

# WIM

## Online Content Syndication – eine wettbewerbstheoretische Analyse aus Sicht der Dresdner Bank als Inhalteverwerter

Markus Anding / Thomas Hess

Arbeitsbericht Nr. 1/2003

Herausgeber: Prof. Dr. Thomas Hess

Seminar für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien  
der Ludwig-Maximilians-Universität München  
Ludwigstr. 28 VG, 80539 München  
Telefon: +49 89 2180-6390, Fax: +49 89 2180-13541  
<http://www.wi.bwl.uni-muenchen.de>  
E-Mail: [wi-sekr@bwl.uni-muenchen.de](mailto:wi-sekr@bwl.uni-muenchen.de)

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung und Problemstellung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Theoriegeleitete Gestaltung der Einbindung von Inhalten</b> .....	<b>3</b>
2.1	Wettbewerbstheoretische Ansatzpunkte .....	3
2.2	Gestaltungsansätze für Inhalteangebot und Inhaltebeschaffung .....	5
<b>3</b>	<b>Fallstudie: Firmenfinanzportal der Dresdner Bank</b> .....	<b>8</b>
3.1	Rahmen .....	8
3.2	Inhalteangebot und Inhaltebeschaffung .....	9
3.3	Einordnung anhand der wettbewerbstheoretischen Analyse .....	10
<b>4</b>	<b>Fazit und Ausblick</b> .....	<b>12</b>
	<b>Literatur</b> .....	<b>III</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1/1 : Struktur der Problemstellung. ....	2
Abbildung 3.2/1 : Einbindung von Inhalten und Mehrwertdiensten im Firmenfinanzportal der Dresdner Bank.....	10

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.2/1 : Gestaltungsansätze für Inhalteangebot und -beschaffung auf Basis von markt- und ressourcenorientiertem Ansatz.....	8
---	---

## 1 Einführung und Problemstellung

Die Mehrfachverwertung vorhandener Inhalte (Content Syndication) ist ein in verschiedensten Bereichen der Medienbranche verbreitetes Konzept, um aus Herstellersicht Produktionskosten zu refinanzieren bzw. aus Sicht der Inheldistributoren die Akquisitionskosten des Inhalteangebots gering zu halten. Klassische Beispiele finden sich im TV-Bereich (Syndizierung von TV-Serien) oder Pressebereich (Syndizierung von Comics und Kolumnen). Mit der Entwicklung des Internets wurde dieses Konzept auf den Online-Vertrieb von Inhalten übertragen und findet sich derzeit insbesondere in Form der Einbindung fremderstellter Inhalte (Nachrichten, Unterhaltungsinformationen) in Internetportale<sup>1</sup> und Intranets (Online Content Syndication). Digital verfügbare Inhalte ermöglichen aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften<sup>2</sup> eine einfache Weiterverwertung durch den Hersteller und die kostengünstige Einbindung in eigene Internetangebote durch den Verwerter, welcher damit häufig die Kundenbindung seiner Angebote zu stärken sucht. Die Mehrfachverwertung und Einbindung von Inhalten wird somit durch die wachsende Konzentration vieler Unternehmen auf das Internet als Vertriebsmedium zunehmend zum Objekt strategischer Problemstellungen. Im Rahmen der inhaltlichen Gestaltung eines Internetportals sind im Folgenden zwei Fragen zu bearbeiten. Es ist einerseits das *Inhalteangebot* zu erarbeiten, d.h. die Auswahl und Konfiguration der den Kunden des Portals angebotenen Inhalte zu definieren. Andererseits muss die *Inhaltebeschaffung* betrachtet werden, für die sich insbesondere die Frage nach Eigenerstellung oder Fremdbezug<sup>3</sup> stellt. Zur Bearbeitung dieser Fragestellungen kommen grundsätzlich verschiedene Theorieansätze in Frage. Aus mikroökonomischer Sicht können die Organisationstheorien der Neuen Institutionenökonomik<sup>4</sup> aus wettbewerbstheoretischer Sicht managementorientierte Ansätze<sup>5</sup> (Markt- und Ressourcenorientierter Ansatz) zur Anwendung kommen. Während organisationstheoretische Modelle, etwa aus Sicht von Transaktionskosten oder Verfügungsrechten, einen eher abstrakten Erklärungsansatz darstellen, ermöglichen managementorientierte Ansätze eine stärkere Operationalisierung der Ergebnisse und somit praxisnähere Gestaltungsempfehlungen.

---

<sup>1</sup> In Frage kommen hierbei sämtliche üblicherweise im Internet anzutreffenden Geschäftsmodelle (vgl. Wirtz 2001, S. 49 ff.) sowie Internetauftritte von Unternehmen.

<sup>2</sup> Zu nennen sind hier vorwiegend die nahezu kostenlose Erstellung von Kopien, leichte Modifizierbarkeit und Modularisierung.

<sup>3</sup> Bei einer Entscheidung für den (nicht exklusiven) Fremdbezug von Inhalten kann das Portal als Nachfrager im Zusammenhang mit Online Content Syndication betrachtet werden.

<sup>4</sup> Vgl. Coase (1937); Williamson (1975).

<sup>5</sup> Vgl. Bain (1959); Porter (1986).

