

SOFTWARE AS A SERVICE
EVALUATION EINES GEWINNMAXIMIERENDEN
ERLÖSMODELLS FÜR DAS PRAXISPROJEKT OSAAS

VERTRAULICHE EINZEL BACHELOR-THESIS

Zürcher Fachhochschule

HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich

EINGEREICHT BEI:

Christian B. Schoop, Eidg. dipl. Betriebsökonom FH

Inhaber der schoop projects! gmbh, Zürich
Dozent für Entrepreneurship an der HWZ

VORGELEGT VON:

Lionel Marbot
Bodenholzstrasse 42
8340 Hinwil ZH

STUDIENGRUPPE:

FH BBA-GMC07

Zürich, Februar 2011

Executive Summary

Der Internetmarkt hat sich in den letzten Jahren extrem weiterentwickelt. Nicht nur der Informationsaustausch – der ursprüngliche Zweck des World Wide Web – wurde ausserordentlich beschleunigt, auch das Geschäft im Online-Handel wächst konstant. E-Commerce stellt seit dem Jahr 2010, mit der Auslieferung von Waren und Dienstleistungen im Wert von über 2.6 Milliarden Schweizer Franken, definitiv keine Randerscheinung mehr dar. Vielmehr bieten Online-Absatzkanäle enorme Chancen für Unternehmen aller Grössen, am Marktwachstum des Internet-Handels anzuknüpfen und somit selbst erfolgreicher zu operieren.

Diese Bachelor-Thesis analysiert das oben genannte Themengebiet und soll im Rahmen eines Praxisprojekts der *enuvo GmbH*, die Einführung eines im Schweizer Markt neuartigen Software-Distributions-Modells für Online Shops prüfen. Die Hauptfragestellung dieser Forschungsarbeit befasst sich mit dem Marktpotenzial im Online Shop Geschäft und soll ermitteln, ob und wie es möglich ist, in diesem sich sättigenden Markt, durch Innovation und Differenzierung, überproportional zur Konkurrenz, Marktanteile abzuschöpfen. Kernelement dabei ist die Erarbeitung eines praxisorientierten und praktikablen Erlösmodells mit gewinnmaximierender Wirkung.

Zu diesem Zweck werden verschiedene Erlösmodellarten und Software-Distributions-Modelle untersucht, Zielkunden und Marktsegmentierungen definiert, sowie deren Potenziale ermittelt. Mittels einer Markt- und Konkurrenzanalyse werden die produktspezifischen Leitplanken für das Praxisprojekt *OSaaS* gesetzt, die erfolgversprechendste Strategieposition im Preis-Qualitäts-Wettbewerb bestimmt und mögliche Alleinstellungsmerkmale beschrieben. Aufgrund dieser Grundlagen werden im Anschluss alle ökonomisch relevanten Faktoren berechnet, um das Preisbildungsverfahren abzuschliessen.

Die Erkenntnisse dieser Arbeit sind vielfältig: [--- VERTRAULICH ---]

Die Erfolgchancen von *OSaaS* stehen gut. Reingewinn sollte *OSaaS* bereits ab dem 21. Kunden einfahren. Die Finanzplanung im Average Case zeigt zudem auf, dass aufgrund der errechneten Zahlen, bereits nach 26 Monaten der Break-Even-Point erreicht wird und innerhalb von drei Betriebsjahren 6-stellige Gewinnsummen erwirtschaftet werden. Zu erwähnen ist hierbei, dass sich die vorliegende Arbeit lediglich auf den Wirtschaftsraum der deutschsprachigen Schweiz bezieht. Bedenkt man, dass die Expansion von *OSaaS* auf das

nähere Ausland marginaler Einschränkungen und Zusatzinvestitionen untersteht, ist das Erfolgspotenzial beachtlich.

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary.....	I
Inhaltsverzeichnis.....	III
Anmerkungen zum Inhalt.....	VI
Ehrenwörtliche Erklärung	VI
Vorwort	VII
Glossar.....	VIII
1. Einleitung	1
1.1. Ausgangslage	1
1.2. Zielsetzungen und inhaltliche Abgrenzung.....	1
1.3. Aufbau und methodische Vorgehensweise.....	2
1.4. Arbeitshypothese und Fragestellungen.....	3
THEORETISCHER TEIL	
2. Das Geschäftsmodell als Innovationsfaktor.....	5
2.1. Nutzenversprechen	5
2.1.1. Kunden	5
2.1.2. Wertschöpfungspartner	6
2.2. Architektur der Wertschöpfung	6
2.2.1. Produkt-/Marktentwurf.....	6
2.2.2. Interne Architektur	6
2.2.3. Externe Architektur.....	7
2.3. Erlösmodell	7
2.3.1. Traditionelle Erlösmodelle.....	8
2.3.2. Innovative Erlösmodelle	9
2.3.2.1. Usage based (nutzungsabhängig).....	10
2.3.2.2. Performance based (leistungsniveauabhängig)	10
2.3.2.3. Value based (leistungsergebnisabhängig)	11
3. Grundmodell von Software as a Service	12
3.1. Outsourcing	12
3.2. Application Service Providing	12

