

# Geschäftsmodelle für Software-Services: Grundlagen und Entwicklungslinien

Tilo Böhmann, Ann Kristin Schmitt, Andreas Zolnowski  
International Business School for Service Management (ISS)  
Hans-Henny-Jahnn-Weg 9  
22085 Hamburg  
boehmann@iss-hamburg.de  
schmitt@iss-hamburg.de  
zolnowski@iss-hamburg.de

**Abstract:** Die Bedeutung von Software-Services im Portfolio der Softwareunternehmen gewinnt in den letzten Jahren eine immer höhere Bedeutung. Dies lässt sich insbesondere an der Marktentwicklung der letzten Jahre ablesen. Geschäftsmodelle können beim weiteren Ausbau des Serviceportfolios helfen und ein Modell zur Verfügung stellen, welches bei der Entwicklung, Implementierung und Etablierung neuer Software-Services helfen kann. Die vorgestellten Entwicklungslinien zeigen den Wandel von der Marktdurchdringung zur Erschließung neuer Kundengruppen, von traditionellen zu innovativen Erlösmodellen, von geschützten Produktmärkten hin zu umfassenden Kundenbeziehungen sowie von Erbringungs- zu Engineeringkompetenzen. Diese Entwicklungslinien sollen Anstöße für die Weiterentwicklung von Servicegeschäftsmodellen.

## 1 Einführung

Mittlerweile ist es anerkannter Fakt, dass der tertiäre Sektor in den Volkswirtschaften insbesondere der Industrienationen in den vergangenen Jahrzehnten extrem an Bedeutung gewonnen hat. Ein Umstand, den auch nationale und internationale Statistiken belegen [Or08], [St08].

Services bieten einem Unternehmen die Möglichkeit, dem Kunden einen Mehrwert zu erbringen. Das Ziel der Services ist dabei, Kunden bei der Erreichung ihrer Ziele unmittelbar zu unterstützen, z.B. indem die Leistungsfähigkeit gesteigert wird oder Hindernisse für die Zielerreichung ausgeräumt werden. Der bei der Ausführung einer Dienstleistung erbrachte Mehrwert ist Grundlage für die Entwicklung zusätzlicher Erlösquellen [Of08].

Darüber hinaus stellen sich Dienstleistungen gerade in der aktuellen wirtschaftlichen Situation des Jahres 2009 als vergleichsweise krisensicher heraus. Laut dem aktuellen Branchenreport des Mannheimer Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung, ZEW, bewirkt die aktuelle Wirtschaftskrise im Service-Bereich der IKT-Branche einen geringeren Nachfragerückgang als in deren Handel [Ze09]. Diese Werte zeigen die wichtige Rolle auf, die Services für IKT-Unternehmen spielen: Sie helfen u.a. bei der Sicherung und Stabilisierung des Umsatzes.

Dass dies besonders für Unternehmen der IKT-Branche gilt, stützt Lah [La05] in seiner Analyse der Geschäftsberichte von 18 der weltweit wichtigsten Soft- und Hardware-Unternehmen aus den Jahren 1999 bis 2004, welche er in der Einführung seines 2005 erschienenen Buchs „Mastering Professional Services“ vorstellt. Hier kommt er zu dem Ergebnis, dass drei Viertel des ökonomischen Wachstums dieser Unternehmen auf Services basieren [La05]. Weiterhin stellt Lah fest, dass besonders IT-Unternehmen in schwächeren Wirtschaftsphasen verstärkt versuchen, die Vorteile eines erhöhten Serviceanteils am Gesamtgeschäft zu nutzen: Die Erschließung neuer Ertragsquellen, das langfristig ausgerichtete, profitable Kundenbeziehungsmanagement sowie die Verbesserung der Kundenzufriedenheit [La05].