Der vorliegende Beitrag wird demnach das letztgenannte Theoriegebäude aufgreifen und auf Basis von Market-Based-View (MBV) und Resource-Based-View (RBV) Inhalteangebot und Inhaltebeschaffung für Internetportale diskutieren. Hierbei liegt es nahe, das auf den (Absatz-)Markt gerichtete Inhalteangebot primär auf Basis des MBV zu erarbeiten und sich bei der Diskussion der Beschaffung von Inhalten überwiegend auf den RBV zu konzentrieren<sup>6</sup>. Zu unterscheiden ist im Folgenden jeweils, ob Inhalte das Hauptprodukt eines Internetportals darstellen oder lediglich als Produktergänzung angeboten werden. Abbildung 1/1 zeigt die Problemstellung mit Fokus auf das Internetportal als Untersuchungsgegenstand im Überblick.

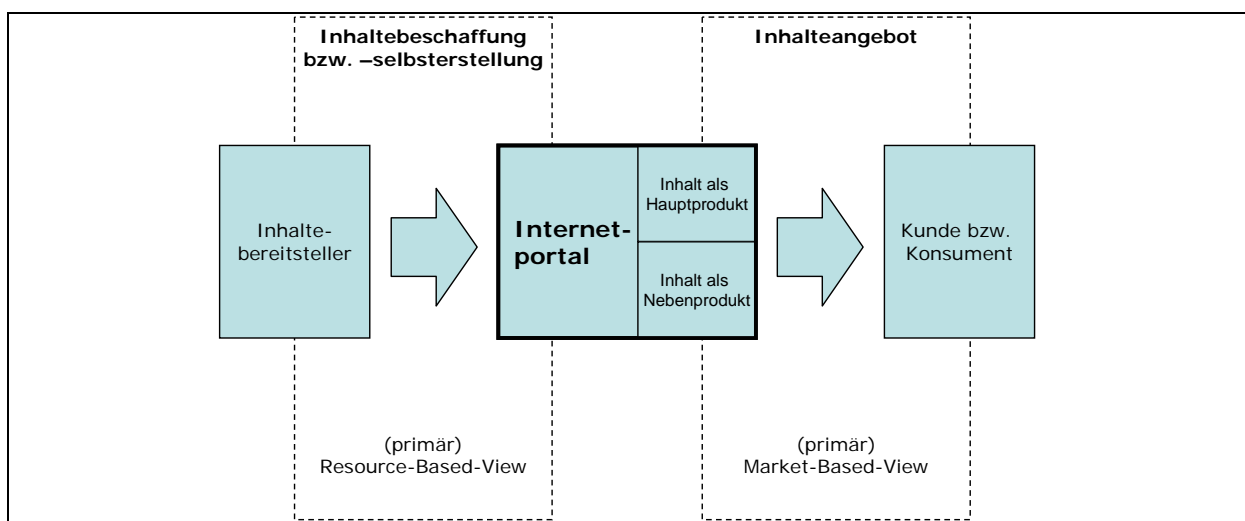


Abbildung 1/1: Struktur der Problemstellung

Im Folgenden werden zunächst die zur Analyse herangezogenen wettbewerbstheoretischen Ansätze kurz eingeführt und auf deren Basis Hypothesen für Inhalteangebot und -beschaffung erarbeitet. Anschließend werden diese Ergebnisse anhand einer Fallstudie, dem „Firmenfinanzportal“ der Dresdner Bank, exemplarisch überprüft.

Der vorliegende Beitrag knüpft damit an die bisher vorliegenden Untersuchungen zur Vorteilhaftigkeit von Content Syndication<sup>7</sup> und der Nutzung syndizierter Inhalte in Internetportalen<sup>8</sup> an und untersucht die zugrunde liegende Entscheidung von Inhalteverwertern zunächst aus theoretischer Sicht.

<sup>6</sup> Zwar sind auf Basis beider Ansätze jeweils Aussagen für beide Teilproblemstellungen zu treffen, jedoch adressieren sie diese Teilprobleme in unterschiedlichem Maße.

<sup>7</sup> Vgl. Werbach (2000), Sinnreich et al. (1999).

<sup>8</sup> Vgl. Huisman (2002).

## 2 Theoriegeleitete Gestaltung der Einbindung von Inhalten

### 2.1 Wettbewerbstheoretische Ansatzpunkte

#### *Marktorientierter Ansatz*

Dem marktorientierten Ansatz folgend ist die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens von dessen absatzmarktorientierten strategischen Verhalten abhängig. Dies impliziert, dass die Struktur der Unternehmensumwelt und insbesondere das Verhalten der mit einem Unternehmen interagierenden Marktteilnehmer Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und das Verhalten (im Sinne zu verfolgender Strategien) der Unternehmung nehmen. Diskutiert wird dieser Ansatz unter dem Namen „Structure-Conduct-Performance Hypothesis“<sup>9</sup> (SCP) und impliziert eine Betrachtung der Unternehmung ausgehend von externen Faktoren („Outside-In“).

Mit Hilfe verschiedener auf eine Kunden- bzw. Wettbewerbsorientierung fokussierter Instrumente können im Rahmen des marktorientierten Ansatzes die Leistungsfähigkeit einer Unternehmung beurteilt und deren Strategien erarbeitet werden. Zu nennen sind hier insbesondere die Analyse der Marktkräfte nach PORTER<sup>10</sup> und dessen Systematik der generischen Wettbewerbsstrategien<sup>11</sup> sowie die strategische Portfolioanalyse<sup>12</sup>. Speziell die Analyse der Marktkräfte und generische Wettbewerbsstrategien sollen im Weiteren kurz betrachtet werden.

