Wettbewerbsstrategien von Online Casinos

Eine Analyse auf Basis der Kombination von Resource-, Industry- und Institution-Based-View

von

MSc.
Martin H.J. Braun

12. Februar 2009

Master Thesis an der Universität Koblenz-Landau

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis **3**

Tabellenverzeichnis **3**

1 Einleitung **5**
1.1 Ausgangssituation und Zielsetzung 5
1.2 Aufbau der Arbeit 6

2 Historie und Überblick **9**
2.1 Geschichte des Glücksspiels bis zum 20. Jahrhundert 9
2.2 Online-Casinos 11
2.2.1 Entwicklung 11
2.2.2 Der Übergang vom Offline- zum Online-Casino 12
2.3 Betrachtung und Abgrenzung der im Online-Gambling-Markt beteiligten Akteure 15
2.3.1 Casino-Software-Anbieter 16
2.3.2 Casino-Betreiber und Online-Casinos 17
2.3.3 Payment-Systeme 19

3 Theoretischer Bezugsrahmen: Entstehung von Wettbewerbsstrategien **21**
3.1 Definition des Strategiebegriffs 21
3.2 Die Resource-Based-View 22
3.3 Die Industry-Based-View 27
3.4 Die Institution-Based-View 32
3.5 Der Einfluss des Internets auf Strategie 34
3.6 Implikationen und Framework 36

4 Analyse der Wettbewerbsstrategien von Online-Casinos **38**
4.1 Das Erlösmodell von Online-Casinos am Beispiel von *PartyGaming* 38
4.1.1 Generierung und Bindung von Spielern 39
4.1.2 Erzeugen und Steigern von Spielerlösen 40
4.2 Analyse des Bezugsrahmens 42
4.2.1 Ressourcen und Fähigkeiten 42
4.2.1.1 Tangible Ressourcen 42

4.2.1.2 Intangible Ressourcen 47
4.2.1.3 Die Wertschöpfungskette von Online-Casinos 49
4.2.2 Markt- und Five-Forces-Analyse 51
4.2.2.1 Rechtliche Zuständigkeitsbereiche 51
4.2.2.2 Five-Forces-Analyse 53
4.2.3 Institutionelle Rahmenbedingungen 58
4.2.3.1 Der Glücksspielstaatsvertrag in Deutschland 58
4.2.3.2 Der Unlawful Internet Gambling Enforcement Act in den USA 59
4.2.3.3 Weitere Rahmenbedingungen 60
4.3 Implikationen 61
4.3.1 Wettbewerbsstrategien von Online-Casinos 62
4.3.2 Zusammenfassung 75
4.3.3 Soziale Faktoren von Online-Glücksspiel 77

5 Fazit **78**
5.1 Limitationen der Arbeit und Implikationen für die Forschung 78
5.2 Implikationen für die Praxis 79

Literatur **82**

WWW-Adressen der aufgeführten Unternehmen und Online-Casinos **88**

Abbildungsverzeichnis

1 Aufbau der Arbeit 6
2 Akteure, Elemente und Beziehungen im Online-Casino-Markt 15
3 Neteller – Funktionsweise 20
4 Porters Wertschöpfungskette 23
5 Das Five-Forces-Framework nach Porter 27
6 Institutionen, Firmen und die Wahl der Strategie 32
7 Framework: Entstehung von Wettbewerbsstrategien 36
8 Erlösmodell von *PartyGaming* 39
9 Aktive Spieler nach Produktkategorie in 2007 44
10 Erlöse vor EBITDA nach Produkten in 2007 45
11 Jahresumsatz pro aktivem Spieler in 2007 46
12 Allgemeine Wertschöpfungskette von Online-Casinos 50
13 Screenshot: Die Lobbys von *PokerStars* und *Absolute Poker* im Vergleich . . 55
14 Die Five-Forces in der Online-Gambling-Industrie 57
15 Screenshot: Kannibalisationsstrategie innerhalb der PartyPoker Software . . . 64
16 Screenshot: Verhinderung von Minderjährigem Spielen? Der *PartyGaming* Anmeldedialog. 71
17 Screenshot: Anmeldedialog Betfair 72
18 Screenshot: Selbstsperremechanismus *PartyGaming* 73

Tabellenverzeichnis

1 Unterschiede zwischen Online- und Offline-Casinos 14
2 Jurisdiktionen / Zuständigkeitsbereiche von Online-Casinos 53
3 Zusammenfassung strategischer Implikationen und Kombination der Views . 76

"If you bet on a horse, that's gambling," said Blackie Sherwood, a well- known sports-writer. "If you bet you can make three spades, that's entertainment. If you bet cotton will go up three points, that's business. See the difference?" (C. F. Urbanowicz)

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Zielsetzung

Wenn von aufstrebenden und außergewöhnlichen Internet-Firmen gesprochen wird, dominieren Begriffe wie Online-Casino, eCasino, Online-Gambling, Internet-Gambling, Internet-Glücksspiel oder Pokerräume das beginnende 21. Jahrhundert wie keine anderen. Ob in Gibraltar oder Kahnawake, einem kanadischen Indianerreservat, ansässig: sie alle klassifizieren sich durch mehrstellige Millionengewinne und brüsten sich mit schier unendlichem Überlebenswillen und dem Fakt, die Dotcom-Krise der Jahrtausendwende überlebt zu haben. Innerhalb weniger Jahre stieg nach einem regelrechten Online-Casino-Boom die Zahl der auf *online.casinocity.com* gelisteten Online-Casinos von wenigen Dutzend auf nun über 2000 (vgl. Online.casinocity.com 2009; siehe auch Kelly et al. 2005, S. 572). Trotz dem nachhaltigen Erfolg der Online-Casinos und der Entwicklung einer milliardenschweren Wirtschaft, wird mit vorgehaltener Hand von den neuen Gewinnern des Internets gesprochen. Online-Gambling, an dem täglich Millionen von Menschen auf der ganzen Welt teilnehmen, wird nicht nur mit Entertainment, Gewinnen und Spaß assoziiert, sondern ebenso mit Sucht, Verlusten und sozialem Niedergang. Institutionen wie Staaten oder Glücksspielmonopole kämpfen gegen das menschliche Laster, dessen Wurzeln bis tief in die Vergangenheit reichen (vgl. Zollinger 1997, S. 20). Starke Interessengegensätze und die Chance auf das große Geld haben in den vergangenen Jahren zur Bildung zweier Lager geführt: das der Liberalisierung und der Prohibition. Daneben existieren zahlreiche graue Märkte deren rechtliche Bedingungen nur unzureichend geklärt sind.

Online-Casinos machen ihre strategische Entscheidungen in einem hart umkämpften Wettbewerb von zahlreichen Faktoren abhängig. Ziel dieser Arbeit soll es sein, an Hand der klassischen und modernen Strategieliteratur ein Framework zu entwickeln, das die Analyse der kontroversen und dynamischen Wettbewerbsstrategien von Online-Casinos ermöglicht. An Hand dieses Frameworks soll eine umfangreiche Beschreibung der Wettbewerbsstrategien erfolgen. Bekannte Strategiemodelle sollen miteinander kombiniert werden um so zum einen einen Überblick über den sehr jungen Markt zu erhalten und zum anderen über strategische Entscheidungsmuster Empfehlungen für die Praxis auszusprechen und Anreize für weitere wissenschaftliche Forschung zu geben.

Inspiriert wurde die Methode der Kombination verschiedener strategischer Ansätze durch Pengs Framework (vgl. Peng 2006, S. 15) der die drei führenden Sichtweisen der Strategieliteratur (Industry-/Resource- und Institution-Based-View) kombinierte um daraus strategische Entscheidungen von Firmen auf internationaler Ebene abzuleiten. Erweitert wird Pengs Ansatz in dieser Arbeit durch eine explizite Aufspaltung der tangiblen und intangiblen Ressourcen und Fähigkeiten am konkreten Beispiel der Online-Casinos, Entwicklung einer Wertschöpfungskette nach Porter (1985) und der daraus nachgewiesenen Kombination

mit Ergebnissen einer Five-Forces-Analyse der Industry- und regulatorischen Aspekten der Institution-Based-View.

1.2 Aufbau der Arbeit

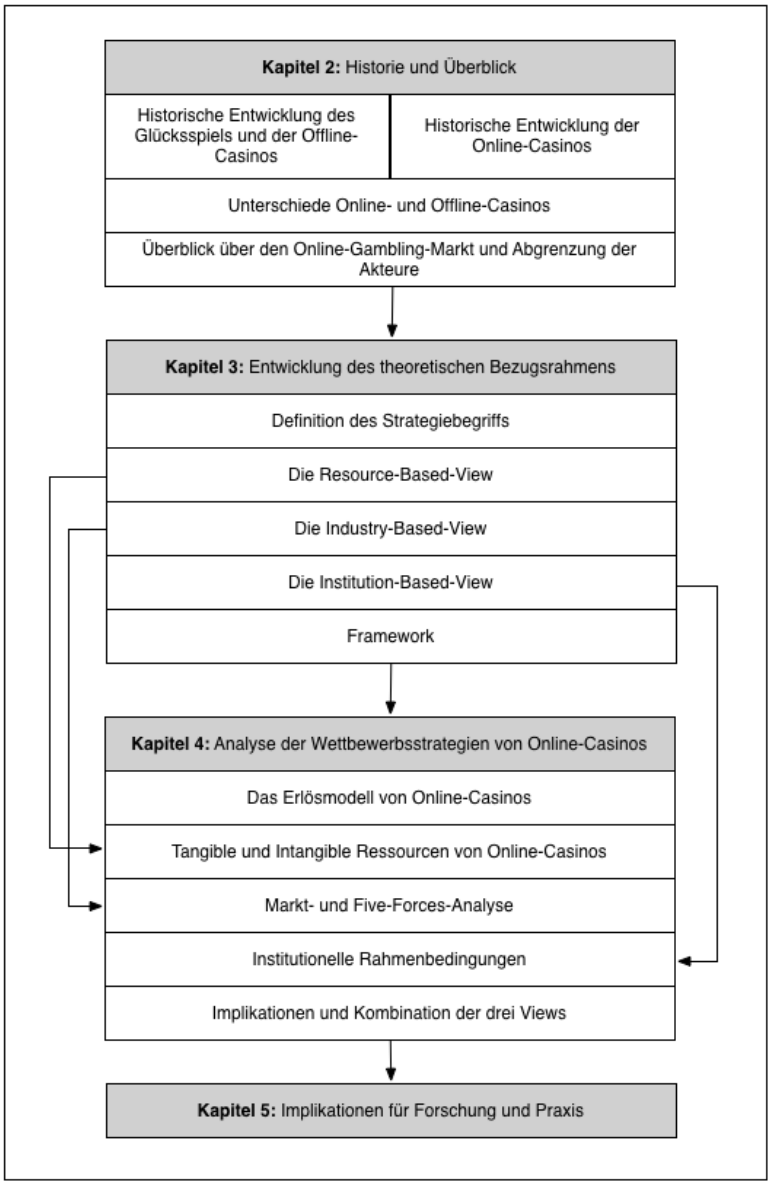


Abbildung 1 – *Aufbau der Arbeit*

Die Arbeit ist, wie in Abbildung 1 dargestellt, aufgebaut. Der rote Faden geht dabei durch eine allgemeinen historischen Betrachtung, über den Aufbau eines theoretischen Rahmenmodells hin zu der Analyse der Wettbewerbsstrategien von Online-Casinos. Die Analyse baut, wie durch die am Rand verlaufenden Pfeile dargestellt, auf den drei beschriebenen Views auf und kombiniert sie miteinander.

Im folgenden Kapitel 2 soll zunächst ein Überblick über die Online-Casino-Industrie erfolgen. Angefangen über eine kurze historische Darstellung der Entwicklung des Glücksspiel (vgl. Kapitel 2.1) erfolgt eine Beschreibung der Entwicklung von Online-Casinos und deren Unterschiede zu den herkömmlichen ländlichen (Offline-) Casinos (vgl. Kapitel 2.2). Im Anschluss folgt ein Überblick über die wichtigsten am Markt beteiligten Akteure: Software-Anbieter (vgl. Kapitel 2.3.1) sind für die Entwicklung der Casino-Software verantwortlich und vermieten diese falls das Casino keine proprietäre Lösung in Anspruch nimmt; Casino-Betreiber (vgl. Kapitel 2.3.2) sind die eigentlichen Online-Casinos, die auf schon vorhandene Software-Lösungen zurückgreifen oder ihre eigene entwickeln, sich in eine der zahlreichen Jurisdiktionen (vgl. Kapitel 4.2.2.1) niederlassen und von dort ihre Produkte und Dienstleistungen anbieten; Payment-Systeme (vgl. Kapitel 2.3.3) dienen als Schnittstelle zwischen herkömmlichen, für das Online-Casino zwingend notwendigen, Bezahlmethoden (z.B. Electronic-Cash, Kreditkarte oder Banküberweisung) und dem Echtgeld-Konto des Casino-Spielers. Sie werden auf Grund ihrer besonderen dominierenden Stellung unabhängig von den herkömmlichen Bezahlmethoden gesondert beschrieben.

In Kapitel 3 erfolgt die Entwicklung eines, für die späteren strategischen Untersuchungen wichtigen, theoretischen, Bezugsrahmens. Nachdem zunächst der Strategiebegriff definiert wird (vgl. Kapitel 3.1) erfolgt eine theoretische Betrachtung der in dieser Arbeit verwendeten strategischen Sichtweisen: der Resource-Based-View (vgl. Kapitel 3.2), die strategische Entscheidungen von Firmen auf Basis derer internen Ressourcen und Fähigkeiten ableitet; der Industry-Based-View (vgl. Kapitel 3.3), die strategische Entscheidungen aus der Positionierung einer Firma innerhalb des Gesamtmarktes definiert; der Institution-Based-View (vgl. Kapitel 3.4), die strategische Entscheidungen aus formalen (z.B. Regulierungen und Gesetze) und informalen (z.B. Ethik und Verantwortung gegenüber Dritten) Gesichtspunkten ableitet. Nach einer kurzen Beschreibung des Interneteinflusses auf strategische Ansätze (vgl. Kapitel 3.5) folgt die Beschreibung des strategischen Frameworks (vgl. Kapitel 3.6).

Im Anschluss an die Entwicklung des Frameworks sollen Online-Casinos auf dessen Basis analysiert werden (vgl. Kapitel 4). Nach einer Beschreibung ihres Erlösmodells (vgl. Kapitel 4.1), das zum Verständnis und Rechtfertigung der Handlungsweisen von Online-Casinos notwendig sind, werden die tangiblen und intangiblen Ressourcen von Online-Casinos bestimmt (vgl. Kapitel 4.2.1). Nach der Darstellung der Wertschöpfungskette (vgl. Kapitel 4.2.1.3) ergeben sich erste Kombinationsansätze innerhalb der Ressourcen von Online-Casinos die nach einer Markt- und Five-Forces-Analyse (vgl. Kapitel 4.2.2) und der Darstellung wichtiger formaler institutioneller Rahmenbedingungen (vgl. Kapitel 4.2.3) genauer in Kapitel 4.3 konkretisiert werden. In einer abschließenden tabellarischen Zusammenfassung (vgl. Kapitel 4.3.2) werden alle strategischen Implikationen aufgeführt und sowohl die interne Ressourcenkombination, als auch die Verknüpfung der strategischen Sichtweisen dargestellt. Die Arbeit endet im Schlusskapitel 5 mit einer Limitation der Untersuchungen und den Implikationen für Forschung und Praxis, mit Schwerpunkt auf dem durch Regulierung geprägten und sich

ständig veränderten Markt.

2 Historie und Überblick

2.1 Geschichte des Glücksspiels bis zum 20. Jahrhundert

Das Phänomen Glücksspiel kann durch alle Kulturen und alle Zeiten hinweg beobachtet werden (vgl. McMillen 1996, S. 6). Angefangen in primitiver Form wurde es bereits vor mehreren tausend Jahren praktiziert, fand jedoch in Europa in kommerzialisierter Form erst im späten Mittelalter Einzug. Seit jeher wurden Spiele in drei Kategorien: dem Geschicklichkeitsspiel, dem Glücksspiel und gemischte Spiele unterteilt. Im 13. Jahrhundert wurde der Begriff „ludus azardus“ mit dem Glücksspiel assoziiert und auch schon damals gab es kritische Stimmen gegen jegliche Form von Spielen bei denen der Geldeinsatz im Vordergrund stand. Da man jedoch alle Spiele, auch das beliebte Schach, um Geld spielen konnte richteten sich die ablehnenden Haltungen meist nur gegen die sog. Zufallsspiele (vgl. Zollinger 1997, S. 20).

Die Geschichte und Entwicklung der Glücksspielkultur kann dabei vornehmlich auf das Ende des Mittelalters zurückverfolgt werden. Zahlreiche Karten- und Würfelspiele waren zu dieser Zeit beliebte Glücksspiele der Oberschicht. Die meist auf Spielfesten zelebrierten Glücksspiele wurden bereits zu dieser Zeit von staatlicher und kirchlicher Seite observiert und es bestand Interesse daran, das Glücksspiel zeitlich und örtlich in begrenzten Räumen zu konzentrieren. Die Strategie der Monarchen war also seit jeher die der „Toleranz, Lenkung und Kontrolle“. Es wurden bereits erste frühmoderne Formen der Konzessionierung von Spielen für bestimmte Personen an vorgegebenen Orten verteilt. Diese „legalen“ Spiele wurden auch als „gewährte Freiheit“ bezeichnet (vgl. Zollinger 1997, S. 181).

In ganz Europa, vornehmlich auch in Italien, wurde das Glücksspiel besonders zu Karneval als essentieller Mitbestandteil dieser Zeit zelebriert. In Italien wurden das Spiel in sog. „Casellos“ organisiert. In späteren Jahren wurden die Spielzeiten auch außerhalb der Faschingszeit immer mehr erweitert (vgl. Zollinger 1997, S. 185).

Im heutigen deutschen Raum waren besonders die bei reichen und adeligen Gesellschaftsschichten beliebten Badeörter der Motor für den im 18. Jahrhundert einsetzenden Glücksspielboom. Seit dem 30jährigen Krieg (1618-1648) etablierten sich die Badeanstalten in den Kurorten zu beliebten Spielstädten. Diese sog. „Spielbäder“ waren seit jeher der Inbegriff für Luxus, Glanz und Vergnügen (vgl. Zollinger 1997, S. 229). Aus dem frühen 18. jahrhundert ist bekannt, dass erste Investoren an den Glücksspielstädten un deren Umsätzen beteiligt wurden. Um 1732 festigten sich erste Spielsäle, wie beispielsweise der „Assemblée Saal“ der 800-1000 Leute und bis zu 30 Spieltische bereitstellte. Solche Säle wurden meist von Privatpersonen betrieben, die an den Einnahmen beteiligt wurden. Es dauerte daher nicht lange bis die lokalen Regierungen Abgaben von den lukrativen Einnahmen verlangten. Aus dem Jahr 1764 ist beispielsweise bekannt, dass ein hessen-rothembergischer Amtsmann ein „ausschließliches Glücksspielrecht“ an einen Rittermeister zur Zahlung von jährlich 100 Spe-

ciesducaten gewährte. Die Kasseler Regierung erklärte daraufhin diesen Vertrag für ungültig, da er eine „eigenmächtige Monopolisierung“ propagierte (vgl. Zollinger 1997, S. 231).

1748 war beispielsweise in Baden-Baden das Pachten von Spieltischen gegen eine Gebühr möglich. In Ems, Schlangenbad und Schwalbach, Aachen, Spa, Pyrmont und Wiesbaden war zu jener Zeit das öffentliche Spiel in privilegierten Cafés bekannt. Pachtgebühren für Spieltische stiegen kontinuierlich an (vgl. Zollinger 1997, S. 232).

Im 19. Jahrhundert entwickelte sich das öffentliche Glücksspiel dann zunehmend weiter und vor allem die preußische Regierung war mit Regulierungsgesetzen stets bemüht zu kontrollieren und mitzuverdienen. So wurde beispielsweise beschlossen, dass Glücksspiel nur unter Aufsicht von Beamten geschehen darf. In Baden-Baden wurde nun erstmals vom „spezifischen Spielbau“ geredet, der die zweckentfremdeten Badehäuser ersetzen sollte. In Monaco, wo 1856 das Glücksspiel begann, wurden systematisch edle Spielbanken errichtet. Mitverantwortlich war dort der Homburger *Francois Blanc*, der es verstand eine glanzvolle und einzigartige Atmosphäre zu schaffen, die zu jener Zeit den Stil der alten Casinos prägte. Die Strategie ging in eine Richtung, das „untere“ Volk vom Spielbetrieb auszuschließen und so Glücksspiel zu einem Vergnügen der Reichen zu machen. Währenddessen erkannte man in Deutschland den Willen, vor allem des „einfachen“ Volkes, am Spiel und halbierte beispielsweise an Wochenenden in Aachen die Fahrpreise der Lokomotiven um mehr Spieler anzulocken – mit großem Erfolg. Auch in Ems fanden sich vor allem Sonntags viele Koblenzer Handwerker die dort dem Glücksspiel verfielen (vgl. Zollinger 1997, S. 245).

Wo im 18. Jahrhundert teilweise systematisch Bäder- und Kurorte gegründet wurden um das lukrative Glücksspiel zu etablieren (beispielsweise Wilhelmsbad, Hofgeismar, Nenndorf und Brückenau) galten auch Bad Eilsen, Oldesloe, Kissingen, Homburg, Nauheim, Köthen, Alexisbad, Meinberg, Neuwied und zahlreiche andere Städte als „Orte des Spiels“ (Zollinger 1997, S. 251).

Zur Mitte bis Ende des 19. Jahrhunderts unter dem Norddeutschen Bund und der neuen deutschen Regierung mehrten sich wiederum die Stimmen der Glücksspielgegner. Man könne keine europäische Großmacht sein und Spielhöllen betreiben, hieß es beispielsweise aus der „Gartenlaube“, einer damaligen weit verbreiteten Zeitschrift. Unterschriften wurden gesammelt und zahlreiche Spielbanken in ganz Deutschland geschlossen. Ab 1872 wurde Glücksspiel in Deutschland nur noch in illegaler und unregulierter Form betrieben. Erst der Gesamteuropäische Boom, vor allem in Italien, Frankreich und der Schweiz, rückte das Thema Glücksspiel wieder in die Öffentlichkeit (vgl. Zollinger 1997, S. 256). Erst 1933 wurden die meisten deutschen Spielbanken unter den Nationalsozialisten wiedereröffnet und bestehen teilweise bis heute.

2.2 Online-Casinos

2.2.1 Entwicklung

Die Entwicklung der Online-Casinos geht auf Mitte der 90er Jahre zurück. Es gibt viele Firmen, die sich in dieser Zeit etabliert haben und von sich selbst behaupten, das erste Online-Casino der Welt bereitgestellt zu haben. Als einer der Pioniere gilt die Firma *Microgaming*, die sich 1994 als Internet-Casino-Software Unternehmen einen Namen machte. Das erste offizielle Online-Casino mit Namen *„Internet Casino System Version IV“* wurde 1996 von *Microgaming* eingeführt und unterhielt wenige klassische Casino-Spiele wie *BlackJack*, *Roulette*, Baccarat und Slot-Maschinen. Der sog. *„Gaming Club“* war eine von *Microgaming* betriebene Firma, die die Casino Software unterhielt und hatte ihren Sitz in Südafrika. Der *Gaming Club* ist immer noch aktiv und wird heute von der Firma *Carmen Media* auf Gibraltar betrieben (vgl. Vegaspalms.com 2008). Entscheidend war allerdings auch die Tatsache, dass Antigua und Barbuda, ein karibischer Inselstaat, die ersten rechtlichen Rahmenbedingungen für das Online-Glücksspiel schaffte. 1994 wurde dort eine Art Freihandelszone eingerichtet, die es Buchmachern aus den USA erlaubte, Wetten außerhalb des streng regulierten US-Marktes anzunehmen (vgl. Wood and Williams 2007a, S. 492). Diese „Regulierungslücke“ mag Vorbild für viele andere Nationen gewesen sein.

Per Definition bezeichnet Aranda (2008) ein Online-Casino als Ableitung eines klassischen Offline-Casinos. Auch sie gibt an, dass viele Firmen der 90er Jahren ihr Online-Casino als erstes weltweit bezeichnen. Am 18 August 1995 wurde ein Internet-Casino der *„Internet Casinos Inc.“ (ICI)* eröffnet das 18 verschiedene Casino-Spiele anbot. Der Firmensitz der *ICI* waren die Caicos Inseln, um rechtlichen Sanktionen aus den USA zu entgehen, was auch Wilson als Motivation für die Ansiedlung vieler Firmen in Übersee nennt (vgl. Wilson 2003, S. 1246). Neben dem bereits erwähnten *Gaming Club* proklamiert auch *Intertops Casino* zu den Ersten zu gehören. Die Firma *Interactive Gaming & Communications Corp. (SBET)* die seit 1996 existiert, war eine der ersten Online-Casino-Unternehmen die im *NASDAQ* gelistet wurde (vgl. Aranda 2008).

Auch laut *777.com* gelten die Inseln Antigua und Barbuda als Katalysator für das Internet-Casino-Geschäft. Dort wurden als erstes Online-Casino-Lizenzen verteilt und auch heute noch sind die Inseln beliebte Firmensitze für zahlreiche Online-Casinos. Auch hier wird die *Microgaming* Casino-Software als erste voll funktionsfähige Internet-Casino-Software genannt. Viele sich daraufhin etablierende Firmen nutzten sie, wie beispielsweise *InterCasino*, die 1995 ihre Pforten öffneten. *InterCasino* machte bereits vom ersten Internet-Payment System, das von *CryptoLogic* entwickelt wurde, Gebrauch. Diese Software erlaubte das sichere und praktische Transferieren von Geld auf die Internet-Casinos. Der Start der Internet-Gambling-Industrie verlief indes nicht ohne zahlreiche Hindernisse und Probleme – besonders im rechtlichen Bereich. Die USA waren und sind nachwievor die polarisiertesten Akteure rund um das Internet-Gambling Geschäft: Waren sie doch schon immer deren größte

Zielgruppe aber auch aktivste Gegner. Das beweist der 2006 eingeführte „Unlawful Internet Gambling Enforcement Act“ (der sog UIGEA, vgl. Kapitel 4.2.3.2), der in den USA das Überweisen von Geld zu Online-Casinos als rechtswidrig deklariert.

