätigkeiten (z. B. Reparaturen, Unterstützung im Garten) für Konsumenten entweder unentgeltlich oder deutlich unter Marktpreisen erbringen. Beispielsweise bietet die Schweizer Stiftung Pro Senectute Unterstützungsleistungen für den Alltag wie Haushaltshilfe und Finanzberatung über Freiwillige deutlich unter Marktpreisen an

[Sassen et al. 2010]. Die Freiwilligen motiviert der Gedanke, hilfsbedürftige Menschen zu unterstützen. Die Konsumenten der Unterstützungsleistungen können die entsprechenden Tätigkeiten meist nicht mehr selbständig ausführen, sind also hilfsbedürftig. Freiwilligenbörsen können sich über Mitgliedsbeiträge von Konsumenten finanzieren (z. B. Seniorenbörse in Frastanz, Österreich) oder werden durch gemeinnützige Organisationen finanziert und getragen (z. B. Münchner Seniorenbörse). Auch Mischformen sind möglich.

- *Tauschringe für Senioren* vermitteln Dienstleistungen, für die ein Abnehmer eine Gegenleistung erbringt, jedoch nicht mit Geld bezahlt. Die häufigste Organisationsform sind „Zeitbörsen“, bei denen die Mitglieder Zeit als Verrechnungseinheit verwenden: Mäht ein Mitglied eine Stunde für ein anderes Mitglied den Rasen, erhält der Erbringer eine Zeitgutschrift von einer Stunde auf ein Guthabenkonto, der Nutzer muss eine Stunde seines Zeitguthabens abgeben. Bei negativem Zeitguthaben ist ein Mitglied verpflichtet, die Anzahl der geschuldeten Stunden in der Zukunft als Arbeit zu erbringen. Im Unterschied zu einer Freiwilligenbörse spielt die Bedürftigkeit der Abnehmer von Diensten keine oder nur eine untergeordnete Rolle. Der Verzicht auf Geld soll den Leistungsaustausch zwischen den Mitgliedern erhöhen, da für das Guthaben bei einem Tauschring nur Leistungen von anderen Mitgliedern desselben Tauschrings bezogen werden können. Neben Zeit dienen auch Komplementärwährungen wie der „WIR“ in der Schweiz oder der „Chiemgauer“ in Deutschland als Tauschwährung.⁴⁸ Teilweise existiert die Möglichkeit, das Guthaben eines Tauschrings gegen Geld der Landeswährung zu tauschen (z. B. beim Chiemgauer, aber nicht beim WIR) oder das Guthaben zu einem anderen Tauschring zu transferieren.

Im Folgenden wird *Seniorenbörse* als Oberbegriff für Freiwilligenbörsen und Tauschringe verwendet, die Dienste für ältere Menschen bzw. Dienste für Independent Living anbieten. Ein Dienstvermittler kann entweder versuchen, die Anbieter bei Seniorenbörsen für sein eigenes Anbieternetzwerk zu gewinnen, oder er kann eine Kooperation mit Seniorenbörsen eingehen.

Im ersteren Fall stellen Seniorenbörsen einen *Zugangskanal* zu potenziellen Anbietern dar und ein Dienstvermittler würde versuchen, Anbieter, die bisher Dienstleistungen in Freiwilligenbörsen oder Tauschringen anbieten, anzusprechen und für sein Anbieternetzwerk zu gewinnen. Allerdings können die Organisatoren von Freiwilligenbörsen und Tauschringen den Dienstvermittler als Konkurrenz sehen und gegen diese als

⁴⁸ Siehe www.wir.ch für WIR, www.chiemgauer.info für die Komplementärwährung Chiemgauer.

„Abwerbung“ empfundene Gewinnung von Anbietern vorgehen. Gleichzeitig ist offen, ob Anbieter bei Freiwilligenbörsen oder Tauschringen überhaupt gewillt bzw. in der Lage sind, Dienstleistungen gegen Geld anzubieten und die höheren rechtlichen Verpflichtungen einzugehen (ein Konsument von freiwilligen Unterstützungsleistungen kann etwa keinen Schadenersatz bei mangelhafter Arbeit fordern).

Bei einer Kooperation mit einer Seniorenbörse integriert ein Dienstvermittler das Angebot der Seniorenbörse in sein eigenes Angebot und umgekehrt. Die Integration kann im einfachsten Fall nur aus einem Link in dem Webportal des Dienstvermittlers auf die Webseite der Seniorenbörse bestehen und umgekehrt. Diese Art der Kooperation wird auch „Partnerwebseiten“ genannt. Bei grösserer Integrationstiefe können Konsumenten im Webportal des Dienstvermittlers Leistungen von Mitgliedern der Seniorenbörse buchen. Der letzte Fall verringert die Komplexität für den Konsumenten, da er über ein bekanntes Webportal zusätzliche Leistungen beziehen kann.

Dabei sollten die zusätzlichen Dienste der Seniorenbörse nicht in Konkurrenz zu den Diensten stehen, für die der Dienstvermittler bereits Anbieter vermittelt, die Dienste gegen Geld anbieten (im Folgenden auch „professionelle Anbieter“ genannt). Dienste mit geringem Marktpotenzial eignen sich für eine Kooperation mit Seniorenbörsen, da es dafür nur wenige Anbieter gibt und ein Dienstvermittler ohnehin nur wenig Umsatz mit diesen Diensten generieren könnte (siehe Abschnitt 5.2.4.2).

Durch die Kooperation mit einer Seniorenbörse kann ein Dienstvermittler neue Kunden auf sein Angebot aufmerksam machen und bestehenden Kunden einen zusätzlichen Nutzen bieten und so die Kundenbindung stärken. In dem Beispiel aus Kapitel 5.2 könnte der elektronische Dienstvermittler AsgardWohnen etwa für Dienste wie das Vorlesen von Büchern Freiwillige vermitteln, ohne Konkurrenz für Anbieter von haushaltsnahen Diensten zu schaffen. Hingegen dürfte es schwierig für einen Dienstvermittler sein, Erlöse durch die Vermittlung von Diensten bei Freiwilligenbörsen oder Tauschringen zu generieren. Bei der Vermittlung unentgeltlicher Freiwilligenarbeit kann ein Dienstvermittler nur über Grundgebühren von Konsumenten Erlöse generieren, da bei einer Transaktion zwischen Anbieter und Konsument kein Geld ausgetauscht wird. Wie in Abschnitt 5.2.5.1 beschrieben, sind Grundgebühren für Konsumenten nicht zu empfehlen, da sie das Wachstum der Kundenbasis eines Dienstvermittlers stark verlangsamen können. Bei der Vermittlung von Diensten einer Tauschbörse sind transaktionsabhängige Gebühren prinzipiell möglich. Allerdings ist es fraglich, ob ein Anbieter bereit ist, Gebühren in der Landeswährung zu bezahlen, wenn er als Gegenwert für seine Dienstleistung etwa eine Zeitgutschrift erhält. Andererseits ist für einen Dienstvermittler ein Erlös in Form einer Zeitgutschrift nicht geeignet, um

seine Kosten für Personal, Call-Center-Leistungen, Kundengewinnung, Softwareentwicklung o. Ä. zu decken.

Die Kooperation mit einer Seniorenbörse scheint demnach für einen Dienstvermittler geeignet, um neue Kunden zu gewinnen und die Kundenbindung zu stärken, jedoch nicht, um zusätzliche Erlöse zu generieren. Für detailliertere Aussagen zu Kooperationsformen und zur Integration von Seniorenbörsen sind weitere Forschungsarbeiten, wie Fallstudien zu Seniorenbörsen und Workshops mit Vertretern von Freiwilligenbörsen, nötig.

6.3.3 Dienstvermittlung als Nebentätigkeit

Im IL-Ecosystem (siehe Abbildung 5-3 in Abschnitt 5.2.1) finden sich auch Akteure, die einerseits Dienste anbieten und andererseits Kunden mit verschiedenen Vermittlungsleistungen unterstützen. Diese Akteure (z. B. Stiftungen für Senioren, Kommunen, Wohlfahrtsverbände, Ärzte) führen vorwiegend andere Kernaufgaben als die Vermittlung aus, unterstützen jedoch auch Konsumenten, die Hilfe bei der Suche nach einem Anbieter o. Ä. wünschen. Sie üben Dienstvermittlung demnach nur als Nebentätigkeit aus (sie werden im Folgenden als „*Dienstvermittler in Nebentätigkeit*“ bezeichnet). Die Arbeit schlägt für einen Dienstvermittler vor, diese Akteure als Mittler für die Kundengewinnung zu nutzen (siehe Abschnitt 5.2.3.2).

In diesem Abschnitt soll die Frage erörtert werden, wie sich die Rolle der Akteure verändern wird, die Dienstvermittlung nur als Nebentätigkeit durchführen.

Folgende Szenarien wären für die zukünftige Weiterentwicklung denkbar:

Szenario 1: Ein Dienstvermittler in Nebentätigkeit (z. B. Arzt, Kommune) behält seine bisherigen Prozesse für die Dienstvermittlung bei und fokussiert rein darauf, seine Kernprozesse weiterzuentwickeln (z. B. der Prozess *Behandlung* bei einem Arzt).

Szenario 2: Ein Dienstvermittler in Nebentätigkeit lagert Vermittlungsaufgaben an einen professionellen Dienstvermittler aus.

Szenario 3: Ein Dienstvermittler in Nebentätigkeit baut seine Vermittlungsleistungen mittels Technologie aus.

Dienstvermittler in Nebentätigkeit wie Ärzte, Sozialorganisationen oder Kirchenvertreter helfen Konsumenten zwar dabei, Dienstanbieter zu finden, erwirtschaften dadurch aber keinen Umsatz, sondern verbrauchen Zeit, was sie von ihren Kernaktivitäten abhält. Teilweise erwarten ihre Kunden Unterstützung, sodass sie ihnen etwa bei der Suche nach Dienstleistern helfen. Für diese Organisationen könnte man Dienstvermittlung als Marketing-Instrument bezeichnen, um Kunden an sich zu binden. Eine

Plattform zur Dienstvermittlung wie etwa ein Webportal kann die Kosten für Dienstvermittler in Nebentätigkeit senken - ein Arzt benötigt so etwa weniger Zeit, um einen Pflegedienst zu vermitteln. Ärzte, Sozialorganisationen oder Kirchenvertreter werden jedoch nur bereit sein, geringe Investitionen für eine elektronische Vermittlungsplattform zu tätigen. Lizenzierungsmodelle wie SaaS können dazu beitragen, dass Dienstvermittler in Nebentätigkeit eine elektronische Vermittlungsplattform nutzen.

Folglich ist es unwahrscheinlich, dass Dienstvermittler in Nebentätigkeit aktiv ein Anbieternetzwerk aufbauen werden. Selbst mit Hilfe neuer Technologie entspräche das nicht ihren Kernaufgaben. Die Ressourcen für den Ausbau der Vermittlungsleistungen könnten Dienstvermittler in Nebentätigkeit auch für den Ausbau ihrer Kernaktivitäten verwenden. Eine höhere Investition rein in den Ausbau der Kundenbeziehung bietet fraglichen Nutzen.