Eine Unternehmung ist durch die Interaktion mit ihrer Umwelt zwangsläufig verschiedenen Marktkräften ausgesetzt, die durch PORTER systematisiert wurden<sup>13</sup>. Branchenintern besteht *Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern der Branche*, Absatz- und Beschaffungsmärkte sind gekennzeichnet von *Verhandlungsstärken der Abnehmer und Lieferanten* und im Hinblick auf das Produktangebot besteht eine *Bedrohung durch neue Konkurrenten und Ersatzprodukte*. Als wettbewerbsstrategische Optionen im Branchenwettbewerb wurden von PORTER Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration diskutiert<sup>14</sup>. Hierbei wurde insbesondere hervorgehoben, dass ein Unternehmen nur dann einen Wettbewerbsvorteil

---

<sup>9</sup> Erstmals diskutiert von Mason (1949), Bain (1959), Scherer (1980) und Porter (1984)

<sup>10</sup> Vgl. Porter (1984), S. 26.

<sup>11</sup> Vgl. Porter (1986), S. 32.

<sup>12</sup> Bspw. in Form des Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolios der Boston Consulting Group. Vgl. Neubauer (1990).

<sup>13</sup> Vgl. Porter (1984), S. 26

<sup>14</sup> Porter (1986), S. 32.

erlangen kann, wenn es genau eine dieser Strategien verfolgt<sup>15</sup>. Aktuell werden allerdings, speziell mit Blick auf die zunehmend mögliche „individuelle Massenproduktion“, hybride Strategien diskutiert, die eine simultane Verfolgung der Basisstrategien Differenzierung und Kostenführerschaft beinhalten<sup>16</sup>. Die Strategie der Kostenführerschaft zeichnet sich durch eine Konzentration auf kostengünstige Herstellung/Beschaffung sowie ein entsprechend im unteren Preissegment angesiedeltes Produktangebot aus. Im Rahmen der Differenzierung betreibt eine Unternehmung hingegen die qualitätsbezogene Abgrenzung des eigenen Produktangebotes von jenem der Wettbewerber. Im Rahmen der Konzentration zielen die strategischen Aktivitäten einer Unternehmung nicht auf die gesamte Branche, sondern lediglich auf einen begrenzten Teilbereich (z.B. bestimmte Abnehmergruppen, bestimmtes Produktprogramm) ab, wobei wiederum auf diesen Teil bezogene Basisstrategien der Differenzierung bzw. Kostenführerschaft angewandt werden<sup>17</sup>.

### *Ressourcenorientierter Ansatz*

Der ressourcenorientierte Ansatz, entwickelt von WERNERFELT und PENROSE<sup>18</sup>, führt den langfristigen Unternehmenserfolg auf die Einzigartigkeit spezifischer Ressourcen eines Unternehmens zurück. Der ressourcenorientierte Ansatz stellt damit gegenüber dem marktorientierten Ansatz stärker auf die Fähigkeiten eines Unternehmens ab, verfolgt mithin also eine von innen nach außen gerichtete („Inside-Out“-) Betrachtung<sup>19</sup> und ergänzt insofern den marktorientierten Ansatz.

Ressourcen im Sinne des RBV werden von GRANT in *Resources*<sup>20</sup> und *Capabilities* unterteilt<sup>21</sup>, wobei *Resources* als Inputfaktoren unmittelbar in die Wertschöpfung einfließen, *Capabilities* hingegen die Fähigkeiten beschreiben, die Inputfaktoren optimal zu kombinieren. Strategisch relevante Ressourcen zeichnen sich durch ihre Fähigkeit zur Nutzenstiftung, ihre Nicht-Imitierbarkeit sowie ihre Nicht-Substituierbarkeit aus<sup>22</sup>. Die Nutzenstiftung einer Ressource schlägt sich in durch diese ermöglichten Kosten- oder Leistungsvorteilen innerhalb der Unternehmung nieder, während Nicht-Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit die Möglichkeiten der Wettbewerber adressieren von einer identischen bzw. ähnlichen Ressour-

---

<sup>15</sup> Die gleichzeitige Verfolgung von Kostenführerschaft und Differenzierung wurde von Porter unter der Bezeichnung „Stuck in the Middle“ als von anderen Strategien dominiert erachtet.

<sup>16</sup> Vgl. Piller (1998).

<sup>17</sup> Vgl. Buchholz/Olemotz (1995), S. 12.

<sup>18</sup> Vgl. Wernerfelt (1984); Penrose (1959).

<sup>19</sup> Vgl. Kirsch (1997), S. 172.

<sup>20</sup> Dies sind insbesondere „financial, physical, human, technological, organizational resources“ sowie „reputation“ Vgl. Grant (1991), S. 118 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Grant (1991) S. 118 ff.

<sup>22</sup> Vgl. Habann (1999), S. 7.

ce Gebrauch zu machen. Letztgenannte Eigenschaften adressieren mithin unternehmensexterne Faktoren bzw. Fähigkeiten der Wettbewerber.