Mit dem Gewinn der offiziellen Poker-Weltmeisterschaft durch *Chris Moneymaker* im Sommer 2003, der sich für weniger US-Dollar eine Teilnahme und einen Millionengewinn sichern konnte, setzte ein neuer, nie da gewesener Boom im Online-Casino Geschäft ein. Der Online-Poker-Raum *PokerStars* verpflichtete *Chris Moneymaker* als Werbefigur und sicherte sich innerhalb weniger Monate tausende Neukunden. Zahlreiche weitere Firmen folgten dem Beispiel und nahmen das Online-Poker neben den klassischen Casino-Spielen in das Standardangebot mit auf. Mit dem UIGEA 2006 änderte sich die Situation jedoch dramatisch. Die Kurse der an der Börse gelistete Online-Gambling Unternehmen wie die *PartyGaming Ltd.* oder die *888 Holding* stürzten in die Tiefe als bekannt wurde, dass im Zuge des UIGEA keine amerikanischen Spieler mehr auf deren Seiten zugelassen werden. Heute sehen sich diese Firmen neuen Herausforderungen gegenüber, da eine massive Zielgruppe nicht bedient werden kann (vgl. 777.com 2008).

Bereits 2003 wurde das Internet-Glücksspiel auch als „Interactive Gambling“, „E-Gambling“ oder „brauchbare Form des E-Commerce“ bezeichnet (vgl. Woolley 2003, S. 3). Die Zielgruppe der Universitätsstudenten gilt seit Ende der 90er als schnellstwachsender Sektor im Online-Gambling Geschäft (vgl. Zewe 1998, S. 53). Auch heute noch sind Studenten eine wichtige Zielgruppe der Online-Casinos. Besonders Online-Poker ist unter Studenten zum Volkssport geworden (vgl. Brown 2006, S. 54ff). Der Gewinn der Gesamtbranche wurde im Jahr 2008 auf 347 Milliarden US-Dollar geschätzt (vgl. bwin 2007).

2.2.2 Der Übergang vom Offline- zum Online-Casino

Als im Zuge der Errichtung der ersten Online-Casinos das sog. „Themen-Casino“, beispielsweise mit *Atlantis*, einer damals auf der Isle of Man ansässigen Firma (vgl. Aranda 2008), eingeführt wurde, war zugleich der Weg für strategisches Umdenken zahlreicher Offline- und Online-Casinos geebnet. Durch geschickte Kombination der Vorteile eines digitalen Produkts, wie die ständige Verfügbarkeit oder komfortable Benutzung von zu Hause aus, und des Flairs eines Offline-Casinos war es erstmals möglich eine Corporate-Identity zu entwickeln, die der eines Offline-Casinos sehr nahe kam. Zusätzliche Vorteile gegenüber eines herkömmlichen ländlichen Casinos sorgten schnell für eine hohe Akzeptanz und Verbreitung. Wood et al. (2007) haben sich mit der Frage beschäftigt, warum es Menschen präferieren Glücksspiel lieber online als offline zu betreiben. Grundsätzlich konnte in dieser Studie festgehalten werden, dass 73% der knapp 2000 in diversen Online-Casinos befragten Spieler das Internet-Glücksspiel dem Spiel in ländlichen Casinos vorziehen. Während man in früheren Studien belegte, dass hauptsächlich Männer das Internet-Glücksspiel bevorzugen, fanden Wood et al. (2007) heraus, dass mit 56:44 eine relativ gleichverteilte Anzahl Männer und Frauen vorlag.

Mit einem Altersschnitt von 34 Jahren, wobei der Median bei 20-24 Jahren lag, und einer Altersverteilung von 18-84 Jahren gilt das Internet-Glücksspiel als demographisch sehr diversifiziertes Produkt (vgl. Wood et al. 2007, S. 240).

Als Hauptgründe, warum Online- dem Offline-Glücksspiel vorgezogen wird, wurden Bequemlichkeit, Leichtigkeit, Komfort, Anonymität und Schnelligkeit genannt (vgl. Wood et al. 2007, S. 239). Diese Hauptargumente unterstreichen wiederum die generellen, oben angesprochenen, Vorteile eines digitalen Produkts. Mit einer Verfügbarkeit von 24 Stunden kann das Online-Glücksspiel mit minimalem Aufwand betrieben werden. Die Registrierung in einem Online-Casino dauert nur weniger Minuten. Generelle Alters- oder Identitätskontrollen werden meist erst abgefragt, wenn eine Auszahlung möglicher Gewinne auf das eigene Konto erfolgt. Im Unterschied zu einem Offline-Casino, wo jeder Gast meist länger andauernde Kontrollen am Eingang „überstehen“ muss, ist hier bereits eine deutlich geringere Hemmschwelle beim Eintritt in das Online-Casino zu beobachten. Online-Casinos sind zudem sehr leicht zu finden und überall, wo auch ein Internetanschluss zur Verfügung steht und entsprechende Systemanforderungen erfüllt werden, aufrufbar. Der Komfort im eigenen Heim und der Fakt, dass selbst mit dem Pyjama gespielt werden kann, ist ein weiterer wichtiger Fakt warum Online- dem Offline-Glücksspiel vorgezogen wird. Nicht zuletzt ist Anonymität der Spieler ein weiterer wichtiger Punkt. Während man in ländlichen Casinos den kritischen Blicken von Croupiers[1] oder anderen Gästen ausgesetzt ist, agiert man online unter einem Pseudonym und mögliche peinliche Glücksspielverluste werden unbeobachtet registriert. Kombiniert mit dem Fakt, dass es online wesentlich schneller möglich ist eine Wette zu platzieren und Wettrunden zu absolvieren, ist hier die Gefahr der Glücksspielsucht besonders hoch. 42,7% der in Wood et al. (2007) getätigten Umfrage gaben an, Problemspieler zu sein (vgl. Wood et al. 2007, S. 242). Manzin und Biloslavo (2008) haben die wichtigsten Unterschiede zwischen Online- und Offline-Casinos zusammengefasst:

Merkmal	Online-Casino	Offline Casino
Sprache	I.d.R. Multi-Language Support	I.d.R. eine Sprache
Akzeptierte Währungen	Verschiedene Währungen	Eine Währung, abhängig vom Sitz des Casino
Zahlungsmethoden	Viele verschiedene, u.a. elektronische Bezahlsysteme. Kein Bargeld.	I.d.R. Bargeld und beschränkte Anzahl Kreditkarten
Benutztes Geld	Reales Geld in digitaler Form	Reales Geld in Form von Casino-Chips

[1] Der sog. Croupier ist Mitarbeiter des Casinos und Aufseher und Organisator von Casino-Spielen. Oft tritt er auch als Spielleiter auf und gibt Karten (z.B. bei Poker, BlackJack).

Dress-Code	Kein Dress-Code	Abhängig vom Casino – i.d.R. angemessene Kleidung
Kostenloses Glücksspiel	Viele Möglichkeiten des kostenlosen Spiels, u.a. um neue Mitglieder anzuwerben und die Software zu testen	Eingeschränktes freies Spiel, i.d.R. um neuen Gästen die Casino-Spiele zu erläutern
Angebot an Spielen	Sehr viele und ständige Neuentwicklung	Eingeschränktes, limitiertes Angebot
Kosten für den Gast	Internet-Gebühren	Transport, Unterkunft und Mahlzeiten
Kundensupport	Telefon / Fax / E-Mail	Persönlich
Spieler-Anonymität	Komplette Anonymität, keine Kameras oder andere Personen	Kameraüberwachung, Beobachtung durch Andere
Störfaktoren	Computer-Grafiken und Töne	Verschiedene Faktoren (Slotmaschinen, andere Gäste etc.) die zur Atmosphäre beitragen
Atmosphäre	Kein konkurrierendes Verhalten der Spieler untereinander	Oftmals Wettbewerbsatmosphäre
Zugang	24 Stunden, 7 Tage die Woche und von überall wo es einen Internetanschluss gibt	Beschränkte Öffnungszeiten
Unterhaltungskosten	Gewöhnlich niedriger als bei traditionellen Casinos	Gewöhnlich sehr hoch

Tabelle 1 – *Unterschiede zwischen Online- und Offline-Casinos (vgl. Manzin and Biloslavo 2008, S. 100ff)*

Immer wieder gab es in der Vergangenheit Versuche ein Offline- in ein Online-Casino umzuwandeln. Die Spielbank Hamburg hat im Jahr 2002 einen Versuch unternommen, ein legales Online-Casino unter staatlicher Aufsicht einzuführen. Das Konzept war sehr simpel: Eine Kamera filmte den in der Spielbank-Hamburg befindlichen Roulettekessel und übertrug die jeweiligen Ergebnisse auf eine Webseite. Spieler konnten über ein Portal ihre Einsätze tätigen. Das Projekt wurde allerdings im Oktober 2003 vom Hamburger Verfassungsgericht we-

gen einer fehlenden Grundlage im Hamburger Spielbankgesetz eingestellt (vgl. ISA-Casinos 2005).

2.3 Betrachtung und Abgrenzung der im Online-Gambling-Markt beteiligten Akteure

Die folgende Abbildung 2 beschreibt alle im Online-Casino Markt beteiligten Akteure, eingebundene Elemente und deren Beziehungen untereinander.

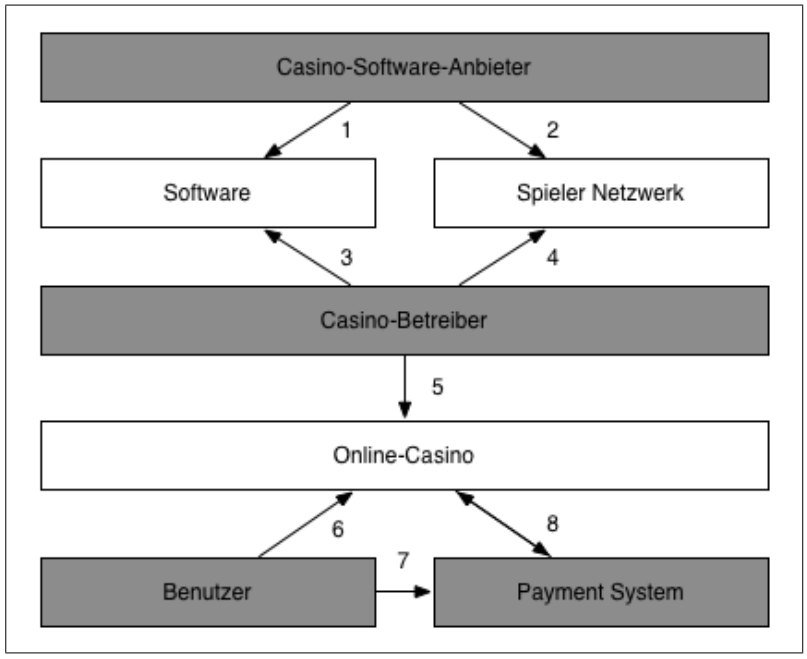


Abbildung 2 – *Akteure, Elemente und Beziehungen im Online-Casino-Markt (eigene Darstellung)*

Alle Akteure in Abbildung 2 sind grau hinterlegt und werden, mit Ausnahme der Benutzer, in folgenden Kapiteln detailliert an Hand von realen Beispielen vorgestellt.

An der Spitze dieses Modells stehen die Casino-Software-Betreiber. Diese Unternehmen stützen ihre Kernkompetenzen auf das Entwickeln zuverlässiger Casino-Software (1). Sie liefern damit die Infrastruktur für Casino-Betreiber. Zusätzlich unterhalten viele Casino-Software-Anbieter sog. „Spielernetzwerke“ (2). Casino-Betreiber unterhalten Online-Casinos (5) und nutzen die durch Casino-Software-Anbieter angebotene und unterhaltene Software (3) sofern Casino-Betreiber über keine eigene (proprietäre) Software verfügen. Greifen viele Casino-Betreiber auf die gleiche Casino-Software eines Anbieters zu, so verfügen alle über das gleiche Spielernetzwerk (4) und werden als sog. „Skins“ dieses Netzwerks bezeichnet. Je mehr Kunden, also Casino-Betreiber, der Software-Anbieter nun besitzt und je mehr Spieler diese Kunden für das Netzwerk werben, desto höher wird der Nutzen für alle im Netzwerk

beteiligten Online-Casinos. Der Nutzen ist umso größer, je interaktiver die angebotenen Spiele sind. Casino-Spiele, die eine möglichst große Nutzerbasis erfordern (z.B. Online-Poker), werden damit durch ein großes Spieler-Netzwerk attraktiver. Individuelle Casino-Spiele (z.B. Slot-Maschinen) benötigen in der Regel keine Interaktion mit anderen Benutzern und sind damit für das Spieler-Netzwerk wertlos. Ein Casino-Software-Anbieter kann auch gleichzeitig ein Casino-Betreiber sein.

Casino-Betreiber sind meist unabhängige Firmen, die über eine Glücksspiellizenz in einem bestimmten Land verfügen. Sie betreiben ein Online-Casino, das die Software unabhängiger Casino-Software-Anbieter oder eigene (proprietäre) Software benutzt. Benutzer spielen im Online-Casino des Betreibers (6). Sie können über ein Payment-System mit dem Online-Casino interagieren (7) und Geld-Transaktionen (8) in die Wege leiten. Ein Payment-System ist ein elektronischer Bezahlservice. Dort sind virtuelle Konten eines Benutzers registriert. Online-Casinos unterstützen bestimmte Payment-Systeme und erlauben Geld-Transaktionen über diese Schnittstelle. Eine detailliertere Beschreibung der Funktionsweise eines Payment-Systems erfolgt in Kapitel 2.3.3. Da Casino-Betreiber immer ein Online-Casino unterhalten, werden die Begriffe in den strategischen Analysen dieser Arbeit synonym verwendet.

2.3.1 Casino-Software-Anbieter

Während viele Casino Betreiber ihre eigene, proprietäre, Software entwickeln haben sich auf dem Online-Gambling Markt viele große Software-Hersteller etabliert, die Casino-Software für ein riesiges Netzwerk von Online-Casinos bereitstellen.

Boss Media

Boss Media, gegründet 1997, hat seinen Sitz im schwedischen Växjö. Nachdem anfänglich ein eigenes Online-Casino unterhalten wurde, hat sich die Firma mittlerweile als einer der größten Casino-Software-Betreiber eines riesigen Netzwerks behauptet. Zusammen mit unterschiedlichen Akteuren, die weltweit agieren, bietet *Boss Media* seinen Kunden eine Internet-Casino-Komplettlösung an. Das Gesamtangebot von *Boss Media* ist im sog. FFM (Full Facility Management) Programm zusammengefasst und umfasst die eigentliche Gaming-Software, ein Managementsystem, einen elektronischen Bezahlservice, technischen Support, Spielersupport, Sicherheit und Überwachung, Customer-Relationship-Management (CRM) und Licensing, also die Möglichkeit von Kunden all diese Komponenten zu mieten. *Boss Media* beschäftigte 2007 durchschnittlich ca. 200 Mitarbeiter. Der Gesamtgewinn vor Steuern betrug 2007 5,9 Millionen Euro (vgl. **?**, S. 3)[1].

Microgaming

Die Firma *Microgaming*, mit Hauptfirmensitz auf der Isle of Man, wurde 1994 gegründet

[1] Zahlen von *Boss Media* nach am 21.01.2009 gültigen Kurs von 1 SEK = 0,092 Euro umgerechnet

und zählt zu den Pionieren des Online-Casino-Marktes. Ihre Casino-Software wird von 120 Online-Casinos und über 40 Pokerräumen genutzt und zählt damit zu der erfolgreichsten – nicht proprietären Software – weltweit. Monatlich werden nach Firmeninformation durchschnittlich vier neue Casino-Spiele veröffentlicht. Auch *Microgaming* ist im Besitz einer Online-Bezahl-Schnittstelle mit Namen *Pricewater Coopers*. Neben der Software-Entwicklung und Wartung zählt die Organisation eines eigenen Poker- und Jackpot-Netzwerks zu den Aufgaben von *Microgaming*.

CryptoLogic

Die Firma *CryptoLogic* wurde 1995 gegründet und hat ihren Hauptsitz in Toronto, Kanada. Über 200 Casino-Spiele werden von ihrer Software unterhalten. Ein großes Aushängeschild der Firma ist, dass im Zuge der UIGEA keine US-amerikanischen Spieler unterstützt werden. 1996 bot die Firma nach eigenen Angaben mit dem *Inter-Casino* die erste voll funktionsfähige „customer-to-licence“ Software an, machte also damit erstmals das Anmieten der eigenen Software durch externe Casino-Betreiber möglich. *CryptoLogic* ist sowohl im *Toronto Stock Exchange*, als auch im amerikanischen *NASDAQ* und der *London Stock Exchange* gelistet.

Playtech

Die Firma *Playtech* mit Sitz auf den British Virgin Islands und der Isle of Man gilt als Jüngste der Online-Casino-Software-Anbieter. Die Firma gründete sich 1999 im Zuge des boomenden Online-Casino-Marktes und wurde von in der Industrie arbeiteten erfahrenen Entrepreneure gegründet. Die Firma ist hauptsächlich auf den europäischen und asiatischen Markt konzentriert und betreibt neben „herkömmlicher“ Casino-Software auch eine mobile Casino-Lösung.

2.3.2 Casino-Betreiber und Online-Casinos

Casino-Betreiber nutzen entweder die Software von Casino-Software-Anbietern oder ihre proprietäre Software. Insgesamt nutzen laut *online.casinocity.com* 117 Casino-Betreiber ihre eigene Software während 513 auf schon vorhandene Software zurückgreifen (Stand: 05.01.2009).

PartyGaming

Die Firma *PartyGaming* wurde mit der Veröffentlichung des *Starluck Casinos* unter dem Firmennamen *iGlobalMedia* gegründet. *Ruth Parasol*, Tochter eines Unternehmers aus San Francisco, war zunächst Mitgründerin einer Telefon-Sex Firma und im Online-Porno-Geschäft aktiv. Die nachwievor als kontrovers geltende Unternehmerin investierte zunächst mit ihrem Vater in die Firma *The Internet Entertainment Group (IEG)* – ein seinerzeit berühmtes Online-Pornographie-Geschäft – und nach deren Zusammenbruch (auf Grund von Konflik-

ten mit dem Gesetz) in den damals aufkommenden Online-Gambling-Markt. Das *Starluck-Casino* wurde offiziell im September 1997 von *Parasol* ins Leben gerufen (vgl. Laffey 2007, S. 480ff).

Nachdem man zunächst keine eigene Casino-Software nutzte, entschloss sich die Firma 1998 auf eine eigene IT-Infrakstruktur umzusteigen. Im Jahr 2001 wurde neben den herkömmlichen Casino-Spielen das Produkt *PartyPoker* entwickelt um dem einsetzenden Online-Poker-Boom gerecht zu werden der *PartyGaming* 2004 zu Marktanteilen von über 50% auf dem Online-Gambling-Markt verhalf. Der jährliche Erlös von *PartyGaming* lag zu dieser Zeit bei 553 Millionen US-Dollar. Die DotCom-Rezession, die Anfang des neuen Jahrtausends einsetzte, konnte damit erfolgreich überwunden werden (vgl. Laffey 2007, S. 479). *PartyBingo*, eine weitere Produktpalette aus Bingo-Spielen wurde 2003 eingeführt. Im Jahr 2005 folgte der Gang an die Londoner Börse. Mit den Plattformen *PartyCasino*, *PartyPoker*, *PartyGammon* (Backgammon Spielserie) und *PartyBingo* wurde 2006 erstmals eine einheitliche Schnittstelle geschaffen, mit der Kunden zwischen den verschiedenen Angeboten unter Nutzung eines einzigen Spielerkontos hin und her wechseln konnten ohne das Geld neu zu transferieren. 87% aller Gewinne kamen im ersten Quartal 2005 von US-Bürgern (vgl. Peston 2005) – ein Zustand der *PartyGaming* noch viele Probleme bereiten sollte: Im Jahr 2006 wurde mit Einführung des UIGEA (vgl. Kapitel 4.2.3.2) in den USA von *PartyGaming* beschlossen, keine US-amerikanischen Spieler mehr auf ihren Seiten zu dulden (vgl. PartyGaming 2008). Massive Kurseinbrüche der *PartyGaming* Aktie und starke Rückgänge der Umsätze waren die Folge.

Heute identifiziert sich *PartyGaming* hauptsächlich mit den Kernkompetenzen: Poker, Casino-Spiele und Sportwetten. Insgesamt wurden im Jahr 2007 laut Annual Report 476 Millionen US-Dollar umgesetzt. Davon entfielen 295 Millionen US-Dollar auf den Bereich Poker, 146,7 US-Dollar auf Casino-Spiele und 16,1 auf Sportwetten. Seit dem UIGEA können jährlich wieder wachsende Umsätze verzeichnet werden (vgl. PartyGaming 2007, S. 3).

PartyGaming nutzt kein eigenes Payment-System, greift dagegen aber auf bekannte und akzeptierte Systeme zurück. Hauptsächlich wird der europäische Markt bedient, aber auch Amerika (nicht USA) und Asien liegen im Fokus. Dort sind die jährlichen Umsätze jedoch viel geringer.

888 Holding

Mit dem *Casino-on-Net* wurde die *888 Holding* 1997 mit einem ersten Online-Casino ins Leben gerufen. Die auf der Britischen Halbinsel Gibraltar ansässige Firma wird offiziell von der *Cassava Enterprises Limited* betrieben und ist seit 2005 an der Londoner Börse gelistet. Wie auch *PartyGaming* identifiziert sich *888* durch eine Reihe unterschiedlicher Casino-Produkte. Neben dem bereits erwähnten Casino zählen seit 2002 eine Online-Poker-Marke (*Pacific Poker*), seit 2008 Sportwetten, seit 2007 Bingo und Backgammon und seit 2006 ein mobiles Casino zu ihrem Portfolio (vgl. 888.com 2007).

888 nutzt laut *online.casinocity.com* sowohl proprietäre Software – z.B. für ihre Marke *Pacific Poker* – als auch die Netzwerke von *CryptoLogic* (*Casino-on-Net*) oder *Orbis Technology* (*888 Sport*).

bwin

Die *Simon Bold Limited* wurde 1999 in Gibraltar gegründet und 2001 von der in Wien ansässigen *bwin* Interactive Entertainment AG zu 100% übernommen und seither gesteuert. Mit einem Jahresumsatz von 350,3 Millionen Euro im Jahr 2007 zählt die Firma zu den Spitzenverdienern der Industrie. Die Einnahmen stammen fast ausschließlich aus dem europäischen Großraum, der Fokus strategischer Aktivitäten liegt laut Annual Report jedoch auch auf dem asiatischen Markt, in dem man große Potenziale sieht. Die Konzentration des Produktportfolios liegt auf Sportwetten und Online-Poker (vgl. bwin 2007, S. 16). *bwin* zeichnet sich in erster Linie durch ein ausgeprägtes Marketing-Programm aus, das sich durch zahlreiche Partnerschaften in der Sportwelt (beispielsweise Sponsoring im Bereich Fußball, Basketball oder Motorsport) definiert. *bwin* wird von *Boss Media* in 15 europäischen Ländern beraten und unterstützt. Daneben unterhalten Sie ihr eigenes Spielernetzwerk *OnGame*, das als Tochtergesellschaft gegründet wurde und laut *online.casinocity.com* von 30 Casino-Betreibern, u.a. *bwin Poker*, genutzt wird (Stand: 05.01.2009). Ihr Casino wird von *Net Entertainment*'s Software betrieben.

2.3.3 Payment-Systeme

Neteller

Die *Neteller Limited* wurde 1999 in Großbritannien gegründet. In über 160 Ländern wird der elektronische Bezahlservice derzeit akzeptiert und laut Firmenangaben werden jährlich mehrere Milliarden US-Dollar transferiert. *Neteller* operiert in erster Linie als Schnittstelle zwischen zahlreichen Unternehmen, daneben viele Online-Casinos, und „regulären“ Banken und Kreditinstituten. *Neteller* wird, laut *online.casinocity.com*, von 1504 Casino-Seiten genutzt (Stand: 06.01.2009).