3.3. Software as a Service	14
4. Vor- und Nachteile von Software as a Service	17
4.1. Kundensicht	17
4.2. Anbietersicht	20
PRAKTISCHER TEIL	
5. Praxisprojekt OSaaS	24
6. Markt- und Konkurrenzanalyse der Schweizer Online Shop Landschaft	28
6.1. Zielkunden und Marktsegmentierung	28
6.2. Marktpotenzial	29
6.2.1. Potenzielle OSaaS Endkunden	29
6.2.2. Potenzielle OSaaS Kunden	33
6.3. Konkurrenzanalyse	35
6.4. Strategiepositionen im Preis-Qualitäts-Wettbewerb	38
7. Nachfrage	40
7.1. Preiselastizität und –sensibilität	40
7.2. Nachfrageermittlung	43
7.3. Absatzplanung	45
8. Kosten	48
8.1. Investitionskosten.....	48
8.2. Fixkosten.....	48
8.3. Variable Kosten.....	50
8.4. Betriebskostenplanung.....	51
9. Verfahren zur Preisbildung	52
9.1. Preispolitische Zielsetzung.....	52
9.2. Produktdifferenzierung	52
9.3. Auswahl eines Preisbildungsverfahrens.....	57
9.4. Gewinnmaximale Preissetzung.....	58
10. Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	67
10.1. Average Case	67
10.2. Worst Case.....	68
10.3. Best Case.....	68

11. Konklusion.....	70
11.1. Entwicklungsmöglichkeiten	71
11.2. Erfolgchancen.....	72

ADDENDUM

12. Anhang	74
12.1. Literaturverzeichnis	74
12.2. Übrige Verzeichnisse	77
12.2.1. Abkürzungsverzeichnis	77
12.2.2. Abbildungsverzeichnis	78
12.2.3. Tabellenverzeichnis	79
12.3. Diverse Unterlagen	80
12.3.1. Fragebogen	80
12.3.2. Rohdaten aus Umfrage	93

Anmerkungen zum Inhalt

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird auf die Verwendung von beiden sprachlichen Geschlechtsformen verzichtet und lediglich die männliche Variante angewandt. Die Ansprache gilt dabei jedoch selbstverständlich für Frauen wie auch für Männer.

Die Angabe von Quellen wird mittels der Harvard-Zitierweise vorgenommen. Fussnoten dienen dazu, untergeordnete Nebeninformationen zu vermitteln oder auf Informationen innerhalb der Arbeit zu verweisen.

Die grosse Mehrheit der nachfolgenden Abbildungen und Tabellen stammen aus eigener Quelle und wurden selbst aufbereitet. Auf die jeweilige Nennung der eigenen Aufbereitung und Darstellung wird verzichtet. Abbildungen und Tabellen, deren Ursprung nicht vollständig aus eigener Aufbereitung stammt, werden selbstverständlich mit der entsprechenden Quelle versehen.

Das Lesen dieser Arbeit setzt nicht zwingend Kenntnisse im Bereich von Web-Projekten und IT voraus, vereinfacht aber, falls vorhanden, das allgemeine Verständnis und hilft die Gedankengänge nachzuvollziehen.

Weiter sollte darauf hingewiesen werden, dass es sich bei der vorliegenden Bachelor-Thesis um ein vertrauliches Arbeitspapier handelt und entsprechend behandelt werden soll.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich bestätige hiermit, dass

- die vorliegende Bachelor-Thesis selbständig durch den Verfasser und ohne Benützung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt wurde,
- die benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich als solche kenntlich gemacht wurden; und
- diese Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungskommission vorgelegt wurde.

Zürich, 25. Februar 2011

Lionel Marbot

Vorwort

Das Internet ist ein faszinierendes Medium. Seit seiner Entstehung wächst es stetig und gewinnt immer mehr an Bedeutung. Immer wieder wird man überrascht, welche neue Möglichkeiten und Wirtschaftszweige sich aufgrund dieser Entwicklung eröffnen.