## 2.2 Gestaltungsansätze für Inhalteangebot und Inhaltebeschaffung

### *Marktorientierte Sichtweise*

Im Sinne des MBV versucht eine Unternehmung, externen Marktkräften durch Verfolgung kompetitiver Strategien entgegenzutreten. Das Angebot von Inhalten kann demnach Teil einer derartigen Strategie, oder ein durch eine derartige Strategie zu gestaltendes Objekt sein. Hierzu ist zunächst zu unterscheiden, ob die angebotenen Inhalte – als am Markt abgesetzte Leistung – das Hauptprodukt bzw. primärer Zweck einer Unternehmung sind oder als Produktergänzung für die eigentlich primär angebotene Leistung fungieren. Werden Inhalte als Hauptprodukt angeboten, so können deren Art, Menge, Qualität und Preis durch Strategien der Differenzierung, Kostenführerschaft oder Fokussierung bestimmt sein. Das Inhalteangebot wird demnach durch die vom Unternehmen verfolgte Strategie bestimmt. Stellt ein Inhalteangebot demgegenüber eine Produktergänzung (bspw. als in Form einer Buchrezension über das reine Buchangebot hinausgehende Zusatzleistung) dar, so kann dieses als Teil einer Strategie (in diesem Falle als Differenzierung) angesehen werden<sup>23</sup>. Eine Besonderheit ergibt sich im Hinblick auf die Strategie der Kostenführerschaft. Inhalte, ob Haupt- oder Zusatzprodukt, werden online (derzeit noch) überwiegend kostenlos angeboten<sup>24</sup>, ermöglichen somit kaum die Positionierung des Angebots in einem unteren Preissegment. Eine Kostenführerschaft kann sich unter diesem Aspekt lediglich auf die Erstellung bzw. Beschaffung der Inhalte konzentrieren, hat auf den Absatzpreis mithin keinen Einfluss<sup>25</sup>. Im Gegensatz dazu ist dieser Zusammenhang im Offline-Bereich durchaus gegeben (z.B. im Vergleich Bildzeitung / Frankfurter Allgemeine Zeitung). Die Wahl einer kompetitiven Strategie geht – neben der Unterscheidung in Haupt-/Nebenprodukt – einher mit einer Analyse der auftretenden Marktkräfte. In Bezug auf das Angebot von Inhalten sind hier insbesondere die

---

<sup>23</sup> Auch für ein Inhalteangebot als Produktergänzung kann wiederum eine generische Wettbewerbsstrategie verfolgt werden.

<sup>24</sup> Bzw. ermöglichen Inhalte aufgrund ihrer besonderen Kostenstruktur sowie ihres doppelten Marktes ein für den Rezipienten kostenloses Angebot. Vgl. zum doppelten Markt Schumann/Hess (2002), S. 22.

<sup>25</sup> Der aktuellen Diskussion folgend werden Inhalte im Internet allerdings zunehmend kostenpflichtig angeboten. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass mit kostenpflichtigen Angeboten auch die Strategie der Kostenführerschaft im Bezug auf den Absatzmarkt an Bedeutung gewinnt.



Wettbewerbssituation der Branche, die Bedrohung durch neue Wettbewerber und Ersatzprodukte sowie die Verhandlungsmacht der Kunden von Bedeutung.

- Inhalte als Hauptprodukt

Werden Inhalte in einem Internetportal als Hauptprodukt angeboten<sup>26</sup>, so ist eine Abgrenzung zum Wettbewerb zwingend notwendig, da speziell im Internet die Barrieren zum Wechsel zwischen sich stark gleichenden Inhalteangeboten für Kunden sehr gering sind. Da zudem, wie bereits angesprochen, eine Kostenführerschaftsstrategie (im Bezug auf den Absatzpreis von Inhalten!) im Internet derzeit keine Anwendung finden kann, sollte eine Differenzierung des Inhalteangebotes erfolgen. Es ist demnach ein individuelles Angebot zu entwickeln, welches die kundenseitigen Wechselbarrieren erhöht, deren Verhandlungsmacht mithin senkt, und einen Kunden-„Lock In“, d.h. eine Kundenbindung<sup>27</sup> ermöglicht. Zudem werden mit differenzierten Angeboten Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber erzeugt. Lösungsmöglichkeiten liegen hierbei in der Individualisierung bzw. Personalisierung von Inhalteangeboten („kundenindividuelle Massenproduktion“, vgl. Piller 1998) bzw. der Markierung eines differenzierten Angebotes (i.S.v. Branding).

- Inhalte als Nebenprodukt

Ein Inhalteangebot als Zusatzprodukt dient i.d.R. zur Differenzierung des Hauptproduktes eines Unternehmens von Angeboten der Wettbewerber. Dies wird zu meist dann der Fall sein, wenn eine Differenzierung allein über das Hauptprodukt problematisch ist, wenn also sehr standardisierte Produkte angeboten werden<sup>28</sup>. Hierbei kann das Angebot zusätzlicher Inhalte wiederum Objekt einer Differenzierungs- oder Kostenführerschaftsstrategie sein. Da eine Differenzierung allein durch ein Angebot von Inhalten bzw. dessen speziell auf den Kunden des Hauptproduktes abgestimmte Zusammensetzung stattfindet, ist im Bezug auf das Inhalteangebot eine Kostenführerschaftsstrategie sinnvoll. Damit wird die Anhebung des Hauptprodukt-Preises zur Finanzierung des Inhalteangebotes vermieden bzw. begrenzt. Zu beachten ist allerdings, dass die Auswahl des Inhalteangebotes mit dem Hauptprodukt in Einklang stehen muss, um einen auf dieses

---

<sup>26</sup> Eine Finanzierung erfolgt in diesem Falle überwiegend über Werbeeinnahmen bzw. über eine Quersubventionierung durch andere Geschäftseinheiten des Unternehmens (Bsp.: Finanzierung der Online-Ausgabe eines Nachrichtenmagazins durch die Printversion).