Abbildung 3 beschreibt die generelle Funktionsweise des Neteller-Service. Wenn ein Kunde bei *Neteller* registriert ist, nutzt er, ähnlich wie beim Micropayment Service *PayPal*, ein virtuelles Konto. Dieses kann er durch Überweisungen von Kreditinstituten, wie von einem Visa-Karten- oder EC-Karten-Konto, aufladen. Möchte er nun Geld auf ein Online-Casino transferieren, das den *Neteller*-Service unterstützt, so registriert er in der Regel sein Konto in diesem Casino. Der angeforderte Betrag wird in Echtzeit mit dem *Neteller*-Kontostand verglichen und ebenfalls in Echtzeit übertragen. Sollte der angeforderte Betrag höher als der *Neteller*-Kontostand sein, wird die Überweisung zurückgewiesen. Kunden können sich mögliche Gewinne in einem Online-Casino mit geringer Bearbeitungszeit, in der Regel wesentlich kürzer als beim Auszahlen auf ein Bankkonto oder eine Kreditkarte, auf ihr *Neteller*-Konto

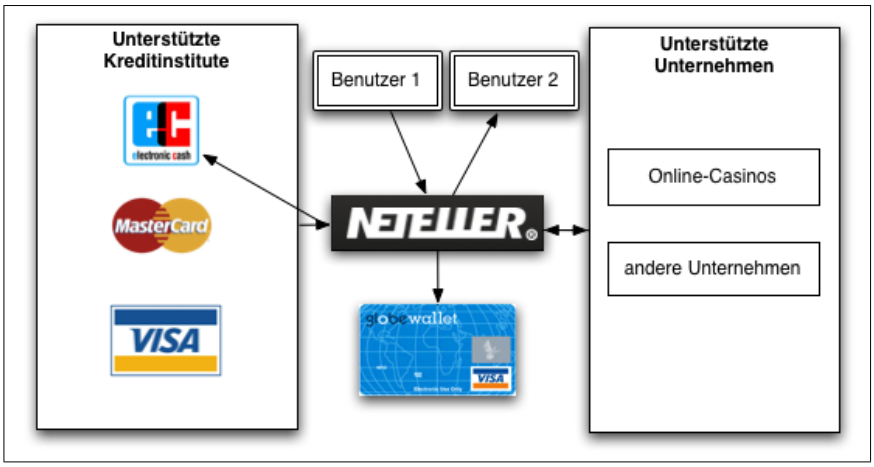


Abbildung 3 – *Neteller – Funktionsweise (eigene Darstellung)*

zurück überweisen. Auch ist es möglich von einem *Neteller*-Konto, nach erfolgreicher Verifizierung, Geld auf das eigene Bankkonto zu überweisen. Auch Auszahlungen via Scheck sind möglich. Das Zurücküberweisen auf Kreditkarten wird nicht unterstützt. Auch können sich bei *Neteller* registrierte Benutzer gegenseitig Geld transferieren. Der Begünstigte (Benutzer 2) muss dazu lediglich den eingeleiteten Transfer (von Benutzer 1) akzeptieren und der Betrag wird in Echtzeit via *Neteller* übertragen.

Eine Besonderheit von *Neteller* ist die Auszahlmöglichkeit über eine, in Zusammenarbeit mit dem Service *PayPro*, eigens bereitgestellte Geldkarte. Diese sog. *„globe-wallet“* Karte kann über *Neteller* bestellt werden und wird an die im System registrierte Postadresse versendet. Benutzer können anschließend auf *Neteller* gelagertes Geld auf diese Geldkarte transferieren, was in der Regel nicht länger als ein Werktag dauert. Sofern die Karte gedeckt ist, kann damit überall bezahlt werden wo, je nach unterstütztem Kreditinstitut, *VISA*- oder *Master*karten akzeptiert werden. Die Geldkarte kann dabei zu keinem Zeitpunkt einen negativen Betrag aufweisen, d.h. im Gegensatz zu einer „normalen“ Kreditkarte, werden keine negativen Saldi gedultet.

Moneybookers

Die Firma *Moneybookers*, mit Sitz in London, ist das direkte Pendant zur *Neteller Ltd.* Der bei ebenso zahlreichen Online-Casinos unterstützte elektronische Bezahlservice hat sich neben dem Transferieren von Geld auf zahlreiche weitere Zusatzleistungen spezialisiert. So können Kunden beispielsweise auch Geld zwischen Mobiltelefonen über *Moneybookers* transferieren. Außerdem können Faxe oder SMS über eine zentrale Schnittstelle verschickt werden.

3 Theoretischer Bezugsrahmen: Entstehung von Wettbewerbsstrategien

3.1 Definition des Strategiebegriffs

Kern dieses Kapitels ist es, mit Hilfe der Literatur ein formales und standardisiertes Framework anhand der Strategieliteratur zu erarbeiten. Dazu werden drei verschiedene strategische Kernansätze erläutert und miteinander in Beziehung gebracht: Die Resource-, Industry-, und Institution-Based-View. Der Strategiebegriff ist in der Literatur nicht eindeutig definiert und es sind unzählige Definitionen zu finden (vgl. Haertsch 2000, S. 43).

Unter einer Wettbewerbsstrategie versteht man das Abstimmen interner Kapazitäten und externer Beziehungen. Sie beschreibt beispielsweise die Reaktion gegenüber Zulieferern, Kunden, Wettbewerbern und der gesamten sozio-ökonomischen Umwelt (vgl. Kay 1993, S. 18). Laut Aaker (1984) haben Geschäftsstrategien genau zwei Kernelemente: Zum Einen die Produkt-Markt Investitionsentscheidung, die der Frage nachgeht auf welchem Markt sich eine Firma betätigen will, wie viel sie investiert und wie ihre internen Ressourcen verteilt werden sollen. Zum Anderen wie ein lang andauernder Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz erreicht werden kann (vgl. Aaker 1984, S. 167).

Wettbewerbsstrategien basieren also im Kern auf einer internen und einer externen Komponente. Die interne Sicht wird durch die Resource-Based-View (vgl. Kapitel 3.2) abgedeckt. Mit ihrer Hilfe lässt sich erkennen wie die tangiblen und intangiblen Ressourcen einer Firma bewertet und zum eigenen Vorteil zur Erarbeitung von Wettbewerbsvorteilen genutzt werden können. Die externe und marktorientierte Sicht wird durch die Industry-Based-View (vgl. Kapitel 3.3) abgedeckt. Mit ihrer Hilfe lässt sich die zukünftige oder aktuelle Performanz der Firma inmitten einer Industrie mit Hilfe von Porters (1985) Five-Forces-Framework bewerten und daraus die drei generischen Strategien von Porter: Kostenführerschaft, Differenzierung und Fokussierung ableiten. Der internationale Kontext wird abschließend durch die Institution-Based-View (vgl. Kapitel 3.4) geschaffen, die sich im Kern mit den Schwerpunktthemen Regulierung und Kultur beschäftigt. Regulatorische Vorraussetzungen eines Marktes sind für die Betrachtung der Wettbewerbsstrategien von Online-Casinos unerlässlich.

3.2 Die Resource-Based-View

Die Kernfrage, die sich bei der Resource-Based-View stellt ist, warum Firmen in der gleichen Industrie über die Zeit in ihrer Performanz variieren (vgl. Hoopes et al. 2003, S. 889). In der Literatur geht man davon aus, dass die Ressourcen eines Unternehmens zur Differenzierung und zum Ausbau von Wettbewerbsvorteilen genutzt werden können. Man unterscheidet tangible und intangible Ressourcen. Strategien leiten sich in der Resource-Based-View nicht aus der Marktsituation – wie in der später beschriebenen Industry-Based-View – sondern allein aus den internen Fähigkeiten einer Firma ab (vgl. Collis 1991, S. 50). Im Zusammenhang mit Ressourcen spricht man auch von den Fähigkeiten (Capabilities) des Unternehmens, also wie Ressourcen sinnvoll zu koordinieren und für langfristige Wettbewerbsvorteile auszubeuten sind.

Die Resource-Based-View wurde in den 90er Jahren als Gegenpol zur damals vorherrschenden Industry-Based-View (Market-Based-View) entwickelt (vgl. Haertsch 2000, S. 83). Diese, immer noch aktuelle, Sichtweise wird in Kapitel 3.3 als Ergänzungsinstrument zur Bestimmung der Wettbewerbsposition eines Unternehmens beschrieben.

Tangible und Intangible Ressourcen

Tangible Ressourcen sind vor allem finanzieller und physischer Natur. Finanzielle Ressourcen verweisen auf die Gesamtliquidität eines Unternehmens und wie dieses das eigene Kapital organisiert, verwaltet und vermehrt. Physische Ressourcen sind z.B. Firmengebäude, Rohstoffe, Produkte oder Distributionskanäle (vgl. Peng 2006, S. 79). Online-Casinos könnten ihre Benutzer/Spieler als tangible Ressource hinzufügen, da sie direkt an der Wertschöpfung des Unternehmens beteiligt sind, was im Verlauf dieser Arbeit noch genauer analysiert wird. Auch zählt laut Peng (2006) die Organisation des Unternehmens zu den tangiblen Ressourcen, jedoch ist damit die Infrastruktur, also entsprechende Management-Informationssysteme, gemeint.

Intangible Ressourcen reichen von Eigentumsrechten, registrierten Marken, registrierten Designs/Logos über Geschäftsbeziehungen, Wissen, Organisationskultur und Reputation des Unternehmens (vgl. Wernerfelt 1984, S. 172; Hall 1992, S. 135). Sie werden auch in „aktives Vermögen“ und Fähigkeiten unterschieden. Handels- und Servicemarken beispielsweise ermöglichen den Schutz von Namen, Signaturen oder Einrichtungen um ein Produkt oder einen Service zu beschreiben. Das ist wichtig, wenn die Marke ein besonderes Gefühl repräsentiert, was kritisch für den Erfolg des Unternehmens sein kann. Registrierte Designs oder auch Logos einer Firma rufen einen Wiedererkennungswert hervor und sind damit ebenfalls für die Marktmacht des Unternehmens von Bedeutung. Geschäftsbeziehungen sind im modernen Unternehmen besonders wertvoll, wenn sie in einem Netzwerk organisiert sind. Starke Partnerschaften und erzeugte Win-Win Beziehungen zu externen Partnern stützen die Organisationsstruktur des Unternehmens und erlauben Zugriffe auf deren Ressourcen und Fähig-

keiten. Auch können sie die Reputation des Unternehmens weiter voran treiben. Hall (1992) differenziert hierbei zwischen dem Ruf und dem Ansehen des Unternehmens. Während ein guter Ruf kurzfristig durch monetäre Mittel erreicht werden kann, ist das positives Ansehen eines Unternehmens nur über längere Zeit generierbar (vgl. Hall 1992, S. 135ff).

Generell kann es für Analysen von Firmenressourcen schwierig sein, diese zu identifizieren. Finanzberichte seien zudem oft unbrauchbar, da sie intangible Ressourcen der Firma vernachlässigen (vgl. Grant 1991, S. 119). Die oben vorgestellte Klassifikation der Firmenressourcen ist nach Grant (1991) ein geeignetes Mittel um weitere Analysen vorzunehmen.

Porters Wertschöpfungskette

Porters (1985) Wertschöpfungskette bündelt die tangiblen und intangiblen Ressourcen einer Firma und stellt grafisch dar, wie nach jeder Stufe, gestützt durch Support-Aktivitäten, neue Werte entstehen, bis das Endprodukt hergestellt ist. Während der Weiterentwicklung von Strategiekonzepten wurde sie ständig modifiziert und an den aktuellen Stand der Forschung angepasst. In dieser Arbeit wird sie nach Pengs (2006) Ansatz in die Resource-Based-View eingebettet, um die Verwendung der firmeninternen Ressourcen und Fähigkeiten darzustellen.

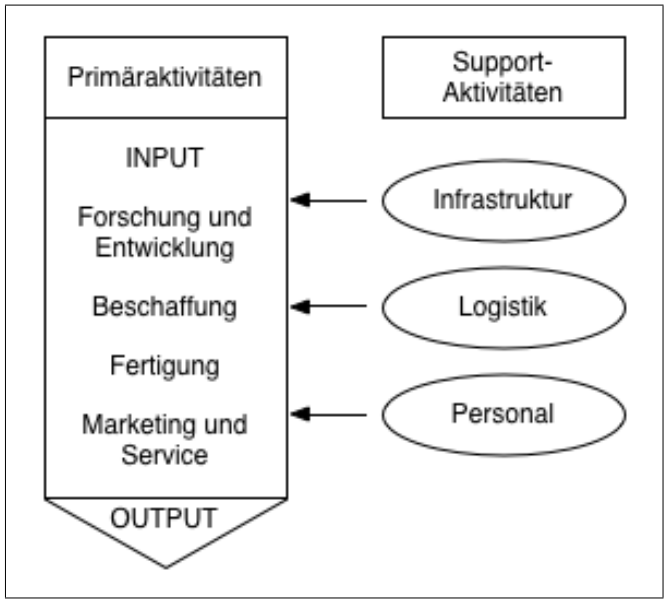


Abbildung 4 – *Porters Wertschöpfungskette*

Abbildung 4 zeigt eine Version von Porters (1985) Wertschöpfungskette. Supportaktivitäten sind auf der rechten Seite dargestellt und decken die Bereiche der Infrastruktur, Logistik und des Personalmanagements eines Unternehmens ab. Die Primäraktivitäten, die eigentlichen Tätigkeiten des Unternehmens, reichen von der Erforschung über die Beschaffung, die Fertigung und das Marketing bzw. Servicedienstleistungen bis zur endgültigen Distribution (Output) des Produkts. Es ist zudem wichtig zu verstehen, dass jede der hier dargestellten Aktivitäten über bestimmte tangible und intangible Ressourcen verfügt. Einige davon stehen

der Firma zur Verfügung und andere müssen oder wollen auf Grund mangelnder Kapazitäten, Kompetenz oder aus Kosten-Nutzen-Gründen fremdbeschafft werden (Outsourcing). Die Resource-Based-View geht von der Annahme aus, dass Firmen immer über unterschiedliche Ressourcen verfügen. Sollten sich einige Ressourcen ähneln, so ist deren individuelle Kombination immer einzigartig und wertschöpfend (vgl. Hoopes et al. 2003, S. 898). Auch müssen Firmen bzw. Wettbewerber in der gleichen Industrie nicht über gleiche Wertschöpfungsketten verfügen. Die unterschiedlichen Wertschöpfungsketten sind Vorraussetzung für Differenzierung und den Wettbewerbsvorteilen, die ein Unternehmen gegenüber seinem Mitstreiter haben kann (vgl. Porter 1985, S. 36).

Das VRIO-Modell

Innerhalb der Resource-Based-View werden die schon angesprochenen tangiblen und intangiblen Ressourcen hinsichtlich ihrer Werte (**V**alue), ihrer Seltenheit (**R**arity), Imitabilität (**I**mitability) und ihrer organisatorischen (**O**rganizational) Aspekte bewertet.

Im Folgenden werden nun die einzelnen Komponenten – Value, Rarity, Imitability und Organisation – beschrieben (vgl. Barney 1991, S. 106ff):

Die Frage nach dem Wert

Hier stellt sich die Frage ob die Ressourcen und Fähigkeiten einer Firma innerhalb der Wertschöpfungskette auch tatsächlich einen Mehrwert schaffen. Es wird angenommen, dass nur solche Ressourcen der Firma einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, die Werte generieren. Werden keine Werte geschaffen, so liegt ein Wettbewerbsnachteil vor. Daher muss eine Firma solche Ressourcen, die keinen Mehrwert erzeugen, abstoßen.

Die Frage nach der Seltenheit

Die nächste Frage, die sich stellt, ist, wie selten die wertschaffenden Ressourcen und Fähigkeiten tatsächlich sind. Eine Ressource gilt als selten, wenn ihre Nachfrage höher ist als ihr Angebot (vgl. Hoopes et al. 2003, S. 890). Nur wertschaffende und seltene Ressourcen haben das Potenzial einen Wettbewerbsvorteil zu generieren. In der Theorie wäre es strategisch nicht sinnvoll, wenn alle Firmen auf die gleichen Ressourcen zugreifen würden. Demzufolge könnten Ressourcen ausgebeutet und Wettbewerbsstrategien leicht von allen in der Industrie tätigen Firmen kopiert werden.

Die Frage nach der Imitabilität

Als nächstes wird untersucht, ob wertschaffende und seltene Ressourcen von anderen Firmen imitiert oder kopiert werden können. Ressourcen verlieren ihren Wettbewerbsvorteil, wenn sie von anderen Firmen leicht imitiert werden oder sie leicht von einer Firma zur nächsten migrieren können. Sie sollten daher immobil sein (vgl. Hoopes et al. 2003, S. 890). Allgemein gelten intangible Ressourcen (z.B. Wissen oder Kundenbeziehungen) als schwerer

imitierbar als tangible (z.B. Software). Firmen imitieren auf zwei unterschiedlichen Wegen: Direkte Duplikation oder Substitution. Bei der Duplikation werden sämtliche physische und nicht-physische Elemente einer Firma eins-zu-eins kopiert (Maschinen, Organisationsstrukturen, Marken). Bei der Substitution werden ähnliche Ressourcen oder Fähigkeiten eingesetzt. Dies ist zwar einfacher als das eins-zu-eins Kopieren einer Ressource, für viele Dinge gibt es aber einfach keine Substitute (z.B. bei Filmrollen).

Die Frage nach der Organisation

Sollte eine Firma nicht ausreichend professionell organisiert sein, so können selbst wertschaffende, seltene und schwer imitierbare Ressourcen nicht zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen. Generell geht die Resource-Based-View davon aus, dass Firmen bzw. Organisationen existieren, da sie besser in der Lage sind Ressourcen zu entwickeln und zu nutzen als Individuen. Zudem sind sie in der Lage besser von den Vorteilen einer Ressource Gebrauch zu machen. Beispielsweise könnte ein gedrehter Kinofilm niemals nur auf Grund seiner einzigartigen, nicht imitierbaren Schauspieler erfolgreich sein. Ebenso wenig ist schwer imitierbares, seltenes und wertschaffendes Wissen eines einzelnen Individuums wertlos, wenn dieses nicht innerhalb einer spezifischen Organisation umgesetzt und genutzt werden kann.

Zusammenfassend gilt das VRIO-Modell als gutes Testinstrument um Ressourcen zu evaluieren, um daraus Wettbewerbsstrategien abzuleiten und weitere Schritte zu planen (vgl. Haertsch 2000, S. 100). Hinsichtlich der Bewertung der Charakteristika von Unternehmensressourcen hat Barney (1997) eine „Checkliste“ entwickelt, die es erlaubt die Wettbewerbsposition von Unternehmen nach der Resource-Based-View zu bestimmen. Demnach wird chronologisch bestimmt, ob eine Ressource wertvoll, rar, schwer imitierbar und durch die Organisation genutzt wird (vgl. Barney 1997, S. 162ff). Ist sie nicht wertvoll, spricht man von einem Wettbewerbsnachteil. Ist sie wertvoll aber nicht rar, spricht man von Wettbewerbsgleichstand. Wertvolle, rare und imitierbare Ressourcen verschaffen temporären, während solche die alle vier Kriterien erfüllen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bescheren. Das VRIO-Framework wird innerhalb der strategischen Implikationen dieser Arbeit (vgl. Kapitel 4.3) wieder aufgegriffen.

Einige Firmen sind in der gleichen Industrie besser gestellt, da ihre Ressourcen im Gegensatz zur Konkurrenz wertschaffend, selten, schwer imitierbar und organisatorisch in die Unternehmung eingebettet sind. Imitation ist keine erfolgreiche Strategie. Stattdessen sollten eigene, wertschaffende Ressourcen erschlossen werden, die sich durch ihre Einzigartigkeit von denen anderer Firmen abheben. Ein geschaffener Wettbewerbsvorteil ist zudem nicht von Dauer (vgl. Barney 1991, S. 103), da er im Laufe der Zeit „erodiert“. Dessen muss sich eine Firma bewusst sein (vgl. Peng 2006, S. 91ff). Die Resource-Based-View ist eine beschreiben-

de Sichtweise, die denjenigen Ressourcen einer Firma besondere Aufmerksamkeit schenkt, die spezielle Charakteristika aufweisen und der Firma nachhaltigen Erfolg beschert. Intangible Ressourcen (z.B. der Wert der Marke, Reputation etc.) führen nach Galbreath (2005) eher zum Erfolg als tangible. Reputation gilt zudem als die wichtigste Ressource einer Firma (vgl. Hall 1992, S. 143), da sie direkt zu positiver Performanz führt. Intangible Ressourcen sollten zudem „natürlich“, also nicht bewusst dazu gekauft, sein. Reputation oder die Organisationsstruktur lässt sich nicht, wie eine tangible Ressource, einkaufen sondern entsteht über längere Zeit und ist das Resultat zusammenspielender Geschäftsprozesse (vgl. Galbreath 2005, S. 984ff).

3.3 Die Industry-Based-View

Basis der in dieser Arbeit analysierten Industry-Based-View – in der Literatur auch oft Market-Based-View genannt – ist das Five-Forces-Framework, das von Michael E. Porter in den 1980er Jahren entwickelt wurde. Mit Hilfe dieser strukturellen Analyse lässt sich eine spezifische Industrie strukturell auf ihre Attraktivität hin untersuchen. Daraus können wiederum Potenziale und Gefahren für eine Firma abgeleitet werden, die in dieser Industrie Fuß fassen möchte.

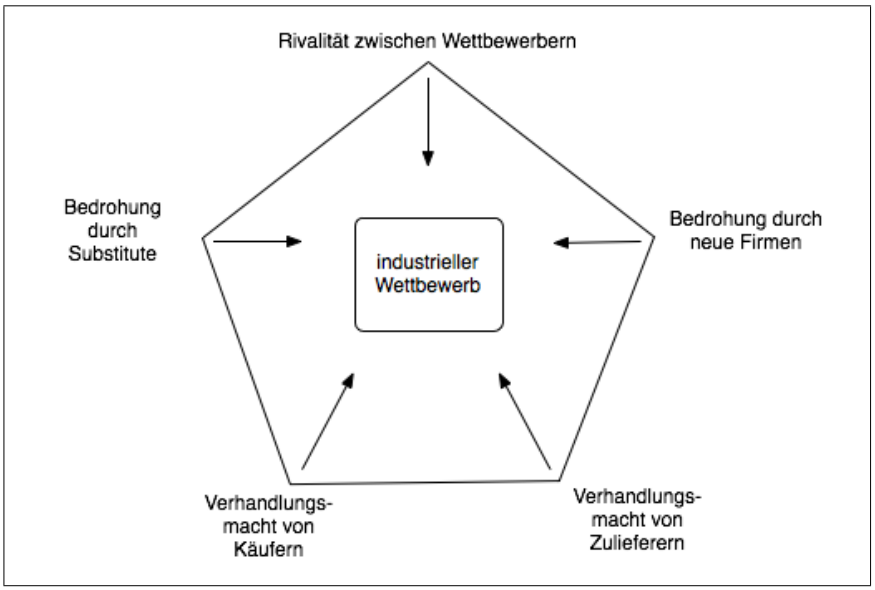


Abbildung 5 – *Das Five-Forces-Framework nach Porter*

Alle fünf Merkmale (Kräfte) können, wie in Abbildung 5 dargestellt, die Attraktivität des industriellen Wettbewerbs beeinflussen. Die fünf Kräfte – Rivalität zwischen Wettbewerbern, Bedrohung durch neue Firmen, Verhandlungsmacht von Zulieferern, Verhandlungsmacht von Kunden und Bedrohung durch Substitute – werden durch unterschiedliche Determinanten gekennzeichnet. Je stärker und wettbewerbsfähiger sich ein Merkmal darstellt oder ausgeprägt ist, desto weniger ist eine neu in den Markt einsteigende oder etablierte Firma in der Lage profitabel in der untersuchten Industrie zu agieren – und umgekehrt. Durch ihre Strategie können Firmen die Five-Forces beeinflussen. Im Folgenden werden die einzelnen „Kräfte“ untersucht (vgl. Porter 1985):

Rivalität zwischen Wettbewerbern

Rivalität zwischen Wettbewerbern resultiert aus dem Bestreben der Unternehmen ständig ihre Position in der Industrie verbessern zu wollen (vgl. Haertsch 2000, S. 69). Konkurrenten werden versuchen diesem Druck entgegenzuwirken und verschiedene Reaktionen zeigen.

- Anzahl konkurrierender Firmen: Je stärker eine Industrie konzentriert ist, desto weniger

Wettbewerber gibt es und desto eher werden diese Wettbewerber registrieren, wenn ein neuer Konkurrent auf den Markt tritt. In diesem Fall wird Rivalität eher vermieden. Sind jedoch viele Wettbewerber auf dem Markt, kommt es zu intensiven Preiskämpfen und ausgeprägtem Konkurrenzverhalten. Das ist besonders typisch für Massenmärkte.

- Rivalen haben eine ähnliche Firmengröße und bieten ähnliche Produkte an: Dies ist besonders bei Firmen der Fall, die nicht in der Lage sind ihre Produkte zu differenzieren – in diesem Fall tritt oft energisches Konkurrenzverhalten auf.

- Reputation und Informationsasymmetrie: Firmen mit guter Produkt-Reputation haben einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Anderen. Wenn Kunden keine Informationen zu anderen, konkurrierenden Produkten haben, können Firmen voll von dieser Reputation schöpfen und Markteintrittsbarrieren schaffen. Das liegt daran, dass Stammkunden auf die Reputation von Produkten vertrauen und kein Bedürfnis haben sich nach Anderen umzusehen (vgl. Shamsie 2003, S. 201). Auf diese Weise wird Rivalität vorgebeugt.

- Industriewachstum: Langsam wachsende oder stagnierende Märkte können zu Frustration bei den beteiligten Firmen führen. Als Resultat werden Wettbewerbskampagnen initiiert um neue Energien freizusetzen. Rivalität entsteht.

Bedrohung durch neue Firmen

In einer Industrie etablierte Firmen setzen alles daran die Industrie frei von neuen Konkurrenten zu halten. Diese wiederum haben hohes Interesse eine Industrie zu betreten, wenn diese überdurchschnittliche Erträge bei etablierten Firmen beobachten. Die Strategie der Etablierten konzentriert sich hier im Wesentlichen auf das Schaffen hoher Markteintrittsbarrieren.

- Economies-Of-Scale: Das Hauptprinzip der Economies-Of-Scale ist es, die Kosten pro produzierte Einheit des angebotenen Produkts zu reduzieren, in dem möglichst viel davon hergestellt wird. Sind die Economies-Of-Scale der in der Industrie agierenden Firmen im Allgemeinen sehr gering, so arbeiten diese effektiv und die Eintrittsbarrieren sind für neue Firmen entsprechend hoch.

- Nicht skalierbare Kostenvorteile: Für Neueinsteiger ist es schwierig in Industrien Fuß zu fassen, die von Patenten dominiert werden. Auch kann es schwierig werden an implizites Wissen von etablierten Firmen heranzukommen, das für einen Markteinstieg benötigt wird. Spielt der Standort eine Rolle, so wird es Jahr für Jahr teurer für ein Unternehmen sich anzusiedeln, da Immobilien- und Grundstückspreise in der Regel mit der Zeit zunehmen.