Als zentraler Grund für die zunehmende Serviceorientierung bei den Soft- und Hardwareanbietern kann der grundlegende Verhaltenswandel im Technologieeinkauf, der sich seit den 1960ern in Großunternehmen ereignet hat, gesehen werden. Zu Beginn wurden alle technologischen Aspekte einer Firma durch einen einzelnen starken IT-Anbieter bedient. Dies hat sich jedoch im Laufe der Jahre geändert: Bei den Anwenderunternehmen entstand der Wunsch nach größerer Wahlfreiheit unter den angebotenen Technologien, nach schnelleren Innovationen und – eng verbunden damit – nach Kostensenkungen [La05]. In diesem Zusammenhang stellt Lah fest, es sei Unternehmen zunehmend wichtig, dass der Anbieter ihrer Technologielösungen einen Teil des Risikos auf sich nehme. Im Zuge dieser wechselnden Bedarfe veränderten sich auch die Erfolgsfaktoren für die IT-Firmen. Mussten sie anfangs vor allem die Technologieführerschaft forcieren und das Kundenbeziehungsmanagement in den Vordergrund stellen, war im nächsten Schritt eher eine hohe Geschwindigkeit bei der Entwicklung marktreifer Innovationen und eine möglichst schnelle Marktdurchdringung gefordert. Mit der Jahrtausendwende begann dann der Wandel zu einem integrativen Lösungsanbieter.

Für die Gegenwart wird eine wachsende Tendenz zu geschlossenen Lösungen im Sinne einer Zusammenarbeit zwischen Technologieanbietern und Anwenderunternehmen bei der Schaffung integrativer Lösungssysteme erkennbar. Nur durch eine hohe Kompetenz und Kapazität in der Erbringung von Dienstleistungen können Softwareanbieter das hohe Risiko übernehmen, das durch die bestmögliche Integration des eigenen Produkts in die bereits bestehenden und teils sehr dynamischen Systeme der Käufer entstehe [La05].

Vor dem Hintergrund dieser exponierten Rolle, die Services für die Anbieter von Softwareprodukten spielen, ist es wichtig, Geschäftsmodelle für diesen Bereich genauer zu verstehen. Mithilfe dieser können mögliche Konzepte für zukünftige Serviceangebote entwickelt und bewertet werden. Aus diesem Grund zeigt der folgende Beitrag die Elemente von Geschäftsmodellen für Services in Softwareunternehmen auf. Außerdem werden die Entwicklungslinien innerhalb des jeweiligen Elements skizziert und letztlich zu drei Evolutionsstufen zusammengefasst, die ein solches Geschäftsmodell durchlaufen kann.

## 2 Grundlagen von Geschäftsmodellen

### 2.1 Elemente von Geschäftsmodellen

Die Definition des Begriffes „Geschäftsmodell“ kann unterschiedliche Aspekte umfassen. So definiert Timmers ([Ti98], S. 4) ein Geschäftsmodell als „...an architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their role; a description of the potential benefit for the various business actors, and a description of the sources of revenue“. Diese Beschreibung ist zu ergänzen um die Aktivitäten, durch die ein Geschäftsakteur einen Wettbewerbsvorteil erarbeitet und seine Leistungen vermarktet. Dies wird in der Diktion von Timmers durch ein komplementäres Marketingmodell erfasst.

Ethiraj et al. beschreiben ein Geschäftsmodell als „...a unique configuration of elements comprising the organizations' goals, strategies, processes, technologies, and structure, conceived to create value for the customers and thus compete successfully in a particular market“ ([EGS00], S. 19). Ethiraj et al. argumentieren, dass sich Geschäftsmodelle im Wesentlichen an fünf Dimensionen festmachen lassen: “(a) the core value proposition, (b) the sources of revenue; (c) how the revenue is generated; (d) the costs involved in generating this revenue; (e) the plan and trajectory of growth" ([EGS00], S. 19).

Generell lässt sich der Begriff des Geschäftsmodells nur schwer abgrenzen. Dies liegt an der Tatsache, dass kein eindeutiges Verständnis vorliegt und eine abweichende Terminologie verwendet wird. Eine Literaturstudie von Osterwalder et al. [OPT05] untersuchten die Werke von 14 Autoren und stellte Unterschiede zwischen den einzelnen Definitionen des Geschäftsmodells fest. Ausgehend von dieser Recherche besteht das Geschäftsmodell aus den vier Säulen Product, Customer Interface, Infrastructure Management und Financial Aspects (Cost structure und Revenue Model). Bei der Säule Product wird vornehmlich das Wertversprechen betrachtet. Das Customer Interface besteht aus der Kundenauswahl, dem Vertriebskanal und der Kundenbeziehung. Diese drei Elemente umfassen die Auswahl von Kunden, sowie die Berührungspunkte und Bindung zum Kunden. Das Infrastructure Management wird von der Wertkonfiguration, Kernkompetenzen und dem Partnernetzwerk bestimmt. Hier werden Ressourcen und Fähigkeiten beschrieben, welche ggf. in Verbindung mit weiteren Unternehmen einen Wert schaffen sollen. Mit der letzten Säule, den Financial Aspects, werden die Kostenstruktur und die Wertaneignung bezeichnet.