<sup>27</sup> Vgl. Shapiro/Varian (1998), S. 103 ff.

<sup>28</sup> Dies können bspw. von Händlern online vertriebene CDs oder Bücher sowie Bankdienstleistungen sein.

bezogenen Nutzengewinn bei den Kunden zu erzeugen<sup>29</sup>. Zudem ist eine Kostenführerschaft beim Fremdbezug von Inhalten keine Option zum Aufbau von Markteintrittsbarrieren. Auch neue Konkurrenten können z.B. bei Syndicatoren zu gleichen Preisen Inhalte erwerben, zumal Syndicatoren nicht mit Kapazitätsengpässen konfrontiert sind.

### *Ressourcenorientierte Sichtweise*

Aus ressourcenorientierter Sicht ist (analog der Unterscheidung von GRANT, s.o.) bei der Einbindung von Inhalten zu differenzieren in:

- vorhandene Inhalte als Ressource („Asset“) von Unternehmen
- Inhaltebeschaffung/-erstellung als Kernkompetenz von Unternehmen.

Vorhandene Inhalte gelten als immaterielle Ressource von Unternehmen und können hinsichtlich ihrer Fähigkeit zur Nutzenstiftung sowie ihrer Imitier- bzw. Substituierbarkeit untersucht werden. Die Fähigkeit zur Nutzenstiftung orientiert sich daran, ob Inhalte Haupt- oder Nebenprodukt sind, d.h. inwiefern der Inhalt als Hauptprodukt letztlich Kundenbedürfnisse bedient bzw. als Nebenprodukt mit dem angebotenen Hauptprodukt korrespondiert. Insbesondere beim Angebot von Inhalten als Produktergänzung stellt sich damit die Frage, wie stark diese mit dem Hauptprodukt korrespondieren müssen bzw. in welchem Umfang sie angeboten werden sollten, um beim Kunden einen Zusatznutzen zu generieren. Ex ante kann davon ausgegangen werden, dass Produktergänzungen in engem Zusammenhang mit dem angebotenen und vom Kunden wahrgenommenen Hauptprodukt stehen müssen, aufgrund dessen er schließlich ein bestimmtes Internetangebot aufsucht. Letztlich kann allerdings erst ex post beurteilt werden, ob ein Ergänzungsangebot beim Kunden auf Interesse stößt.

Die Frage der Imitier- bzw. Substituierbarkeit von Inhalten hängt stark mit den Kompetenzen eines Unternehmens zusammen, Inhalte erstellen oder (exklusiv) beschaffen zu können. Eigenerstellte Inhalte können von Wettbewerbern (bereits aus urheberrechtlichen Gründen) nicht imitiert, bestenfalls also durch ein eigenes (differierendes) Angebot an Inhalten substituiert werden. Werden Inhalte dagegen fremdbezogen, so können Wettbewerber ohne weiteres ein identisches Angebot aufbauen, sofern keine Exklusivität beim Fremdbezug vorliegt. An dieser Stelle ist somit eine spezielle Outsourcing-Entscheidung zu treffen.

Liegen einem Unternehmen spezielle Kompetenzen zur Erstellung von (hier meist branchenspezifischen, mit dem Hauptprodukt im Zusammenhang stehenden)

---

<sup>29</sup> Es kann davon ausgegangen werden, dass Kunden beim Besuch eines Online-Angebots solche Inhalte erwarten, die im Zusammenhang mit dem Hauptprodukt stehen.

Inhalten vor, so kann dadurch ein nicht-imitierbares Angebot geschaffen werden. Sollen allerdings spezielle Kompetenzen (oder auch Markennamen) von Fremd-anbietern für ein Inhalteangebot genutzt werden, welches nicht vom Unternehmen selbst zu realisieren ist, so besteht hier die Gefahr der Imitation durch Wettbewerber und somit keine Möglichkeit zur strategischen Differenzierung. Der Fremdbezug von Inhalten kommt somit als primäre Option im Rahmen der Kostenführerstrategie<sup>30</sup> in Frage.

Die diskutierten Gestaltungsansätze für ein Inhalteangebot als Haupt- bzw. Nebenprodukt werden in Tabelle 2.2/1 noch einmal zusammengefasst dargestellt.

	Hauptprodukt	Nebenprodukt
Markt-orientierter Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Differenzierungsstrategie (Fokus auf abgegrenztem Themengebiet)</li> <li>• hybride Strategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• enge thematische Verbindung mit Hauptprodukt notwendig</li> <li>• Strategie der Kostenführerschaft sinnvoll</li> </ul>
Ressourcen-orientierter Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• primär Selbsterstellung</li> <li>• exklusiver Fremdbezug</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbsterstellung (wenn Kernkompetenz gegeben)</li> <li>• Fremdbezug von Standardinhalten</li> <li>• Fremdbezug von Inhalten, die spezifische Kompetenz erfordern (Marke)</li> </ul>

*Tabelle 2.2/1 Gestaltungsansätze für Inhalteangebot und -beschaffung auf Basis von markt- und ressourcenorientiertem Ansatz*

### 3 Fallstudie: Firmenfinanzportal der Dresdner Bank<sup>31</sup>

#### 3.1 Rahmen

Das Firmenfinanzportal der Dresdner Bank AG ([www.firmenfinanzportal.de](http://www.firmenfinanzportal.de)) ist Teil der vertriebsorientierten Multi-Channel-Strategie der Bank im Firmenkundengeschäft<sup>32</sup> und wurde im Juli 2000 in einer ersten Version eröffnet. Es bietet

<sup>30</sup> Kostenführerschaft wird hier wiederum bezogen auf die Beschaffung, nicht den Absatz von Inhalten (solange diese weiterhin kostenlos zur Verfügung gestellt werden).