Eine digitale Welt, in welcher man Neues schaffen kann; mit Hilfe von Bits und Bytes digitale Fabriken aufbauen kann, die weltweit Millionen Menschen und Unternehmen zur Verfügung stehen. Die nahezu unbegrenzten Möglichkeiten, eigene Geschäftsideen selbst umzusetzen und verwirklichen zu können, haben mich schon immer begeistert. So sehr sogar, dass ich vor rund zwei Jahren beschloss, aus der damaligen nebenberuflichen, meine heutige hauptberufliche Tätigkeit zu machen.

Das Studium an der Hochschule für Wirtschaft Zürich unterstützt mich dabei in vielen Hinsichten. Der Betrieb von Web-Applikationen wird in der Regel lediglich mit Programmierung und IT in Verbindung gebracht. Dies ist aber nur die halbe Wahrheit. Web-Anwendungen funktionieren wie kleine Unternehmen: Kunden müssen akquiriert und gepflegt werden, Marketingaktivitäten geplant und durchgeführt werden, alle Finanzangelegenheiten geregelt werden, und vieles mehr. Die HWZ ermöglicht mir, sämtliche betriebswirtschaftlichen Arbeiten selbst ausführen und somit alle meine Ideen realisieren zu können.

Die Verbindung dieser Bachelor-Thesis mit einer für mich praxisrelevanten Zielsetzung hat für mich einen enormen Mehrwert geschaffen. Nicht nur konnte ich durch wissenschaftliches Vorgehen ermitteln, ob das geplante Web-Projekt Erfolgspotenzial hat, sondern auch persönlich und fachlich weitergebracht werden. Obwohl die Ausarbeitung dieser Forschungsarbeit viel Zeit, Geduld und Energie in Anspruch genommen hat, habe ich nie die Begeisterung verloren. Ich weiss heute mehr denn je, dass meine Berufs- und Studienwahl die richtige war und freue mich auf die zukünftigen Herausforderungen.

An dieser Stelle möchte ich mich ganz herzlich bei meinem Referenten, Christian B. Schoop, bedanken, der mich fachkundig und enthusiastisch bei der Ausarbeitung dieser Thesis begleitet hat, sowie der HWZ für das mir, in den letzten dreieinhalb Jahren, vermittelte, betriebswirtschaftliche Wissen, das in diese Arbeit einfließen konnte. Ebenso bedanke ich mich bei David Frei für seine Unterstützung und sein akribisches Korrekturlesen.

Nun wünsche ich Ihnen eine spannende und hoffentlich inspirierende Lektüre.

Glossar

Affiliate-Werbesystem	Affiliate-Werbung findet im Internet statt. Dabei bringt ein Vermittler (wie zum Beispiel <i>Google AdWords</i>) Händler, die Werbung platzieren wollen, mit Anbietern zusammen, die Werbeflächen auf Websites zur Verfügung stellen.
Application Service Providing (ASP)	Bei ASP handelt es sich um ein Software-Distributions-Modell. Der ASP-Anbieter betreibt im Auftrag des Kunden Software in einem zentralen Rechenzentrum, worauf der Kunde über das Internet zugreifen kann. ASP wird als Multi-Instance Architecture geführt.
Business-to-Business (B2B)	B2B beschreibt das Handeln zwischen zwei Unternehmen.
Business-to-Consumer (B2C)	B2C beschreibt das Handeln zwischen einem Unternehmen und einer Privatperson (Kunden).
Community	Community ist das englische Wort für „Gemeinschaft“ und beschreibt in der Software-Entwicklung, eine offene Gruppe an Personen, die an einem gemeinsamen Projekt arbeiten (Open Source Community).
Conversion	Eine Terminologie, die im Affiliate-Werbesystem von <i>Google AdWords</i> benutzt wird. Ein Werber kann Ziele festlegen, die durch seine Werbung erreicht werden sollen. Wird ein solches Ziel erreicht (beispielsweise der Kauf einer Ware), so ist dies eine erfolgreiche Conversion (englisch für „Umsetzung“).
Cost-per-Click (CPC)	Ein Begriff aus dem Affiliate-Werbesystem <i>Google AdWords</i> : Der Preis, den ein Werber zahlen muss, wenn auf seine Werbeanzeige geklickt wird.
CSS-Eigenschaften	CSS steht für Cascading Style Sheets und ist verantwortlich für die Darstellung einer Website. In CSS-Eigenschaften wird die Struktur und das Layout einer Internetseite bestimmt.