Von den drei vorgestellten Szenarien scheint es daher plausibel, dass Dienstvermittler in Nebentätigkeit entweder nichts verändern werden (Szenario 1) oder durch Outsourcing an einen professionellen Dienstvermittler allenfalls geringfügige Investitionen für den Ausbau der Kundenbeziehung tätigen würden (Szenario 2). Es ist unwahrscheinlich, dass Dienstvermittler in Nebentätigkeit mehr Vermittlungsaufgaben als bisher übernehmen werden, da dies nicht ihren Kernaufgaben und Kernkompetenzen entspricht. Die geringe Gewinnmarge bei der Vermittlung von IL-Diensten bietet auch nur geringen Anreiz, dies zu versuchen.

Für einen professionellen Dienstvermittler stellt ein Dienstvermittler in Nebentätigkeit jedoch einen interessanten Kanal für die Kundengewinnung dar (siehe Abschnitt 5.2.3.2).

6.3.4 Weitere Geschäftsmodelle für IL

Neben Dienstvermittlern, die im Fokus dieser Arbeit liegen, können viele andere Unternehmen ein unabhängiges Leben unterstützen. Dieser Teil des Ausblicks versucht, weitere Geschäftsmodelle für Independent Living darzustellen. Ein umfassender Überblick aller Geschäftsmodelle die IL – also ein unabhängiges Leben – unterstützen, könnte das Ziel eines zukünftigen Forschungsprojektes sein. Anhand der untersuchten Fallstudien und Literatur dieser Arbeit lässt sich kein vollständiger Überblick ableiten, jedoch können die Geschäftsmodelle der Akteure des IL-Ecosystems (siehe Abschnitt 5.2.1) einen Ausgangspunkt bilden.

Partnerunternehmen des Kompetenzzentrums „Independent Living“ an der Universität St. Gallen betonten in gemeinsamen Workshops wiederholt, dass eine geordnete Übersicht verschiedener Geschäftsaktivitäten hilfreich für ihre Strategieplanung wäre. Bei-

spielsweise könnte ein „IL-Business-Navigator“ einem Unternehmen in der Praxis dabei helfen, sich im Vergleich zu anderen Akteuren im Bereich IL zu positionieren. Dabei bietet der Navigator Hilfe bei der Planung und Steuerung der Strategie eines Unternehmens für IL. Der Begriff „Business-Navigator“ wird vorgeschlagen, da er für Praktiker eingängiger sein könnte als „Ordnungsrahmen“, „Rahmenwerk“ o. Ä.

Die folgende Abbildung 6-1 gibt einen Überblick über Organisationen, die im weiteren Sinne ein unabhängiges Leben unterstützen können. Gerade da dieses Spektrum sehr breit ist, bietet ein strukturierter Überblick Nutzen für Organisationen, die sich im Bereich IL positionieren wollen.

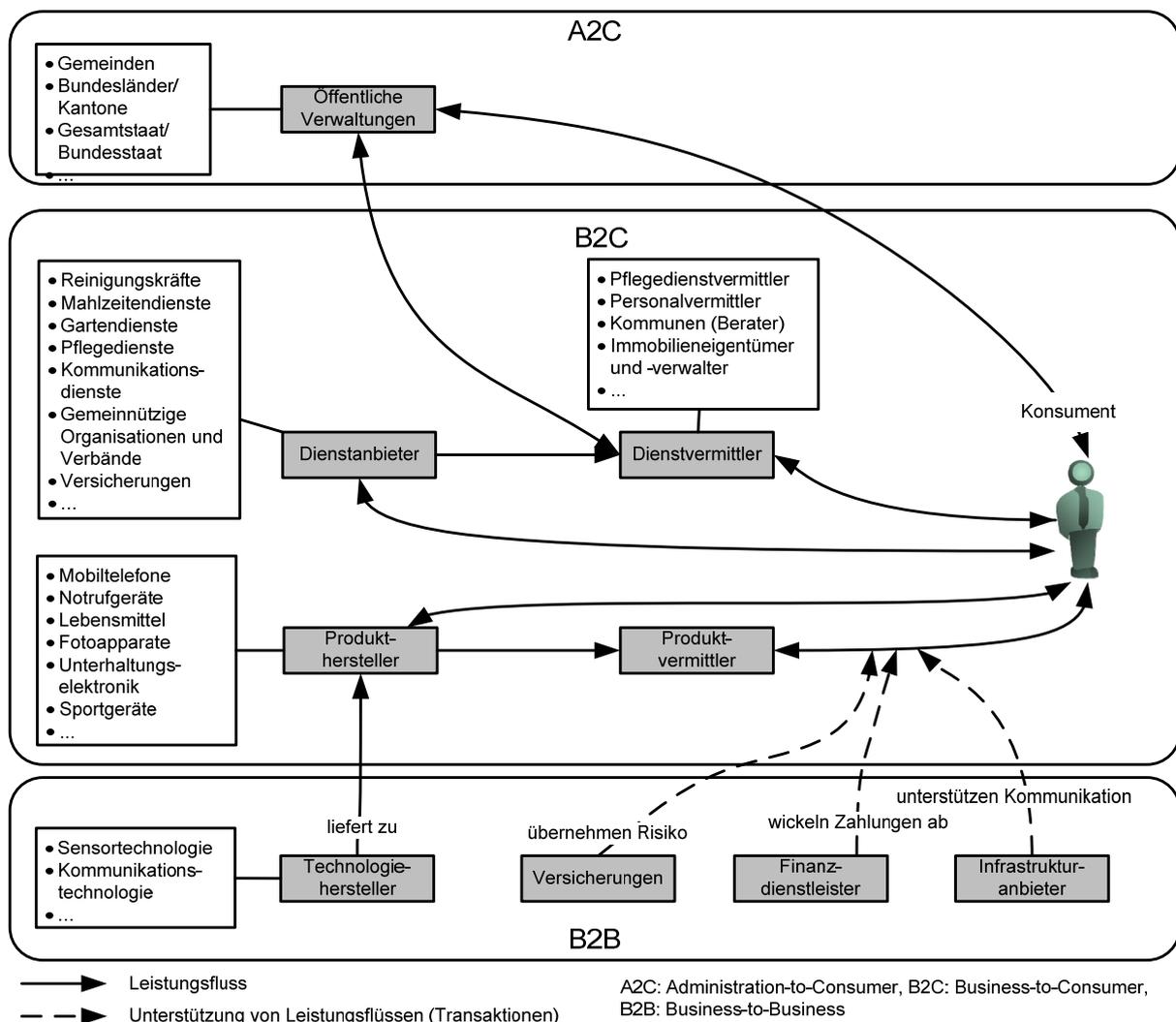


Abbildung 6-1: Überblick von Geschäftsmodellen für IL nach den Kategorien A2C, B2C, B2B geordnet. Versicherungen, Finanzdienstleister und Infrastrukturanbieter können jeden Leistungsfluss in der Abbildung unterstützen, aus Übersichtlichkeitsgründen wird dies nur exemplarisch für einen Leistungsfluss angedeutet.

Neben dem Überblick in Abbildung 6-1 sollte eine Tabelle das Geschäftsmodell für jede dargestellte Organisation detaillieren. Hierfür eignet sich die Geschäftsmodellbeschreibung nach [Osterwalder/Pigneur 2010, S. 14-51], welche beliebige Geschäfts-

modelle darstellen kann und nicht auf Dienstvermittler fokussiert ist. Eine Fallstudie für jede Organisation aus Abbildung 6-1 erhöht die Anschaulichkeit.

Zusätzlich können für jede Organisation Handlungsoptionen anhand von Fallstudien und Literatur ausgearbeitet und durch Praxispartner mit Hilfe der Konsortialforschung [Österle/Otto 2010] validiert werden. In den Handlungsoptionen können insbesondere aktuelle technologische Entwicklungen und Trends diskutiert werden. Dies ergäbe folgende Bestandteile für den IL-Business-Navigator:

- Übersichtsdiagramm der Organisationen im Bereich IL
- Kurzbeschreibung der möglichen Geschäftsmodelle für jede Organisation
- Handlungsoptionen für jede Organisation
- Handlungsempfehlungen für jede Organisation

Als Forschungsmethodik für den IL-Business-Navigator würde sich Fallstudienforschung eignen, da komplexe Phänomene wie Geschäftsmodelle und Geschäftsstrategien in ihrem Kontext untersucht werden sollen (siehe Kapitel 1.3). Mittels Konsortial- oder Aktionsforschung können die Ergebnisse validiert werden. Ebenso eignen sich statistische Methoden für die Ableitung und Evaluierung von Handlungsoptionen oder Empfehlungen. Dabei sollte jedoch beachtet werden, dass für einige Organisationsarten aus Abbildung 6-1 zu wenige reale Organisationen für eine aussagekräftige Stichprobe existieren.

6.3.5 Silent Processes für Independent Living

Wie in der Einleitung dieser Arbeit erwähnt, spielt Technologie bei vielen Projekten für IL bzw. AAL eine wichtige Rolle. Neue Sensoren- und Netzwerktechnologie hat die Überlegungen zu automatischen Wohnungssteuerungssystemen o. Ä. erst ermöglicht. Im Moment existieren jedoch keine elektronischen Dienstvermittler, die ein breites Spektrum an IL-Diensten mittels Webportalen oder anderen Applikationen vermitteln. Ein weiterer Schritt in die Zukunft wäre es, den Konsumentenprozess durch Technologie automatisiert und situationsbezogen zu unterstützen. Sensoren würden die aktuelle Situation des Konsumenten erfassen. Tritt ein bestimmtes Ereignis ein, würde ein Unterstützungssystem automatisch reagieren (z. B. bei Regen die offenen Fenster im Haus schliessen oder bei hohen Ozonwerten eine geringe Anstrengung beim Sport empfehlen). Diese automatisierte Unterstützung von Konsumentenprozessen wird als „Silent Process“ bezeichnet, da ein Konsument ohne eigene Aktion eine „stille“ Unterstützung erhält.

Elektronische Dienstvermittler kann man in gewisser Weise als Vorstufe zu einer stillen Konsumentenprozessunterstützung sehen: Wenn ein Nutzer elektronische Leistun-

gen für die Dienstnutzung akzeptiert, so könnten die Vermittlungsleistungen in weiterer Folge noch stärker automatisiert werden. Wenn Konsumenten jedoch keine elektronischen Leistungen für die Dienstvermittlung akzeptieren, scheint es unwahrscheinlich, dass sie eine automatisierte Unterstützung ihrer Prozesse annehmen würden.

Anhang A Fallauswahl

Anhang A.1 IL-Dienste und Nutzerinteresse

Tabelle 6-1 stellt verschiedene Auflistungen an Diensten für Independent Living mit Fokus auf haushaltsnahe und pflegerische Dienste dar. Die Tabelle ordnet vergleichbare Dienste in gleiche Zeilen ein. Dabei fällt auf, dass die vier Studien ein sehr ähnliches Verständnis von Diensten für IL haben.