<sup>31</sup> Die hier dargestellten Informationen wurden im Rahmen eines Interviews mit Verantwortlichen des Firmenfinanzportals im Februar 2002 erhoben und verifiziert. Durch aktuelle Überarbeitungen des Angebots sind einzelne Aussagen zur Ausgestaltung aktuell u.U. nicht mehr uneingeschränkt gültig.

<sup>32</sup> Als Firmenkunden werden gezielt Unternehmen angesprochen, die einen Jahresumsatz von mindestens € 7,5 Mio. erzielen.

Firmenkunden die Möglichkeit zur Durchführung von Standardtransaktionen und gibt die durch interne administrative Entlastung entstehenden Kostenvorteile an die Kunden weiter. Zudem dient das Portal als Instrument zur Gewinnung neuer Kunden sowie zur Kundenbindung. Ein Großteil der Erlöse wird über Bankdienstleistungen (Transaktionen) generiert, weitere Einnahmen ermöglichen angebotene Mehrwertdienstleistungen<sup>33</sup>. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung (Frühjahr 2002) waren ca. 16.000 Unternehmen (10% aller Firmenkunden in Deutschland) beim Firmenfinanzportal registriert.

### 3.2 Inhalteangebot und Inhaltebeschaffung

Das Angebot des Firmenfinanzportals umfasst neben transaktionsorientierten Bankdienstleistungen (Cash Management, Wertpapiermanagement) zum einen Inhalte aus verschiedenen Themengebieten (Finanzinformationen, Börseninformationen, Marktberichte, Branchenreports, News, Travel), zum anderen Mehrwertdienstleistungen in Form verschiedener von Fremdanbietern eingebundener Transaktionsmöglichkeiten (z.B. Übersetzungen von Langenscheidt, Bestellung von Büroartikeln über die Plattform Allago.de, Verlinkungen zu Lufthansa, Deutsche Bahn und Sixt). Während mehrwertorientierte Transaktionsdienstleistungen ausschließlich fremdbezogen werden, erstellt die Dresdner Bank angebotene Inhalte z.T. selbst<sup>34</sup>. Als Fremdanbieter treten bspw. AFP<sup>35</sup> und Börseninformationssysteme auf. Die eingebundenen Inhalte werden vom bankinternen „MIS“ (Marktinformationssystem) bzw. von anderen Abteilungen (z.B. volkswirtschaftliche Abteilung für Branchenreports) bereitgestellt. Eingebundene Mehrwertdienste (z.B. Übersetzungsservices von Langenscheidt, Reiseinformationen von Lufthansa und Deutscher Bahn bzw. Mietwagenangebote von Sixt) werden direkt im Firmenfinanzportal verlinkt, bzw. in dessen Oberfläche integriert (bspw. Langenscheidt). Die Einbindung von Inhalten und Mehrwertdiensten wird in Abbildung 3.2/1 zusammenfassend dargestellt. Abbildung 3.2/1 zeigt ebenso die Gestaltung der Vergütung auf, welche im Folgenden nicht im Detail diskutiert wird. Extern bezogene Inhalte werden vom Firmenfinanzportal durch einen monatlichen Fixbetrag an das MIS vergütet, eingebundene Transaktionspartner zahlen z.T. eine Provision für vermittelte Aufträge, z.T. erfolgt keine Vergütung (z.B. Link auf Deutsche Bahn).

---

<sup>33</sup> Insbesondere in Form von Provisionen für die Vermittlung von Aufträgen an eingebundene Anbieter (z.B. Hotel Reservation Service).

<sup>34</sup> Es werden überwiegend Inhalte, die von verschiedenen Bereichen der Bank für unterschiedliche Zwecke erstellt werden, zusätzlich im Firmenfinanzportal angeboten, also i.d.R. nicht speziell für dieses erstellt.

<sup>35</sup> AFP liefert Inhalte aus neun Kategorien, darunter z.B. Wetter und Politik.