D-A-CH (-Land)	Deutschland (D), Österreich (A) und Schweiz (CH).
Dedicated Server	Dedicated steht für „fest zugeordnet“ und beschreibt, dass ein Server nur durch eine Person genutzt wird. Bei Dedicated Server handelt es sich in der Regel um Hochleistungsserver die für Internetanwendungen genutzt werden.
Design-Templates	Design-Templates sind vorbereitete Layouts/Designs, die beliebig ausgewählt werden können, um das Design einer Website zu bestimmen.
E-Commerce	E-Commerce ist ein häufig verwendeter Oberbegriff für den elektronischen Handel und meint somit den allgemeinen Online-Handel.
Economies of Scale	Economies of Scale ist der englische Begriff für Skaleneffekte und meint die abnehmenden Kosten im Verhältnis zur zusätzlich produzierten Menge.
Hosting (-Server), hosten	Um eine Website oder Web-Applikation im Internet erreichbar zu machen, wird die Software auf einem Hosting-Server gespeichert. Ein Hosting-Server ist ein Server, der im Internet erreichbar ist.
Keywords	Suchbegriffe, die man beispielsweise in der Suchmaschine <i>Google</i> schreibt, nennt man fachlich Keywords.
Mehrmandantenfähigkeit	Siehe <i>Multi-Tenant Data Architecture</i> .
Multi-Instance Architecture	Dies beschreibt eine Systemarchitektur, die mehrere Software-Instanzen betreiben kann. Jede Instanz wird dabei von einem Anwender benutzt. Dies wird bei Application Service Providing (ASP) angewendet.

Multi-Tenant Data Architecture	Dies beschreibt eine Systemarchitektur, die mit einer einzelnen Software-Instanz, beliebig viele Anwender bedienen kann. Dies wird bei Software as a Service (SaaS) angewendet.
one-to-many	Siehe <i>Multi-Tenant Data Architecture</i> .
one-to-one	Siehe <i>Multi-Instance Architecture</i> .
Online Shop	Eine Website, auf welcher man online einkaufen kann.
Online-Handel	Der Online-Handel umfasst alle Handelsgeschäfte, die über das Internet (Online Shops) stattfinden.
Open Source	Open Source bedeutet übersetzt „freie Quelle“ und meint Software, deren Quellcode frei einseh- und veränderbar ist. Dieser Begriff wird im Zusammenhang mit Open Source Software und Open Source Community verwendet.
Outsourcing	Unter Outsourcing versteht sich das Auslagern spezifischer Betriebsteilen zu einem externen Anbieter.
Patch(es)	Patches sind kleine Softwarepakete, die erstellt werden, um Software-Sicherheitslücken zu schliessen.
Performance based	Eines der drei behandelten, innovativen Erlösmodellen. Der Preis einer Dienstleistung wird durch das effektive Leistungsniveau der Sache bestimmt.
Service-Level-Agreement (SLA)	In SLA's werden Vereinbarungen zwischen einem Servicegeber und Servicennehmer niedergeschrieben. Die SLA regeln ein gewissen Leistungsniveau, das erbracht werden muss.

Software as a Service (SaaS)	SaaS ist ein Software-Distributions-Modell, das in Form einer Multi-Tenant Data Architecture genutzt wird. Der SaaS-Anbieter betreibt eigene Software, die durch beliebig viele Anwender benutzt werden kann.
Source Code	Source Code ist Englisch für Quellcode und meint die geschriebene Programmierung, die hinter einer Software steht.
State of the Art	State of the Art ist ein englischer Ausdruck für "auf dem neuesten Stand der Technik".
Time-to-Market	Time-to-Market ist das englische Pendant zu "Produkteinführungszeit".
Total Cost of Ownership (TCO)	Die TCO definiert die Kosten, die mit einer Anschaffung oder Entwicklung verbunden sind. Dabei werden nicht nur die effektiven Anschaffungskosten berücksichtigt, sondern ebenfalls alle darauffolgenden Betriebskosten.
Usage based	Eines der drei behandelten, innovativen Erlösmodellen. Der Preis einer Dienstleistung wird durch die effektive Nutzung durch den Kunden bestimmt.
Value based	Eines der drei behandelten, innovativen Erlösmodellen. Der Preis einer Dienstleistung wird durch das Leistungsergebnis einer Sache bestimmt.
Worst, Average und Best Case	Ein „Case“ ist ein Szenario, das zur Finanzplanung herangezogen wird. Für die Finanzplanung werden in der Regel drei verschiedene Szenarien ausgearbeitet: der schlechteste Fall (Worst Case), der zu erwartende Fall (Average Case) und der beste Fall (Best Case).

Vertrauliche Arbeit

Da es sich bei der vorliegenden Bachelor-Thesis um eine vertrauliche Arbeit handelt, kann der Hauptteil nicht veröffentlicht werden.

Bei Interesse können Sie sich aber gerne mit mir in Verbindung setzen:

Lionel Marbot

lionel.marbot@enuvo.ch