- Hohe Kundenloyalität/Markenidentität: Je stärker sich Kunden von etablierten Firmen mit einer Marke oder einem Produkt identifizieren und je höher die Loyalität der Kunden zu den Unternehmen ist, desto höher sind die Eintrittsbarrieren für neue Firmen.
- Einfluss der Regierung: Durch Protektionismus und Regulierung können Regierungen ihre Industrien abschotten und Markteintrittsbarrieren schaffen.

Verhandlungsmacht von Zulieferern

Zulieferer sind Organisationen, die Rohmaterial oder Services in einer Industrie bereitstellen. Ihre Verhandlungsmacht bezieht sich auf ihre teils dominante Stellung Preise beeinflussen zu können oder Produkt-/Servicequalitäten zu reduzieren.

- Anzahl von Zulieferern: Gibt es nur wenige Zulieferer in einer Industrie, können diese schnell eine mächtige Position einnehmen und durch hohe Preise die Industrie unattraktiver gestalten.
- Einige Firmen sind von ganz bestimmten Ressourcen abhängig, die sie nur von einem Zulieferer beziehen können, da es keine Alternativen gibt. Erhöht dieser Zulieferer nun die Preise, müssen alle Firmen in der Wertschöpfungskette eines Produkts diese Preise akzeptieren.

Verhandlungsmacht von Käufern

Diese Kraft bezieht sich auf die Kunden der Zulieferer einer Industrie: die Käufer. Auch sie können eine mächtige Stellung einnehmen und durch ihre Verhandlungsmacht Preise oder Produkt-/Servicequalitäten beeinflussen.

- Anzahl an Käufern: Gibt es nur weniger Käufer, so sind die Zulieferer von diesen abhängig und ihre Verhandlungsmacht wird gestärkt. Käufer haben zudem die Wahl von wem sie ihr Material beziehen und können Zulieferer gegeneinander ausspielen.
- Wenn das Branchenprodukt einen wesentlichen Kostenbestandteil des eigenen Produktes darstellt, halten die Kunden nach tiefen Preisen Ausschau.
- Sind die Kunden in finanziellen Schwierigkeiten oder erzielen geringe Profite, müssen die Einkaufskosten gesenkt werden.
- Sind Kunden gut informiert und verfügen über gute Informationen bezüglich der Nachfrage nach einem Produkt, sind sie mächtiger.

Bedrohung durch Substitute

Als Substitute werden Produkte definiert, die die Bedürfnisse der Kunden auf gleiche Weise befriedigen können.

- Qualität und Funktion von Substituten: Sind Substitute den existierenden Produkten in Qualität und Funktion überlegen, so ziehen sie eine höhere Kundschaft an.
- Wechselkosten zum Substitut: Sind diese niedrig, stellen Substitute eine Gefahr für etablierte Produkte dar.

Die drei generischen Strategien

Nachdem eine Industrie mit Hilfe des Five-Forces-Frameworks untersucht wurde, erfolgt eine Auswahl strategischer Konzepte, die sich ebenfalls aus Porters (1985) Arbeit ableiten. Die Strategien sind dazu gedacht, die Position einer Firma innerhalb der Five-Forces zu stärken.

1. Kostenführerschaft

Die Strategie der Firma richtet sich hier hauptsächlich nach der Preispolitik und dem Ziel, der günstigste Anbieter für ein Produkt auf dem Markt zu sein. Oft wird der „durchschnittliche“ Kunde auf einem Massenmarkt, der sich durch wenig Differenzierung auszeichnet, angesprochen. Durch die Kostenführerschaft können Gefahren innerhalb der Five-Forces minimiert werden. Es werden höhere Erträge als bei der teureren Konkurrenz erzielt. Die günstigen Preise der Produkte stellen eine große Markteintrittsbarriere für Neueinsteiger dar. Da Kostenführer oftmals sehr große Mengen bei Zulieferern einkaufen, verringert dies deren Verhandlungsmacht. Der Kostenführer muss ständig die günstigsten Preise im Auge behalten, um nicht von der Konkurrenz überholt zu werden. In einer Branche gibt es laut Porter in der Regel nur einen Kostenführer.

2. Differenzierung

Die Strategie der Differenzierung unterscheidet sich grundlegend von der der Kostenführerschaft. Es wird nicht versucht einen Massenmarkt, sondern ein klares Kundenklientel anzusprechen. Dazu werden Produkte angeboten, die sich aus der Masse hervorheben und ihr Mehrwert wird unterstrichen. Die Preise sind dem Produkt angemessen und es wird angenommen, dass der Kunde bereit ist viel für ein entsprechend hochwertiges Produkt zu bezahlen. Verglichen mit den Five-Forces wird ein Unternehmen umso erfolgreicher sein, je weniger sein Produkt dem Konkurrenzprodukt eines anderen Unternehmens ähnelt. Innerhalb einer Branche kann es mehrere Differenzierer geben, allerdings müssen die Komponenten, nach denen differenziert wird, unterschiedlich sein.

3. Fokussierung

Bei der Fokussierung wird versucht eine bestimmte Nische (Segment) innerhalb einer Industrie anzusprechen. Dieses Segment kann sich z.B. durch seine geographische Lage oder Produktlinie kennzeichnen. Die Fokussierungsstrategie hat zwei Varianten: Die Kosten-

Fokussierung und die Differenzierungs-Fokussierung. Bei der Kosten-Fokussierung wird eine Kostenführerschaft innerhalb einer Produktnische angestrebt. Bei der Differenzierungs-Fokussierung die Differenzierung in diesem Segment.

Sonderform: Strategie der Kannibalisation

Unter Kannibalisation im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext versteht man das bewusste Produzieren mehrerer Marken, die innerhalb der gleichen Produktkategorie miteinander konkurrieren (vgl. Mason and Milne 1994, S. 163). Verglichen mit Porters generischen Strategien stellt sie eher eine besondere Form der Differenzierung dar, da in der Regel kein Preisdumping wie bei der Kostenführerschaft betrieben wird. Ziel der Kannibalisierung ist es, dass der Kunde des Unternehmens eher viele hauseigene Produkte konsumiert, als dass er Substitute bei der Konkurrenz in Anspruch nimmt. Auf der andere Seite besteht die Gefahr, dass ein Produkt mit hoher Performanz Anteile verliert (vgl. Mason and Milne 1994, S. 169).

Sonderform: Strategie des Long-Tail

Der Begriff Long-Tail (wörtlich: langer Schwanz) wurde vom Journalist und Chefredakteur des Wirtschaftsmagazins Wired – *Chris Anderson* – 2004 geprägt und beschreibt das massenhafte Anbieten von Nischen-Produkten innerhalb eines Marktes. Ziel ist es, jede Nische auszufüllen, solange dort potenzielle Käufer oder Konsumenten zu finden sind. Auf Grund der zahlreichen Filtermechanismen einer Online-Umgebung ist dies im Internet besonders sinnvoll, da aufwändige Suchzeit für ein Produkt entfällt. Auch wird versucht die generelle Attraktivität des Unternehmens zu erhöhen, da allein die Tatsache, dass so viele Produkte angeboten werden, attraktiv auf die Kunden wirken kann (vgl. Anderson 2004).

Zusammenfassend sollten Firmen sich auf eine der beiden Haupt-Strategien – Kostenführerschaft oder Differenzierung – fokussieren. Firmen die keine der beiden Strategien verfolgen sind „stuck-in-the-middle“ und verfolgen keine klare Strategie, was sie innerhalb des industriellen Wettbewerbs in eine schlechtere Position stellt.

3.4 Die Institution-Based-View

Zusammen mit der Industry- und Resource-Based-View formt die Institution-Based-View das führende theoretische Fundament der Wettbewerbsstrategien. Sie erweitert das bisher untersuchte Konstrukt, um eine breit gefächerte Sicht, die neben der Marktattraktivität innerhalb einer Industrie und der Ressourcenanalyse der Firma, auch konkrete Rahmenbedingungen eines Marktes analysiert. Zudem geht sie speziell der Frage nach, warum Firmen in unterschiedlichen Ländern oder Regionen unterschiedliche Strategien verfolgen (vgl. Peng 2002, S. 251). Institutionen werden von Scott (1995) als „kognitive, normative und regulative Strukturen“ verstanden. Sie werden unter anderem durch Kulturen bestimmt und operieren auf verschiedenen Ebenen der Jurisdiktion (vgl. Scott 1995, S. 33). Er unterscheidet informale von formalen Institutionen und schafft so einen theoretischen Rahmen für eine institutionelle Sichtweise, die unmittelbar in entsprechenden Strategiemodellen mündet. Formale Institutionen werden durch rechtliche und regulatorische Bedingungen, sowie durch fest vorgeschriebene Regeln gestützt. Informale Institutionen charakterisieren sich vor allem durch Normen, kulturelle Bedingungen und ethische Vorstellungen – also Merkmale, die sich nicht formalisieren lassen und besonders an die kulturellen Werte eines Landes geknüpft sind. Institutionale Einflüsse kommen also nicht nur von der Regierung eines Landes, sondern auch von sozialen Normen (vgl. Lu et al. 2008, S. 366). Die formale regulatorische Säule bildet zusammen mit der informalen normativen und kognitiven Säule die drei Grundpfeiler der Institution, wie sie von Scott (1995) beschrieben wird. Für Online-Casinos ist dabei die regulatorische Säule von besonderer Bedeutung. Regulierung beinhaltet fest vorgeschriebene Regeln, das Kontrollieren ob diese Regeln von allen eingehalten werden und, wenn notwendig, das Verhängen von Sanktionen, wenn die Regeln gebrochen werden. Ökonomen sehen, laut Scott (1995), Aktivitäten der Institutionen primär auf der regulatorischen Säule aufbauen. Regulierung ist zudem für eine stabile Ordnung eines Marktes unumgänglich, allerdings werden sie, wenn sie akzeptiert werden, nicht notwendigerweise als fair angesehen (vgl. Scott 1995, S. 35-36).

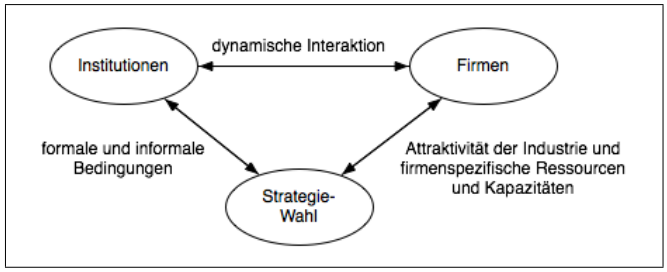


Abbildung 6 – *Institutionen, Firmen und die Wahl der Strategie (Peng 2000, S. 45)*

Abbildung 6 beschreibt das Zusammenspiel von Institutionen und Firmen zwischen denen eine dynamische Beziehung vorliegt. Eine Firma ist mit Wahl ihrer Wettbewerbsstrategie an die informalen und formalen Gegebenheiten der Institution gebunden. Firma und Insti-

tution beeinflussen sich also gegenseitig. Firmen machen ihre Interessen und Strategien von den institutionellen Beschränkungen abhängig. Insgesamt sind Wettbewerbsstrategien das Ergebnis des dynamischen Zusammenspiels aus Firmen und Institutionen (vgl. Peng 2002, S. 253). Dort, wo formale Regeln scheitern, spielen informale eine wesentlich größere Rolle. Beispielsweise sind informale Geschäftsbeziehungen oder kulturelle Aspekte in Ländern, die durch eine unsichere Rechtslage gekennzeichnet sind, von enormer Bedeutung.

Carrols (1979) beschreibt das Tun und Handeln einer Firma im sozial ökonomischen Kontext auf einer Skala von „reagierend“ (reactive) über „defensiv“ (defensive), „vorsorgend“ (accomodative) bis „pro-aktiv“ (proactive) (vgl. Carroll 1979, S. 502ff). Von reagierend bis pro-aktiv nimmt dabei der Aktivitätsgrad zu. Clarkson (1995) entwickelt diese Gedanken weiter und bettet sie in den Kontext von strategischem Verhalten einer Unternehmung ein. Bei der reagierenden Strategie wird Verantwortung stets abgewiesen und nicht mehr getan als unbedingt notwendig. Meist tritt hier Handeln erst ein, wenn z.B. durch regulatorische Bestimmungen des Staates keine Alternative mehr in Aussicht ist. Bei der defensiven Strategie wird Verantwortung übernommen, allerdings auch nur zu einem Minimum. Auch hier spielen regulatorische Eingriffe des Staates eine große Rolle. Jedoch tritt die Firma hier in Aktion die – im Gegensatz zur reagierenden Strategie – ihr Schicksal nicht ohne weiteres akzeptiert. Regulatorischer Druck wird zunächst bekämpft bevor er (meist zwangsläufig) hingenommen wird. Die vorsorgende Strategie akzeptiert verantwortliches Handeln und ist bemüht alles notwendige zu tun was nötig ist, um ein Ziel zu erreichen. Das ist besonders im ethisch-kulturellen Kontext von Bedeutung. Fehler der Vergangenheit wollen vermieden werden und Reputation spielt eine große Rolle. Bei der pro-aktiven Strategie wird versucht institutionelle Veränderungen vorherzusehen und sich danach auszurichten. Es wird also mehr getan als notwendig wäre. Manager sehen diese Art der Strategie als zusätzliche Differenzierung, da sie damit anderen Firmen oft voraus sind (vgl. Peng 2006, S. 128ff aufbauend auf Clarkson 1995, S. 109ff).

3.5 Der Einfluss des Internets auf Strategie

Das Internet als offenes Feld hat Porters Modell der Five-Forces innerhalb der Industry-Based-View stark beeinflusst. Zum einen spricht er von höherer Rivalität innerhalb einzelner Industrien, zum anderen auch von sich verlagernden Verhandlungsmächten, insbesondere auf die Seite des Käufers. Dieser hat nun durch das offene Internet die Möglichkeit, gezieltere Preisvergleiche vorzunehmen und sich gezielter über Produkte zu informieren. Seine Wechselkosten zu anderen Zulieferern sind auf Grund der höheren Transparenz reduziert. Auf der anderen Seite haben Zulieferer über elektronisches Beschaffungsmanagement (E-Procurement) Zugang zu mehr Kunden. Gleichzeitig können aber alle Zulieferer einer Industrie Zugriff auf den gleichen Kundenstamm haben, was ihre Konkurrenz untereinander wiederum verstärkt. Durch immer effizienter werdende Industrien sind auch mehr Substitute im Angebot, welche die Märkte überschwemmen und gefährlich werden können. Unter den Wettbewerbern nehmen Preiskämpfe auf Grund der hohen Transparenz immer weiter zu. Die geographischen Märkte weiten sich aus und immer mehr Wettbewerber drängen in eine Industrie. Des Weiteren erhöht sich der Preisdruck zwischen den einzelnen Mitbewerbern. Durch den leichten Zugang von neuen Firmen auf Internet-Applikationen, können diese nur schwer geschützt werden. Markteintrittsbarrieren verringern sich. Das strategische Positionieren einer Firma in einer Industrie ist wichtiger als jemals zuvor (vgl. Porter 2001, S. 6).

Das Internet hat besonders auf strategische Entscheidungen starken Einfluss. Das liegt daran, dass es schwieriger geworden ist klare Wettbewerbsziele zu definieren, da durch die enorme Dynamik und den schnellen Wandel von Geschäfts- und Strategiemodellen eine hohe Unsicherheit in der Zukunft besteht (vgl. Haertsch 2000, S. 109ff). Yoffie & Cusumano (1999) assoziieren strategische Entscheidungen in der Wettbewerbsdynamik des Internets mit einem Judo-Kampf. Dabei gelten die gleichen Prinzipien zwischen zwei Wettbewerbern innerhalb einer Industrie, wie auch bei einem Mann gegen Mann Kampf (vgl. Yoffie and Cusumano 1999, S. 74):

Erstens sollte man sich schnell in unumkämpfte Gebiete bewegen um Kopf-an-Kopf Konflikte zu vermeiden. Es müssen ständig neue Produkte angeboten werden, um einen klaren Wettbewerbsraum zu definieren oder neu zu schaffen. Des Weiteren sind neue und innovative Preis- und Absatzmodelle wichtig, die nur schwer von Wettbewerbern nachgeahmt werden können oder die die Stärken der Konkurrenten umgehen. Das Prinzip der Konfliktvermeidung wird auch von Porter (1985) suggeriert, der keinen Sinn darin sieht einen offnen Konflikt mit Wettbewerbern einzugehen.

Zweitens sollten Firmen flexibel sein und Platz schaffen, wenn ein höher gestellter Konkurrent zu attackieren versucht. Auch hier spielt das Prinzip der Konfliktvermeidung eine Rolle, da Auseinandersetzungen mit Konkurrenten vermieden werden sollen, solange diese größer und stärker sind als man selbst. Des Weiteren sollte man nicht davor zurückschrecken,

die eigenen Produkte zu kannibalisieren, also z.B. eigene Produkte innerhalb des Unternehmens in Konkurrenz zueinander zu stellen. Diese Tatsache ist besonders für die Strategien der Online-Casinos interessant und wird in Kapitel 4.3 genauer untersucht.

Drittens sollte die Stärke der Gegner gegen sie selbst verwendet und mit Unternehmen kooperiert werden, die sich selbst von der Stärke eines mächtigen Wettbewerbers bedroht fühlen. Auch dieses Verhalten kann in der Online-Casino Industrie bei der Bildung von Spielernetzwerken oder anderen Allianzen beobachtet werden (vgl.: Kapitel 4.3).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Wettbewerbsvorteile innerhalb der Dynamik des Internets über Nacht entstehen, aber auch verschwinden können (vgl. Yoffie and Cusumano 1999, S. 81). Ist ein Unternehmen in der besonderen Stellung eines Monopols, kann es seine Macht nicht dazu missbrauchen, Wettbewerber in anderen Märkten zu attackieren in dem Kunden Produkte regelrecht aufgezwungen werden (vgl. Yoffie and Cusumano 1999, S. 80). Insgesamt sollten Auseinandersetzungen eher vermieden werden als in nicht vom Internet dominierten Märkten. Markteintrittsbarrieren spielen durch die Offenheit des Internets keine sehr große Rolle mehr. Auf der anderen Seite können aber auch neue Barrieren entstehen – beispielsweise durch das implizite Wissen einer Firma über einen sorgfältig selektierten Kundenstamm. Insgesamt sind Markteintrittsbarrieren also auch in Zukunft bedeutend (vgl. Yoffie and Cusumano 1999, S. 81).

3.6 Implikationen und Framework

Aufbauend auf den Untersuchungen der vorherigen Kapitel, ergibt sich ein Framework für die Entstehung von Wettbewerbsstrategien, das wie folgt dargestellt werden kann:

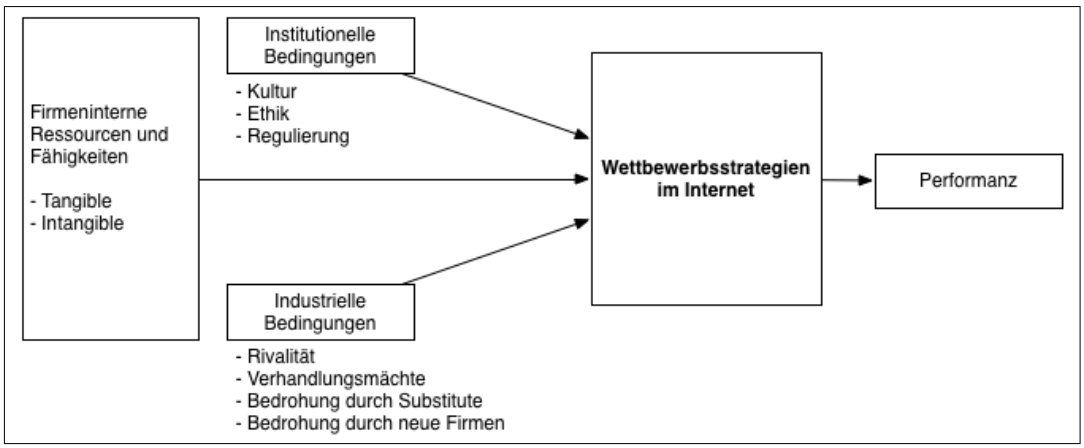


Abbildung 7 – *Framework: Entstehung von Wettbewerbsstrategien (aufbauend auf Peng 2006, S. 15)*

Aufbauend auf der Resource-Based-View, die Firmen auf ihre tangiblen und intangiblen Ressourcen reduziert, lassen sich direkte Einflüsse auf die Wettbewerbsstrategie einer Firma feststellen (vgl. Grant 1998, S. 113). In einem ersten Schritt werden demnach die Ressourcen des Unternehmens identifiziert, sowie die Stärken und Schwächen im Vergleich zur Konkurrenz ermittelt. Nachdem dann die Fähigkeiten (Capabilities) der Firma analysiert wurden, z.B. was die Firma im Vergleich zur Konkurrenz effektiver machen kann, werden die Potenziale der aktuell verfügbaren Ressourcen betrachtet und strategisch aufbereitet. Es stellt sich nun die Frage, wie diese Ressourcen am besten genutzt werden können, um sich einen Vorteil gegenüber den Wettbewerbern zu erarbeiten. Auf Basis dieser Strategie werden vorhandene Ressourcen evaluiert und gegebenenfalls modifiziert (vgl. Grant 1991, S. 115). Ein vergleichbares Vorgehen liefert eine Analyse hinsichtlich des beschriebenen VRIO Frameworks. Erst wenn Ressourcen wertvoll, rar, schwer imitierbar sind und das Unternehmen in der Lage ist, ihr volles Potenzial auszuschöpfen und in die Organisation einzubetten, kann ein Wettbewerbsvorteil entstehen.

Peng (2006) zählt mitunter die Industry-Based-View zu den Einflussfaktoren auf die Strategien von Unternehmen. Die Industry-Based-View schafft mit Hilfe von Porters Five-Forces ein Gesamtbild des Marktes, in dem die Firma Fuß fassen möchte oder sich behaupten muss und bewertet die Attraktivität der Industrie. Auch Peteraf et al. (2003) kombinieren in ihren Untersuchungen die Resource- und Industry(Market)-Based-View bei der Wahl von Wettbewerbsstrategien (vgl. Peteraf and Bergen 2003).

Die internationale Perspektive erhält eine Wettbewerbsstrategie durch die Institution-Based-View, die kulturelle Eigenschaften, Ethik und vor allem regulatorische Bedingungen eines

Marktes betrachtet. Diese Rahmenbedingungen sind Grundvoraussetzung für erfolgreiches strategisches Handeln des Unternehmens. Für Online-Casinos sind dabei insbesondere die gesetzlichen Bestimmungen eines Landes, z.B. der Glücksspielstaatsvertrag vom 01.01.2008 in Deutschland (vgl. Kapitel 4.2.3.1), interessant. Meyer et al. (2008) fanden in einer neuen Untersuchung ebenfalls heraus, dass tangible und intangible Ressourcen von Firmen in Kombination mit der Institution-Based-View die Strategiewahl von Firmen, insbesondere von Markteintrittsstrategien, beeinflussen (vgl. Meyer et al. 2008).

Ressource-Based-View, Industry-Based-View und Institution-Based-View beeinflussen nach Pengs Auffassung die Wettbewerbsstrategien von Unternehmen (vgl. Peng 2006, S. 15). Das Internet als Medium beeinflusst sowohl die Five-Forces (vgl. Porter 2001, S. 6) als auch die Wettbewerbsstrategien als solche (Yoffie and Cusumano 1999). Zusammenfassend werden auf Basis aller drei Sichtweisen und den Einflüssen des Internets strategische Entscheidungen getroffen. Strategische Entscheidungen führen zur allgemeinen Performanz einer Firma, beeinflussen also deren Profit in direkter Weise (vgl. Peng 2006, S. 15).

Eine ausführliche Beschreibung der Strategien von Online-Casinos auf Basis des vorgestellten Frameworks soll in Kapitel 4.3 erfolgen. Eine Kombination der drei strategischen Sichtweisen soll dadurch ebenfalls nachgewiesen werden. Zunächst aber erfolgt die Beschreibung der Erlösmodelle von Online-Casinos, anhand des konkreten Beispiels der Firma *PartyGaming* (vgl. Kapitel 4.1) und eine auf die Online-Casino-Industrie projizierte Analyse der drei strategischen Sichtweisen (vgl. Kapitel 4).

4 Analyse der Wettbewerbsstrategien von Online-Casinos

4.1 Das Erlösmodell von Online-Casinos am Beispiel von *PartyGaming*

Zum Verständnis und zur Analyse strategischer Konzepte von Online-Casinos ist eine Betrachtung ihres Erlösmodells notwendig. Das Erlösmodell ist im Geschäftsmodell eines Unternehmens integriert. Der Begriff des Geschäftsmodells wird in der Literatur sehr uneinheitlich verwendet (vgl. Wirtz 2005, S. 64) und ist nicht hinreichend definiert (vgl. Timmers 1998, S. 4). Wirtz (2005) beschreibt das Geschäftsmodell als „Leistungssystem einer Unternehmung. Durch [es] wird in stark vereinfachter und aggregierter Form abgebildet, welche Ressourcen in die Unternehmung fließen und wie die Ressourcen durch den innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozess in vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen transformiert werden.“ (Wirtz 2005, S. 65). Weiter verknüpft Wirtz (2005) das Geschäftsmodell mit den strategischen Entscheidungen eines Unternehmens. Demnach wird abgebildet, welche Kombinationen von Produktionsfaktoren für strategische Entscheidungen genutzt werden können und welche Rolle den involvierten Akteuren dabei zugeteilt wird.