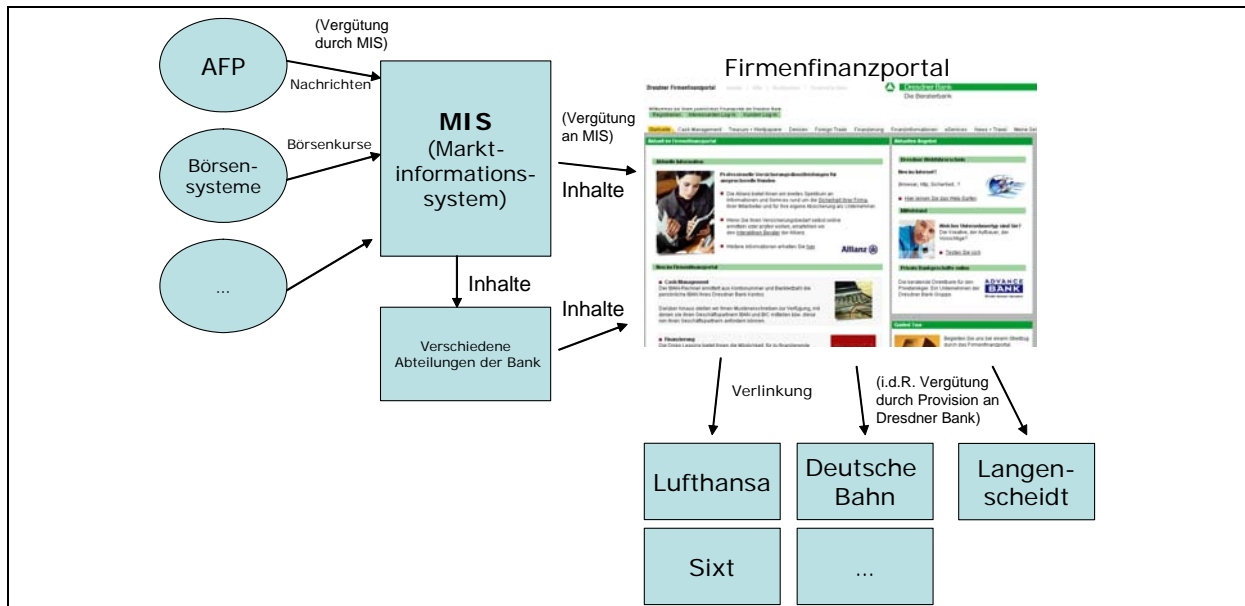


Abbildung 3.2/1: Einbindung von Inhalten und Mehrwertdiensten im Firmenfinanzportal der Dresdner Bank

### 3.3 Einordnung anhand der wettbewerbstheoretischen Analyse

Im Folgenden wird auf Basis der Analyse im Abschnitt 2 eine Einordnung der Fallstudie „Firmenfinanzportal“ vorgenommen. Eine Besonderheit ist hierbei, dass – unabhängig vom bankspezifischen Angebot – neben herkömmlichen Inhalten (d.h. Text-, Bild- bzw. audiovisuellen Informationen) auch Mehrwertdienste angeboten werden, deren Nutzen bzw. Leistung nicht in (redaktionell erstellten) Informationen, sondern Transaktionsangeboten<sup>36</sup> besteht. Da diese Angebote sind aus wettbewerbstheoretischer Sicht allerdings identisch zu betrachten sind, findet im Folgenden keine methodische Unterscheidung statt.

#### Marktorientierte Sicht

Aus Sicht des marktorientierten Ansatzes verfolgt das Firmenfinanzportal eine Differenzierungsstrategie durch das Angebot von Zusatzdienstleistungen. Inhalte und Mehrwertleistungen dienen als Ergänzungsprodukt der stark standardisierten Bankdienstleistungen, da sich das Firmenfinanzportal auf deren Basis kaum von Wettbewerbern abgrenzen kann. Betrachtet man die Art der Angebotenen Inhalte, so stehen diese z.T. stark mit dem Hauptprodukt im Zusammenhang (z.B. Finanzinformationen, volkswirtschaftliche Branchenreports), weichen aber insbesondere im Bereich der transaktionsorientierten Mehrwertdienste aber auch bei

<sup>36</sup> Damit sind auch „interaktive“ Angebote gemeint, die spezifischen Informationsbedarf eines Kunden auf Basis individueller Eingaben deckt (z.B. eine spezifische Bahnverbindung).

einigen angebotenen Inhalten stark von diesen ab (Fahrpläne der Bahn, Übersetzungen von Langenscheidt, Büromaterialeinkauf bei Allago.de, Wetter-Nachrichten). Im Bereich der als Nebenprodukt angebotenen Inhalte ist einerseits ebenfalls eine Differenzierungsstrategie zu erkennen, d.h. es werden spezifische Inhalte der Dresdner Bank angeboten (Branchenreports<sup>37</sup>). Andererseits kann bei einigen Inhalten auch von einer Kostenführerschaftsstrategie ausgegangen werden (bspw. Standardinhalte aus den Bereichen Politik und Wetter). Die dem Hauptprodukt zunächst fremden Mehrwertdienste wurden vom Firmenfinanzportal unter Berücksichtigung der (möglichen) spezifischen Kundenbedürfnisse ausgewählt. Hierbei wurde davon ausgegangen, dass Firmenkunden insbesondere Dienstleistungen in den Bereichen Reise oder Bürobedarf bzw. aktuelle Nachrichten nachfragen. Tatsächlich zeigte sich allerdings, dass die Nutzung dieser Mehrwertdienste bzw. der Bedarf für diese ex ante nicht abschätzbar war, die Services mithin zunächst eher zurückhaltend genutzt wurden. Die Dresdner Bank hat sich dieser Tatsache insofern angepasst, als dass im Rahmen neuer Versionen des Firmenfinanzportals<sup>38</sup> über das Inhalteportfolio neu entschieden wird und damit ex post eine Anpassung an den Bedarf der Kunden erfolgt.