[Osi 2010, S. 23]	[Gesellschaft für Konsumforschung 2002]	[Heinze et al. 1997, S. 74]	[Becker 2007, S. 212]
Begleitung zum Arzt/zu Behörden	Begleitung zum Arzt/Behörden	Begleitung Arzt/Behörden, Begleitung Spaziergänge	
Einkaufservice, Lieferservice für Einkäufe	Einkaufsdienste	Einkaufsdienste	Hol- und Bringdienste, z.B. Einkaufen
Essenslieferung, gemeinsames Kochen	Mahlzeitendienste	Essen auf Rädern	Zubereitung von Mahlzeiten
Fahrdienst, Car-Sharing	Fahrdienste	Fahrdienste	Fahrdienste
Hausnotrufdienst	Notrufzentrale	Notrufzentrale	
Hauswartdienst für einfachere Reparaturen und Handreichungen	Kleinere handwerkliche Tätigkeiten, Reparaturdienste	Reparaturdienste	Kleinreparaturen, Hauswartung
Mobile medizinische Versorgung, Unterstützung bei der Körperpflege, Unterstützung bei Einschränkungen der Beweglichkeit und Mobilität zu Hause, Hilfestellung beim An- und Auskleiden, Besuchsdienst	Pflegedienste ⁴⁹	Pflegedienste	Versorgung und Betreuung von Kranken und Pflegebedürftigen
Pflanzen- und Gartenbetreuung	Gartenarbeit/Winterdienst		Gartenarbeit, Gartenpflege
Vermittlung von Freizeitgelegenheiten, organisierte Veranstaltungen, Vermittlung von Ehrenämtern	Treffpunkt für Senioren/Freizeitangebote	Freizeit	
Wohnungsreinigung, Putzservice (ohne Fenster putzen), Fenster putzen	Putz- und Haushaltshilfen	Putz- und Haushaltshilfen	Wohnungsreinigung, Putzen
Wäsche bügeln, Wäsche waschen, Textilreinigung	Wäschedienste	Wäschedienste	Waschen, Bügeln, Kleiderpflege

⁴⁹ Pflegedienste, die Menschen im eigenen Zuhause unterstützen, sind per Definition ambulante Dienste.

[Osl 2010, S. 23]	[Gesellschaft für Konsumforschung 2002]	[Heinze et al. 1997, S. 74]	[Becker 2007, S. 212]
Hilfe bei administrativen Angelegenheiten	Unterstützung beim Ausfüllen von Formularen, Hilfe bei Finanzangelegenheiten		
Wohnungssicherheitsdienst			
Haustierbetreuung			Tierpflege
Friseurdienst, Kosmetikdienst (zu Hause)			
		Beratungsstellen	
			Versorgung und Betreuung von Kindern, ohne Nachhilfe

Tabelle 6-1: Dienste für Independent Living verschiedener Studien

Tabelle 6-2 stellt für verschiedene Studien eine Liste der fünf Dienste mit dem höchsten Interesse („Top-5“) älterer Menschen vor. Obwohl die vier Studien unterschiedliche Definitionen von „Interesse“ verwenden,⁵⁰ weisen alle ein hohes Interesse für haushaltsnahe und pflegerische Dienste aus.

	[Osl 2010, S. 23]	[Gesellschaft für Konsumforschung 2002]	[Heinze et al. 1997, S. 74]	[Becker 2007, S. 212]
1	Wohnungsreinigung, Fensterputzen	Notrufzentrale	Putz-Haushaltshilfe	Wohnungsreinigung, Putzen
2	Hauswartdienst für einfachere Reparaturen und Handreichungen	Putz- und Haushaltshilfen	Einkaufsdienst	Gartenarbeit, Gartenpflege
3	Wäsche bügeln	Pflegedienste	Essen auf Rädern	Waschen, Bügeln, Kleiderpflege
4	Einkaufsservice, Lieferservice für Einkäufe	Einkaufsdienste	Pflegedienst	Versorgung und Betreuung von Kindern, ohne Nachhilfe
5	Pflanzen- und Gartenbetreuung	Mahlzeitendienste	Notrufzentrale	Versorgung und Betreuung von Kranken und Pflegebedürftigen

Tabelle 6-2: Top-5 IL-Dienste, bezogen auf Interesse älterer Menschen an den jeweiligen Diensten

Anhang A.2 Details zur Fallstudienauswahl

Die Suche nach Dienstvermittlern für den Katalog in Kapitel 3.1 fand zwischen März und April 2010 statt. Sie wurde als stichwortbasierte Suche im Internetdienst Google durchgeführt; als Sprachen wurde Deutsch und Englisch verwendet.

Die Suchwörter sollten Dienstvermittler für bestimmte Dienste als Resultate liefern. Daneben wurden aber auch Dienstvermittler gesucht, die beliebige Dienste vermitteln,

⁵⁰ Siehe [Osl 2010, S. 34-38] für eine Diskussion der unterschiedlichen Fragestellungen zur Ermittlung des Interesses in den Studien.

da diese Dienstvermittler unter anderem auch haushaltsnahe und pflegerische Dienste vermitteln können (ähnlich wie bei eBay beliebige Produkte verkauft werden). Die Stichwörter „finden“ und „suchen“ haben sich im Deutschen bewährt, um Dienstvermittler in Suchmaschinen zu finden; im Englischen gilt das Gleiche für „find“ und „search“.

Tabelle 6-3 zeigt die Suchwörter für die Erstellung des Katalogs. Aus den Ergebnislisten von Google wurden nur die Resultate der ersten fünf Seiten betrachtet. In diesen Resultaten wurden Dienstvermittler anhand der Ergebnisbeschreibung und der Homepage des Unternehmens identifiziert. Nur Unternehmen, die klar als Dienstvermittler erkennbar waren, wurden in den Katalog aufgenommen. Beispielsweise ergab die Suche zwar Anbieter, aber keine Dienstvermittler von Fahrdiensten.

Vermittelte Dienste	Suchwörter
Beliebige Dienste	Dienstleister finden/suchen, Dienste finden/suchen; find/search service providers
Altersheime	Altersheim finden/suchen; find/search nursing homes
Arbeitskräfte für IL	Betreuungskraft finden, Betreuung finden/suchen, Haushaltshilfe finden/suchen/Vermittlung; find/search household/housekeeping staffing/placement
<ul style="list-style-type: none"> • Begleitung zum Arzt/Behörden • Hilfe bei administrativen Angelegenheiten • Kleinere handwerkliche Tätigkeiten, Reparaturdienste 	Hilfe für Kleinarbeit(en) finden/suchen, Hilfe für administrative Aufgaben finden/suchen; search/find support for miscellaneous tasks
Einkaufsdienste	Einkaufsdienste finden/suchen, Heimlieferung finden/suchen
Fahrdienste	Fahrdienste suchen/finden; find/search mobility services
Friseurdienst, Kosmetikdienst (zu Hause)	Friseurdienst finden/suchen/vergleichen
Gartenarbeit und Gartenbetreuung	Gärtner finden, Gärtner vermitteln, find garden help
Mahlzeitendienste	Essen bestellen/finden; order/find meals
Medizinische Dienste	Krankenhaus/Klinik/Arzt finden/suchen; find doctors/hospitals
Notrufzentrale	Notrufzentrale finden/suchen/vergleichen; find/compare emergency call-centers
Pflegedienste	Pflegeheim finden/suchen; find/search care facilities
Reisedienste	Reisen buchen/suchen, Ferienhäuser buchen; book/find hotels/flights
Treffpunkt für Senioren/Freizeitangebote	Freizeitangebote für Senioren suchen/finden
Wohnungsreinigung, Putzen bzw. Haushaltshilfen	Haushaltshilfe finden/suchen, Haushaltshilfe vermitteln, find/search household staffing, household placement

Tabelle 6-3: Suchwörter für Dienstvermittler

Anhang A.3 Katalog bestehender Dienstvermittler

Die folgende Tabelle listet alle 145 Dienstvermittler auf, die bei der Suche gefunden wurden.

Klasse von Dienstvermittlern	Unternehmensname	
Alten- und Pflegeheimvermittler	altenheim-pflegeheim.com	
	Belcura GmbH	
	betreut.de	
	Domizilsuche GmbH	
	Pflegeheimplatzvermittlung-dresden.de	
	Pflegehilfe.de	
	Retirement Homes	
	SeniorPlace	
	Seniorenheim Führer – Österreich	
	Wohin im Alter	
Betreuungsdienst für Senioren (Franchise-Systeme)	Wohnen im Alter Internet GmbH	
	Comfort Keepers (comfortkeepers.com): 637 Franchises	
	Home Helpers / Direct Link (homehelpers.cc): 678 Franchises (2009)	
	Home Instead Senior Care	
	Homewatch CareGivers	
	Right at Home Inc.	
	Senior Helpers	
	Visiting Angels	
	Essensvermittler	brings-mir.at
		campusfood.com
deliver24.com		
Delivery Concepts LLC – delivery.com		
eat.ch GmbH		
foodarena.ch		
frischergehts.net		
grubhub.com		
just-eat.co.uk Ltd.		
justhunger.com		
mjam GmbH		
Online food delivery		
pizzaservice.de Aufwind Event & Marketing GmbH		
Restaurants on the run, Inc.		
Takeaway.com BV (lieferservice.de)		
waiter.com, Inc.		
Eventmanagement	Aztec	
	Booking Entertainment	
	Eventective	
	The Vibe Agency	
Haushaltsdienstleister (Franchise-Systeme)	ASL (Alles Saubere Leistung)	
	Merry Maids (merrymaids.com): 1408 Franchises	
	Molly Maid (mollymaid.com): 696 Franchises	
	Putzfrauenvermittlung.ch	
	Servicewohnen Wincasa	
Jobvermittler	The Maids Home Service (maids.com): 1094 Franchises	
	Job-Galaxie	
	Jobs.ch	

Klasse von Dienstvermittlern	Unternehmensname
	JobsDB
	JobsearchUSA
	Jobstreet
	Jobwinner
	MatchWebPro / Holger Heier Vermittlungsdienst für Freiberufler & Selbständige
	Monster
	Scout24, JobScout24
	USAJobs
Kleinanzeigen für Freizeit und Handreichungen	TERA organisation GmbH
Krankenhaus- und Arztsuche	American College of Occupational and Environmental Medicine
	American Medical Association AMA
	Ärztammer für Oberösterreich – Ärzefinder
	Asklepios Ärzefinder
	BKK KlinikFinder
	Deutsches Krankenhaus Verzeichnis
	DKV Deutsche Krankenversicherung
	Find a Doc
	GESUNDHEITSWIRTSCHAFT.INFO
	kliniken.de
	Klinik-Lotse
	Krankenhaus-Experte
	Lifespan
	medimundi – connecting doctors & patients worldwide
	mybody Klinikfinder
	Pangaea Medicine
	The College of Physicians and Surgeons of Ontario
	Weisse Liste der Bertelsmann Stiftung
	WPK Doctorfinder
Online-Marktplatz für beliebige Dienste	bonacasa
	Mach-du-Das
	MyHammer
	Wer liefert was
Online-Reisebüro	Casamundo
	Expedia
	Ferienhausmiete
	Grupo Iberostar
	Holiday Home
	Inter Domizil
	Kuoni
	Opodo
	Orbitz
	Priceline
	Rewe-Touristik
	Southwest
	Thomas Cook
	Travelocity (Travelocity.com und lastminute.de)
	TUI
Pflegedienstvermittler	All Hands
	carescout
	Forster Seniorenberatung
	Pflege-Deutschland
Preisvergleich, Testberichte, Bewertungen	Ciao

