

# SaaS-Geschäftsmodelle: Alle gleich, alle verschieden?

Claus-Peter H. Ernst  
Franz Rothlauf

Veröffentlicht in:  
Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2012  
Tagungsband der MKWI 2012  
Hrsg.: Dirk Christian Mattfeld; Susanne Robra-Bissantz



Braunschweig: Institut für Wirtschaftsinformatik, 2012

# SaaS-Geschäftsmodelle: Alle gleich, alle verschieden?

**Claus-Peter H. Ernst**

Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und BWL,  
55128 Mainz, E-Mail: ernstcp@uni-mainz.de

**Franz Rothlauf**

Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und BWL,  
55128 Mainz, E-Mail: rothlauf@uni-mainz.de

## Abstract

Dieser Beitrag untersucht, ob ein allgemein gültiges SaaS-Geschäftsmodell existiert oder Unterschiede zwischen einzelnen SaaS-Anbietern bestehen. Gestützt wird sich auf die relevante Literatur, der Betrachtung von 200 ausgewählten SaaS-Unternehmen sowie einer Fallstudienanalyse. Es zeigt sich, dass lediglich die Distributions- und Erlösmodelle von SaaS-Anbietern in der Regel fix sind; alle anderen Partialmodelle weisen mindestens teilweise variable Ausprägungen auf. So existiert nicht ein einziges, sondern eine Vielzahl verschiedener SaaS-Geschäftsmodelle. Diese Freiheit bedeutet für Anbieter ein großes Potenzial für die Schaffung individueller SaaS-Geschäftsmodelle und bei der Positionierung am Markt; viele Möglichkeiten der Abgrenzung gegenüber alternativen SaaS-Lösungen und auch der konventionellen Konkurrenz werden ermöglicht.

## 1 Einführung

Der Markt für Software as a Service (SaaS) ist sehr uneinheitlich. Es gibt sehr große Anbieter [13] und ganz kleine [14]. Die zur Verfügung gestellte Software ist branchenübergreifend, bedient Geschäfts- und Privatkunden [18] und reicht von kleinen Speziallösungen [16] bis hin zu kompletten Office-Applikationen [15].

Dieser Beitrag analysiert die Geschäftsmodelle von SaaS-Anbietern. Die Geschäftsmodelldefinition von Wirtz [21] zugrunde legend wird untersucht, ob ein allgemein gültiges SaaS-Geschäftsmodell existiert oder ob es vielmehr von fixen und variablen Ausprägungen der Partialmodelle determiniert wird. So werden zunächst die Begriffe SaaS und Geschäftsmodell als solche bestimmt, um anschließend die festgestellten SaaS-Ausprägungen der Geschäftsmodell-Partialmodelle nach Wirtz [21] zu beschreiben. Gestützt wird sich dabei auf die in der Literatur beschriebenen Eigenschaften und Besonderheiten von SaaS, einer Betrachtung von über 200 SaaS-Unternehmen sowie einer durchgeführte Fallstudienanalyse.

## 2 Begriffsbestimmungen

### 2.1 SaaS

SaaS beschreibt grundsätzlich Software, welche als bzw. wie eine Dienstleistung angeboten wird.<sup>1</sup> Software ist dabei die „Gesamtheit der für ein >Informations- und Kommunikationssystem als ‚immaterielle Güter‘ zur Verfügung gestellten und dokumentierten >Programme und Programmierhilfen“ ([7], S. 472).<sup>2</sup>

Für Dienstleistungen existiert dagegen in der wissenschaftlichen Literatur keine einheitliche Definition (vgl. bspw. [6]). Allerdings werden die zwei wesentlichen Eigenschaften von Dienstleistungen, Immaterialität und Integration eines externen Faktors, einheitlich identifiziert [vgl. bspw. [3] & [11]].

Infolge der Immaterialität sind Dienstleistungen intangibel, nicht mittels der Sinneseindrücke wahrnehmbar, nicht lagerbar und nicht transportfähig. Daher existiert zu keiner Zeit ein vom Anbieter zum Nachfrager wechselndes Transferprodukt, weshalb mit dem Erwerb der Leistung auch kein Eigentumstransfer verbunden ist [6]. Die Integration eines externen Faktors bedingt, dass entweder der Nachfrager selbst oder ein ihm gehörendes Objekt am Prozess beteiligt ist [5]. Anstatt eigentlicher Rohstoffe wird mindestens eine Person oder ein Objekt von außen eingebracht, an welcher/welchem die Leistung erstellt wird [10].