### *Ressourcenorientierte Sicht*

Aus ressourcenorientierter Sicht steht die Entscheidung für Eigenerstellung oder Fremdbezug von Inhalten in Einklang mit den Kernkompetenzen der Dresdner Bank. Inhalte mit starkem Bezug zum Hauptprodukt werden intern erstellt (bzw. werden bereits intern vorhandene Inhalte der Dresdner Bank genutzt), sofern Kernkompetenzen vorliegen. Zudem werden Inhalte, deren Eigenerstellung zu aufwendig wäre bzw. unmöglich ist, extern bezogen (z.B. Börsenkurse). Nicht mit dem Hauptprodukt in Verbindung stehende Inhalte oder Dienstleistungen werden ausschließlich fremdbezogen, wobei hier einerseits die entstehenden Kosten, andererseits die vorhandenen Kompetenzen bzw. auch Markennamen der eingebundenen Dienstleister ausschlaggebend sind. So wird bspw. für Textübersetzungen gezielt Langenscheidt eingebunden, und hierfür keine eigene Lösung angeboten. Aktuelle Nachrichten werden von AFP akquiriert und nicht selbst erstellt.

---

<sup>37</sup> Diese sind zudem nicht kostenlos erhältlich, sondern können gegen eine Gebühr von ca. € 10,- erworben werden.

<sup>38</sup> Aktuell wird das siebte „Release“ des Firmenfinanzportals betrieben.

## 4 Fazit und Ausblick

Der vorliegende Beitrag hat das auf Angebot und Beschaffung von Inhalten gerichtete Verhalten eines Inhalteverwerterers aus markt- und ressourcenorientierter Sicht diskutiert. Hierzu wurden verschiedene Hypothesen erarbeitet, die das Verhalten von Inhalteverwertern beschreiben und nach Inhalten als Haupt- bzw. Nebenprodukt differenzieren. Die dargestellte Fallstudie hat diese Hypothesen, insbesondere die aus ressourcenorientierter Sicht getroffenen Annahmen über Fremdbezug und Selbsterstellung, überwiegend bestätigt. Aus Marktorientierter Sicht zeigt sich, dass die reine Ausrichtung eines Inhalteangebotes als Nebenprodukt am angebotenen Hauptprodukt (hier: Bankdienstleistungen) evtl. nicht ausreichend ist. Eine Betrachtung der generellen Bedürfnisse einer definierten Kundengruppe – neben dem angebotenen Hauptprodukt – kann demnach durchaus fruchtbar für die Erweiterung des Inhalteangebotes sein. Der Kunden-Nutzen durch diese Erweiterung kann allerdings ex ante nicht ermittelt werden und macht ex post eine Anpassung des Angebotes notwendig. Weiterführende Betrachtungen sollten sich demnach auf den Prozess der Gestaltung eines Inhalteangebotes konzentrieren. Aus Sicht des übergreifenden Themas Online Content Syndication kann auf Basis der hier beschriebenen Analyse der Inhaltebedarf von Inhalteverwertern abgeschätzt und das Angebot von Inhalteerzeugern bzw. Syndicatoren verfeinert werden.

## Literatur

- Bain, J.S. (1959): Industrial Organization, New York.
- Buchholz, W./ Olemotz, T. (1995): Markt- vs. Ressourcenbasierter Ansatz – Konkurrierende oder komplementäre Konzepte im Strategischen Management, Arbeitspapier der Professur für Betriebswirtschaftslehre II 1/95, Gießen: Justus-Liebig-Universität Gießen.
- Coase, R.H. (1937): The nature of the firm, in: Williamson, O.E./ Winter, S.G. (Hrsg.): The Nature of the Firm, 1991, S. 18-33.
- Grant, R.M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, Spring 1991, S. 114-135.
- Habann, F. (1999): Kernressourcenmanagement in Medienunternehmen, Köln.
- Huisman, R. (2002): Die Bedeutung von Content für elektronische Marktplätze, in: Thexis, 19. Jg., Nr. 3, 2002, S. 57-59.
- Kirsch, W. (1997): Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, 2. Aufl., München.
- Mason, E.S. (1949): The Current State of the Monopoly Problem in the United States, in: Harvard Law Review, Nr 62, S. 1265-1285.
- Neubauer, F.F. (1990): Portfolio Management: the concept of profit potentials and its application, Boston, 1990.
- Penrose, E. (1959): The Theory of the Growth of the Firm, Oxford.
- Piller, F. (1998): Kundenindividuelle Massenproduktion, in: WISU, H. 8/9, 27. Jg., 1998, S- 875-879.
- Porter, M.E. (1984): Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy), 2. durchgesehene Aufl., Frankfurt.
- Porter, M.E. (1986): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage), Frankfurt/ New York.
- Scherer, F. (1980): Industrial Market Structure and Economic Performance, 2. Aufl., Chicago.
- Schumann, M./ Hess, T. (2002): Grundlagen der Medienwirtschaft, 2. Aufl., Berlin u.a., Springer, 2002.
- Shapiro, C./ Varian, H.R. (1998): Information Rules – A Strategic Guide to the Network Economy, Boston, Harvard Business School Press.
- Sinnreich, A./ Dannenberg, N./ Singer, C. (2000): Valuing Entertainment Rights, Jupiter Vision Report, Content & Programming, Vol. 5, 2000.
- Werbach, K. (2000): Syndication – The Emerging Model for Business in the Internet Era, in Harvard Business Review, May-June 2000, S. 85-93.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Jg. 5, Nr. 2, S. 171-180.
- Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies, New York, 1975.