Klasse von Dienstvermittlern	Unternehmensname
	testberichte.de
	testfieber.de
	WA-V
Vermittler für Betreuungsdienste aus Osteuropa	24hpflege
	ActioVita
	Agentur Altenpflege – Seniorenhilfe – Rundumbetreuung 24h
	EU-Netz.com
	GKT-Serwis
	Happy-life
	Haushaltshilfen.biz
	McCare
	Pflege zuhause
	PFLEGEPERSONAL VERMITTLUNG SOFIA GBR
	Polen-Haushaltshilfen.de
	Pro Vitea Human
	Sanospol
Personalvermittler für Haushalt und Pflege	Absolute Best Care
	Agentur ohne Grenzen
	Ani Household Staffing
	Ansus
	Au Pair Agentur Stern
	Butlerservice
	Consulting Home & Garden
	Deutsche Seniorenbetreuung
	First-Class-Hauspersonal
	Green Baize Door
	Grey Coat Placements
	Haushaltspflegeservice
	Hauspersonalvermittlung Susanne Preuss
	Home Staffing Network
	Homeservice24
	Household staffing
	Housekeeping Chicago
	Im-Hauspersonal
	International Domestic Placement Group
	Marshall Harber
	Regal Domestic
	Senior Home Care
	Studenten-Vermittlung
	Suche Hausfee
	Toronto care giver
	Town & Country Resources
	Upstairsdownstairs
	www.pflegepatient.de
Metasuchmaschine für Reisedienste	billigflieger.de
	Cheapflight (cheapflights.com und cheapflug.de)
	swoodoo AG

Tabelle 6-4: Katalog bestehender Dienstvermittler

Anhang B Fallstudien

Anhang B.1 Quellen

Die folgende Tabelle stellt für jede Fallstudie dar, auf welchen öffentlich verfügbaren Quellen sie basiert. Die Interviews stellt Anhang B.2 vor.

Fallstudie	Beschreibung	Quellen
Expedia	Jahresberichte, Quartalsberichte	[Expedia Inc. 2009, Expedia Inc. 2010b]
	Firmenwebseite	[Expedia Inc. 2010c]
	White Paper	[Expedia Inc. 2010a]
Swoodoo	Jahresberichte, Quartalsberichte	[Bundesanzeiger 2010]
	Firmenwebseite	[Swoodoo AG 2010a, Swoodoo AG 2010c, Swoodoo AG 2010b]
	Journalartikel	[Rogl/Teggatz 2008, Kaulfuss 2009]
	Webartikel	[NA-Presseportal 2009]
JobScout24	White Paper	[bedirect 2010c]
	Jahresberichte, Quartalsberichte	[Bundesanzeiger 2008b]
	Firmenwebseite	[Scout24 Holding 2010b, JobScout24 GmbH 2011]
	Journalartikel	[Handelsblatt 2009]
International Domestic Placement Group	Webartikel	[Enderle 2009]
	White Paper	[Hoppenstedt 2010b, Hoppenstedt 2010a, Scout24 Holding 2010a]
	Firmenwebseite	[International Domestic Placement Group 2010b]
	White Paper	[International Domestic Placement Group 2010a]
ASL – Alles saubere Leistung	Firmenwebseite	[ASL 2008]
	Journalartikel	[Sächsische Zeitung 2008, Westdeutsche Zeitung 2009]
	White Paper	[bedirect 2010b]
ActioVita	Firmenwebseite	[ActioVITA GmbH 2010]
	Journalartikel	[Dribbusch 2009, Stiftung Warentest 2009]
	White Paper	[bedirect 2010a]
Home Instead Inc.	Firmenwebseite	[Home Instead GmbH 2010, Home Instead Inc. 2010, Home Instead Schweiz AG 2010a]
	Journalartikel	[St. Galler Nachrichten 2010]
	White Paper	[Home Instead Schweiz AG 2010b]
Seniorplace	Jahresberichte, Quartalsberichte	[Bundesanzeiger 2009]
	Firmenwebseite	[Seniorplace GmbH 2010a, Seniorplace GmbH 2010b]
	Journalartikel	[Berliner Zeitung 2007, Frankfurter Allgemeine Zeitung 2008, Hoppenstedt 2010c]
Eventective Inc.	Firmenwebseite	[Eventective Inc. 2010b, Eventective Inc. 2010a, Eventective Inc. 2010d]
	White Paper	[Eventective Inc. 2010c]
CareScout	Firmenwebseite	[CareScout 2010b, CareScout 2010a]
	Webartikel	[AllBusiness 2000, Anderson 2009, About.com 2010, CareScout 2010c]
Weisse Liste	Firmenwebseite	[Weisse Liste 2010]
	White Paper	[Dimensional GmbH 2010]

MyHammer	Jahresberichte, Quartalsberichte	[Abacho AG 2009, Abacho AG 2010b]
	Webartikel	[Iloxx AG 2009, Abacho AG 2010a, MyHammer Holding AG 2010]
Ciao	Jahresberichte, Quartalsberichte	[Bundesanzeiger 2008a]
	Firmenwebseite	[Ciao GmbH 2010a]
	Webartikel	[Microsoft Deutschland GmbH 2008]
	White Paper	[Ciao GmbH 2010b, Dun & Bradstreet 2010]

Tabelle 6-5: Quellen der Fallstudienenerhebung

Anhang B.2 Fallstudieninterviews

Unternehmen	Datum	Interviewpartner
TERA organisation GmbH	12.05.2010	Peter C. Maier, ehemaliger Geschäftsführender Gesellschafter der TERA organisation GmbH
eat.ch GmbH	17.05.2010	<ul style="list-style-type: none"> • Reto Graf, Geschäftsführer eat.ch • Alexander Gouk, Leiter Entwicklung und Programmierung, eat.ch GmbH
MyHammer AG	15.06.2010 09.08.2010	Markus Berger-de Léon, Vorstandsvorsitzender der MyHammer Holding AG (ehemals Abacho AG) und Aufsichtsratsvorsitzender der MyHammer AG
Ciao GmbH	14.07.2010	<ul style="list-style-type: none"> • Ulrike Piesch, Leiterin Public Relations • Harald Schiffauer, Head of Sales E-Commerce Europe • Sebastian Röhrich, Bereichsleiter Online Shopping

Tabelle 6-6: Übersicht der Fallstudieninterviews

Anhang B.3 Datenerhebung

Kundenprozesse und Probleme: Die Kundenprozesse für die Fallbeispiele und Fallstudien erhebt die Dissertation durch Experimente und qualitative Nutzerbefragungen. In Experimenten testete der Autor für jedes Fallbeispiel und jede Fallstudie den Bestellprozess (aus Kostengründen tätigte der Autor jedoch keine Bestellungen, sondern stoppte vor der finalen Bestellbestätigung). Dies lieferte den Kundenprozess für eine typische Lösung. Zusätzlich stellten zwei Testpersonen die einzelnen Aktivitäten zusammen, welche sie für den jeweiligen Prozess (z. B. *Haushaltshilfe suchen*, oder *Reise buchen*) durchführen würden. Aus diesen Kundenprozessen übernahm die Arbeit diejenigen Prozessschritte, welche in zwei der drei Prozessvarianten vorkamen. Abschliessend wurden Begriffe über die Fallstudien hinweg vereinheitlicht und der Detaillierungsgrad angepasst.

Probleme: Ebenso hielten der Autor und beide Testpersonen die drei aus ihrer Sicht grössten Probleme bei jedem Kundenprozess fest. Da alle Dienstleistungen bzw. Kundenprozesse fast jedem Erwachsenen bereits im Alltag begegneten, stellte die Arbeit keine speziellen Kriterien für die Auswahl potenzieller Konsumenten auf.

Als potenzielle Konsumenten stellten die Herren Thomas Knuchel und Nicolas Staub Kundenprozesse und Probleme für alle 15 Fallstudien zusammen. Diese Nutzerbefragung lief vom 19. April 2010 bis zum 28. Mai 2010.

Anhang C Ableitung der Geschäftsmodellentitätstypen

Die folgende Tabelle stellt dar, aus welchen Quellen die Entitätstypen des Geschäftsmodellkonzepts für Dienstvermittler abgeleitet wurden.

Bestandteile nach [Osterwalder/Pigneur 2010]	Bestandteile des Geschäftsmodells elektronischer Dienstvermittler	Herkunft des Bestandteils
Value Proposition	Vermittelte Dienste	<i>Literatur:</i> Orchestratoren (allgemeinere Bezeichnung für Dienstvermittler) bündeln Problemlösungen bzw. Dienste [Gersch 2010, S. 18, Gersch et al. 2010, S. 4]. <i>Argumentativ:</i> Welche Dienste ein Dienstvermittler vermittelt, ist Teil des Leistungsangebots. <i>Fallstudien:</i> Dienstvermittler vermitteln sowohl viele verschiedene Dienstleistungsarten (z. B. MyHammer, Expedia) als auch nur eine einzige (eat.ch, CareScout).
	Vermittlungsleistungen	<i>Literatur:</i> Die Aktivitäten von Intermediären [Tietz 2007, S. 78-82] strukturieren die möglichen Leistungen.
	Akteursstruktur	<i>Literatur:</i> „Partnertyp“ bei [Senger 2004, S. 57] „Akteursstruktur“ [Wirtz/Kleineicken 2000, S. 626]
	Intermediärsart	<i>Literatur:</i> Unterscheidung zwischen Match-Makern und Market-Makern.
Customer Segment	Kundensegmente	<i>Literatur:</i> [Osterwalder/Pigneur 2010, S. 20]
Channels	Kundengewinnung	<i>Literatur:</i> Teil der „Kanäle“ bei [Osterwalder/Pigneur 2010, S. 26 f.]
Relationship	Kundenbeziehung ⁵¹	[Osterwalder/Pigneur 2010, S. 28 f.]
	Marke	<i>Fallstudien:</i> Expedia und Scout24 vereinen mehrere Marken in einem Unternehmen, die restlichen 13 Fälle verwenden jeweils nur eine Marke. Expedia und Scout24 bieten für jede Marke ein eigens gestaltetes Webportal.
Key Resources	Kernkompetenzen	<i>Literatur:</i> [Osterwalder/Pigneur 2010, S. 34 f.] unterscheiden physische, intellektuelle, menschliche und finanzielle Ressourcen. Für Dienstvermittler sind in allen Fallstudien intellektuelle und menschliche Ressourcen entscheidend, welche die Arbeit mit dem bekannteren Begriff „Kernkompetenzen“ umschreibt. Diesen Begriff (engl. „core competency“) wählten auch [Osterwalder et al. 2005, S. 10] in einem früheren Beitrag.

⁵¹ Der Begriff CRM beschreibt, wie ein Unternehmen seine Kundenbeziehung führt. Unternehmen können unterschiedliche CRM-Strategien verfolgen. Hier steht jedoch die Art der Kundenbeziehung im Vordergrund, was der Begriff „Kundenbeziehung“ besser ausdrückt als CRM.