Eine interessante Definition des Geschäftsmodells liefert auch Timmers (1998), der es als „Architektur für das Produkt, den Service und Informationsflusses welche eine Beschreibung der beteiligten Akteure und deren Rollen beinhaltet“ beschreibt. Auch schließt er das Erlösmodell mit samt der benötigten Ressourcen mit ein und liefert eine abstrakte Beschreibung, wie das Unternehmen Geld verdient (Timmers 1998, S. 4). Ein Erlösmodell findet sich in *PartyGaming*s aktuellem „Annual Report“ (2007) und beschreibt zudem die Funktion der wichtigsten Ressource einer Online-Gambling Unternehmung: die Spieler.

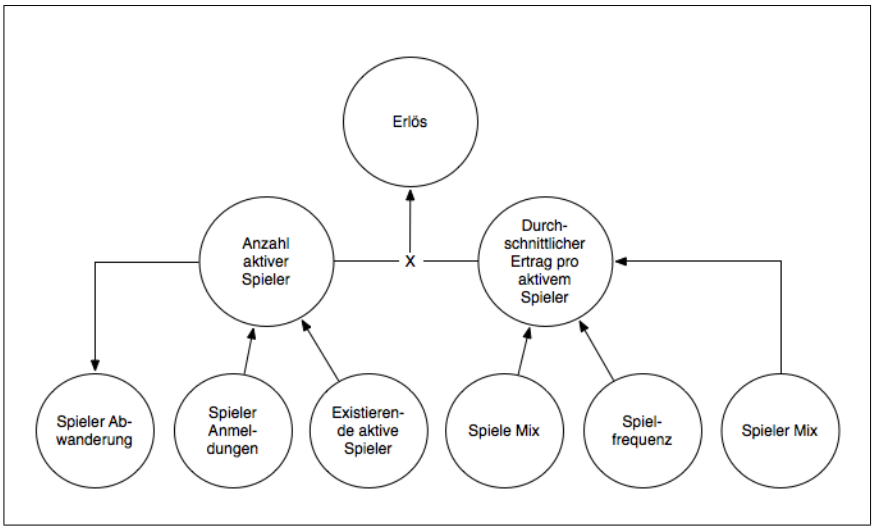


Abbildung 8 – *Erlösmodell von PartyGaming (PartyGaming 2007, S. 21)*

Wie in Abbildung 8 dargestellt sind die einflussnehmenden Faktoren: Die Spieler (Akteure), der Spiele Mix (Produkte) und intangible Faktoren wie die Spielfrequenz. Die Anzahl an Neuanmeldungen bilden dabei den Input der nach Wirtz' (2005) Definition des Geschäftsmodells in „vermarktungsfähige Information" und damit Erlös umgewandelt wird. Im Folgenden werden die einflussnehmenden Faktoren und ihre Besonderheiten nun genauer untersucht. Der Erlös ergibt sich schlussendlich aus der Multiplikation der Anzahl aktiver Spieler mit dem Erlös den jeder aktive Spieler generiert. Die Geschäftsaktivitäten zur Generierung von Erlösen konzentrieren sich daher im Wesentlichen auf:

- Das Generieren und Binden von aktiven Spielern.
- Das Erzeugen und Steigern von Spielererlösen.

4.1.1 Generierung und Bindung von Spielern

Nachdem ein Spieler die Anmeldung mit *PartyGaming* abgeschlossen hat, gilt er als registriert. *PartyGaming* ist nun bestrebt den registrierten Spieler zu einem aktiven Spieler machen. Das bedeutet, dass dieser fortan nicht nur am Echtgeldbetrieb teilnimmt, sondern auch über einen längeren Zeitraum der Plattform treu bleibt und Umsätze generiert.

Die Spieler an das Unternehmen zu binden ist für *PartyGaming* ein kritischer Faktor für langfristigen Erfolg. Dieser Zustand führt über die Liquidität der Spieler welche, gerade für das Produkt *PartyPoker*, besonders wichtig ist. Ein Online-Pokerturnier lebt von einem attraktiven und großen Preispool der nur durch ausreichend viele Spieler zustande kommt. Mit dem UIEGA (vgl. Kapitel 4.2.3.2) kam es insbesondere in diesem Bereich zu massiver Verringerung der Spielerliquidität, die die Attraktivität der Pokerturniere gefährdete. Durch

Loyalitäts- und VIP-Programme, Erhöhung der Produktqualität und Verbesserung des Kundenservice will man die Spielerbindung an *PartyGaming* zukünftig erhöhen (vgl. PartyGaming 2007, S. 58). Eine genauere Analyse dieses Teils des Erlösmodells – im wettbewerbsstrategischen Kontext – soll im weiteren Verlauf der Arbeit analysiert werden.

Abwandernde Spieler sind jene, die sich von *PartyGaming* abmelden und somit nicht mehr zu aktiven Spielern gemacht werden können.

4.1.2 Erzeugen und Steigern von Spielerlösen

Der Spiele Mix stellt zunächst die Basis für die von Spielern generierten Erlöse dar. *PartyGaming* unterscheidet, wie jedes Online-Casino, (in der Regel drei) verschiedene Erlösformen und grenzt die angebotenen Produkte voneinander ab:

- Online-Poker: Beim Online-Pokerraum *PartyPoker* handelt es sich um ein Peer-2-Peer Casino-Spiel, bei dem ein Spieler entweder mit einem limitierten Betrag X an einem virtuellen Tisch um Echtgeld spielt (sog. „Ring-Games“) oder an einem vom Casino-Betreiber organisierten Turnier teilnimmt. In diesem Fall erhebt der Betreiber einen Turnier-Einkaufspreis der in einen Gesamt-Preispool einfließt. Dieser Pool wird prozentual an am Turnier teilnehmende Spieler verteilt. Beispielsweise könnte ein Spieler bei 10 teilnehmenden Personen 50% des Preisgeldes für den ersten, 30% für den zweiten und 20% für den dritten Platz erhalten. Der Betreiber erhebt bei Ring-Games einen prozentualen Anteil (Rake) an den zustande kommenden Echtgeld-'Pötten', also jenes Geld das von Spielern bei einer Online-Poker-Partie gewettet und zusammengetragen wird (vgl. auch Edington 1999, S. 178ff). Der Rake hat meist ein vorgegebenes Limit (Cap) das nicht überschritten werden kann. Bei Pokerturnieren erhebt der Betreiber eine einmalige Gebühr, die nicht in den Gesamt-Preispool miteinfließt und einbehalten wird (vgl. PartyGaming 2007, S. 65) [1].

- Online-Casino: Im Gegensatz zum Online-Poker spielen Spieler im *PartyCasino* nicht gegeneinander, sondern gegen den Betreiber des Casinos (im Fachjargon auch „das Haus“). Die Erlöse ergeben sich hierbei aus vorher deklarierten Zufallsereignissen die sich nicht beeinflussen lassen und auf lange Sicht dem Online-Casino immer einen Vorteil bescheren. Obwohl es unmöglich ist, das Casino auf lange Sicht zu schlagen, kann ein Spieler kurzfristig sehr hohe Gewinne erzielen die das Online-Casino zwar nicht gefährden (da es in der Regel genügend monetäre Rücklagen besitzt) aber kurzzeitig in negative Gewinnspannen drängt. Die große Masse an Casino-Spielern lässt aber auf Grund mathematischer Gesetze nicht zu, dass Spieler in der Gesamtheit mehr verdienen als das Casino. Der Hausvorteil setzt sich durch und kann außerdem durch

[1] Eine detaillierte Auflistung der Rake-Struktur und Turniergebühren von *PartyPoker* findet sich auf http://de.PartyPoker.com/how_to_play/rake_and_blind.html (Stand: 15.12.2008)

Analyse des Casinos genau bestimmt werden (vgl. Edington 1999, S. 178). Zu den bekanntesten Casino-Spielen gehören *Roulette* und *BlackJack*. Ein erfolgreicher Produkt-Mix resultiert aus der Innovationsfähigkeit (vgl. Kapitel 4.2.1.2) von *PartyGaming* die versuchen, ständig neue Casino-Spiele zu veröffentlichen.

- Sportwetten: Bei Online-Sportwetten auf *PartyBets* werden Sportereignisse mit von Buchmachern festgelegten Wahrscheinlichkeiten für ein eintreffendes Ereignis (z.B. Gewinn / Niederlage einer Mannschaft in einem Fußballspiel) ausgeschrieben, auf die der Spieler einen bestimmten Betrag wetten kann. Diese sog. Wettquoten werden dann mit dem Einsatz des Spielers verrechnet und resultieren in entsprechenden Gewinnen wenn das Ereignis eintritt und Verlust des Einsatzes im anderen Fall. Im Gegensatz zum Online-Poker und Casino liegt das Risiko bei Sportwetten allein beim Betreiber, da er die Ereignisse zwar kalkulieren, nicht aber vorhersagen kann (PartyGaming 2007, S. 67).

Ein weiterer Einflussfaktor auf die Spielererlöse ist der sog. Spieler-Mix. *PartyGaming* unterscheidet dabei erfahrene von unerfahrenen Spielern. Demnach spielen erfahrene Spieler beim Online-Poker in der Regel häufiger und auf höheren Limits (höhere Grundeinsätze und damit prozentual mehr produzierter Rake). Es ist also ebenfalls ein Bestreben des Betreibers, aus unerfahrenen erfahrene Spieler zu machen (vgl. PartyGaming 2007, S. 73). Auch hierbei bedient man sich verschiedenen Strategien die im Laufe der Arbeit noch genauer analysiert werden.

4.2 Analyse des Bezugsrahmens

Mit Hilfe des in Kapitel 3.6 entwickelten Frameworks sollen im Folgenden nun die Strategien von Online-Casinos analysiert werden. Dazu werden zunächst die tangiblen und intangiblen Ressourcen herausgearbeitet und beschrieben. Anschließend erfolgt eine Betrachtung des Online-Casinos Marktes und eine institutionelle Sichtweise auf die Online-Casino-Industrie. Dabei werden insbesondere regulatorische Rahmenbedingungen betrachtet. Aufbauend auf allen Erkenntnissen können dann die Strategien von Online-Casinos abgeleitet und analysiert werden.

4.2.1 Ressourcen und Fähigkeiten

4.2.1.1 Tangible Ressourcen

Produkte

Der Produkt- oder Spielemix von Online-Casinos ist die Basisressource schlechthin. Online-Casinos differenzieren sich hinsichtlich ihrer Produktpalette nur selten und doch gibt es oft große Unterschiede, besonders was die Konzentration auf Kerngeschäfte anbelangt. Reine Pokerräume, wie z.B. der Online-Poker Marktführer *PokerStars*, bieten nur ein einziges Produkt, während *PartyGaming* mit Poker, Casino-Spielen, Sportwetten, Bingo, Backgammon und einem jüngst eingeführten Trading-Tool (*PartyMarkets*) unter mehreren Marken ein breit gefächertes Produktportfolio abdeckt. Auch *888* bietet mit Casino-Spielen, verschiedenen Pokerportalen, Sportwetten (seit März 2008), Bingo, Casino-Spiele für Mobiltelefone, Backgammon und sog. „Skill-Games“ eine große Produktpalette. Über 25% aller Spieler auf *PartyGaming* spielten 2007 mehr als eines der angebotenen Spiele (vgl. PartyGaming 2007, S. 12).

Viele Online-Casinos bieten neben ihrem Produkt- und Spielemix einen Online-Shop an, in dem Spieler mit gesammelten Loyalitäts- oder Bonuspunkten einkaufen können. Die Produktpalette reicht dabei von einfachen, günstigen Merchandise-Artikeln wie T-Shirts oder Baseballmützen über elektronisch hochwertige Waren bis hin zu Sportwagen.

Die Casino-Software

Als technische und damit tangible Ressource kann die Software von Online-Casinos betrachtet werden, die, solange sie proprietär ist (vgl. dazu Kapitel 2.3.2), einen Vermögenswert für den Casino-Betreiber darstellt. Die eigene Casino-Software kann zudem an Dritte weitervermietet werden, wodurch zusätzliche Einnahmen entstehen. Sie ist damit auch eine wesentliche Ressource die strategische Entscheidungen beeinflusst.

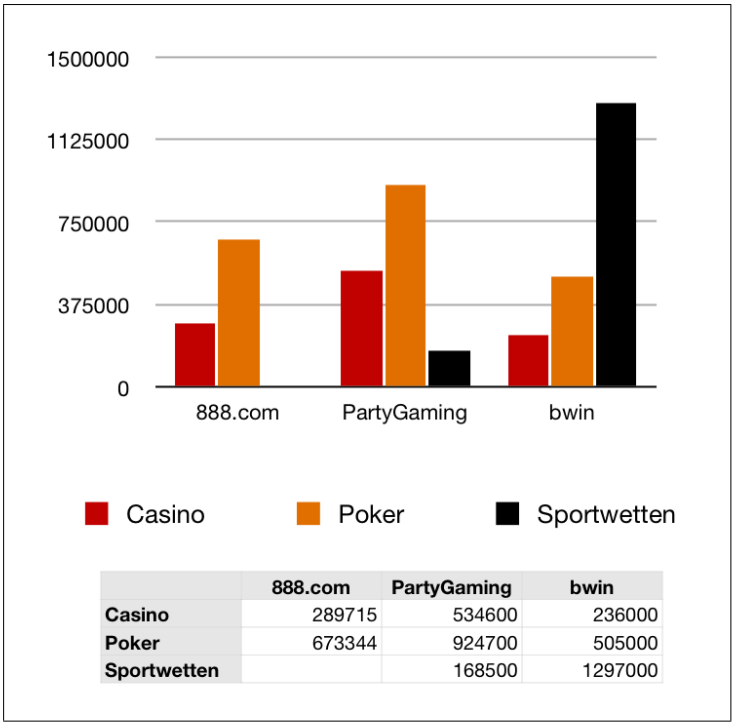
Es stellt sich zudem die Frage, ob die Casino-Software für möglichst viele Betriebssysteme entwickelt werden soll. Daneben gibt es oft auch eine „No-Download“-Version, eine meist Java oder Flash basierte Version der Casino-Software über die On-Demand aus dem

Internetbrowser heraus gespielt werden kann. Für *Windows* wird immer eine entsprechende Software bereitgestellt während *Mac OS* nur von wenigen Anbietern mit einer Vollversion bedient wird. Der Vorreiter ist hierbei der Online-Pokerraum *Full Tilt Poker*, die als einer der ersten Anbieter eine Version für *Mac OS* entwickelten. *PokerStars* stellt nur eine Beta-Version bereit. *888* und *PartyPoker* bieten keine Mac-Versionen sondern verweisen beim Software-Download auf ihr On-Demand-Produkt.

Auch die Stabilität der Casino-Software spielt eine große Rolle. Bei täglichen Umsätzen von über 1 Mio. US-Dollar kann ein mehrstündiger Ausfall Hunderttausende US-Dollar kosten. Es wird zwischen unplanmäßigen und planmäßigen Ausfällen unterschieden. Planmäßige Ausfälle, z.B. für Softwareupdates oder Serverwartungen, und unplanmäßige Ausfälle ergaben bei *PartyGaming* 2007 eine monatliche Auszeit von 0,5% der Gesamtzeit (0,4% planmäßig, 0,1% unplanmäßig) (vgl. PartyGaming 2007, S. 78). Bei aufgerundet 1,25 Mio. US-Dollar täglichen Umsätzen (= 14,47 US-Dollar pro Sekunde) aus Casino, Poker und Sportwetten und einer Gesamt-Auszeit von 129.600 Sekunden ergibt dies einen monatlichen Gesamtverlust von 1,88 Mio. US-Dollar. Auch diese Umstände führen zu strategische Entscheidungen.

Die Spielerbasis

Eine wichtige Ressource von Online-Casinos ist deren Spielerbasis, die Grundlage für eine Reihe von strategischen Entscheidungen ist. Interessant sind vor allem die aktiven Spieler, die aus den Annual Reports der großen europäischen Online-Casinos *888*, *PartyGaming* und *bwin*, die bereits im Anfangskapitel dieser Arbeit vorgestellt wurden, hervorgehen:



	888.com	PartyGaming	bwin
Casino	289715	534600	236000
Poker	673344	924700	505000
Sportwetten		168500	1297000

Abbildung 9 – *Aktive Spieler nach Produktkategorie in 2007 (eigene Darstellung)*

Während *PartyGaming* im Vergleich die meisten aktiven Spieler im Bereich Poker und Casino unterhält, ist *bwin* klarer Spitzenreiter im Sportwettengeschäft und übertrumpft mit nur einem Angebot *888* in der Gesamtzahl aktiver Spieler in zwei Bereichen. Eine im folgenden Kapitel ausgearbeitete Analyse stellt in Abbildung 10 die Anzahl aktiver Spieler relativ zum Jahresumsatz und erlaubt eine genauere Analyse der Ausbeutung der Ressourcen Poker, Casino und Sportwetten.

Viele Spieler wandern zudem von Online-Casinos ab, was aus dem Erlösmodell von *PartyGaming* hervorgeht. Mit Spielerschwund haben alle in der Branche tätigen Firmen zu kämpfen. 6 Monate nach Registrierung sind bei *PartyGaming* durchschnittlich nur noch 26% aller Spieler aktiv. Nach 12 Monaten sind es noch 21% (vgl. PartyGaming 2007, S. 72). Dieser Fakt ist für strategische Entscheidungen relevant, da es das Bestreben von Online-Casinos ist, den Spielerschwund so gering wie möglich zu halten.

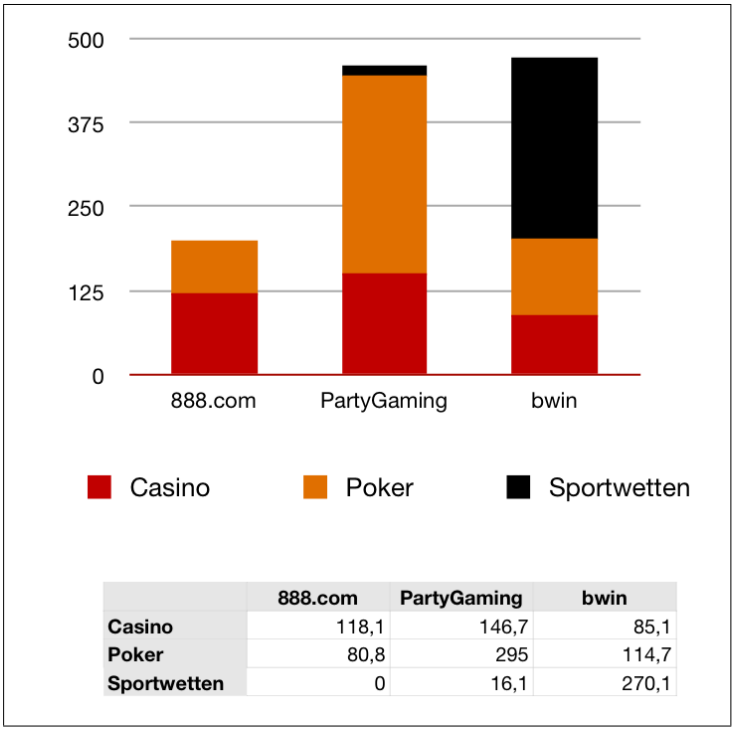
Erlöse und Cash-Flows

Einen wesentlichen Teil der tangiblen Ressourcen von Online-Casinos stellen deren jährliche Erlöse dar. Auf Basis der für das Geschäftsjahr 2007 veröffentlichten Annual Reports von *888*, *PartyGaming* und *bwin* ergaben sich folgende Gesamterlöse. Die Zahlen sind auf Grund der unterschiedlichen Steuersätze in den ansässigen Ländern auf Basis der unbereinigten EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization = Ertrag vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibungen auf immaterielle

Vermögensgegenstände) in diese Arbeit aufgenommen um aussagekräftigere Vergleiche der Firmen zuzulassen.

- *888*: 216,9 Mio. US-Dollar in 2007, +38% im Vergleich zum Vorjahr (vgl. 888.com 2007, S. 11)
- *PartyGaming*: 457 Mio. US-Dollar in 2007, +41% im Vergleich zum Vorjahr (vgl. PartyGaming 2007, S. 3)
- *bwin*: 491,36 Mio. US-Dollar in 2007, Vergleich zum Vorjahr nicht ersichtlich (vgl. bwin 2007, S. 81) [1]

Aufgeteilt nach den Kernprodukten Casino, Poker und Sportwetten ergibt sich folgender Gesamtvergleich:



	888.com	PartyGaming	bwin
Casino	118,1	146,7	85,1
Poker	80,8	295	114,7
Sportwetten	0	16,1	270,1

Abbildung 10 – *Erlöse (in Mio US-Dollar) vor EBITDA nach Produkten in 2007 (eigene Darstellung)*

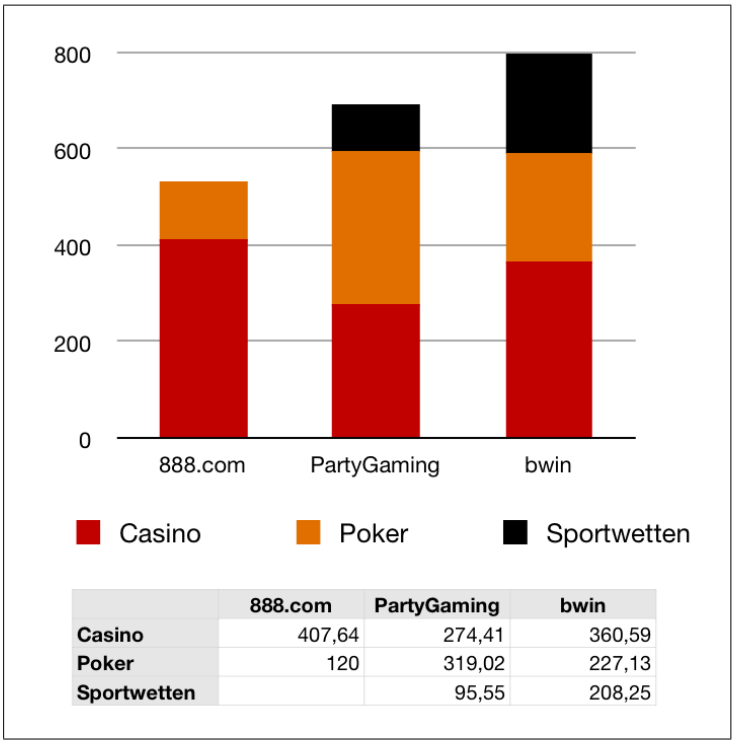
Abbildung 10 liefert einen Vergleich zwischen *888*, *PartyGaming* und *bwin* die jeweils unterschiedliche Erlöse aus ihren angebotenen Produkten generieren. *888* ist dabei sowohl mit Poker, als auch mit Casino-Spielen abgeschlagen. Für das im März 2008 gestartete Sportwettenangebot liegen noch keine Zahlen vor. Mit 295 Mio. US-Dollar behauptet sich *PartyGaming* im Vergleich mit den Pokererlösen. Auch mit 146,7 Mio. US-Dollar aus Casino-Spielen sind sie Spitzenreiter unter den drei europäischen Firmen im Jahr 2007. Mit 270 Mio.

[1] Zahlen von *bwin* nach am 20.12.2008 gültigen Kurs von 1 Euro = 1,39 US-Dollar umgerechnet

US-Dollar aus Sportwettengewinnen stellt sich *bwin* an die Spitze die Sportwetten nachwievor zu ihrem Spitzenprodukt zählen können. Bezieht man die jährlichen Umsätze aus Casino, Poker und Sportwetten auf einen Tag, so ergeben sich folgende Umsätze pro Tag (EBITDA):

- *888*: Poker: 221.369 US-Dollar; Casino: 323.561 US-Dollar
- *PartyGaming*: Poker: 808.300 US-Dollar; Casino: 402.100 US-Dollar; Sportwetten: 44.000 US-Dollar
- *bwin*: Poker: 314.246 US-Dollar; Casino: 233.150 US-Dollar; Sportwetten: 740.000 US-Dollar

Ausgehend von den Jahreserlösen und der Menge an aktiven Spielern im Geschäftsjahr 2007, lässt sich auf die Performanz der einzelnen Produkte zurück schließen. Die aus dieser Division errechnete Zahl gibt Aufschluss darüber, wieviel US-Dollar pro aktivem Spieler umgesetzt wurden:



	888.com	PartyGaming	bwin
Casino	407,64	274,41	360,59
Poker	120	319,02	227,13
Sportwetten		95,55	208,25

Abbildung 11 – *Jahresumsatz (in US-Dollar) pro aktivem Spieler in 2007 (eigene Darstellung)*

Interessant in Abbildung 11 ist dabei vor allem der Vergleich zu den Gesamterlösen eines Produktes (Abbildung 10). Obwohl *PartyGaming* im Vergleich die meisten Umsätze im Casino-Bereich generiert und dort auch die höchste Spielerbasis (vgl. Abbildung 9) aufweist, ist der Umsatz pro aktivem Spieler abgeschlagen. Ein Fakt, der auf eine mangelhafte Ausbeute der untersuchten Ressource Casino-Spiele hinweist. *888* nutzt diese Ressource dagegen am

besten und ist mit 407,64 US-Dollar pro aktivem Spieler sogar Spitzenreiter in der Gesamt-Produktpalette aller Firmen. Auch *bwin* behauptet sich in der Casino-Spiele-Performanz vor *PartyGaming*. Die Produkte Poker und Sportwetten sorgen dagegen für wenig Überraschungen.

Weitere Cash-Flows ergeben sich vor allem aus Personal- und Marketingkosten. Loyalitätsboni, die an Personal und Spieler ausgeschüttet werden, mindern ebenfalls das Betriebsergebnis.

Ein weiterer Teil der Einkünfte von Online-Casinos, die den Cash-Flow beeinflussen, stammt aus Zinserträgen, die durch von Nutzern eingezahltes und virtuell gelagertes Geld generiert werden. Da Spieler in der Regel keine Zinsen auf das von ihnen hinterlegte Geld erhalten, gehen diese zu 100% an das Casino. Daneben werden z.B. von *PartyGaming* Gebühren für Abhebungen, Einzahlungen (z.B. via *click&buy*, *click2pay* oder *EC*) und Umrechnung in Fremdwährungen erhoben (vgl. PartyGaming 2007, S. 136). Diese verhalfen ihnen zu einem Mehrgewinn in 2007 von 9,6 Mio US-Dollar (vgl. PartyGaming 2007, S. 32).