### 2.2 Geschäftsmodell

In der Literatur werden zahlreiche Geschäftsmodell-Definitionen beschrieben und diskutiert; aufgrund von dessen Popularität und häufiger Verwendung bezieht sich dieser Beitrag auf den Ansatz von Wirtz [21].

*„Mit dem Begriff Geschäftsmodell (Business Model) wird die Abbildung des betrieblichen Produktions- und Leistungssystems einer Unternehmung bezeichnet. Durch ein Geschäftsmodell wird in stark vereinfachter und aggregierter Form abgebildet, welche Ressourcen in die Unternehmung fließen und wie diese durch den innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozess [sic] in vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen transformiert werden. Ein Geschäftsmodell enthält damit Aussagen darüber, durch welche Kombination von Produktionsfaktoren die Geschäftsstrategie eines Unternehmens umgesetzt werden soll und welche Funktionen den involvierten Akteuren dabei zukommen.“ ([21], S. 211).*

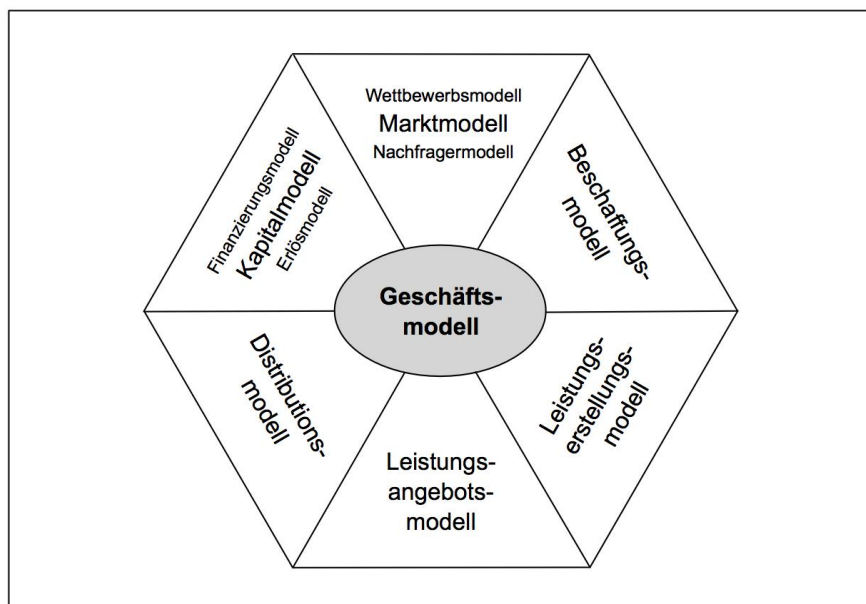
Geschäftsmodelle aggregieren dabei die relevanten Aspekte aus den betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen in Form von sechs entsprechenden Partialmodellen. Diese bilden in ihrer Gesamtheit das integrierte Geschäftsmodell (vgl. Bild 1).

- Das Marktmodell (Partialmodell 1) lässt sich dabei in Wettbewerbs- und Nachfragermodell untergliedern. Das Wettbewerbsmodell beschreibt hierbei das Wettbewerbsumfeld der Unternehmung. Von Bedeutung sind die Struktur der Märkte und das jeweilige Marktverhalten Dritter (bspw. Lieferanten und Wettbewerber). Das Nachfragermodell beschäftigt sich damit, wer welches Produkt in welcher Menge mit welcher Preisbereitschaft nachfragt und ermöglicht damit auch eine Segmentierung des Marktes.

<sup>1</sup> Auf eine genauere Definition wird hier im Hinblick auf Redundanzen mit Abschnitt 3 verzichtet.

<sup>2</sup> Hervorhebungen und Markierungen im Original.

- Das Beschaffungsmodell (Partialmodell 2) gibt Auskunft über Art und Menge der Inputfaktoren, welche für die beabsichtigten Produktionsmengen benötigt und von welchen Lieferanten diese bezogen werden.
- Das Leistungserstellungsmodell (Partialmodell 3) beschreibt die Kombination von Gütern und Dienstleistungen sowie deren Transformation zur fertigen Leistung.
- Das Leistungsangebotsmodell (Partialmodell 4) legt fest, welche Leistung welchem Nachfrager bzw. welcher Nachfragergruppe angeboten wird.
- Das Distributionsmodell (Partialmodell 5) zeigt, auf welche Weise welche Leistung in welcher Zeit zu welchem Preis zum Nachfrager transportiert wird.
- Das Kapitalmodell (Partialmodell 6) untergliedert sich in Finanzierungs- und Erlösmodell. Während sich das Finanzierungsmodell mit den Finanzierungsquellen des Unternehmens beschäftigt, beantwortet das Erlösmodell die Frage, auf welche Arten das Unternehmen Erlöse erzielt.