Bestandteile nach [Osterwalder/Pigneur 2010]	Bestandteile des Geschäftsmodells elektronischer Dienstvermittler	Herkunft des Bestandteils
Key Partnerships	Anbietwork	<p><i>Literatur:</i> Dienstvermittler bzw. Orchestratoren bauen ein „Wertschöpfungsnetzwerk“ auf und steuern es [Gersch et al. 2010, S. 3 f.]. Das Wertschöpfungsnetzwerk besteht bei Dienstvermittlern aus Anbietern von Diensten.</p> <p><i>Fallstudien:</i> In den Fallstudien variiert die Anzahl verschiedener Anbietertypen. eat.ch hat nur einen Anbietertyp, Essenskurier, während MyHammer Handwerker, Mechaniker, Web-Designer u. v. m. in sein Anbietwork einbindet.</p>
	Anbieterintegration	<p><i>Fallstudien:</i> Unternehmen in den Fallstudien setzen zwei unterschiedliche Strategien ein, wie sie Anbieter für die Vermittlung integrieren: Entweder Anbieter können sich mittels Funktionen in einem Webportal selbst anmelden oder der Dienstvermittler führt die Integration durch. Die Art der Integration beeinflusst die Kosten für den Aufbau des Anbietworks erheblich und sollte als eigener Bestandteil betrachtet werden.</p>
Revenue Streams	Erlösströme	<p><i>Literatur:</i> „Revenue Streams“ [Osterwalder/Pigneur 2010, S. 30-33]. Erlösströme bei [Gersch 2010, S. 18]</p> <p><i>Fallstudien:</i> Unterschiedliche Akteure zahlen für die Vermittlungsleistungen. Dies können die Anbieter (z. B. bei Expedia, MyHammer), die Abnehmer (z. B. International Domestic Placement Group) oder Dritte (z. B. Versicherungen bei CareScout) sein.</p>
Cost Structure	Kostenstruktur	<i>Literatur:</i> [Osterwalder/Pigneur 2010, S. 40]

Tabelle 6-7: Verfeinerung der Bestandteile eines Geschäftsmodells nach [Osterwalder/Pigneur 2010, S. 14-51] für Dienstvermittler

Anhang D Marktpotenziale haushaltsnaher Dienste

Die Angaben zum Nutzungsinteresse basieren auf einer Untersuchung von [Osl 2010, S. 21-38], der auch einen durchschnittlichen Stundenpreis von 8,80 Euro für haushaltsnahe Dienste annimmt [Enste et al. 2009, S. 50, Osl 2010, S. 167].

Als grösstmögliche Nutzungsrate wird für den „Best-Case“ angenommen, dass alle Personen, die Interesse an der Dienstnutzung haben, zukünftig auch haushaltsnahe Dienste nutzen. Als pessimistische Abschätzung der Nutzungsrate wird angenommen, dass die Nutzungsrate zukünftig nicht mehr steigen wird, der Markt also bereits gesättigt ist [Osl 2010, S. 164]. In diesem Fall gibt es kein Wachstumspotenzial mehr, das Marktpotenzial wäre gleich dem aktuellen Marktvolumen.

Best-Case				
Dienst	Nutzungsrate	Nutzung*	Preis	Marktpotenzial Deutschland
Wohnungsreinigung, Putzen	51,0 %	1 h / Woche	€ 8,80 / h	€ 2'740 Mio.
Mahlzeitendienste	10,2 %	2 Mal / Woche	€ 10,00	€ 1'245 Mio.
Wäschedienste	17,6 %	1 h / Woche	€ 8,80 / h	€ 946 Mio.
Gartenarbeit/Winterdienst/ Hausordnung	19,6 %	2 h / Monat	€ 8,80 / h	€ 483 Mio.
Kleinere handwerkliche Tätigkeiten, Reparaturdienste	17,6 %	1 h / Monat	€ 8,80 / h	€ 217 Mio.
Einkaufsdienste	13,9 %	2 Mal / Monat	€ 5,00	€ 194 Mio.
Haustierbetreuung	6,1 %	21 h / Jahr	€ 8,80 / h	€ 143 Mio.
Unterstützung beim Ausfüllen von Formularen, Hilfe bei Finanzangele- genheiten	4,9 %	1 h / Monat	€ 8,80 / h	€ 60 Mio.
Nutzergruppe der Haushalte 60+ in Deutschland: 12,7 Mio.				

* Für die jährliche Dienstnutzung werden 11 Monate bzw. 48 Wochen Nutzung und 1 Monat bzw. 4 Wochen Urlaub (keine Dienstnutzung) pro Jahr geschätzt.

Tabelle 6-8: Best-Case-Szenario der Marktpotenziale haushaltsnaher Dienste in Deutschland für die Kundengruppe 60+. Im Best-Case-Szenario nutzen alle Interessenten auch tatsächlich den Dienst, für den sie sich interessieren.

Worst-Case				
Dienst	Nutzungsrate	Nutzung*	Preis	Marktpotenzial Deutschland
Wohnungsreinigung, Putzen	22,0 %	1 h / Woche	€ 8,80 / h	€ 1'182 Mio.
Mahlzeitendienste	2,4 %	2 Mal / Woche	€ 10,00	€ 293 Mio.
Wäschedienste	5,3 %	1 h / Woche	€ 8,80 / h	€ 285 Mio.
Gartenarbeit/Winterdienst/ Hausordnung	11,0 %	2 h / Monat	€ 8,80 / h	€ 271 Mio.
Kleinere handwerkliche Tätigkeiten, Reparaturdienste	3,7 %	1 h / Monat	€ 8,80 / h	€ 46 Mio.
Einkaufsdienste	2,4 %	2 Mal / Monat	€ 5,00	€ 34 Mio.
Haustierbetreuung	2,9 %	21 h / Jahr	€ 8,80 / h	€ 68 Mio.
Unterstützung beim Ausfüllen von Formularen, Hilfe bei Finanzangele- genheiten	1,6 %	1 h / Monat	€ 8,80 / h	€ 20 Mio.
Nutzergruppe der Haushalte 60+ in Deutschland: 12,7 Mio.				

* Für die jährliche Dienstnutzung werden 11 Monate bzw. 48 Wochen Nutzung und 1 Monat bzw. 4 Wochen Urlaub (keine Dienstnutzung) pro Jahr geschätzt.

Tabelle 6-9: Worst-Case-Szenario der Marktpotenziale haushaltsnaher Dienste in Deutschland für die Kundengruppe 60+. Im Worst-Case-Szenario ist das Marktpotenzial gleich dem Marktvolumen.

Literaturverzeichnis

- [Abacho AG 2009]
Abacho AG, Geschäftsbericht 2008, Abacho Aktiengesellschaft, Berlin 2009
- [Abacho AG 2010a]
Abacho AG, Einstellung der Internetchats, weitere Fokussierung auf MyHammer, Abacho Aktiengesellschaft,
http://www.abacho.net/cms/front_content.php?idcat=28&idart=260, 27.05.2010
- [Abacho AG 2010b]
Abacho AG, Geschäftsbericht 2009, Abacho Aktiengesellschaft, Berlin 2010
- [About.com 2010]
About.com, What Will We Do With Mom? Using technology to find the best eldercare, <http://seniorhealth.about.com/library/weekly/aa102900a.htm>,
25.8.2010
- [ActioVITA GmbH 2010]
ActioVITA GmbH, Homepage der ActioVITA GmbH, ActioVITA GmbH,
<http://www.actiovita.de/>, 27.05.2010
- [Ai-Debei/Avison 2010]
Ai-Debei, M., Avison, D., Developing a unified framework of the business model concept, in: European Journal of Information Systems, 19, 2010, Nr. 3, S. 359-376
- [AllBusiness 2000]
AllBusiness, CareScout.com Launches the Nation's First Ever Unbiased Elder-care Resource On the Internet, <http://www.allbusiness.com/health-care/health-care-facilities-clinics/6488597-1.html>, 25.8.2010
- [Ambient Assisted Living Association 2010]
Ambient Assisted Living Association, The Ambient Assisted Living Joint Programme, <http://www.aal-europe.eu/about-aal>, 23.06.2010
- [Anderson 2009]
Anderson, T., Case Study: Rebranding CareScout, Weymouth Design Inc.,
<http://blog.weymouthdesign.com/2010/04/case-study-rebranding-carescout/>,
25.8.2010
- [ASL 2008]
ASL, Umsatz von ASL - Alles Saubere Leistung, http://www.asl-leipzig.de/ASL---Finalist-fuer-den--Grossen-Preis-des-Mittelstandes--_150.aspx, 26.07.2010
- [Bakos 1997]
Bakos, J. Y., Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces, in: Management Science, 43, 1997, Nr. 12, S. 1676-1692
- [Bakos 1998]
Bakos, J. Y., The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet, in: Communications of the ACM, 41, 1998, Nr. 8, S. 35-42
- [Baligh/Richartz 1964]
Baligh, H., Richartz, L., An Analysis of Vertical Market Structures, in: Management Science, 10, 1964, Nr. 4, S. 667-689

- [Bayer/Harper 2000]
Bayer, A.-H., Harper, L., Fixing to stay - A national survey of housing and home modification issues, AARP, Washington D.C. 2000
- [Becker 2007]
Becker, C., Potenziale und Entwicklungsperspektiven haushaltsnaher Dienstleistungen - Ergebnisse einer bundesweiten Befragung, in: Dilger, A., Gerlach, I., Schneider, H. (Hrsg.), Betriebliche Familienpolitik - Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2007, S. 206-224
- [bedirect 2010a]
bedirect, Kurzprofil Actiovita GmbH, bedirect - Firmenkurzprofile Deutschland, http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=BIP&DOKV_NO=13325979&DOKV_HS=0&PP=1, 23.08.2010
- [bedirect 2010b]
bedirect, Kurzprofil ASL - Alles Saubere Leistung GmbH, bedirect - Firmenkurzprofile Deutschland, http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=BIP&DOKV_NO=21456532&DOKV_HS=0&PP=1, 10.09.2010
- [bedirect 2010c]
bedirect, Kurzprofil Swoodoo AG, bedirect - Firmenkurzprofile Deutschland, http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=BIP&DOKV_NO=20202962&DOKV_HS=0&PP=1, 26.07.2010
- [Benz et al. 2011]
Benz, A., Kutscheid, S., Osl, P., Österle, H., Service-Wohnen am Beispiel Fürstenthof in Wittlich – ein Geschäftsmodell mit Zukunft?, Tagungsband Ambient Assisted Living - 4. Deutscher Kongress mit Ausstellung, Berlin, 26.01.2011, VDE Verlag, 2011
- [Benz/Osl 2011]
Benz, A., Osl, P., Fallstudie Lekker Leven, Institut für Wirtschaftsinformatik Universität St. Gallen, St. Gallen 2011
- [Berekoven et al. 2009]
Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., Marktforschung - Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12, Gabler, 2009
- [Berliner Zeitung 2007]
Berliner Zeitung, Gut gewählt, gut betreut. Der Beratungsdienst Seniorplace vermittelt Plätze für Bedürftige in Alten- und Pflegeheimen, in: Berliner Zeitung, 2007, Ausgabe vom 09.07.2007
- [Bick/Kummer 2008]
Bick, M., Kummer, T., Ambient Intelligence and Ubiquitous Computing, in: Adelsberger, H.H., Kinshuk, Pawlowski, J.M., Sampson, D.G. (Hrsg.), Handbook on Information Technologies for Education and Training, 2, 2008
- [Blessing/Fleisch 2000]
Blessing, D., Fleisch, E., Metamodelle, Institut für Wirtschaftsinformatik Universität St. Gallen, St. Gallen 2000