4.2.1.2 Intangible Ressourcen

Innovationsfähigkeiten

Die Innovationsfähigkeit einer Firma ergibt sich aus deren Fähigkeit neue Ideen zu generieren, nach neuen Produkten und Dienstleistungen zu forschen und zu entwickeln und die organisatorischen Fähigkeiten auszubauen (vgl. Peng 2006, S. 81). Für Online-Casinos ist diese intangible Ressource von großer Bedeutung, da Sie die strategische Entscheidung: „make or buy“ impliziert. Sollen Produkte, insbesondere Casino-Spiele, selbst hergestellt oder von Dritten hinzugekauft (lizensiert) werden? Nicht vorhandene Innovationsfähigkeit, fehlendes Expertenwissen oder unzureichende Fähigkeiten führen also meist zu einer buy-Entscheidung.

PartyGaming tut laut Annual Report (2007) beides: Es werden sowohl eigene Spiele intern produziert als auch von Dritten lizensiert. Dabei schaut man insbesondere auf die Wünsche der Kunden und ob die Fachkompetenz des eigenen Personals ausreicht um ein nachgefragtes Spiel zu entwickeln. Wenn nicht, wird der Markt beobachtet und geschaut, ob das Spiel bereits existiert und ggf. lizensiert. Auch sei man in der Lage, Personal mit entsprechendem Fachwissen zu rekrutieren und die Entwicklung eines Spiels zu organisieren.

Spieleranalyse und Spielerbindung

Online-Casinos analysieren das Verhalten ihrer Spieler, um daraus strategische Entscheidungen zur Kundenbindung abzuleiten. Dies geht insbesondere aus den Annual Reports von *888*, *PartyGaming* und *bwin* hervor. Demnach wird neben der Tages- und Jahreszeit, wann Spieler welche Spiele spielen, vor allem gemessen, ob und wieviel ein Spieler zwischen verschiedenen Spielen des eigenen Casinos wechselt. Interessant ist dabei zu beobachten, dass

beispielsweise Pokerspieler von *PartyPoker* zum Casino-Spiel *BlackJack* wechselten als dieses im PartyCasino 2005 eingeführt wurde. Während die Umsätze im Pokerbereich zwar um 15% zurückgingen stiegen sie bei *BlackJack* um 40% an, was auf Kannibalisationseffekte zurückzuführen ist (vgl. PartyGaming 2007, S. 74).

Um Spieler an die Online-Casinos zu binden werden verschiedene Methoden verwendet die genauer in Kapitel 4.3 untersucht werden sollen.

Reputation

Um Reputation, eine der wichtigsten intangiblen Ressourcen (vgl. Hall 1992, S. 143), aufzubauen gilt es gegen vier Kernprobleme anzukämpfen:

- „Underaged Playing“: Spieler können sich in der Regel anonym und ohne Observierung bei einem Online-Casino registrieren. Eine Altersprüfung findet dabei meist statt, allerdings kann ein Minderjähriger ohne Probleme den Personalausweis oder die Kreditkarte eines Erwachsenen nutzen, um sich zu authentifizieren. Eine strenge Kontrolle wie in einem Offline-Casino findet dabei nicht statt. Die hohen Auflagen für den Betrieb eines Online-Casinos untersagen das Spielen Minderjähriger strickt. Daneben ist die Verantwortung des Casino-Betreibers gegenüber der Gesellschaft hoch, Minderjährige von den virtuellen Casinotischen fern zu halten.

- Betrug: Ein weiteres Bestreben von Online-Casinos ist es, die eigene Software so sicher wie möglich zu machen. Immer wieder wurden in der Vergangenheit Spielerkonten von Hackern leergeräumt was eine enorme Rufschädigung zur Folge hat. Als größter Skandal der Online-Poker Geschichte gilt aber der Fall *UltimateBet*, ein bekannter Online-Poker-Raum, bei dem Spieler Zugriff auf sog. „Super-User-Accounts“ hatten, die nur zu Testzwecken eingerichtet wurden, und im Pokerraum die Karten der anderen Spielern gesehen werden konnten (vgl. Pokerolymp.de 2008). Damit konnten durch betrügerische Aktivitäten viele Tausend Euro erbeutet werden.

- Geldwäsche: Da viele Online-Casinos das Transferieren von Geldbeträgen von Spielern untereinander erlauben, ist die Gefahr der Geldwäsche hoch. Auch kommt es vor, dass Spieler durch bewusstes Verlieren von Geld an andere Spieler (Komplizen) beim Online-Poker Geldwäsche betreiben. Auch dabei entsteht ein enormer Reputationsschaden insbesondere im Fokus von Regierungen, die gegen Geldwäsche kämpfen.

- Spielsucht: Spielsucht ist eine Krankheit gegen die Online-Casinos mit vielen Mitteln zu kämpfen versuchen. Sie ist ein wesentlicher Grund warum Staaten Sanktionen gegen Online-Casinos verhängen indem sie sie durch Regulierung und Verbote von ihrem Markt ausschließen. Online-Casinos versuchen daher mit verschiedenen Strategien die Spielsucht zu verhindern um sich selbst gegenüber Regierungen und Märkten positiv zu rechtfertigen, aber auch für das eigene Interesse der Spieler einzustehen.

Glücksspielunternehmen hatten seit jeher eine enorme Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, ihren Märkten und dem Staat. Um Reputation aufzubauen werden dabei viele unterschiedliche Strategien verwendet, die aus den oben genannten Kernproblemen hervorgehen. Auch hier erfolgt eine genauere Analyse in Kapitel 4.3.

Allianzen und Geschäftsbeziehungen

Strategische Allianzen sind kein neues Phänomen. Schon immer dienten sie der Ausbeutung bestimmter Ressourcen oder dem Wissensaustausch. Auch ihre Analyse innerhalb der Resource-Based-View ist ein gängiges Vorgehen in der Strategieliteratur (vgl. Mowery et al. 1996, S. 78ff).

Allianzen bei Online-Casinos werden genutzt um sich Zugang zu Spielerbasen zu verschaffen (vgl. PartyGaming 2007, S. 28), die aus eigener Kraft nicht oder nur schwer erschlossen werden können. Grundsätzlich kann dabei zwischen mehreren Ausprägungen von Allianzen oder Geschäftsbeziehungen unterschieden werden:

- „Super-Affiliates“: Super-Affiliates sind Partnerschaften mit, von dem Online-Casino unabhängigen, Unternehmen, die Spieler für dieses rekrutieren. Das Online-Casino zahlt im Gegenzug pro geworbenen Spieler einen vereinbarten Betrag oder in regelmäßigen Abständen je nach Aktivität und generierten Erlösen der Spieler einen Bonus.

- „Product-Licensing-Partner“: Lizensierungsvereinbarungen sind eine Form von Allianzen (vgl. Mowery et al. 1996, S. 634). Im Online-Casino Geschäft können dies Geschäftsbeziehungen zu Firmen sein, die Casino-Spiele herstellen um sie an Online-Casinos via Lizenz zu vermieten.

- „Brand-Licensing-Partner“: Des Weiteren findet sog. Marken-Lizensierung statt. *PartyGaming* nutzt beispielsweise die Marken von *Paramount Entertainment* um ihre Casino-Spiele attraktiver zu machen (vgl. PartyGaming 2007, S. 63). So wurde z.B. ein Spiel mit dem Namen *Top-Gun* veröffentlicht.

- „White Labels“: Dies sind Partnerschaften, die besonders die Integration der eigenen Marken in die Plattform der Partner zum Ziel haben. Durch Bereitstellung von Wissen oder einem Spielerpool soll damit der Partner unterstützt werden. Im Gegenzug dürfen die eigene Marke und eigene Produkte in die Plattform des Partners integriert werden.

4.2.1.3 Die Wertschöpfungskette von Online-Casinos

Bündelt man nun tangible und intangible Ressourcen und Fähigkeiten (Capabilities) der oben analysierten Online-Casinos, erhält man eine allgemeine Wertschöpfungskette, die die Gesamt-Industrie repräsentiert. Wie Porter (1985) beschrieben hat, sollen sich die Wertschöpfungsketten von Unternehmen innerhalb einer Industrie unterscheiden um daraus Differenzierungsmerkmale und Wettbewerbsvorteile abzuleiten. Die folgende Wertschöpfungskette

in Abbildung 12 wurde auf Basis der oben beschriebenen Ressourcen und Fähigkeiten entwickelt und gilt daher als allgemeiner Rahmen für die gesamte Online-Casino Industrie. Eine Analyse aller wertschaffenden Elemente, die sich wiederum in einzelne Wertschöpfungsketten unterteilen, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

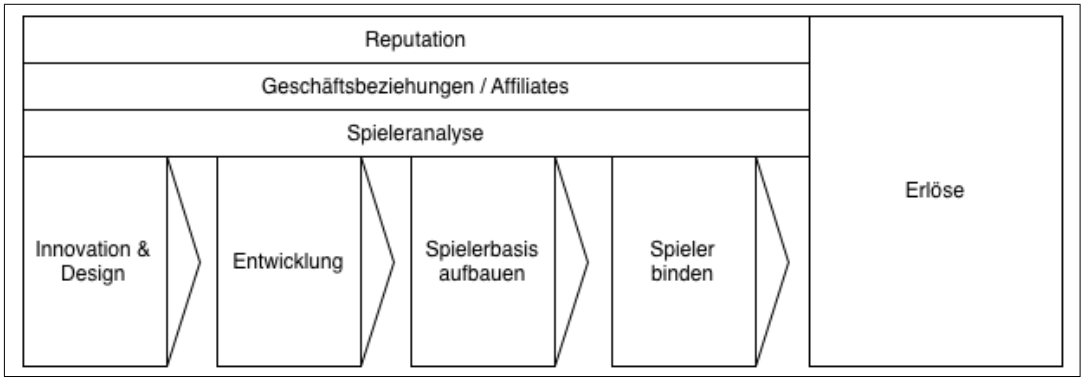


Abbildung 12 – *Allgemeine Wertschöpfungskette von Online-Casinos (eigene Darstellung)*

Am Anfang der Kette steht das Design der für den Spielbetrieb benötigten Spiele (Produkte) und der eingesetzten Software. Hier wird zudem entschieden ob eine proprietäre Softwarelösung oder das Mieten von Fremdsoftware erfolgen soll. Die Innovationsfähigkeit des Online-Casinos entscheidet auf Basis der zur Verfügung stehenden Ressourcen (Wissen, Zeit, Finanzen) ob Spiele in Eigenproduktion hergestellt oder von Dritten lizensiert werden.

Je nach strategischer Entscheidung folgt dann die Entwicklung der Spiele und das Implementieren der Software. Die Casino-Software muss auch je nach Entwicklungsstand und Produktverfügbarkeit angepasst und aktualisiert werden, was ebenfalls zum Punkt Entwicklung zählt.

Als Nächstes folgt der Aufbau der Spielerbasis, der unmittelbar im Geschäfts- und Erlösmodell (vgl. Kapitel 4.1) der Online-Casinos verankert ist. Die Spielerbasis wird ständig ausgebaut und von Marketingaktivitäten (insb. Werbung) begleitet. Zu beachten ist hier, dass selbst wenn das Online-Casino auf ein bereitgestelltes Spielernetzwerk zugreift, eine eigene Spieler- bzw. Kundenbasis aufgebaut werden muss. Der strategische Fokus liegt hier auf dem Bestreben der attraktivste Anbieter des Netzwerks zu sein.

Eine Spielerbasis muss aufrecht erhalten werden, damit Erlöse langfristig stabil bleiben oder wachsen können. Dazu bedient man sich den schon angesprochenen Mitteln wie VIP-Programme, geschaffenen Anreizen durch einen attraktiven Spielemix und solider Reputation.

Die begleitenden sog. „Supportaktivitäten“ sind in der Horizontalen dargestellt. Insbesondere die Fähigkeit zur Spieleranalyse erstreckt sich über die gesamte Wertschöpfungskette, da auf deren Grundlage Entscheidungen zur Softwaremodifikation, Produktentwicklung und dem Aufbau der Spielerbasis getroffen werden. Eine genaue Analyse des Spielverhaltens und die entsprechende Reaktion ist daher ein kritischer Erfolgsfaktor für Erlöse. Geschäfts-

beziehungen, die gepflegt und ausgebaut werden müssen, helfen das Produktportfolio und die Spielerbasis zu erweitern und führen daher zu Erlösen. Der Aufbau von Reputation ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt, da er große Auswirkung auf den Aufbau der Spielerbasis und die Spielerbindung hat. Schlechte Reputation führt zu Spielerabwanderung und Schrumpfen der Spieleranzahl.

4.2.2 Markt- und Five-Forces-Analyse

Das folgende Kapitel soll im Sinne der Industry-Based-View einen Überblick über den Online-Casino-Markt verschaffen. Dazu werden in einem ersten Schritt die bekanntesten Standorte – oder auch rechtliche Zuständigkeitsbereiche bzw. Jurisdiktionen – beschrieben. Es folgt eine Analyse des Five-Forces-Frameworks von Porter (1985) und eine anschließende Betrachtung der aus der Marktsituation resultierenden Strategien.

Als Quelle zur Analyse des Casino-Marktes wird wieder auf die Webseite *online.casinocity.com* verwiesen, die seit vielen Jahren erfolgreich Online-Casinos auf der ganzen Welt beobachtet und kategorisiert. Die Seite gilt in zahlreichen Publikationen als wichtigste Informationsquelle zu aktuellen Statistiken rund um das Online-Casino Geschäft. So werden nicht nur Casino-Betreiber und Softwarehersteller, sondern auch Bezahlservices und Standorte gelistet. Täglich werden Nachrichten zu sich verändernden rechtlichen Situationen beigesteuert und bewertet. So entstand über die Jahre ein großes Archiv.

Folgende Daten wurden am 02.01.2009 erhoben.

4.2.2.1 Rechtliche Zuständigkeitsbereiche

Gibraltar

Gibraltar gilt laut *online.casinocity.com* als beliebtester Standort für Online-Casinos. Die Marken *PartyPoker*, das *888-Casino-on-Net*, der Sportwettenanbieter *Ladbrokes* und die *888* Pokermarke *Pacific Poker* sind die beliebtesten der 197 registrieren Seiten.

Seit 1998 werden Lizenzen für Online-Gambling Seiten vergeben. Darunter fallen Sportwettenanbieter, Online-Casinos und Wett-Börsen.

Kahnawake

Kahnawake, ein in Québec/Kanada ansässiges Indianerreservat, gilt laut *online.casinocity.com* als zweitbeliebtester Standort für Online-Casinos. Die souveräne und von Ureinwohnern (Mohawks) geführte Nation, deren Rechte verfassungsmäßig anerkannt sind, beherbergt 293 Online-Gambling-Seiten. Die bekanntesten darunter sind das Euro Grand Casino, das English Harbour Casino, die Pokerseite *Full Tilt Poker* und *Titan Poker*, die dem *iPoker*-Netzwerk angehören.

Die Kahnawake Gaming Commission lizensiert und reguliert das Online-Gambling seit

1996.

Isle of Man

Die Isle of Man ist eine der britischen Krone unterstellter Kronbesitz, jedoch nicht Teil der EU und des vereinigten Königreichs. Die kleine Insel gilt wegen ihrer fehlenden politischen Zugehörigkeit und ihrer isolierten Lage als „Steueroase“ und ist Heimat für 14 Online-Gambling-Unternehmen. Allen voran der größte und bekannteste Pokerraum *PokerStars*.

Seit 2001 werden auf der Isle of Man Lizenzen für Online-Gambling-Unternehmen vergeben. Das schnelle Wachstum des Online-Gambling-Marktes führte 2003 zu einem massiven Crash der entwickelten Gambling-Infrastruktur, der zu einem Einfrieren der vergebenen Lizenzen führte. Daraufhin wurde der Markt rekonstruiert. Die größte Besonderheit ist, dass auch Wetten aus den USA angenommen werden und eine Null-Steuer auf absolute Unternehmensgewinne, nicht aber auf die Brutto Spielgewinne, existiert (vgl. Online.casinocity.com 2009).

Malta

Die Republik Malta ist Mitglied der EU und unterhält 323, und damit die weltweit meisten, Online-Gambling-Seiten. Auf *online.casinocity.com* gilt Malta als viertbeliebtester Standort. Dabei gelten der berühmte Online-Pferdewettenanbieter *ZEturf* und das Sportwetten, Casino und Pokerangebot von *bet-at-home* als beliebteste Gambling-Seiten.

Seit dem Jahr 2000 werden auf Malta Online-Gambling-Lizenzen unter der Public Lotto Ordinance vergeben.

Weitere Zuständigkeitsbereiche

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über zwanzig weitere Zuständigkeitsbereiche für Online-Gambling-Unternehmen und ihr beliebtester Vertreter:

Jurisdiktion	Anzahl Seiten	Beliebtester Vertreter
Vereinigtes Königreich	93	*The National Lottery UK*
Alderney (Kronbesitz)	66	*PKR*
Österreich	9	*GoldBet Bookmaker*
Niederländische Antillen	272	*OddsMaker.com*
Antigua und Barbuda	94	*Sportsbetting.com*
USA (nur ausgewählte Staaten)	25	*WorldWinner*
Costa Rica	216	*Bookmaker Sportsbook*
Northern Territory (AUT)	11	*IASBet Sports and Race Betting*

Schweden	4	*Trav Och Galopp*
Italien	23	*SNAI Sportsbook & Racebook*
Frankreich	1	*Francaise Des Jeux*
New South Wales (AUT)	3	*TAB Sportsbet*
Kalmückien (Südwest-Russland)	2	*Parimatch*
Philippinen	11	*Mansion 88*
Zypern	29	*Gone Bingo*
Belize (Mittelamerika)	32	*Slots Express*
Panama	45	*Bet Jamaica*
Komoren	2	*Slotland*

Tabelle 2 – *Jurisdiktionen / Zuständigkeitsbereiche von Online-Casinos (Stand: 03.01.2009)*

Weitere Jurisdiktionen (in Klammern die Anzahl der Seiten) sind: Australien (6), Irland (8), Russland (7), Seychellen (5), Neuseeland (2), Holland (1), West Australien (2), Hong Kong (1), Swasiland (3), Venezuela (1), Jamaika (1), Liechtenstein (6), Victoria/Australien (6), Dominicia (1), Finnland (1), Tasmanien (1), Australian Capital Territory (2), Macao (1), Vanuatu (2), Western Cape (2), Kanada (1), Norfolk Inseln (1), Dominikanische Republik (2), Saint Kitts and Nevis (1), Mauritius (1), Deutschland (1).

4.2.2.2 Five-Forces-Analyse

Rivalität zwischen Wettbewerbern

711 Online-Casinos, 543 Online-Pokerräume, 300 Bingo Angebote, 395 Sportwetten und zahlreiche weiteren Seiten wie Online-Lotto, Backgammon oder Skill-Games werden derzeit von 515 Casino-Betreibern über 144 verschiedenen Softwarelösungen in 49 Jurisdiktionen betrieben. Insgesamt existierten am 06.01.2009 2101 Online-Gambling-Angebote in der Welt, die auf *online.casinocity.com* gelistet sind.

Es kann daher von hoher Rivalität gesprochen werden, die insbesondere durch die Eigenschaften des Internets verstärkt wird (vgl. Porter 2001, S. 6). Die Online-Gambling-Industrie ist in den letzten Jahren zudem sehr stark gewachsen und weiteres Wachstum wird, insbesondere durch das Erschließen neuer Märkte in Asien, Afrika und Mittel-/Südamerika prognostiziert (vgl. bwin 2007, S. 17). Die sehr ähnlichen – in gleichen Netzwerken sogar identischen – Produktpaletten führen laut Porter (1985) in Verbindung mit der hohen Rivalität zu starken Preiskämpfen. Da Produkte in Online-Casinos nicht gekauft werden können, erfolgt die Preisführerschaft daher über generierten Rake, Wettquoten und die Gewinnwahrscheinlichkeiten

in Casino-Spielen. Diese sind bei vielen Spielen (z.B. *Roulette* oder *BlackJack*) allerdings fix und können nicht verändert werden. Somit spielt Differenzierung eine größere Rolle die meist über diversifizierte Produktangebote (innovative/neue Spiele) und VIP-Programme erfolgt.

Bedrohung durch neue Firmen

Neue Firmen können den Internet-Casino-Markt über zwei Wege betreten: (1) durch Beitritt eines schon existierenden Netzwerks – dabei wird lediglich eine eigene individuelle Schnittstelle (der Skin) mit dem Netzwerk gestaltet und der Kundensupport sowie eigene VIP-Programme organisiert – oder (2) durch Entwicklung einer proprietären Software und Entwicklung eines eigenen Spielernetzwerkes. Diese Lösung ist mit hohen Kosten verbunden da neben der Entwicklung der Software zusätzlich hohe Marketingaktivitäten in den Aufbau und das Ausweiten der Spielerbasis investiert werden muss. Es darf daher spekuliert werden, ob in Zukunft nur noch große Spielernetzwerke existieren.

Im Falle von (1) ist die Eintrittsbarriere auf Grund geringer Kosten für Firmen eher gering. Aber auch der zweite Eintrittsweg stellt durch die Eigenschaften des Internets keine sehr hohe Markteintrittsbarriere mehr da. Da Software – insbesondere ihr Frontend – leicht zu imitieren ist, gelang es der in Kahnawake ansässigen Firma *Absolute Poker*, die einen proprietären Eintrittsweg wählten, die Oberfläche der *PokerStars* Software nahezu 1:1 zu kopieren was Abbildung 13 beweist:

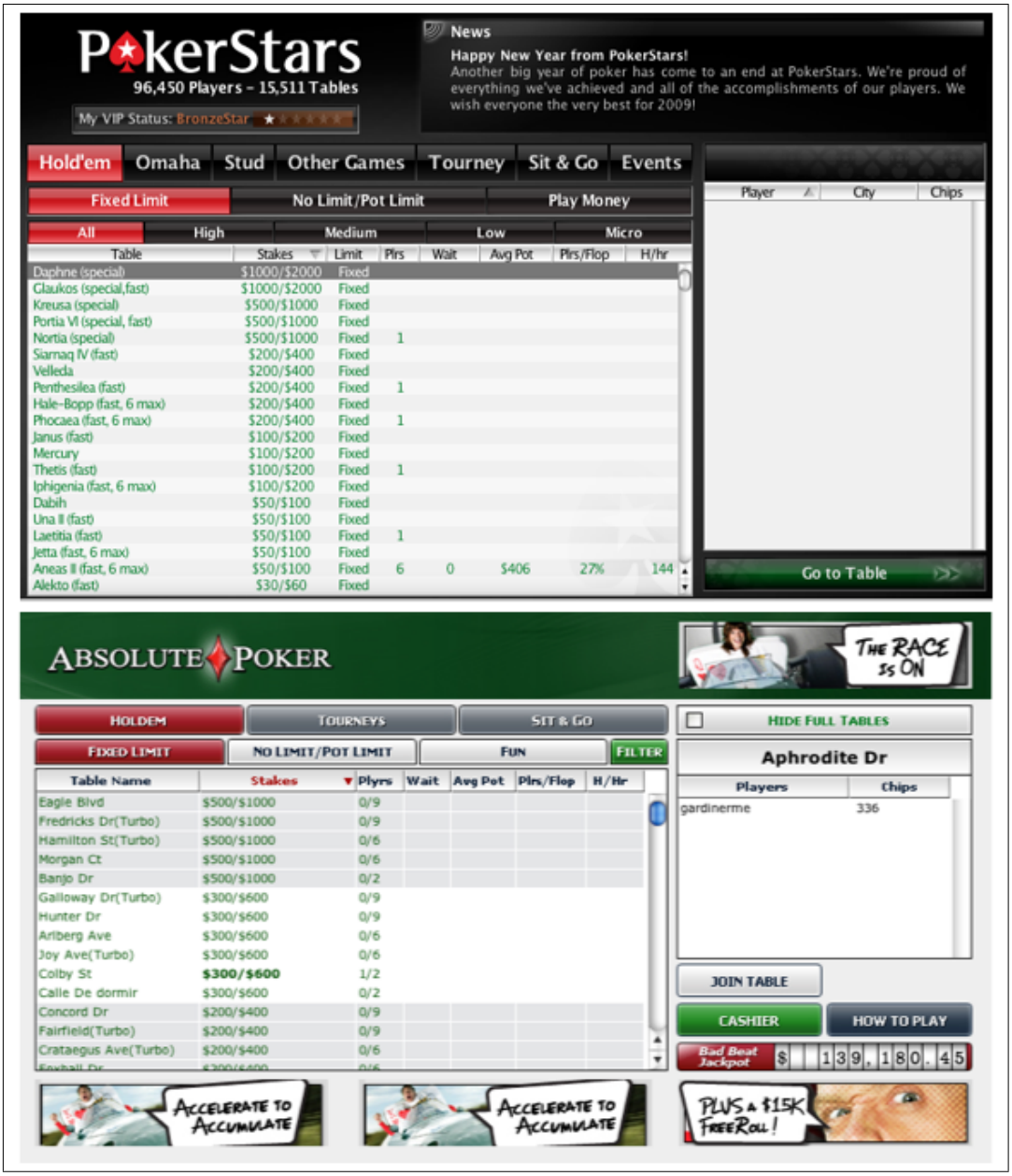


Abbildung 13 – *Screenshot: Die Lobbys von PokerStars und Absolute Poker im Vergleich*

Jurisdiktionen sind zwar in der Lage, durch sog. „white-lists“ (vgl. Vereinigtes Königreich) oder bewusstes Ausschließen von Online-Casinos ohne solide Reputation (vgl. Gibraltar) das Ansiedeln neuer Firmen zu reduzieren um ihre eigene Reputation zu schützen – bei insgesamt 49 Jurisdiktionen weltweit hindert das einen Casino-Betreiber jedoch nicht daran, in den Markt einzutreten. Insgesamt kann daher von einer hohen Bedrohung durch neue Firmen gesprochen werden (siehe auch Eadington 2004, S. 215).

