

# Auf der schiefen Bahn

**Das ASP-Geschäftsmodell hat bis jetzt nicht den Durchbruch geschafft. Das Scheitern besitzt viele Gründe – angefangen bei der unnötigen Verwirrung und einer mangelnden Vertrauensbildung beim Kunden.**

von Hanno Kakosch

**D**as Application-Service-Provider (ASP-)Geschäftsmodell soll den Betreibern von IT-Netzen und -Anwendungen wirtschaftliche Vorteile bringen, indem ein großer Teil der Datennetzstruktur kleiner und mittlerer Unternehmen zusammengefasst und zentral betrieben wird. Nur noch die grafische Benutzeroberfläche der Software wird als Portal zum Nutzer übertragen. Das Geschäftsmodell hat jedoch bisher nicht zum Höhenflug angesetzt. Warum ist das so? Das ASP-Portal ist nicht nur ein virtueller Verkaufsraum, sondern das Endprodukt der Wertschöpfungskette der Hard- und Software-Industrie. Beim ASP-Modell geht es auch um den Aufbau einer neuartigen Kundenbeziehung und um die Beherrschung der Wertschöpfungskette. Im Folgenden werden acht Punkte aufgezählt, die den Erfolg des ASP-Modells behindern.

**1. Zugang zum Kunden:** Die größte Schwierigkeit ist der Zugang zum ASP-Kunden über die letzte Meile. Aufgrund der unvollständigen Deregulierung der Telekommunikationsnetze und der Tatsache, dass der wesentliche Unterschied zum klassischen Betrieb die neue Datenleitung ist, macht einen ASP von einem eigenen kostenträchtigen Datennetz abhängig. Gewinnen wird daher der ASP, der die niedrigsten Kosten für die Datenverbindung zu seinen Kunden hat. Die Entbündelung des Monopols der letzten Meile ist erst Ende 2000 in Europa beschlossen worden.

**2. Marketing-Kommunikation:** Eine Prüfung der ASP-Software vor der Miete ist für den Kunden nicht möglich und während der Softwaremiete schwierig. Daher überwiegen Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften im ASP-Modell. Es ist äußerst komplex, da es praktisch die gesamte Hardware, Software, Telekommunikations- und bei erweiterter Betrachtung die Wertschöpfungsketten des E-Commerce der Film- und der Nachrichtenindustrie umfasst. Wenn Problemlösungen nur schwer überprüfbar sind, dann müssen die vier "I"s Individualität, Intensität, Intelligenz und Irradiationseffekte bei der Marketing-Kommunikationsgestaltung stärker berücksichtigt werden: Die Individualität der Kommunikation ist momentan gering. Potenzielle Nutzer werden mit zahlreichen Informations-Websites und ASP-Organisationen konfrontiert, die eher Verwirrung stiften als Vertrauen wecken. Um Vertrauen für das Modell zu erzeugen, müssen Schlüsselpersonen in den Vordergrund gestellt werden, die dem Kunden als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Das Potenzial des neuen Modells hingegen wird umfangreich kommuniziert. Nach kürzester Analyse ist doch zu merken, dass noch große technische Probleme bestehen.

Die Intensität der Kommunikation ist groß, doch es werden keine Schwerpunkte gesetzt. Es fehlen auch Ansprechpartner, die durch ihre Person Vertrauen für die potenziellen Nutzer vermitteln könnten. Darüber hinaus mangelt es an Kunden-schulungen.

Die Intelligenz der Kommunikation für das ASP-Modell ist ausgeprägt. Sein Potenzial wird in zahlreichen Veröffentlichungen verdeutlicht. Es fehlen aber Benutzergruppen, Referenzanlagen und führende Anwender, die Auskunft über ihre Erfahrungen mit ASP geben könnten.