- [Bose/Pingle 1995]
Bose, G., Pingle, M., Stores, in: *Economic Theory*, 6, 1995, S. 251-262
- [Bultmann et al. 2003]
Bultmann, S. J., Feddersen, E., Krings-Heckemeier, M. T., *Wohnen im Alter - Teil 3: Betreutes Wohnen/Service-Wohnen - aktueller Marktüberblick*, empirica, Berlin 2003
- [Bundesanzeiger 2008a]
Bundesanzeiger, Jahresabschluss zum Geschäftsjahr 2007 der Ciao GmbH in: *Bundesanzeiger - Jahresabschlüsse*, 2008
- [Bundesanzeiger 2008b]
Bundesanzeiger, Jahresabschluss zum Geschäftsjahr 2007 der JobScout24 GmbH, in: *Bundesanzeiger - Jahresabschlüsse*, 2008
- [Bundesanzeiger 2009]
Bundesanzeiger, Jahresabschluss zum Geschäftsjahr 2008 der Seniorplace GmbH, in: *Bundesanzeiger - Jahresabschlüsse*, 2009
- [Bundesanzeiger 2010]
Bundesanzeiger, Jahresabschluss zum Geschäftsjahr 2009 der Swoodoo AG, in: *Bundesanzeiger - Jahresabschlüsse*, 2010
- [CareScout 2010a]
CareScout, About Us, <http://web.carescout.com/Template.aspx?page=23>, 25.8.2010
- [CareScout 2010b]
CareScout, Homepage von CareScout, <http://www.carescout.com/HomePage.aspx>, 26.07.2010
- [CareScout 2010c]
CareScout, How can we help you?, CareScout, <http://www.carescout.com>, 27.05.2010
- [Chircu/Kauffman 1999]
Chircu, A. M., Kauffman, R. J., Strategies for Internet Middlemen in the Intermediation/Disintermediation/Reintermediation Cycle, in: *Electronic Markets*, 9, 1999, Nr. 1-2, S. 109-117
- [Ciao GmbH 2010a]
Ciao GmbH, Homepage der Ciao GmbH, Ciao GmbH, <http://www.ciao.de>, 30.05.2010
- [Ciao GmbH 2010b]
Ciao GmbH, Zahlen und Fakten zu Ciao, http://www.ciao-group.com/fileadmin/media/downloads/de/presse/ciao-de_factsheet_final.pdf, 14.08.2010
- [Coroama et al. 2004]
Coroama, V., Bohn, J., Mattern, F., Living in a Smart Environment – Implications for the Coming Ubiquitous Information Society, IEEE international conference on systems, man & cybernetics, The Hague, Netherlands, 2004
- [Cruz-Martín et al. 2008]
Cruz-Martín, E., Luis, P., González, L. C. F., The teleassistance platform: an innovative technological solution to face the ageing population problem, Proceedings of the 6th International Conference of the International Society for Gerontechnology, Pisa, Italy, 2008, S. 4-6

- [DeJong 1979]
DeJong, G., Independent Living: From Social Movement to Analytic Paradigm, in: Archives of Physical Medicine and Rehabilitation, 60, 1979, Nr. 10, S. 435-446
- [Dholakia 2010]
Dholakia, U. M., What Makes Groupon Promotions Profitable for Businesses?, Rice University, 2010
- [Dimensional GmbH 2010]
Dimensional GmbH, Case Study Weisse Liste, Dimensional GmbH, 2010
- [Dribbusch 2009]
Dribbusch, B., Osteuropäische Pflegekräfte: Caritas-Studie befragt Haushalte mit Pflegebedürftigen und ausländischen Betreuerinnen: Nur mit deren Hilfe wird ein Umzug ins Heim verhindert, in: Die Tageszeitung, 2009, Ausgabe vom 24.4.2009, S. 7
- [Dun & Bradstreet 2010]
Dun & Bradstreet, Firmenprofil Ciao GmbH, http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=DUGE&DOKV_NO=313345121&DOKV_HS=0&PP=1, 26.07.2010
- [Eberhardt 2008]
Eberhardt, B., Ambient Assisted Living zur Abfederung der demographischen Entwicklung, in: ITG-Fachbericht-Breitbandversorgung in Deutschland - mehr Bandbreite für alle?, 2008
- [Eichener et al. 2004]
Eichener, V., Schneiders, K., Schubert, A., Wohnen älterer und pflegebedürftiger Menschen in NRW - Formen, Modelle, Zukunftsperspektiven, Working Paper, InWIS - Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung GmbH an der Ruhr-Universität Bochum, Bochum 2004
- [Enderle 2009]
Enderle, M., Scout findet Wachstum, in: Handelsblatt, 2009, Nr. 067, S. 12
- [Enste et al. 2009]
Enste, D., Hülskamp, N., Schäfer, H., Familienunterstützende Dienstleistungen - Marktstrukturen, Potenziale und Politikoptionen, Deutscher Instituts-Verlag, Köln 2009
- [European Commission 2006]
European Commission, Ambient Assisted Living (AAL) for the Ageing Society, <http://cordis.europa.eu/ist/so/aal/home.html>, 13.10.2010
- [Eventective Inc. 2010a]
Eventective Inc., Contact Us FAQ, Eventective Inc., <http://www.eventective.com/contactus/contactusfaq.aspx>, 27.05.2010
- [Eventective Inc. 2010b]
Eventective Inc., Homepage von Eventective Inc., Eventective Inc., <http://www.eventective.com/>, 27.05.2010
- [Eventective Inc. 2010c]
Eventective Inc., Mediakit: The Web's Premier Event Planning Resource, Eventective Inc., 2010

- [Eventective Inc. 2010d]
Eventective Inc., Upgrade Your Listing, Eventective Inc.,
<http://www.eventective.com/tmpl/tmpl.aspx?cmsuid=upgradelisting>,
27.05.2010
- [Expedia Inc. 2009]
Expedia Inc., Annual Report 2008 for Expedia Incorporated, Bellevue 2009
- [Expedia Inc. 2010a]
Expedia Inc., Company Overview, 2010
- [Expedia Inc. 2010b]
Expedia Inc., Expedia Inc. reports fourth quarter and full year 2009 results, Bellevue 2010
- [Expedia Inc. 2010c]
Expedia Inc., Homepage von Expedia Inc., Expedia Inc.,
<http://www.expediainc.com/>, 27.05.2010
- [Frankfurter Allgemeine Zeitung 2008]
Frankfurter Allgemeine Zeitung, Es geht auch ohne Pflegestützpunkte, 2008,
Ausgabe vom 19.01.2008, S. 10
- [Frieden et al. 1979]
Frieden, L., Richards, L., Cole, J., Bailey, D., ILRU source book: Technical
assistance manual on independent living, The Institute for Rehabilitation and
Research, Houston 1979
- [Gabler Verlag 2010]
Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Komplexität (online im
Internet), Gabler Verlag,
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5074/komplexitaet-v6.html>,
14.10.2010
- [Gabler Verlag 2011a]
Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Franchise (online im In-
ternet), Gabler Verlag,
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4376/franchise-v8.html>, 27.04.2011
- [Gabler Verlag 2011b]
Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Kunde (online im Inter-
net), Gabler Verlag, [http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2623/kunde-
v6.html](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2623/kunde-v6.html), 26.05.2011
- [Gabler Verlag 2011c]
Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Marktvolumen (online im
Internet), Gabler Verlag,
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/379/marktvolumen-v5.html>,
04.03.2011
- [Georgieff 2008]
Georgieff, P., Ambient Assisted Living: Marktpotenziale IT-unterstützter Pfl-
ge für ein selbstbestimmtes Altern, Fazit-Schriftenreihe Marktanalyse, MFG
Stiftung Baden-Württemberg, 2008
- [Gersch 2010]
Gersch, M., Communities, Industrielle Dienstleister und Orchestratoren als Bei-
spiel neuer Geschäftsmodelle im Bereich „E-Health@Home“, Präsentation am
Kongress Lebensraum - Lebenstraum, Nürnberg 2010

- [Gersch et al. 2010]
Gersch, M., Lindert, R., Bengler, K., Orchestratoren als Beispiel neuer Geschäftsmodelle im Bereich E-Health@Home, Tagungsband Ambient Assisted Living - 3. Deutscher Kongress mit Ausstellung, Berlin, 26.01.2010, VDE Verlag, 2010
- [Gesellschaft für Konsumforschung 2002]
Gesellschaft für Konsumforschung, 50plus 2002 - Der Bericht: Studie zum Verbraucher im dritten Lebensabschnitt, GfK, Nürnberg 2002
- [Groß 2007]
Groß, C., Multi-Level-Marketing: Identität und Ideologie im Network-Marketing, Dissertation, Universität Mannheim, 2007
- [Halme et al. 2005]
Halme, M., Hrauda, G., Jasch, C., Kortman, J., Jonuschat, H., Scharp, M., Velte, D., Trindade, P., Sustainable Consumer Services: Business Solutions for Household Markets, Earthscan, London 2005
- [Handelsblatt 2009]
Handelsblatt, Scout findet Wachstum, in: Handelsblatt, 2009, Nr. 67, S. 12
- [Hartl/Kreimer 2004]
Hartl, K., Kreimer, M., Am Rande des Arbeitsmarktes - Haushaltsnahe Dienstleistungen in der Diskussion, in: Hartl, K., Kreimer, M. (Hrsg.), Am Rande des Arbeitsmarktes - Haushaltsnahe Dienstleistungen, Materialien zu Wirtschaft und Gesellschaft Nr. 90, Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, Wien 2004, S. 5-32
- [Heinemann 2009]
Heinemann, G., Der neue Online-Handel: Erfolgsfaktoren und Best Practices, Gabler, Wiesbaden 2009
- [Heinze et al. 1997]
Heinze, R. G., Eichener, V., Naegele, G., Bucksteeg, M., Schauerte, M., Neue Wohnung auch im Alter: Folgerungen aus dem demographischen Wandel für Wohnungspolitik und Wohnungswirtschaft, Schader-Stiftung, Darmstadt 1997
- [Hilfswerk 2011]
Hilfswerk, Ö., Homepage des Hilfswerks Österreich, <http://www.hilfswerk.at/>, 16.03.2011
- [Holzer 2010]
Holzer, D., Bewerbung auf Abruf, in: Stuttgarter Nachrichten, 2010, Ausgabe vom 16.03.2010, S. 28
- [Holzmüller/Böhm 2007]
Holzmüller, H. H., Böhm, B., Potenzialanalyse, in: Albers, S., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Produktmanagement, 3, Gabler, Wiesbaden 2007, S. 296-313
- [Home Instead GmbH 2010]
Home Instead GmbH, Homepage der Home Instead GmbH in Deutschland, <http://www.homeinstead.de/>, 26.07.2010
- [Home Instead Inc. 2010]
Home Instead Inc., Homepage von Home Instead Inc., <http://www.homeinstead.com/home.aspx>, 26.07.2010