**Bild 1:** Partialmodelle eines integrierten Geschäftsmodells ([21], S. 211).

### 3 Ausprägungen der SaaS-Partialmodelle

In diesem Abschnitt erfolgt eine Darstellung der sechs Partialmodelle von SaaS-Geschäftsmodellen. Dafür werden jeweils relevante Erkenntnisse aus der Literatur beschrieben. Ergänzend erfolgt die Darstellung der Ergebnisse einer Analyse der Webseiten von über 200 im Internet recherchierter SaaS-Unternehmen.<sup>3</sup> Schließlich werden noch die Erkenntnisse einer durchgeführten qualitativen multiplen Fallstudienuntersuchung miteinbezogen. Diese wurde auf

<sup>3</sup> Bei der Identifikation der Anbieter wurde sich zum größten Teil auf den Lösungskatalog des SaaS-Forums [17] gestützt. Ergänzende Anbieter wurden über Internet-Suchmaschinen identifiziert. Insgesamt ergab sich so eine Stichprobe mit (inter-) national tätigen SaaS-Unternehmen aller Größen und einer Vielzahl von Branchen. Deren Webseiten wurden vollständig nach relevanten Informationen bezüglich der verwendeten Geschäftsmodelle manuell durchsucht.

Basis von zwei offenen, semi-strukturierten, persönlichen Experteninterviews mit Führungskräften zweier führender SaaS-Unternehmen sowie einer Dokumentenanalyse durchgeführt (siehe [12] & [22]).<sup>4</sup>

### 3.1 Distributionsmodell

SaaS ermöglicht Privat- wie Geschäftskunden, Software aus der eigenen IT-Umgebung auszulagern und über das Internet zu betreiben (vgl. bspw. [2]). Um die Software zu nutzen, reicht typischerweise ein mit dem Internet verbundener PC mit Webbrowser aus, so dass zusätzliche Hard- und Softwareinstallationen auf Kundenseite entfallen können. Der Kunde vollzieht den Softwarebetrieb und -zugriff vollständig über das Internet, während die eigentliche Ausführung der Applikation auf den eigenen oder ebenfalls angemieteten Servern des SaaS-Anbieters erfolgt (vgl. bspw. [8]).

Die durchgeführte Webseitenanalyse stützt dies. Zwar stellt SaaS bei einer Vielzahl der identifizierten Anbieter lediglich eine Betriebsoption neben anderen Geschäftsmodellen dar; die SaaS-Lösungen werden jedoch immer über das Internet zur Verfügung gestellt (vgl. bspw. [13] & [15]).

Auch die Ergebnisse der Fallstudie stützen dieses Ergebnis. So lassen sich die Lösungen beider betrachteter Anbieter über das Internet beziehen und vollständig mittels Webbrowser nutzen. Somit lässt sich das Distributionsmodell von SaaS-Anbietern einheitlich durch das zur Verfügung stellen der Softwareanwendungen über das Internet beschreiben.

### 3.2 Leistungsangebotsmodell

Das Angebot einer vollständigen Auslagerung des Betriebes von Software bedingt zudem auch noch begleitende Dienstleistungen unter anderem in den Bereichen Einführung, Betrieb, Wartung, Aktualisierung, Betreuung und Problembeseitigung (vgl. bspw. [20]). Die Verwendung einer Multi-Tenant-Architektur ermöglicht es, dass verschiedene Benutzer dieselbe Anwendung auf einer gemeinsamen Infrastruktur nutzen, wodurch Anbieter positive Skaleneffekte im Betrieb realisieren können (siehe z. B. [8] & [4]). Allerdings existiert keine typische SaaS-Software (vgl. bspw. [2]).