Die im Folgenden betrachteten Aspekte von Geschäftsmodellen sind (1) das Wertversprechen, (2) die Wertaneignung, (3) Kompetenzen, Prozesse und Netzwerke und (4) die Nachhaltigkeit. Diese Aspekte stellen die wichtigsten Elemente eines Geschäftsmodells dar und ermöglichen eine strukturierte Diskussion zum

Geschäftsmodell. Sie wurden im Rahmen einer eigenen Literaturrecherche<sup>1</sup> ermittelt und festgelegt.

Das Wertversprechen umfasst alle Elemente, die einen Wert für einen Kunden schaffen sollen. Die Literaturrecherche ergab, dass dies ein elementares Objekt des Geschäftsmodells ist und durchgängig von allen betrachteten Autoren genannt wurde. Trotz der insgesamt heterogenen Terminologie wird hier in der Regel von Value proposition<sup>2</sup> gesprochen.

Die Wertaneignung konnte als zweites zentrales Element identifiziert werden. Bis auf Hedman und Kalling [HK03] nannten alle Autoren dieses Element als Teil eines Geschäftsmodells. An dieser Stelle kann von einer nicht einheitlichen Terminologie gesprochen werden.

Kompetenzen, Prozesse und Netzwerke beschreiben alles, was ein Unternehmen dazu befähigt einen Wert zu schaffen. Zu den Kompetenzen<sup>3</sup> zählen generelle Fähigkeiten und Aktivitäten, Prozesse und Netzwerke. Letzteren kommt besondere Bedeutung zu, da nicht immer alle benötigten Ressourcen im Unternehmen vorliegen und deswegen zusätzliche Akteure hinzugezogen werden müssen.

Das zuletzt identifizierte Element beschreibt die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells. Diese ist dann gegeben, wenn der Erfolg langfristig gegen mögliche Wettbewerber verteidigt werden kann. Die Sicherung des langfristigen Erfolgs wird dabei in der Regel durch strategische Entscheidungen<sup>4</sup> beeinflusst, welche die langfristige Entwicklung des Unternehmens steuern. Unterstützt werden diese Maßnahmen durch eine geeignete Ausrichtung am Wettbewerb<sup>5</sup>.

Abbildung 2 stellt die vier Dimensionen von Geschäftsmodellen und ihre Beziehungen in Form eines Schalenmodells dar. Im Zentrum der Betrachtung liegen die Kompetenzen, Prozesse und Netzwerke des Softwareunternehmens. Diese sind Grundlage aller Wertschöpfungsaktivitäten und somit ein essentielles Element eines jeden Geschäftsmodells. Auf Basis dieses Fundamentes können nun das Wertversprechen sowie die Wertaneignung entwickelt werden. Um auch den langfristigen Erfolg der Dienstleistung sicherstellen zu können, muss eine nachhaltige Perspektive entwickelt werden. Diese soll die errungene Position des Geschäftsmodells insbesondere vor möglichen Konkurrenten schützen.

---

<sup>1</sup> Betrachtung der Geschäftsmodelldimensionen im Forschungsprojekt des BMBF „Konzeption einer Plattform-Architektur für die webbasierte Entwicklung und Vermarktung mikrosystemtechnischer Dienstleistungsinnovationen für Senioren“. Die Literaturrecherche untersuchte die Definition von Geschäftsmodellen nach [SM98]; [EGS00]; [ZA01]; [Wi01]; [AT01]; [HK03]; [OPT05]; [HOT07]

<sup>2</sup> [SM98]; [EGS00]; [ZA01]; [OPT05]; [HOT07]

<sup>3</sup> [ZA01]; [AT01]; [HK03]; [OPT05]

<sup>4</sup> [SM98]; [EGS00]; [AT01]; [HOT07]

<sup>5</sup> [Wi01]; [HK03]