- [Home Instead Schweiz AG 2010a]
Home Instead Schweiz AG, Homepage der Home Instead Schweiz AG,
<http://www.homeinstead.ch/>, 26.07.2010
- [Home Instead Schweiz AG 2010b]
Home Instead Schweiz AG, Läb dehei!, Familienbroschüre, Home Instead
Schweiz AG, Möhlin 2010
- [Höning 2009]
Höning, F., Core Business Engineering - Metamodell, Vorgehensmodell, Tech-
niken, Ergebnis-dokumente und Rollen, Dissertation, Institut für Wirtschaftsin-
formatik Universität St. Gallen, 2009
- [Hoppenstedt 2010a]
Hoppenstedt, Firmenprofil JobScout24 GmbH, Hoppenstedt - Firmenprofile
Deutschland, [http://www.wiso-
net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=HOPE&DOKV_NO=323517664&
DOKV_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=HOPE&DOKV_NO=323517664&DOKV_HS=0&PP=1), 13.07.2010
- [Hoppenstedt 2010b]
Hoppenstedt, Firmenprofil Scout24 Holding GmbH, Hoppenstedt - Firmenpro-
file Deutschland, [http://www.wiso-
net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=HOPE&DOKV_NO=321424731&
DOKV_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=HOPE&DOKV_NO=321424731&DOKV_HS=0&PP=1), 13.07.2010
- [Hoppenstedt 2010c]
Hoppenstedt, Firmenprofil Seniorplace GmbH, Hoppenstedt - Firmenprofile
Deutschland, [http://www.wiso-
net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=HOPE&DOKV_NO=325892937&
DOKV_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=HOPE&DOKV_NO=325892937&DOKV_HS=0&PP=1), 26.07.2010
- [Hurstfield et al. 2007]
Hurstfield, J., Parashar, U., Schofield, K., The costs and benefits of independent
living, Working Paper, SQW Consulting, Leeds 2007
- [Iloxx AG 2009]
Iloxx AG, Treuhandservice SAFETRADE für eine sichere Zahlungsabwicklung
im Online-Handel, Iloxx AG,
[http://www.iloxx.de/webprodukte/safetrade/safetrade.asp?sid=34&uid=m&cid=
80000&cidpar=](http://www.iloxx.de/webprodukte/safetrade/safetrade.asp?sid=34&uid=m&cid=80000&cidpar=), 27.05.2010
- [International Domestic Placement Group 2010a]
International Domestic Placement Group, Contract: Vertragsvorlage für Klien-
ten, International Domestic Placement Group,
<http://www.domesticplacementgroup.com/contract.pdf>, 25.07.2010
- [International Domestic Placement Group 2010b]
International Domestic Placement Group, Homepage der International Do-
mestic Placement Group, <http://www.domesticplacementgroup.com/>,
26.07.2010
- [JobScout24 GmbH 2011]
JobScout24 GmbH, Über die JobScout24 GmbH,
<http://www.jobscout24.de/presse/unternehmen>, 29.05.2011
- [Kagermann/Österle 2006]
Kagermann, H., Österle, H., Geschäftsmodelle 2010. Wie CEOs Unternehmen
transformieren, F.A.Z. Buch, Frankfurt am Main 2006

[Kaulfuss 2009]

Kaulfuss, L., TEST: Flugportale im Web, in: Clever reisen!, 2009, Nr. 03/2009, S. 22-27

[Kremer-Preiß/Stolarz 2003]

Kremer-Preiß, U., Stolarz, H., Neue Wohnkonzepte für das Alter und praktische Erfahrungen bei der Umsetzung - eine Bestandsanalyse, Working Paper, Bertelsmann Stiftung, Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA), Köln 2003

[Krout 1983]

Krout, J. A., Knowledge and Use of Services by the Elderly: A Critical Review of Literature, in: International Journal of Aging and Human Development, 17, 1983, Nr. 3, S. 153-167

[Krout et al. 2003]

Krout, J. A., Holmes, H., Erickson, M. A., Wolle, S., Residential Relocation, in: Krout, J.A., Wethington, E. (Hrsg.), Residential Choices and Experiences of Older Adults - Pathways to Life Quality, Springer, New York 2003, S. 27-48

[Kunze et al. 2008]

Kunze, C., Holtmann, C., Schmidt, A., Stork, W., Kontextsensitive Technologien und Intelligente Sensorik für Ambient-Assisted-Living-Anwendungen, Tagungsband Ambient Assisted Living - 1. Deutscher Kongress mit Ausstellung, Berlin, VDE Verlag, 2008

[Lammenett 2006]

Lammenett, E., Praxiswissen Online-Marketing: Affiliate- und E-Mail-Marketing Keyword-Advertising Online-Werbung Suchmaschinen-Optimierung, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006

[Leidecker/Bruno 1984]

Leidecker, J. K., Bruno, A. V., Identifying and Using Critical Success Factors, in: Long Range Planning, 17, 1984, Nr. 1, S. 23-32

[Leys/De Rouck 2005]

Leys, M., De Rouck, S., Active ageing and independent living services: Core propositions leading to a conceptual framework, Working Paper, Vrije Universiteit Brussel, Brussel 2005

[Liesenfeld 2009]

Liesenfeld, J., E-Health@Home: Auf neue Geschäftsmodelle kommt es an, Tagungsband Ambient Assisted Living - 3. Deutscher Kongress mit Ausstellung, Berlin, VDE Verlag, 2009

[Luo/Donthu 2007]

Luo, X., Donthu, N., The role of cyber-intermediaries: a framework based on transaction cost analysis, agency, relationship marketing and social exchange theories, in: Journal of Business & Industrial Marketing, 22, 2007, Nr. 7, S. 452-458

[Mäkinen/Seppänen 2007]

Mäkinen, S., Seppänen, M., Assessing business model concepts with taxonomical research criteria: A preliminary study, in: Management Research News, 30, 2007, Nr. 10, S. 735-748

[Malone et al. 1987]

Malone, T. W., Yates, J., Benjamin, R. I., Electronic Markets and Electronic Hierarchies, in: Communications of the ACM, 30, 1987, Nr. 6, S. 484-497

- [Marek et al. 2005]
Marek, K. D., Popejoy, L., Petroski, G., Mehr, D., Rantz, M., Lin, W.-C., Clinical Outcomes of Aging in Place, in: Nursing Research, 54, 2005, Nr. 3, S. 202-211
- [Mayring 2004]
Mayring, P., Qualitative content analysis, in: Flick, U., von Kardorff, E., Steinke, I. (Hrsg.), A companion to qualitative research, Sage, London 2004, S. 266-269
- [Meyer 2003]
Meyer, J.-A., Die Fallstudie in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 8, 2003, S. 475-479
- [Microsoft Deutschland GmbH 2008]
Microsoft Deutschland GmbH, Microsoft kauft Greenfield inkl. Ciao, <http://www.microsoft.com/germany/presseservice/news/pressemitteilung.msp?id=532289>, 24.8.2010
- [Mladenov 2004]
Mladenov, T., Independent Living Philosophy, Working Paper, Center for Independent Living, Bulgaria, 2004
- [Moore 1993]
Moore, J. F., Predators and Prey - A New Ecology of Competition, in: Harvard Business Review, 71, 1993, Nr. 3, S. 75-86
- [Morris 2004]
Morris, J., Independent living and community care: a disempowering framework, in: Disability & Society, 19, 2004, Nr. 5, S. 427-442
- [Morris et al. 2005]
Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J., The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, in: Journal of Business Research, 58, 2005, S. 726-735
- [Müller-Stewens/Lechner 2005]
Müller-Stewens, G., Lechner, C., Strategisches Management - Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3, Schäffer Poeschel, Stuttgart 2005
- [MyHammer Holding AG 2010]
MyHammer Holding AG, Aus Abacho wurde MyHammer Holding, http://www.abacho.net/cms/front_content.php?idart=1&idcat=4&lang=1, 26.07.2010
- [NA-Pressportal 2009]
NA-Pressportal, Pressemappe Swoodoo - Der Preis entscheidet, wann die Reise losgeht: Die günstigsten Wochenendflüge ab Deutschland, <http://www.presseportal.de/pm/69925/1392180/swoodoo>, 24.8.2010
- [Nicolai/Kieser 2002]
Nicolai, A., Kieser, A., Trotz eklatanter Erfolglosigkeit - Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: Die Betriebswirtschaft, 62, 2002, Nr. 6, S. 579-596
- [Norgall 2009]
Norgall, T., Fit und selbstständig im Alter durch Technik, in: Bundesgesundheitsblatt-Gesundheitsforschung-Gesundheitsschutz, 52, 2009, Nr. 3, S. 297-305

- [O'Grady et al. 2010]
O'Grady, M. J., Muldoon, C., Dragone, M., Tynan, R., O'Hare, G. M. P., Towards evolutionary ambient assisted living systems, in: *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 1, 2010, Nr. 1, S. 15-29
- [Osl 2010]
Osl, P., Dienstleistungen für Independent Living: Kundenanforderungen, Potenzialbewertung und Handlungsempfehlungen, Dissertation, Universität St. Gallen, 2010
- [Osl/Benz 2010]
Osl, P., Benz, A., Evangelische Hauskrankenpflege der Diakoniestation Frankfurt am Main GmbH, Universität St. Gallen, St. Gallen 2010
- [Osl/Sassen 2010]
Osl, P., Sassen, E., Spitex im Kanton St. Gallen, Universität St. Gallen, St. Gallen 2010
- [Österle 1995]
Österle, H., *Business Engineering Prozess- und Systementwicklung: Band 1 Entwurfstechniken*, 2., verb. Aufl., Springer, Berlin 1995
- [Österle/Blessing 2000]
Österle, H., Blessing, D., *Business Engineering Model*, in: Österle, H., Winter, R. (Hrsg.), *Business Engineering - Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters*, Springer, Berlin 2000, S. 61-81
- [Österle et al. 2002]
Österle, H., Fleisch, E., Alt, R. (Hrsg.), *Business Networking in der Praxis*, Berlin 2002
- [Österle/Osl 2011]
Österle, H., Osl, P., Serviceplattform des Competence Centers Independent Living, Beitrag in: *Workshop des Independent Living Networks St. Gallen*, St. Gallen, 25.03.2011
- [Österle/Otto 2010]
Österle, H., Otto, B., *Konsortialforschung: Eine Methode für die Zusammenarbeit von Forschung und Praxis in der gestaltungsorientierten Wirtschaftsinformatikforschung*, in: *Wirtschaftsinformatik*, 52, 2010, Nr. 5, S. 273-285
- [Österle et al. 2007]
Österle, H., Winter, R., Höning, F., Kurpjuweit, S., Osl, P., *Business Engineering: Core-Business-Metamodell*, in: *WisU - Das Wirtschaftsstudium*, 36, 2007, Nr. 2, S. 191-194
- [Osterwalder/Pigneur 2010]
Osterwalder, A., Pigneur, Y., *Business Model Generation*, Wiley, Hoboken 2010
- [Osterwalder et al. 2005]
Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C., *Clarifying Business Models: Origins, present, and future of the concept*, in: *Communications of AIS*, 16, 2005, S. 1-25
- [Prahalad/Hamel 1990]
Prahalad, C. K., Hamel, G., *The Core Competence of the Corporation*, in: *Harvard Business Review*, 68, 1990, Nr. 3 (May-June), S. 79-91