Obwohl die betrachteten Unternehmens-Webseiten nur unregelmäßig die Verwendung einer Multi-Tenant-Architektur beschrieben, erscheint eine regelmäßige Verwendung aufgrund der damit realisierbaren Skaleneffekte jedoch wahrscheinlich. Regelmäßig wird dagegen explizit auf verschiedene, sich mitunter zwischen den Unternehmen auch unterscheidende, begleitende Dienstleistungen hingewiesen. Die Bandbreite der angebotenen Software bestärkt zudem den Schluss, dass SaaS-Lösungen keineswegs auf bestimmte Softwaretypen festgelegt sind, sondern vielmehr für eine große Bandbreite an Software Verwendung finden (siehe bspw. auch [13], [16] & [15]).

Die Interviewpartner beider betrachteten Fälle betonten ihre Bemühungen bei Einführung, Betrieb, Wartung, Aktualisierung, Betreuung, Problembeseitigung und weiteren begleitenden Dienstleistungen. Beide bieten verschiedene Softwaretypen als SaaS-Lösung an, verwendeten jedoch einheitlich eine Multi-Tenant-Architektur.

---

<sup>4</sup> Aufgrund einer Anonymitätzusicherung muss auf Details, welche eine Rückschluss auf die Unternehmen erlauben würden, verzichtet werden.

Zusammenfassend besteht das Leistungsangebotsmodell von SaaS-Anbietern sowohl aus fixen als auch variablen Bestandteilen. So besteht die angebotene Leistung in der Regel aus dem eigentlichen Auslagern des Softwarebetriebs auf Basis einer Multi-Tenant-Architektur. Hinzu kommen begleitende, durchaus variabel ausgestaltete Dienstleistungen. Die hauptsächliche variable Ausgestaltung des Leistungsangebots besteht jedoch durch die Software, da keine typische SaaS-Software existiert.

### 3.3 Marktmodell

Aufgrund des zuvor festgestellten Fehlens typischer Softwaretypen lassen sich für SaaS auch keine unternehmensübergreifenden Marktstrukturen bestimmen. So existieren infolge der unterschiedlichen Zielgruppen von unterschiedlichen Softwarelösungen keine SaaS-unternehmensübergreifenden einheitlichen Nachfrager. Ebenfalls existieren keine einheitlichen Wettbewerber, da bspw. Anbieter einer SaaS-Textverarbeitungslösung nicht im Wettbewerb mit allen anderen SaaS-Unternehmen, sondern vielmehr mit Anbietern alternativer Textverarbeitungssoftware stehen.

Auch betonen beide Interviewpartner, dass sie nicht mit allen SaaS-Anbietern im Wettbewerb stehen. Vielmehr sehen sie Unternehmen mit ähnlicher Software unabhängig von deren Geschäftsmodell als Konkurrenten. Zusammenfassend bedingt die Heterogenität der angebotenen Software, dass keine Nachfrager, Wettbewerber und Marktstrukturen SaaS-unternehmensübergreifend existieren und somit das Marktmodell von SaaS-Anbietern variabel ist.

### 3.4 Kapitalmodell

In der Literatur wird regelmäßig beschrieben, dass SaaS in der Regel verbrauchs-, nutzungsabhängige sowie zeitbasierte On-Demand-Mietmodelle verwendet (siehe bspw. [19] & [2]). Auch die Betrachtung der über 200 SaaS-Unternehmen stützt dies im Kern. So konnten nur wenige Unternehmen identifiziert werden, welche alternative Zahlungsströme aufwiesen (siehe bspw. [16] und vgl. [9]). So erzielt ein SaaS-Anbieter in der Regel keine hohen Einmalzahlungen, sondern berechnet regelmäßig wiederkehrende Nutzungsgebühren.

Auch die beiden betrachteten Fälle verwenden ein On-Demand-Mietmodell. So bestimmte sich der aufgerufene Preis nach der Anzahl der gemieteten Lizenzen, dem genutzten Funktionsumfang sowie dem Bezugszeitraum. So lässt sich das Erlösmodell von SaaS-Anbietern in der Regel aus Mietgebühren für die gemieteten Softwarekomponenten und Serviceleistungen im Bezugszeitraum beschreiben.

Dagegen finden sich in der relevanten Literatur keine Angaben zu typischen oder regelmäßig verwendeten Finanzierungsausgestaltungen (siehe bspw. [19] & [2]). Die Webseiten der über 200 betrachteten Unternehmen liefern wenn nur indirekte Hinweise auf die Art der Finanzierung, so dass sich hierüber keine verlässlichen Informationen gewinnen lassen.