Verhandlungsmacht von Zulieferern

Um eine Analyse der Verhandlungsmacht von Zulieferern bei Online-Casinos vorzunehmen muss zunächst festgehalten werden, wer deren Zulieferer sind. *PartyGaming* bezeichnet seine Zulieferer auch als „long-term-business-alliances“ oder die schon erwähnten Geschäftsbeziehungen (vgl. PartyGaming 2007, S. 97). Bei Casino-Betreibern ohne proprietäre Softwarelösung kann der Hersteller deren Software als Zulieferer angesehen werden von deren Aktualisierungsprozessen und Wartung der Casino-Betreiber direkt abhängig ist. Gehört der Casino-Betreiber einem Netzwerk an, „versorgt“ ihn dieses mit Spielern und gilt daher auch als Zulieferer.

Eine Besonderheit unter den Geschäftsbeziehungen stellen die Super-Affiliates (vgl. Kapitel 4.2.1.2) dar. Als Beispiel kann hier die deutsche in Gibraltar ansässige Firma *Pokerstrategy* genannt werden, die auf Basis ihres Geschäftsmodells Spieler für Online-Pokerseiten werben und einen Teil des produzierten Rakes dieser geworbenen Spieler einbehält. Super-Affiliates verfügen über eine relativ hohe Verhandlungsmacht, da sie einen großen Teil der Spielerbasis der (insbesondere) Pokerräume von Online-Casinos bereitstellen.

Spielernetzwerke beziehen einen Teil der erspielten Gewinne direkt von ihren Kunden (Skins). Casinos, auf deren Skins ein relativ hoher Anteil von Spielern angemeldet sind und damit viel für das Netzwerk beisteuern, können somit mehr Druck auf den Netzwerkbetreiber ausüben und müssen unter Umständen weniger Gewinne abtreten. Umgekehrt haben kleine Skins auf Grund der wenigen Spieler, die sie zum Netzwerk beisteuern, weniger Druckmittel womit die Verhandlungsmacht des Spielernetzwerks als Spielerzulieferer wächst. Insgesamt und auf Grund der Tatsache, dass Netzwerke wegen geringer Wechselkosten leicht verlassen werden können und die laut *online.casinocity.com* größten Anbieter wie *PartyGaming*, *PokerStars*, *888* und *bwin* ihre eigenen Netzwerke unterhalten, lässt dies auf eine eher geringe bis mittlere Verhandlungsmacht von Zulieferern schließen.

Verhandlungsmacht von Kunden

Nach Porter (1985) sind in seinem Five-Forces-Framework die untersuchten Firmen als Kunden der Zulieferer definiert. Die Verhandlungsmacht der Online-Casinos ist also Gegenstand der Untersuchung. Konträr zur Verhandlungsmacht der Zulieferer ist die Verhandlungsmacht der Casinos somit hoch. In der Online-Casinos-Industrie werden in der Regel viele gleiche Produkte (Casino-Spiele) von unterschiedlichen Firmen angeboten, was in dieser Arbeit bereits hinreichend dargestellt wurde. Casinos deren Zulieferer Firmen aus bereits genannten Geschäftsbeziehungen oder auch product-licensing-partner (vgl. Kapitel 4.2.1.2) sind, haben eine hohe Verhandlungsmacht wenn der Zulieferer bzw. Spieleproduzent in einem Abhängigkeitsverhältnis zum „belieferten“ Online-Casino steht. Kleine Skins von Spielernetzwerken haben auf Grund der hohen Verhandlungsmacht des Netzwerks geringen Einfluss auf den Anteil abzugebender Gewinne und umgekehrt. Insgesamt kann von zu einer Zulieferer-konträren, also mittleren bis hohen Verhandlungsmacht von Kunden, gesprochen

werden.

Gefahr durch Substitute

Durch die im Internet nicht vorhandenen Distanzen zwischen den zahlreichen Online-Casinos sind Wechselkosten nahezu nicht vorhanden. Eine kleine Hemmschwelle, ein anderes Online-Casino aufzusuchen, könnte das etwaige umständliche Transferieren von Geld von einem Casino auf das andere sein, insbesondere wenn andere Zahlungsmöglichkeiten unterstützt werden. Die Gefahr durch Substitute ist aber allgemein sehr hoch.

Online-Casinos differenzieren sich hinsichtlich der Qualität ihrer Software, der Netzwerkgröße (i.d.R. nur bei Peer-2-Peer Spielen interessant) und ihrer Reputation. Hier gibt es große Unterschiede und es existieren zahlreiche strategische Angriffspunkte, insbesondere durch eine gut durchdachte Differenzierungsstrategie.

Zusammenfassung

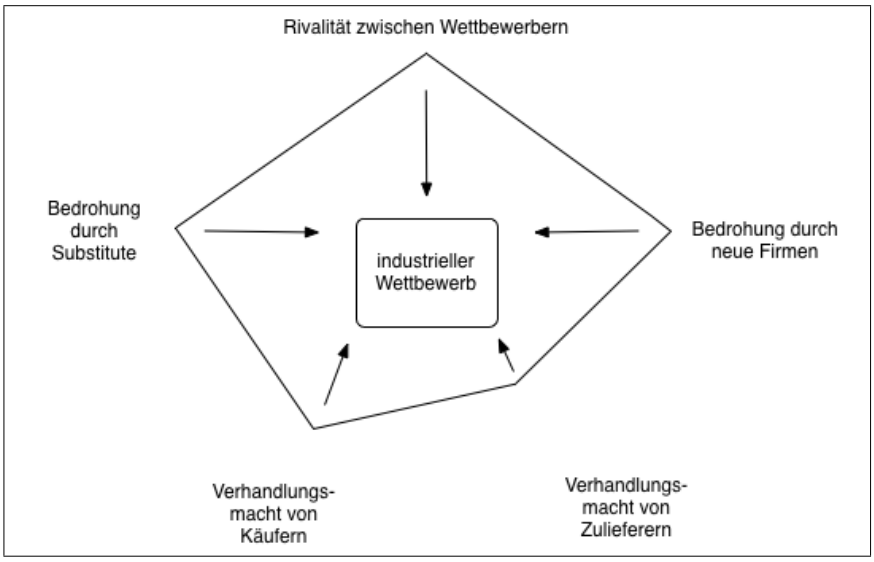


Abbildung 14 – *Die Five-Forces in der Online-Gambling-Industrie (eigene Darstellung)*

Abbildung 14 stellt die Auswirkung von Porters (1985) Five-Forces grafisch dar. Mit Ausnahme der Verhandlungsmacht von Zulieferern sind alle Kräfte sehr stark ausgeprägt was grundsätzlich auf eine hart umkämpfte, wettbewerbsträchtige und barrierefreie Industrie hinweist. In der Industrie etablierte Firmen müssen ihren strategischen Fokus insbesondere auf die Tatsache konzentrieren, dass es zahlreiche Substitute zu ihrem Produkt gibt und die Markteintrittsbarrieren für neue Firmen eher gering ist. Dies kann insbesondere durch Produkt-Differenzierung (über den Spielemix oder die Qualität der Software) und dem Schützen des eigenen Wissens – insbesondere den Methoden zur Spielerbindung, dem Aufbau der Spielerbasis und dem Aufbau von Reputation – gelingen. In Kapitel 4.3 werden die strategischen Ansätze, gestützt auf der Industry-Based-View, genauer besprochen.

4.2.3 Institutionelle Rahmenbedingungen

Wie in Kapitel 3.4 beschrieben, spielen vor allem die formalen Institutionen im Online-Casino-Markt eine große Rolle. Sie werden durch rechtlich und regulatorische Bedingungen, sowie durch fest vorgeschriebene Regeln gestützt. Online-Casinos müssen sowohl bei ihrer Markteintrittsstrategie, als auch in schon operierenden Märkten, die sich ständig ändernden regulatorischen Bedingungen beachten und ihre Strategien anpassen. Für einige strategische Implikationen (vgl. Kapitel 4.3) und die Empfehlungen für Forschung und Praxis im Schlusskapitel 5 ist die Regulierung des deutschen Glücksspielmarktes und der der USA besonders interessant. Besondere Regulierungen als Ergänzung zu den in den in Kapitel 4.2.2.1 genannten Jurisdiktionen sind ebenfalls Gegenstand dieses Kapitels.

4.2.3.1 Der Glücksspielstaatsvertrag in Deutschland

Nach §§284ff StGB sind öffentliche Glücksspiele in Deutschland prinzipiell verboten. Um jedoch den illegalen Glücksspielbetrieb einzudämmen, Spielsucht zu verhindern und einen fairen Spielablauf zu gewährleisten können staatliche Konzessionen an die Bundesländer vergeben werden. In Deutschland wurde dennoch, insbesondere seit dem Lotteriestaatsvertrag von 2004, von einem Glücksspielmonopol gesprochen. Mit dem Bundesverfassungsgericht Urteil vom 28. März 2006 zum ebenfalls vorherrschenden Sportwettenmonopol des Staates wurde auch der Lotteriestaatsvertrag von 2004 für rechtswidrig erklärt. Die Gründe waren hauptsächlich, dass die Verträge kaum Regelungen zum Jugend- und Spielerschutz enthielten – wie es der europäische Gerichtshof nach dem Gambelli-Urteil[1] als Rechtfertigungsgrund für derartige Verträge vorsah – sondern vornehmlich Antworten auf die Fragen der Organisation und Zuständigkeit enthielten. Bis zum 31.12.2007 solle laut BuGH eine verfassungskonforme Regelung ausgearbeitet werden. Dieser Umstand führte zu dem am 01.01.2008 in Kraft getretenen Glücksspielstaatsvertrag (GlüStV), der von allen 16 Bundesländern ratifiziert wurde. Der GlüStV hat sich primär zum Ziel gesetzt, Glücksspielsucht und Wettsucht zu verhindern, das Glücksspielangebot zu begrenzen, zu überwachen und illegales Glücksspiel zu verhindern. Außerdem soll „Begleitkriminalität“ verhindert und der Jugend- und Spielerschutz gewährleistet werden. In §4 wird das „Veranstalten und Vermitteln öffentlicher Glücksspiele im Internet“ explizit verboten.

Kritiker sehen den neuen GlüStV als Institution zur Schaffung von Markteintrittsbarrieren und damit als Verletzung europäischer Binnenmarktspolitik und dem Recht der freien Berufsausübung und des uneingeschränkten Dienstleistungsverkehrs (vgl. Vieweg 2008, S. 27). Außerdem wird dem Staat vorgeworfen, das staatliche Wettmonopol vor ausländischen Anbietern schützen zu wollen und die im GlüStV genannten Ziele wie Jugend- und Spielerschutz lediglich als Rechtfertigung zu missbrauchen (vgl. Kubicki 2007). Zahlreichen Klagen gegen den GlüStV foltge ein Urteil des VGH Bayern vom 02.06.2008, das den GlüStV

[1] vgl. http://www.beckmannundnorda.de/eughgambelli.html

als verfassungskonform beurteilte. Auch im Bezug auf die Europarechtskonformität bestreitet der bayerische VGH einen Eingriff und betont die Rolle der „sittlichen, religiösen und kulturellen Besonderheiten eines Landes“ (vgl. Hecker 2008) und verweist damit auf eine informelle Regulierung nach Scott (1995). Klagen zahlreicher betroffener Wettanbieter vor dem EuGH gegen den GlüStV veranlasste diesen durch Deutschland eine offizielle Rechtfertigung auszuarbeiten und diese nach einer schon erfolgten Fristverlängerung bis 02.06.2008 dem EuGH vorzulegen – sie ist bis heute nicht erfolgt.

Nicht genehmigte Glücksspielangebote, wie jüngst der seit dem 01.01.2009 nicht mehr operierende Hamburger Online-Lotto-Anbieter *tipp24.de*, werden damit offiziell vom deutschen Glücksspielmarkt ausgeschlossen und dürfen ihre Dienstleistungen nicht anbieten so lange ihr Firmensitz auf deutschem Boden ist und sie Wetten von Spielern annehmen, die sich in Deutschland befinden. Der GlüStV wird allerdings von vielen Anbietern als nicht europarechtskonform betrachtet weshalb besonders ausländisch operierende Anbieter auf den europäischen Binnenmarkt vertrauen und ihre Dienstleistung auch weiterhin anbieten – so auch das Statement von *PartyGaming* zum GlüStV (vgl. PartyGaming 2007, S. 36) und der Berufung auf die Artikel 43 (Niederlassungsfreiheit), 49 (freier Verkehr von Waren und Dienstleistungen) und 56 (freier Verkehr von Kapital) der EU. Es bleibt allerdings abzuwarten ob die Regelungen für deutsche Bürger die Glücksspiel im Ausland auf deutschem Boden betreiben konkretisiert werden oder ob der Druck des EuGH Deutschland zu einer liberaleren Lösung im Online-Glücksspielrecht drängt. Die *tipp24.com Limited* mit Sitz in London bietet derweil ihren Service weiterhin an, weißt jedoch in einem Disclaimer darauf hin, dass nur Wetten von Spielern angenommen werden können, die sich außerhalb Deutschlands befinden. Das Abschließen von Wetten innerhalb Deutschlands ist jedoch problemlos möglich, was auf keinerlei technische Kontrollmechanismen schließen lässt.

4.2.3.2 Der Unlawful Internet Gambling Enforcement Act in den USA

Als im Oktober 2006 der Unlawful Internet Gambling Enforcement Act (UIGEA) vom damals amtierenden Präsidenten der USA *George W. Bush* signiert wurde, kam es zu einem Wendepunkt im Online-Gambling-Markt. Der Wert der Aktien von *PartyGaming* stürzte um über 100%, der von *888* um mehr als 50% als diese bekannt gaben, keine US-amerikanischen Spieler mehr auf ihren Plattformen zuzulassen. Da mehr als 85% aller Gewinne von *PartyGaming* im 1. Quartal 2005 (vgl. Peston 2005) durch die Aktivität der Amerikaner entstanden, war *PartyGaming* mit der größte Verlierer auf dem Markt nach der Einführung des UIGEA. Konkret sieht der Act das Online-Gambling als Grund für die zunehmende Verschuldung der US-Bürger. Traditionelle Gesetze seien oft inadäquat um Regulierung und Verbote zu erreichen – insbesondere dort wo nationale Grenzen überschritten werden. Der Act verbietet allen Kreditinstituten und ePayment-Systemen (z.B. die schon vorgestellten Systeme von *Neteller* und *Moneybookers*) in den USA das Transferieren von Geld auf die Seiten von Internet-Gambling Firmen. Das Internet-Gambling als solches wird jedoch nicht explizit verboten –

macht es aber de facto unmöglich. Kritiker sehen den UIEGA als destruktives Element für Amerikas Bankensystem das enorme zusätzliche Kosten entstehen lässt. So würden laut Lehrer (2008) pro Jahr 20 Millionen US-Dollar und 350.000 Arbeitsstunden verschlungen um die Handlungen den UIGEA betreffend zu kontrollieren. Banken müssten neue Geschäftsprozesse entwickeln und insgesamt über 330 Vollzeit-Bürokraten eingestellt werden. Die Kosten, so Lehrer, werden an die nicht betroffenen Kunden der Banken weitergegeben (vgl. Lehrer 2008).

Autoren sprechen von „dramatischen Auswirkungen“ den der UIGEA mit sich brachte (vgl. Dayanim 2007, S. 545). Für Online-Casinos bedeutete der UIGEA massives strategisches Umdenken, da die damals wichtigste Zielgruppe nicht mehr – oder nur noch unter dem Vorbehalt illegale Aktivitäten zu unterstützen – bedient werden konnte. Trotz allem erlauben gut die Hälfte der auf *online.casinocity.com* gelisteten Online-Casinos US-Amerikanern auf ihren Seiten zu spielen. *PartyGaming* wertet diesen Zustand als „ignorant“ und beruft sich auf ihre Tradition, die Gesetze der USA zu respektieren (vgl. PartyGaming 2007, S. 18). Hier treten ebenfalls informelle institutionelle Vorstellungen auf und die Verantwortung wird deutlich, die eine Firma gegenüber Regierungen zu pflegen scheint.

4.2.3.3 Weitere Rahmenbedingungen

Neben dem GlüStV in Deutschland und dem UIGEA in den USA gibt es weltweit zahlreiche weitere regulatorische Besonderheiten. Sie alle zu nennen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Daher werden nun wenige ausgewählte Länder und ihr Umgang mit dem Glücksspielrecht vorgestellt.

Vereinigtes Königreich

Durch den 2005 eingeführten Gambling Act verfügt das Vereinigte Königreich über eine der derzeit modernsten und liberalsten Regulierungen im Online-Gambling-Markt unter den „modernen“ Staaten. Seit dem 02.01.2006 werden dort alle Sorten von Lizenzen für Online-Casinos vergeben. Die sog. „Gambling Comission“ stellt den Schutz der Jugend und gefährdeter Spieler, sowie das faire Spiel sicher. Sie finanziert sich durch Lizenzgebühren die sie unmittelbar an die Regierung, unter der sie operiert, weitergibt. Auch ist das Werben nicht ansässiger Firmen nach 21 Uhr am Abend erlaubt. Dazu wurde eine sog. „white-list“ erstellt und nur Firmen das Werben erlaubt, die über eine ausreichend qualifizierte Reputation verfügen. Auf diese Weise wurden bereits über 1000 Firmen verbannt.

Österreich

Österreich ist eins von neun EU-Mitgliedern, die unter Aufsicht der europäischen Kommission stehen, da sie den europäischen Freihandel nach Artikel 49 beschränken. Grund ist die ausschließliche Lizenzvergabe österreichischer Firmen für Lotto- und Casino-Spiele sowie die Tatsache, dass nur Österreicher auf den Seiten dieser lizensierten Unternehmen spie-

len dürfen. Zudem wird ausländischen Anbietern verboten in Österreich zu werben.

Frankreich

Auch Frankreich steht unter Aufsicht der europäischen Kommission, da der europäische Freihandel verletzt zu sein scheint. Grund ist ein, wie in Deutschland, vorherrschendes Monopol. Dieses wird besonders deutlich da in Frankreich nur ein einziger Online-Anbieter für Internet-Glücksspiel, den Lotto, Bingo, Casino und Sportwettenanbieter *Francaise Des Jeux*, geduldet wird. Im September 2006 wurden Co-CEOs von *bwin* in Paris verhaftet, da man ihnen Verstoß gegen das französische Glücksspielrecht vorwarf. Dies führte u.A. zu Spekulationen, dass in Frankreich bald ähnlich strenge Regulierungen wie in den USA eingeführt würden. Mittlerweile denkt man über eine Liberalisierung des französischen Marktes nach.

Isle of Man

Die Heimat des weltweit erfolgreichsten Online-Poker Anbieters *PokerStars* war 2003 in enormen Schwierigkeiten da es organisatorische Probleme mit dem Lizenzvergabe-Verfahren gab. Als Folge wurde die damals notwendige Kaution von 2 Mio. US-Dollar gestrichen und eine verhandelbare Versicherungskaution sowie eine Nullsteuer auf Unternehmensgewinne ('corporation tax') eingeführt. Lediglich die Gewinne aus Casino-Spielen musste noch mit einem Steuersatz von 1,5% versteuert werden. Offiziell unterstützt die Isle of Man Wetteinsätze von US-Bürgern, was *PokerStars* auch bis heute keine besonderen rechtlichen Schwierigkeiten gebracht hat.

Asien, Afrika und Mittel-/Südamerika

Aktuell werden mit den Philippinen, Hong Kong, den Seychellen und Macao nur vier in Asien operierende Jurisdiktionen auf *online.casinocity.com* genannt. Afrika stellt mit Mauritius und Swasiland nur zweei Jurisdiktionen bereit, während Mittel-/Südamerika mit Antigua und Barbuda (Karibik), den Niederländischen Antillen, Costa Rica, Belize, Jamaika, Dominicia, St. Kitts, Venezuela und der dominikanischen Republik über zahlreiche Standorte für Online-Casinos verfügen.

Insgesamt ist das durch Informationstechnologie noch recht unerschlossene Mittel-/Südamerika und Afrika weniger im strategischen Fokus der Online-Casinos als die lukrativen Märkte in Europa, Asien und Nordamerika was die Zielgruppe der Online-Spieler betrifft. Teilweise sind Märkte in Asien komplett verschlossen. Die mächtige Population in China wird jedoch von Online-Casinos fast vollständig bedient (vgl. Online.casinocity.com 2009).

4.3 Implikationen

Nachdem zunächst die Analyse der in den Kapiteln 3.2, 3.3 und 3.4 beschriebenen Sichtweisen auf Wettbewerbsstrategien und ihre Ursachen erfolgte und daraus das in Kapitel 3.6

dargestellte Framework erstellt wurde, folgte über das Firmenbeispiel *PartyGaming* eine Beschreibung des Erlösmodells von Online-Casinos (vgl. Kapitel 4.1). Im Anschluss wurde die Resource-Based-View als dominierende Perspektive des Frameworks im Anwendungsfall der Online-Casinos beschrieben (vgl. Kapitel 4.2.1) und die Bedeutung und Kombination von tangiblen und intangiblen Ressourcen und Fähigkeiten im Online-Casino-Markt mit Hilfe von Porters (1985) Wertschöpfungskette (vgl. Kapitel 4.2.1.3) dargestellt. Innerhalb einer Analyse der Industry-Based-View (vgl. Kapitel 4.2.2) wurden zunächst die wichtigsten Jurisdiktionen im Online-Casino-Markt vorgestellt und die komplette Industrie anhand von Porters (1985) Five-Forces-Modell charakterisiert. Es folgte eine Beschreibung der Institution-Based-View (vgl. Kapitel 4.2.3) und der wichtigsten für die Online-Casinos relevanten Regulationsmechanismen sowie der Besonderheiten einiger Jurisdiktionen in Europa.

Im Folgenden werden nun auf Basis der Analysen in den Kapiteln 4.1 bis 4.2.3 strategische Entscheidungen von Online-Casinos abgeleitet. Die Resource-Based-View, mit den tangiblen Ressourcen: Produkte, Software, Spielerbasis und Erlöse/Cash-Flows; sowie den intangiblen Ressourcen: Innovationsfähigkeit, Spieleranalyse/-bindung, Reputation und Allianzen sollen dabei untereinander und mit Ansätzen aus der Industry- und Institution-Based-View kombiniert werden um daraus das strategische Verhalten von Online-Casinos zu konkretisieren. Anschließend werden kritische soziale Faktoren von Online-Glücksspiel genauer untersucht und wie Online-Casinos auf diese reagieren.

4.3.1 Wettbewerbsstrategien von Online-Casinos

Produkte

Vorraussetzung für die Einflussnahme auf den Produktmix eines Online-Casinos ist das Betreiben einer proprietären Software, da ein Netzwerkbetreiber in der Regel selbst über das Produktangebot bestimmt und die teilnehmenden Online-Casinos (Skins) dieses nutzen müssen.

Hinsichtlich des in Kapitel 3.2 beschriebenen VRIO-Frameworks gelten die Produkte von Online-Casinos zwar als wertvolle tangible Ressource – insbesondere wenn sie eigenständig entwickelt wurden – als rar können sie jedoch nicht bezeichnet werden, da Casino-Spiele über die Online-Casino-Industrie hinweg zum größten Teil von allen Wettbewerbern genutzt werden. Es kann somit von einem Wettbewerbsgleichstand gesprochen werden (vgl. Barney 1997, S. 162ff). Online-Casinos verfolgen dennoch produktabhängige Strategien um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen oder ihre Produktpalette als Ressource effektiv auszubeuten:

Kostenführerschaft

Da Wahrscheinlichkeiten bei konventionellen Casino-Spielen (z.B. *Roulette*/*BlackJack*) in der Regel feststehen und nicht verändert werden können, versuchen Online-Casinos bei

der Entwicklung neuer Casino-Spiele den Eindruck besonders günstiger Gewinnwahrscheinlichkeiten zu erwecken. Der Hausvorteil, der bei Casino-Spielen immer bestehen bleibt, kann jedoch vom Kunden in der Regel nur durch Erfahrung gemessen werden und wird per word-of-mouth verbreitet (vgl. Edington 1999, S. 178) – eine Erfolgskontrolle dieser Strategie, ob die vermeintlich günstigen Wahrscheinlichkeiten oder die Attraktivität des Spiels zum Erfolg beiträgt, ist daher immer problematisch.

Kostenführerschaft spielt bei reinen Pokerräumen, da diese nur über ein Produkt verfügen und daher keine Produktdifferenzierung möglich ist, eine weitaus größere Rolle. Beispielsweise bietet die Seite *Marketrake* einen direkten „Preisvergleich“ zwischen zahlreichen Pokerseiten auf Basis des erhobenenen Rakes an. Hier können bereits Unterschiede von mehreren Prozent festgestellt werden – die Seite *Full Tilt Poker* gilt dabei beim No-Limit-Poker auf den Stakes 1$/2$ als Kostenführer während *UltimateBet* die Lowstakes 10Cent/25Cent mit dem kleinsten Rake bedient [2]. Auch spielt die Kostenführerstrategie bei Turniergebühren eine Rolle – im Sportwettenbereich kann Kostenführerschaft durch das Anbieten der günstigsten Wettquoten auf dem Markt erreicht werden.

Differenzierung

Differenzierung hinsichtlich des Produktmixes ist insbesondere den Online-Casinos vorenthalten, die nicht reine Pokerräume sind. Pokerräume können sich bzgl. ihres Angebots an unterschiedlichen Pokervarianten differenzieren wie es bspw. *PokerStars* tut, die neben der beliebtesten Variante Holdem auch exotische Pokerspiele wie Razz oder 5-Card-Draw Partien anbieten (Stand 15.01.2009).