- [Puschmann 2004]
Puschmann, T., Prozessportale - Architektur zur Vernetzung mit Kunden und Lieferanten, Springer, Berlin 2004
- [Ratzka 2003]
Ratzka, A., What is Independent Living: A Personal Definition, The Independent Living Institute (ILI), <http://www.independentliving.org/def.html>, 15.12.2008
- [Reichold et al. 2005]
Reichold, A., Rapp, R., Kolbe, L. M., Brenner, W., Kundenorientierung bei Vaillant Türkei, Institut für Wirtschaftsinformatik Universität St. Gallen, St. Gallen 2005
- [Rockart 1979]
Rockart, J. F., Chief executives define their own data needs, in: Harvard Business Review, 57, 1979, Nr. 2, S. 81-93
- [Rogl/Teggatz 2008]
Rogl, D., Teggatz, T., Metasuchmaschinen - Teures Vergnügen, in: FVW - international, 2008, Nr. 2, Ausgabe vom 18.01.2008, S. 36
- [Sächsische Zeitung 2008]
Sächsische Zeitung, Dienstleister ASL Steglich siedelt sich in Dresden an, in: Sächsische Zeitung, 2008, Ausgabe vom 23.10.2008, S. 25
- [Sarkar et al. 1998]
Sarkar, M., Butler, B., Steinfield, C., Cybermediaries in Electronic Marketspace: Toward Theory Building, in: Journal of Business Research, 41, 1998, Nr. 3, S. 215-221
- [Sarkar et al. 2006]
Sarkar, M. B., Butler, B., Steinfield, C., Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace, in: Journal of Computer-Mediated Communication, 1, 2006, Nr. 3
- [Sassen et al. 2010]
Sassen, E., Osl, P., Kohli, S., Pro Senectute Thurgau, Universität St. Gallen, St. Gallen 2010
- [Sassen/Österle 2011]
Sassen, E., Österle, H., Servicewohnen - Selbstbedienung über das Netz in: Der Facility Manager, 18, 2011, Nr. 12, S. 32-34
- [Scheer et al. 2003]
Scheer, C., Deelmann, T., Loos, P., Geschäftsmodelle und internetbasierte Geschäftsmodelle – Begriffsbestimmung und Teilnehmermodell, Working Paper, Prof. Dr. Peter Loos, Johannes Gutenberg-University Mainz 2003
- [Schmidt et al. 2009]
Schmidt, A., Wolf, P., Klein, M., Balfanz, D., SOPRANO Ambient Middleware: Eine offene, flexible und marktorientierte semantische Dienstplattform für Ambient Assisted Living, Tagungsband Ambient Assisted Living - 2. Deutscher Kongress mit Ausstellung, Berlin, 27.01.2009, VDE Verlag, 2009
- [Schneider et al. 2006]
Schneider, U., Österle, A., Schober, D., Schober, C., Die Kosten der Pflege in Österreich - Ausgabenstrukturen und Finanzierung, Working Paper, Institut für Sozialpolitik, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 2006

- [Schneider/Hennig 2008]
Schneider, W., Hennig, A., Lexikon Kennzahlen für Marketing und Vertrieb - Das Marketing-Cockpit von A-Z, Springer, Berlin Heidelberg 2008
- [Schneiders/Eisele 2007]
Schneiders, K., Eisele, B., Altersgerechte Wohnformen und Dienstleistungen - beliebt bei niedriger Zahlungsbereitschaft, in: Die Wohnungswirtschaft, 2007, Nr. 4, S. 28-29
- [Scout24 Holding 2010a]
Scout24 Holding, Fact Sheet: Organisation von Scout24, Scout24 Holding GmbH, 2010
- [Scout24 Holding 2010b]
Scout24 Holding, Homepage der Scout24 Holding GmbH, Scout24 Holding GmbH, <http://www.scout24.com>, 27.05.2010
- [Senger 2004]
Senger, E., Zum Stand der elektronischen Kooperation - Fallstudien, Muster und Handlungsoptionen, Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen 2004
- [Seniorplace GmbH 2010a]
Seniorplace GmbH, Homepage der Seniorplace GmbH, <http://www.seniorplace.de/>, 27.05.2010
- [Seniorplace GmbH 2010b]
Seniorplace GmbH, Unser Partnernetzwerk, Seniorplace, http://www.seniorplace.de/fuer_betreiber.html, 27.05.2010
- [Shapiro/Varian 1998]
Shapiro, C., Varian, H. R., Information Rules - A Strategic Guide to the Network Economy, Harvard Business School Press, Boston/Massachusetts 1998
- [Spulber 1999]
Spulber, D. F., Market microstructure: intermediaries and the theory of the firm, 1999
- [Spulber 2002]
Spulber, D. F., Transaction innovation and the role of the firm, in: Advances in Applied Microeconomics, 11, 2002, S. 159-189
- [St. Galler Nachrichten 2010]
St. Galler Nachrichten, Private Spitex mit Herz, in: St. Galler Nachrichten, 2010, Ausgabe vom 11.03.2010
- [Stähler 2001]
Stähler, P., Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie, Josef Eul, Köln 2001
- [Statista GmbH 2011]
Statista GmbH, Besitzer eines Gartens in Ost und West, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/20225/umfrage/besitzer-eines-gartens-in-ost-und-west/>, 06.07.2011
- [Stavroulaki et al. 2006]
Stavroulaki, V., Demestichas, K., Adamopoulou, E., Demestichas, P., Distributed Web-based Management Framework for Ambient Reconfigurable Services in the Intelligent Environment, in: Mobile Networks and Applications, 11, 2006, Nr. 6, S. 889-900

- [Steg et al. 2006]
Steg, H., Strese, H., Loroff, C., Hull, J., Schmidt, S., Europe is facing a demographic challenge – Ambient Assisted Living offers solutions, IST Project Report on Ambient Assisted Living, VDI/VDE-IT, 2006
- [Stiftung Warentest 2009]
Stiftung Warentest, Vermittler für Pflegekräfte: Hoffen auf Hilfe, in: test, 2009, Nr. 05/2009, S. 84-97
- [Swoodoo AG 2010a]
Swoodoo AG, FAQ's: Häufig gestellte Fragen, <http://www.swoodoo.com/de/info/faq>, 24.8.2010
- [Swoodoo AG 2010b]
Swoodoo AG, Swoodoo - Die Flugsuchmaschine: Unternehmensüberblick, Swoodoo AG, <http://www.swoodoo.com/de/info/unternehmen>, 27.05.2010
- [Swoodoo AG 2010c]
Swoodoo AG, Über Swoodoo, <http://www.swoodoo.com/de/info/ueber>, 24.8.2010
- [Tazari et al. 2010]
Tazari, M.-R., Furfari, F., Ramos, J.-P. L., Ferro, E., The PERSONA Service Platform for AAL Spaces, in: Nakashima, H., Aghajan, H., Augusto, J.C. (Hrsg.), Handbook of Ambient Intelligence and Smart Environments, 1, Springer, 2010, S. 1171-1199
- [Tietz 2007]
Tietz, D., Der Einfluss des Internets auf Intermediäre im Tourismus, Deutscher Universitäts-Verlag, 2007
- [Timmers 1998]
Timmers, P., Business models for Electronic Markets, in: EM - Electronic Markets, 8, 1998, Nr. 2, S. 3-8
- [Ulrich 1984]
Ulrich, H., Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft, in: Ulrich, H., Dyllick, T., Probst, G. (Hrsg.), Management, Haupt, Bern 1984, S. 170-195
- [Ulrich/Fluri 1995]
Ulrich, P., Fluri, E., Management, 7. Auflage, Paul Haupt, Bern/Stuttgart 1995
- [van den Broek et al. 2010]
van den Broek, G., Cavallo, F., Wehrmann, C. (Hrsg.), Ambient Assisted Living Roadmap, 2010
- [Vandermerwe 1999]
Vandermerwe, S., The electronic "go-between service provider": a new "middle" role taking centre stage, in: European Management Journal, 17, 1999, Nr. 6, S. 598-608
- [VuMa Arbeitsgemeinschaft 2011]
VuMa Arbeitsgemeinschaft, Verbrauchs- und Medienanalyse, 2011

[Weinkopf 2005]

Weinkopf, C., Haushaltsnahe Dienstleistungen für Ältere: Expertise für den 5. Altenbericht der Bundesregierung "Potentiale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft - Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen", Insitut Arbeit und Technik / Wissenschaftszentrum NRW, Gelsenkirchen 2005

[Weisse Liste 2010]

Weisse Liste, Über die Weisse Liste der Bertelsmann Stiftung,
<http://www.weisse-liste.de/ueber-die-weisse-liste.26.de.html>,

[Westdeutsche Zeitung 2009]

Westdeutsche Zeitung, Wenn etwas zu tun ist, kommt die ASL, in: Westdeutsche Zeitung, 2009, Ausgabe vom 1.9.2009

[Wilde/Hess 2007]

Wilde, T., Hess, T., Forschungsmethoden der Wirtschaftsinformatik. Eine empirische Untersuchung, in: Wirtschaftsinformatik, 49, 2007, Nr. 4, S. 280-287

[Wincasa AG 2009]

Wincasa AG, Wohnen mit Services - Dienstübersicht,
<http://wms.wincasa.ch/de/>, 28.10.2009

[Wirtz 2001]

Wirtz, B. W., Electronic Business, 2, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2001

[Wirtz/Kleineicken 2000]

Wirtz, B. W., Kleineicken, A., Geschäftsmodelltypologien im Internet, in: WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 2000, Nr. 11, S. 628-635

[Yin 1994]

Yin, R. K., Case Study Research. Designs and Methods, 2, SAGE Publications, London 1994

[Zolnowski/Böhmman 2010]

Zolnowski, A., Böhmman, T., Stand und Perspektiven der Modellierung von Geschäftsmodellen aus Sicht des Dienstleistungsmanagements, in: Thomas, O., Nüttgens, M. (Hrsg.), Dienstleistungsmodellierung 2010 Interdisziplinäre Konzepte und Anwendungsszenarien, Physica-Verlag, 2010, S. 24-38

Lebenslauf

Persönliche Daten

Geburtsort Bad Aibling, Deutschland

Nationalität Deutsch

Ausbildung

2000–2006 Technische Universität München, Deutschland
Studium der Informatik

2003–2004 University of Illinois at Urbana-Champaign, USA
Studium in Computer Science und Business Administration

2006–2011 Universität St. Gallen, Schweiz
Doktorandenstudium der Wirtschaftswissenschaften

Berufstätigkeit

2004 United States Small Business Administration, Chicago
Praktikum

2006–2010 Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen
Wissenschaftlicher Mitarbeiter

2006–2010 SAP Research, St. Gallen
Research Assistant