Allerdings sprechen die beiden betrachteten Fälle für eine Variabilität von SaaS-Finanzierungsmodellen. So finanzierte sich ein Unternehmen durch eingebrachtes Kapital der Gründer sowie Gelder externer Investoren und hatte so genügend finanzielle Mittel für teure Softwareentwicklungen (siehe hierzu bspw. [1]). Zudem stand auf diese Weise ausreichend Kapital für die Kundenakquise zur Verfügung, weshalb auch ein direkter Verkauf möglich wurde. Das andere Unternehmen vermied dagegen einen Großteil seiner Anfangsinvestitionen. Durch den Lizenzkauf von Fremdsoftware konnten hohe initiale Entwicklungskosten gegen variable Lizenzkosten

getauscht werden. Durch den Verkauf über Reseller konnte zudem auf ein Netzwerk bestehender potentieller Kunden zurückgegriffen werden, wodurch eigene Akquisekosten auf ein Minimum beschränkt wurden. Zusammenfassend lässt sich auf Basis der betrachteten Fälle feststellen, dass variable Ausgestaltungen des Finanzierungsmodells existent sind.

Insgesamt ist das Kapitalmodell von SaaS-Geschäftsmodellen als teils variabel und teils fix einzuschätzen. Während das Erlösmodell in der Regel aus On-Demand-Mietmodellen zu bestehen scheint, sprechen die Ergebnisse der Fallstudie für eine Variabilität des Finanzierungsmodells.

### **3.5 Beschaffungs- und Leistungserstellungsmodell**

In der relevanten Literatur finden sich keine Aussagen über eine typische Art und Weise der Beschaffung und Leistungserstellung (siehe bspw. [19], [20] & [2]). Anhand der betrachteten Webseiten lässt sich jedoch feststellen, dass die angebotenen SaaS-Softwareprodukte sowohl aus Fremd- als auch Eigenentwicklungen bestehen.

Wie bereits beschrieben, konnte die gleiche Beobachtung auch bei den beiden im Rahmen der Fallstudienanalyse betrachteten Unternehmen gemacht werden. Während ein Unternehmen die Software seiner SaaS-Lösung selbst erstellte, beschaffte das andere die zugrunde liegende Software von einem Dritthersteller. Insgesamt sprechen diese einheitlichen Beobachtungen daher für eine Variabilität der Beschaffungs- und Leistungserstellungsmodelle von SaaS-Anbietern.

### **3.6 Zusammenfassung**

Anhand der vorherigen Überlegungen wird deutlich, dass es kein SaaS-Geschäftsmodell als solches gibt. Vielmehr ist eine Vielzahl verschiedener Ausgestaltungen denkbar bzw. existent.

So ist weder die Ausgestaltung der Finanzierung, noch der Leistungserstellung oder der Beschaffung fest vorgegeben. Ebenso sind Art und Funktionen der angebotenen Software nicht allgemein festgelegt, so dass weder ein typisches Leistungsangebotsmodell noch unternehmensübergreifende Nachfrager, Wettbewerber, Lieferanten oder Marktstrukturen existieren.

Lediglich das Distributionsmodell und das Erlösmodell als Teilmodell des Kapitalmodells sind fix. So haben alle SaaS-Geschäftsmodelle typischerweise nur den Softwarebetrieb über das Internet sowie die Erlösgenerierung über On-Demand-Mietmodelle gemein.

## **4 Erkenntnisse und Fazit**

Dieser Beitrag stellt fest, dass es kein allgemein gültiges SaaS-Geschäftsmodell als solches gibt, sondern vielmehr eine Vielzahl von verschiedenen SaaS-Geschäftsmodellen denkbar bzw. existent ist. Jene haben lediglich gemein, dass sie einen Softwarebetrieb über das Internet ermöglichen und ihre Erlöse in der Regel über Mietgebühren für die gemieteten Softwarekomponenten und Serviceleistungen im Bezugszeitraum generieren.

Andere zentrale Charakteristiken eines Geschäftsmodells hingegen sind bei SaaS variabel. So ist weder die Ausgestaltung der Finanzierung noch die der Beschaffung oder Leistungserstellung determiniert. Ebenso sind die Art der angebotenen Software sowie deren Funktionen nicht allgemein festgelegt, so dass keine Nachfrager, Wettbewerber, Lieferanten oder Marktstrukturen SaaS-unternehmensübergreifend existieren.