Die Irradiations- oder Streueffekte der Kommunikation sind beim ASP-Modell gewaltig, denn es findet keine Konzentration auf markante Punkte statt. Unterschiedliche, teils sogar widersprüchliche Informationen tragen zur Verwirrung der Kunden bei. Viele ASPs listeten zahllose Kooperationspartner in ihren Websites auf, von denen der Kunde die wenigsten kennt. Der Anbieter sollte sich hier auf bekannte Marken beschränken, weil der Kunde womöglich den Eindruck erhält, dass er sich mit jedem der Kooperationspartner beschäftigen müsste. Zusätzlich gilt es zu bedenken, dass über die Hälfte aller Entscheider in KMUs nicht vom Fach sind und durch fachspezifische Information überfordert werden. Die Probleme im Bereich der Marketing-Kommunikation tragen dazu bei, dass die Kunden langsamer zum ASP-Modell wechseln.

Eine Betrachtung der Kundenbindung ist für den ASP wichtig. Sie ist als eine juristische oder eine ökonomische Bindung oder aber durch Erzeugen einer emotionalen Bindung denkbar. Die psychisch-sozialen Faktoren wie persönliches Engagement (Involvement), Markentreue, Vertrauen, Zufriedenheit, Macht und Abhängigkeit müssen im Kommunikations-

## Beim ASP-Modell überwiegen Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften in der Kommunikation.

programm berücksichtigt werden. Da die entstehenden Kosten aufgrund der Komplexität kaum vorher zu kalkulieren sind, bewegt sich der ASP-Kunde in einem Erfahrungsmarkt. Er muss die Möglichkeit haben, Erfahrung zu sammeln, damit Informations-, und Unsicherheitsprobleme verschwinden. Erfolgreiche B2B-Vertriebe haben dabei einen entscheidenden Aspekt gut verstanden: die gleichzeitige Ansprache von Entscheidern und Nutzern. Loyalität im Sinne von Begeisterung ist ein anzustrebendes Ziel: Partnerschaft, Vertrauen, Ehrlichkeit, gegenseitiger Nutzen, Unterstützung und Auseinandersetzung. Bei dem Wunsch, den ASP-Partner zu wechseln oder im Falle des Konkurses eines ASP könnte der Kunde Probleme mit dem eigenen Kerngeschäft bekommen. Daher nimmt das Vertrauen zwischen den Vertragspartnern und das Angebot einer Exit-Strategie eine zentrale Stellung ein.

Kunden werden stärker durch Content als durch den Bereitsteller der Inhalte gebunden. Dies bedeutet für einen ASP, dass er großen Wert auf das spezifische Angebot an Inhalten legen muss, um die Kunden zu halten. Ein Konzern wie Aldi erreicht dies, indem er für die Qualität der Inhalte seiner Läden mit seinem Namen bürgt. Was begeistert jedoch die Nutzer an Inhalten? Plot und dramaturgische Struktur, Stimmung, Management, Involvement, Eskapismus (Fluchtmöglichkeit aus dem Alltag wie Spiele), Anschlussbedürfnis, Kreativität, soziales Rollenspiel, mitreden zu können und sozialer Vergleich. Diese Begeisterungsfaktoren müssen um beruflich fokussierte Faktoren ergänzt werden.

Wurde und wird Back-Office-Software eher zwangsweise in den Unternehmen eingesetzt, so basieren Internetportale auf freiwilliger Nutzung und unterliegen den oben geschilderten Bedingungen für Inhalte. Wenn ASP-Portale branchenspezifisch angeboten werden, und die besagte Konvergenz zwischen Nutzer und Kaufentscheider stattfindet, müssen sowohl die Milieus als auch die demografischen Eigenschaftsgruppen der Anwender berücksichtigt werden. Diese Portale sollten rol-

lenspezifisch auf den jeweiligen Nutzer zugeschnitten werden.