Dies bedeutet für Anbieter eine große Freiheit bei der Schaffung individueller SaaS-Geschäftsmodelle und deren Positionierung am Markt; eine Abgrenzung gegenüber alternativen SaaS-Lösungen und auch der konventionellen Konkurrenz wird ermöglicht. Ergänzend bleibt auch Raum für die Adaption und Schaffung zukünftiger Innovationen. Aufgrund des jungen Alters von SaaS-Geschäftsmodellen ist allerdings denkbar, dass sich der SaaS-Markt in Zukunft verändert und sich spezifische Ausgestaltungen der Geschäftsmodelle durchsetzen; eine regelmäßige Überprüfung der Partialmodelle erscheint deshalb sinnvoll.

## 5 Literatur

- [1] Boehm, BW (1981): Software engineering economics. Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ.
- [2] Buxmann, P; Hess, T (2008): Software as a Service. *Wirtschaftsinformatik* 50(6): 500-503.
- [3] Corsten, H (2001): Dienstleistungsmanagement. 4. Auflage. Oldenbourg, München.
- [4] Dömer, F; Junker, J (2009): Trends im Informationsmanagement. *IM Information Management & Consulting* 24(4): S. 6-13.
- [5] Engelhardt, WH (1989): Dienstleistungsorientiertes Marketing. Antwort auf die Herausforderung durch neue Technologien. In: Adam, D; Backhaus, K; Meffert, H; Wager, H (Hrsg.), *Integration und Flexibilität. Eine Herausforderung für die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Gabler, Wiesbaden: 269-288.
- [6] Haller, S (2005): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Instrumente. 3. Auflage. Gabler, Wiesbaden.
- [7] Heinrich, LJ; Roithmayr, F (1995): *Wirtschaftsinformatik-Lexikon*. 5. Auflage. Oldenbourg, München.
- [8] Höß, O; Weisbecker, A; Spath, D (2008): Software as a Service. Potentiale, Risiken und Trends. *IM Information Management & Consulting* 23(4): 6-11.
- [9] Lehmann, S; Draisbach, T; Koll, C; Buxmann, P; Diefenbach, H (2010): Preisgestaltung für Software-as-a-Service. Ergebnisse einer empirischen Analyse mit Fokus auf nutzungsabhängige Preismodelle. In: *Proceedings zur Teilkonferenz „Software-Industrie“ der Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI) 2010*. Göttingen.
- [10] Maleri, R; Frieztzsche, U (2008): *Grundzüge der Dienstleistungsproduktion*. 5. Auflage. Springer, Berlin.
- [11] Meffert, H; Bruhn, M (2006): *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden*. 5. Auflage. Gabler, Wiesbaden.
- [12] Miles, MB; Huberman, AM (1994): *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*. 2. Auflage. SAGE, Thousand Oaks/California.
- [13] OV (2011): CRM, die Cloud und das Social Enterprise - salesforce.com Deutschland. <http://www.salesforce.com/de>. Abgerufen am 17.09.2011.
- [14] OV (2011): Kunden verwalten, Rechnung schreiben, Zeiten erfassen | FastBill.com. <http://www.fastbill.com>. Abgerufen am 17.09.2011.



- [15] OV (2011): Microsoft Office 365 - Komplettlösung für kleine und mittelständische Unternehmen. <http://www.microsoft.com/de-de/office365/online-software.aspx>. Abgerufen am 17.09.2011.
- [16] OV (2011): Mirtschink & Jeglinsky GbR: ABZware. <http://www.mj-saw.de/loesungen/abzware.cgi>. Abgerufen am 17.09.2011.
- [17] OV (2011): SaaS Software-as-a-Service Cloud Computing Lösungskatalog. <http://www.saas-forum.net/anwendungen.html>. Abgerufen am 10.02.2011.
- [18] OV (2011): Virtuelles Büro. <http://de.contactoffice.com/virtual-office/de/solutions/virtual-office.jsp>. Abgerufen am 17.02.2011.
- [19] Repschläger, J; Pannicke, D; Zarnekow, R (2010): Cloud Computing: Definitionen, Geschäftsmodelle und Entwicklungspotenziale. HMD-Praxis der Wirtschaftsinformatik 275: 6-15.
- [20] Schnieder, A (2008): Von ASP zu SaaS. Die Zeit ist reif für Software als Dienstleistung. IM Information Management & Consulting 23(4): 26-29.
- [21] Wirtz, BW (2001): Electronic Business. 2. Auflage. Gabler, Wiesbaden.
- [22] Yin, RK (2003): Case study research: design and methods. 3. Auflage. SAGE, Thousand Oaks/California.