**3. Marktverschiebung:** Der ASP bündelt und integriert verschiedene Back-Office-Software und bietet diese über eine Internetverbindung an einem Portal zur Miete an. Beim ASP-Geschäftsmodell sollte das Angebot von Front-Office-Software wie Word und technischer Lösungssoftware nicht vergessen werden, denn es handelt sich hier um eine reine Verschiebung im Software-Markt. Nur der Markt für KMUs ist zum Beispiel für bestimmte Back-Office-Software neu.

**4. Mehrwert des Modells:** Die Schaffung eines Mehrwerts kann helfen, die psychologische Hemmschwelle für den Wechsel zu einem ASP zu überwinden. Naheliegender ist eine Kombination aller Angebote, die über ein Portal machbar sind. Möglich ist es auch, die Vorteile der mobilen Nutzung des Portals zu unterstreichen. Ein ASP als Portalanbieter kann sich die Dynamik der technischen Innovation zunutze machen: Voice over IP wird hier vielfach propagiert, findet jedoch nur für Netzbetreiber statt.

**5. Eine technische Innovation** für den Endnutzer und den Betreiber eines IT-Netzes, die den Übergang vom herkömmlichen Betrieb zum ASP-Modell rechtfertigt, gibt es offiziell neben den vorgeschlagenen wirtschaftlichen Vorteilen im Moment nicht. Beispielsweise Load Balancing zwischen Servern oder Mainframes deutet technische Vorteile an.

**6. Technische Probleme:** Das ASP-Geschäftsmodell leidet noch unter technischen Problemen im Bereich der Datensicherheit, der Kostenabrechnung der Mietleitungen, des lokalen Ausdrucksens von zentral im ASP gehaltenen Daten, der Überwachung der Dienstqualität von Internet-Datenanschlussleitung und Software, der Sicherheitssoftware und der flexiblen Datenhaltung. So soll einer Firma, die ihre vertraulichen Daten einem ASP

übergeben hat, eine schnelle Exit-Strategie zu einem anderen ASP geboten werden; solche Daten sollten schnell verlagert werden können.

**7. Die psychologische Hemmschwelle** ist ein Problem für den ASP, da vertrauliche Daten aus der Firma heraus in das Datenzentrum des ASP übergeben werden. Eine Lösung wäre beispielsweise, IT-Leiter der betroffenen Firmen in das ASP-Modell einzubinden.

Die Kaufentscheider im KMU-Markt sind die Geschäftsführer, diejenigen, die mit der Software arbeiten müssen und IT-Spezialisten. ASP gehört zum Bereich der Portale, in dem das klassische Marketing nicht mehr gilt, sondern vielmehr die Theorie der „neuen Institutionenlehre“. Die Kaufentscheidung wird überlappend von Kaufentscheider und Nutzer geprägt. Man muss daher verstärkt auch die künftigen Anwender in die Kommunikation der ASP-Lösung einbeziehen.

**8. Wettbewerbssituation:** Das ASP-Angebot wird über ein Portal präsentiert, und es erfolgt eine Bündelung von Diensten – dies setzt den ASP in Wettbewerb mit E-Commerce-Anbietern, alternativen Telefonie-Anbietern, Internet-Service-Providern und Anbietern von Web-Hosting. So sind Telekommunikationsanbieter, die eigentlich nur Internetverbindungen für den ASP liefern sollen, auch an neuen Verdienstmöglichkeiten interessiert, da zum Beispiel Ferngespräche durch die Deregulierung des Telekommunikationsmarktes Massenware darstellen und einen Preisverfall verzeichnen. Internet-Service-Provider sind von Werbeeinnahmen abhängig und suchen daher nach neuen Einkunfts-möglichkeiten.

Das ASP-Geschäftsmodell hat das Potenzial, die Machtverhältnisse und Marktaufteilungen innerhalb der IT-Wertschöpfungskette zu verschieben und eine positive Bewegung in den Markt zu bringen. Um das zu erreichen, müssen jedoch die genannten Themen systematisch durch die ASP-Industrie angegangen werden. (mh)  
*Hanno Kakosch ist freier Autor in München.*