Kannibalisation

Kannibalisation bei Online-Casino-Produkten ist überall dort zu beobachten, wo innerhalb eines angebotenen Produktes oder einer Marke Werbung für ein – vermeintlich lukrativeres – Zweitprodukt gemacht wird, Spieler einfach zwischen diesen Produkten wechseln können und dabei Umsätze von einem Produkt auf das andere verlagert werden.

[2] http://www.marketrake.com/Price.html – Stand: 15.01.2009

Abbildung 15 – *Screenshot: Kannibalisationsstrategie innerhalb der PartyPoker Software*

Abbildung 15 zeigt einen Tisch innerhalb der *PartyPoker* Software. Der hervorgehobene Bereich in der rechten oberen Ecke ist ein eingeblendetes Werbesymbol das auf die *PartyGaming* Marke PartyCasino und das Produkt *BlackJack* hinweisen soll. Da man nach Einführung von *BlackJack* im *PartyCasino* einen Rückgang der Pokereinkünfte um 15%, jedoch einen Anstieg bei den *BlackJack*-Umsätzen um 40% beobachten konnte, wurde bei *PartyGaming* von Kannibalisationseffekten gesprochen und die Werbetafel eingeführt um diese Effekte effektiver auszunutzen. Diese Strategie verfolgt man auch in Zukunft (vgl. PartyGaming 2007, S. 74).

Long-Tail

Von einer Long-Tail Strategie innerhalb von Online-Casinos spricht man, wenn innerhalb von Online-Casinos zahlreiche Produkte angeboten werden, um jede erdenkliche Nische auszufüllen. Diese Strategie verfolgt *888* die in ihrem *Casino-on-Net* Produkt auf das Entwickeln und Lizensieren möglichst zahlreicher Casino-Spiele setzen (vgl. 888.com 2007, S. 7). Abgesehen von den Entwicklungs- und Lizensierungskosten ist das Anbieten möglichst zahlreicher Spiele in Online-Casinos nicht mit einem Mehraufwand verbunden. Selbst wenn nur wenige Spieler das breite Angebot nutzen, werden Umsätze generiert solange die Spiele sich nicht hinsichtlich ihrer Lukrativität unterscheiden. Ansonsten sind negative Kannibalisationseffekte möglich: Spieler könnten von lukrativen innerhalb des umfangreichen Angebots zu weniger lukrativen Produkten wechseln.

Software

Strategische Implikationen, die die Software von Online-Casinos betreffen, ergeben sich

zunächst ebenfalls aus der Zugehörigkeit zu einem Spielernetzwerk. Nimmt das Online-Casino an einem Solchen Teil, verfügt es gleichzeitig über eine vom Netzwerk bereitgestellte Software (Skin), die nur wenigen individuellen Spielraum zur Anpassung lässt. Verfügt das Casino über eine proprietäre Software, müssen insbesondere Kompatibilitäts- und Stabilitätsfragen gelöst werden.

Gemäß des VRIO-Frameworks ist eine proprietäre Software in jedem Fall wertvoll und – solange sie proprietär bleibt – auch rar. Das schon erwähnte Beispiel von *Absolute Poker* und der leichten Imitierbarkeit von Casino-Software (vgl. Kapitel 4.2.2.2) lässt die Ressource Software in diesem Punkt allerdings durchfallen und verschafft ihr damit nur einen temporären Wettbewerbsvorteil (vgl. Barney 1997, S. 162ff).

Make or Buy

Ob Casino-Software gemietet oder selbst hergestellt werden soll, entscheidet der Casino-Betreiber auf Basis seiner zur Verfügung stehenden Ressourcen. Entscheidend ist hier, ob er bereit ist eine eigene Spielerbasis über entsprechend kostenaufwendige Marketingaktivitäten aufzubauen oder auf ein existierendes Spielernetzwerk zurückgreifen will. Auch spielt die Reputation des Spielernetzwerks und die eigene Innovationsfähigkeit eine Rolle.

Softwareintegration

Eine gängige Strategie um übergreifendes Spielen durch Spieler eines Online-Casinos innerhalb mehrerer Marken zu ermöglichen ist die Integration von Spielerkonten innerhalb der Softwarelösung. Bei *PartyGaming* verfügt ein Spieler über ein Konto bei allen Marken (*PartyBets*, *PartyPoker*, *PartyCasino* usw.) und kann somit leicht zwischen den einzelnen Produkten und Plattformen hin und her wechseln ohne Geld transferieren zu müssen.

Öffnung der Software – Netzwerkentwicklung

Online-Casinos mit proprietärer Software sind in der Lage ihr selbst aufgebautes Spielernetzwerk anderen Anbietern zur Verfügung zu stellen. Eine solche Software-Öffnung bringt zusätzliche Einnahmen durch Vermietung der IT-Infrakstruktur mit sich, kann allerdings zu Spielerschwund führen, da das eigene Online-Casino nun nur noch ein Skin innerhalb des eigenen Netzwerkes ist und andere Anbieter Spieler von diesem abwerben könnten. Das primäre Ziel bei der Betreibung eines Netzwerkes ist es allerdings nicht, Spieler von anderen Skins abzuwerben, sondern eigenständig Spieler für das Netzwerk zu gewinnen so dass alle Teilnehmer davon profitieren. Im Sinne der schon beschriebenen Judo-Strategie (vgl. Yoffie and Cusumano 1999, S. 74) werden Spielernetzwerke auch entwickelt, um sich zusammen mit anderen Anbietern gegen einen Marktführer oder aufholenden Konkurrenten zu verbünden. Nichtsdestotrotz ist *PokerStars* mit seiner proprietären Software Marktführer für das Produkt Poker und besitzt mehr Marktanteile als das *iPoker*-Netzwerk (vgl. Pokerscout.com 2009), das sich aus zahlreichen Skins zusammensetzt. Institutionelle Aspekte sind beim Auf-

bau eines Spielernetzwerks zu beachten, wenn sich fremde Skins aus möglicherweise kritischen Jurisdiktionen als Kunden bewerben.

Differenzierung

Hinsichtlich dem Layout, der Performanz und Usability von Casino-Software gibt es zahlreiche Differenzierungsansätze. Der Realismus und die Integration der Coporate Identity innerhalb von Online-Casinos hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Während viele Anbieter auf simples und grafisch weniger anspruchsvolles Design setzen, implementieren viele Online-Casinos eine eigene 3D-Welt mit aufwändigen Animationen und realistischen Spielermodellen. Insbesondere Themen-Casinos wie sie seit den späten 90er Jahren existieren finden zahlreiche Möglichkeiten der Differenzierung um ihr Aussehen von dem anderer Online-Casinos zu unterscheiden.

Spielerbasis

Auch der Ausbau der Spielerbasis ergibt sich prinzipiell aus der Zugehörigkeit zu einem Spielernetzwerk. Zwar sind die Startinvestitionen, um die kritische Masse zum ordentlichen Spielbetrieb auf der eigenen Seite zu erreichen, geringer, die eigentlichen Erlöse ergeben sich dennoch nur aus den Spielern die auf dem eigenen Skin Umsätze generieren. Das Werben von Spielern für die eigene Software spielt dennoch eine größere Rolle – Spielerwerbung für ein Netzwerk muss dennoch in die Strategie mit aufgenommen werden. Des Weiteren ergeben sich strategische Implikationen aus dem Spielerschwund der aktiven Spieler – auch darauf kann entsprechend reagiert werden. Zudem erfolgt eine Kombination mit institutionellen Sichtweisen, da insbesondere auf die Herkunft der Spieler und den dortigen Rahmenbedingungen geachtet werden muss.

Eine Analyse der Spielerbasis mit Hilfe des VRIO-Frameworks besteht alle Kriterien was die Spielerbasis als nachhaltigen Wettbewerbsvorteil kennzeichnet. Insbesondere die Nicht-Imitierbarkeit und die vollständige Nutzung der Ressource Spieler innerhalb der Organisation sind die entscheidenden Charakteristika. Kleinere Seiten, die über eine geringe Spielerbasis verfügen, müssen diese Ausbauen um nicht dem Wettbewerbsgleichstand (vgl. Barney 1997, S. 162ff) zu verfallen, da ihre kleine Spieleranzahl nicht rar im Sinne eines Wettbewerbsvorteils ist. Reine Pokerseiten wie *PokerStars* verfügen demnach über einen enormen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz, da sie laut *pokerscout.com*, ein Portal das die Anzahl aktuell spielender Pokerspieler auf allen registrierten Pokerseiten/Netzwerken aufzeichnet, unangefochtener Marktführer hinsichtlich der Spieleranzahl im Pokerbereich sind. Um eine Spielerbasis auszubauen und Spielerschwund zu bekämpfen werden einige wichtige Strategien verfolgt:

Marketingkampagnen

Marketingkampagnen zum Werben von Spielern sind ein traditionelles und beliebtes Element und die Spielerbasis auszuweiten. Um neue Spieler zu werben werden sog. „sign-up-

boni“ genutzt, den ein Spieler beim Registrieren erhält. Der Bonus wird meist beim ersten Überweisen von Geld auf das virtuelle Echtgeldkonto des Casinos übertragen und nach Generierung eines in der Bonusbedingung festgehaltenen Umsatzes gutgeschrieben. Der Umsatz überschreitet dabei in der Regel den Bonusbetrag, so dass das Casino zwar geringere Umsätze hat, niemals aber benachteiligt wird. Außerdem wird die intangible Ressource der Spieleranalyse eingesetzt und mit Hilfe von sog. „Reload-Boni“ (siehe VIP-Programme) versucht eine Spielerbindung zu erreichen und damit dem Spielerschwund entgegenzuwirken.

Unerfahrene Spieler ausbilden

Gerade im Pokerbereich entsteht das Phänomen, dass erfahrene Spieler höhere Umsätze generieren als Unerfahrene da sie zum einen mehr und zum anderen um höhere Einsätze spielen und damit mehr Rake produzieren (vgl. PartyGaming 2007, S. 25). Daher wird eine Kooperation mit sog. Pokerschulen angestrebt und die intangible Ressource der Allianzen kombiniert. Pokerschulen – wie der schon beschriebene Super-Affiliate *Pokerstrategy* (vgl. Kapitel 4.2.2.2) – bilden innerhalb einer Online-Community Pokerspieler mit Hilfe von Lehrmaterialien und Wissensaustausch aus und vermitteln diese an die Pokerseiten / Online-Casinos. Diese zahlen im Gegenzug einen bestimmten, verhandelbaren Anteil des generierten Rakes dieser Spieler. Über zusätzliche Anreize (z.B. Sign-Up Boni) sollen Spieler aktiv geworben werden. Es entsteht eine Win-Win-Situation. Unabhängig von diesem Beispiel – *Pokerstrategy* wirbt aktuell Spieler für 12 Pokerseiten (Stand 15.01.2009) – gibt es auch Seiten, wie der schon erwähnte reine Pokeranbieter *PokerStars*, die ihre eigene Pokerschule – *Intellipoker* – betreiben und diese geschickt in ihr Produkt integriert haben. Spieler erhalten dort neben einer umfangreichen Ausbildung zusätzliche Reload-Boni und Turniertickets.

Zielgruppenerweiterung durch Markenausbau

Wie *PartyGaming* verfolgt auch *888* das Ziel eine möglichst breite Zielgruppe über ihr Produktangebot zu erreichen, was das Einführen spezieller „Ladies-Marken“ (vgl. *888 Ladies*, größter Bingoraum des Vereinigten Königreichs – 888.com 2007, S. 2) beweist. Dadurch kann die Spielerbasis ebenfalls ausgebaut werden.

Erlöse / Cash-Flows

Finanzielle Ressourcen und darauf aufbauende Strategien sind nach dem VRIO-Framework immer wertvoll, rar und schwer zu imitieren. Eine erfolgreiche Einbettung in die Organisation hängt von den Fähigkeiten des Online-Casinos ab, finanzielle Ressourcen (wie z.B. generierte Spielererlöse) auszubeuten. Die Ressource verschafft also mindestens einen temporären Wettbewerbsvorteil. Wie bereits in Kapitel 4.2.1.1 bei der Beschreibung dieser Ressource analysiert gelingt dies nicht immer gleich gut, wenn beispielsweise die pro Kopf Erlöse bei Casino-Spielen betrachtet werden erreicht *888* die beste Performanz im Vergleich zwischen *bwin* und *PartyGaming*. Strategien um hier eine bessere Performanz zu erzielen sind wie

folgt:

Kerngeschäftskonzentration und Ressourcenausbeutung

Eine von *bwin* verfolgte Strategie ist die Konzentration auf das lukrative Kerngeschäft Sportwetten und Poker (vgl. bwin 2007, S. 16). Auf diese Weise wird versucht die Marketingaktivitäten beim Aufbau einer Spielerbasis oder der Spielerbindung zu verlagern um effektivere und von Kunden verlangte Performanz zu erreichen. Außerdem versucht man gemäß den Implikationen aus Porters (1985) Wertschöpfungskette die erfolgreichsten Ressourcen ausreichend auszubeuten.

Innovationsfähigkeiten

Innovationsfähigkeiten von Online-Casinos als intangible Ressource stehen in der Regel in enger Verbindung mit dem Produktmix sowie der proprietären Casino-Software. Abhängig von ihren Fähigkeiten treffen die Casinos make-or-buy Entscheidungen bei der Entwicklung neuer Casino-Spiele und dem Auf- oder Ausbau der eigenen Software. Kombiniert mit Allianzen und Geschäftsbeziehungen lassen sich insbesondere auf Basis von Spielerfeedback Änderungen an der Casino-Software umsetzen, was die Innovationsfähigkeit nachhaltig steigert. Nach dem VRIO-Framework ist sie zunächst wertvoll und rar und – solange hinreichend wertvolle Geschäftsbeziehungen bestehen und das implizite Wissen der Mitarbeiter geschützt wird – auch schwer imitierbar. Die erfolgreiche Einbettung in die Organisation entsteht primär durch die Organisation des Wissensmanagements und der Pflege von Geschäftsbeziehungen was somit mindestens einen temporären Wettbewerbsvorteil mit sich bringt.

Spieleranalyse/-bindung

Die Fähigkeit der Spieleranalyse und die daraus resultierenden Spielerbindungsstrategien sind mit eine der wichtigsten Ressourcen von Online-Casinos. Sie sind unmittelbar miteinander verbunden, da Spielerbindung nicht ohne vorherige Analyse ihres Verhaltens funktioniert und Spieleranalyse primär zur Ermittlung ihrer generierten Erlöse und dem Ausbeutungspotenzial verwendeter Ressourcen funktioniert. Auf Grund der „Gefahr durch Substitute“, die sich aus der Five-Forces-Analyse ergeben hat (vgl. Kapitel 4.2.2.2), ist die Spielerbindung essentiell um das leichte Abwandern zu Wettbewerbern zu verhindern. Gemäß VRIO-Framework ist Spieleranalyse/-bindung in jedem Fall wertvoll und für sich genommen rar da auf sie als interne Ressource nicht von der Konkurrenz zugegriffen werden kann. In sofern ist die schwere Imitierbarkeit gewährleistet, da Spieleranalyse meist durch interne Software erfolgt. Daraus resultierende Spielerbindungsstrategien sind in die Organisation eingebettet, da auf sie ein Großteil der strategischen Bemühungen gerichtet sind. Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil durch Spieleranalyse und -bindung ist somit obligatorisch. Institutionelle Rahmenbedingungen müssen ggf. bei der Achtung gesonderter Datenschutzrichtlinien der analysierten Nutzerschaft beachtet werden. Strategien zur Spielerbindung können wie folgt

zusammengefasst werden:

VIP-Programme

Hinsichtlich der VIP-Programme von Online-Casinos existieren große Unterschiede unter den Wettbewerbern was Raum für potenzielle Differenzierungsansätze lässt. Die Vergabe von Boni gehört dabei zum Standardprogramm fast jedes Online-Casinos: Eine beliebte Bonusform ist der „Reload-Bonus“. Dieser wird vom Casino-Betreiber in, meist vom Marketing Team des Casinos, bestimmten Abständen angeboten. Der Spieler, der in diesem Fall in der Regel schon länger beim Online-Casino registriert ist, erhält die Möglichkeit beim Wiederaufladen oder Aufstocken (Reload) seines Echtgeldkontos einen Geldbonus zu bekommen, der meist zu selben Bedingungen freigespielt werden kann wie der „sign-up Bonus“ (siehe Marketingkampagnen). Ein weiterer Typ Bonus ist meist typisch für Casino-Spiele: Der Spieler bekommt dabei einen Geldbetrag (meist im unteren zweistelligen Bereich) gutgeschrieben, den er allerdings nicht auszahlen kann. Er darf den Betrag ausschließlich bei Casino-Spielen (nicht bei Poker oder Sportwetten) einsetzen und Gewinne, die er erspielt, behalten. Dabei muss ein gewisser Betrag (der meist sehr viel höher ist als der Bonusbetrag) gewettet werden, ansonsten wird der Bonus wieder eingezogen. Wird der Bonus allerdings verspielt, ist er verfallen und wird vom Casino nicht mehr beansprucht. Auf diese Weise sollen die meist sehr viel profitableren Casino-Spiele beworben werden – es wird vermutlich darauf spekuliert, dass Spieler mehr als den geschenkten Bonus als Einsatz tätigen und somit ihr eigenes Geld „verspielen“.

Im Vordergrund steht jedoch das sog. „Rakeback“. Viele Spielernetzwerke – allen voran das *iPoker*-Netzwerk – untersagen ihren Kunden das Anbieten von Rakeback, da sie eine Konkurrenz der Skins untereinander verhindern wollen. Rakeback ist für viele Pokerspieler der Highstakes[1] ein Grund die Seite zu wechseln, da es durch das Generieren hoher Erlöse und erzeugtem Rake besonders lukrativ wird. Durch monatliche Reload-Boni oder dem Umbenennen von Rakeback-Boni wird jedoch sog. „indirektes Rakeback“ gewährleistet wodurch die Geschäftsbedingungen der Netzwerke oftmals umgangen werden – Rakeback stellt für viele Seiten ein KO-Kriterium zum Binden lukrativer Highstakes-Spieler dar. Durch die Verhandlungsmacht der großen Skins von Netzwerken (vgl. Kapitel 4.2.2.2) werden solche „illegalen“ Rakeback-Programme oftmals „übersehen“. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, dass durch verhältnismäßig viel Rakeback zu viele starke (Poker-)Spieler angezogen werden und die schlechten Spieler – welche ebenfalls ein Grund für viele Spieler sind bei einer Seite zu spielen – vertrieben werden. Proprietäre Software wie *PartyPoker* oder *PokerStars* distanzieren sich von Rakeback und setzen stattdessen auf Boni oder Loyalitätspunkte, die ggf. zwar in Geld zurückgetauscht werden können, in ihrer Höhe aber nicht das Rakeback größerer Rakeback-Seiten erreichen. Dadurch will man besonders schwache Spieler auf den

[1] Die sog. Highstakes sind Pokerspiele mit besonders hohen Grundeinsätzen und großen Buy-In-Beträgen – meist ab 1000 US-Dollar.

Seiten halten, die zwar eine geringere „Lebensdauer“ haben jedoch die starken Spieler zum Bleiben animieren.

Durch Einführen von mehreren VIP-Status wird ebenfalls versucht eine Spielerbindung zu erreichen, da Spieler durch Generierung von Gebühren innerhalb des Online-Casinos in ihrem Status angehoben werden und dadurch Zugang zu exklusiveren Bonusangeboten bekommen. Erzeugter Rake wird dabei oft in Loyalitätspunkte umgerechnet, diese Punkte können gesammelt und bei Bedarf in Geld oder Sachgüter (z.B. Elektroartikel) eingetauscht werden. Je nach Höhe des Status stehen Spielern dabei größere Multiplikatoren beim Punktesammeln (damit ist schnelleres Sammeln möglich), Zugang zu exklusiveren Shop-Artikeln oder Einladungen zu speziellen von Casino-Betreiber organisierten Events zur Verfügung. Vielspieler werden damit für ihr Bleiben belohnt, während Wenigspieler animiert werden können, mehr Gebühren zu produzieren. Auch werden persönliche Supportmitarbeiter zur Verfügung gestellt um den Service persönlicher und schneller zu gestalten (vgl. bwin 2007, S. 24). Der Fall *PartyGaming* zeigt, dass ein etabliertes VIP-System durch mangelhafte Organisation innerhalb weniger Monate mehrfach verändert werden kann. So wurde ein Anreizsystem durch Erreichen eines wöchentlichen Punkteziels geschaffen. Erreichte man dieses Punkteziel nicht, verfiel ein Großteil der bis dahin gesammelten Punkte, was zur Folge hatte dass mögliches zeitintensives Spielen der Spieler umsonst erfolgte. Das VIP-System sorgte für viel Unruhen innerhalb von Spieler-Communities was mit ein Grund für die Entlassung des VIP-Managers von *PartyGaming* war. Das VIP-System wurde inzwischen abgelöst.

Reputation

Reputation ist neben der Spielerbindung und -analyse die wichtigste Ressource von Online-Casinos. Strategische Entscheidungen beruhen hier auf den zahlreichen Angriffsflächen wie dem Spielen Minderjähriger, Betrug durch Kollusion[1] oder Account-Hacking, Geldwäsche und der vielfach kritisierten Spielsucht. Jeder einzelne Fall der die Öffentlichkeit erreicht hat negative Reputation zur Folge. Summiert kann es sogar zum vollständigen Abwandern der Spieler führen. Reputation ist im Sinne des VRIO-Frameworks immer wertvoll, da sie unmittelbar an die Aktivität der Spieler gekoppelt ist und somit Erlöse generiert. Sie ist eine seltene Ressource da jedes Online-Casinos für sich auf Reputation baut – die Reputation des Gesamtmarktes spielt auch eine Rolle. Reputation ist nicht imitierbar und kann nicht erkauft werden. Zudem sind strategische Ansätze, die zu ihrem Ausbau und ihrer Pflege führen, unmittelbar in die Organisation eingebettet. Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil durch positive Reputation ist somit ebenfalls gegeben.

Reputation ist besonders mit informalen Institutionen verknüpft. Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und des Staates prägen hier das strategische Gesamtbild. Alle folgenden strategischen Ansätze bauen hier meist auf einer vorsorgenden Strategie auf (Clarkson

[1] Unter Kollusion versteht man das bewusste Absprechen von Spielern, die zusammen gegen andere Spieler im gleichen Spiel Absprachen tätigen und sich so einen unfairen Vorteil verschaffen.

1995, S. 109ff). Wie bereits in Kapitel 3.4 beschrieben, werden hier formale und informale Gesetze des Staates und der Gesellschaft akzeptiert und entsprechendes Engagement, das sich besonders in den für die Öffentlichkeit aufbereiteten Annual Reports der Online-Casinos zeigt, repräsentiert.

Verhinderung des Spiels Minderjähriger

Eigens eingerichtete Komitees, der Kundensupport sowie Alter-Kontrollmechanismen die in der Casino-Software integriert sind, sollen das Spielen Minderjähriger verhindern. Die in den Annual Reports der Online-Casinos proklamierten Maßnahmen zur Eindämmung minderjähriger Spieler sind aber in der Realität oftmals nur im Hintergrund wahrzunehmen.

Abbildung 16 – *Screenshot: Verhinderung von Minderjährigem Spielen? Der PartyGaming Anmeldedialog.*

Abbildung 16 zeigt den Anmeldedialog bei Erstellung eines *PartyGaming* Benutzeraccounts. Die sog. Altersverifikation ist eine Checkbox – Hinweise zu einem „18+ Programm“ gibt es keine und auch eine Prüfung des Alters durch Mitarbeiter von *PartyGaming* wird nicht angekündigt. Die einfache Anmeldeprozedur könnte die Hemmschwele für minderjährige Spieler grundsätzlich senken.

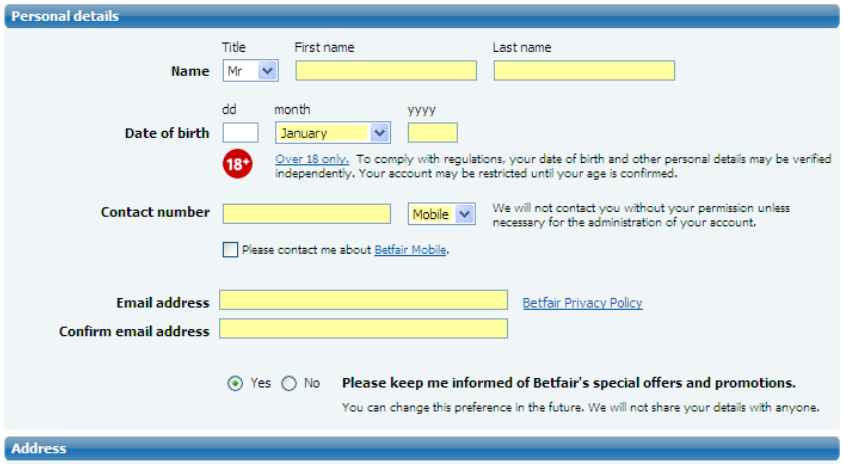


Abbildung 17 – *Screenshot: Anmeldedialog Betfair*

Abbildung 17 zeigt die Anmeldeprozedur mit *Betfair* und die eingebauten Hinweise zur Alterskontrolle. Das Pflichtfeld zur Telefonnummer lässt zumindest einen Kontrollanruf von Betfair vermuten. Auch wird in einem Hinweis auf die Altersverifikation klargestellt, dass man das Thema ernst nehme. Eine sicherere Alterskontrolle wie beispielsweise durch einen ID-Check wird auch hier nicht gewährleistet.

Durch die nicht-physische Präsenz des Spielers kann eine Alterskontrolle nur schwer gewährleistet werden. Strategische Entscheidungen auf diesem kritischen Reputationskriterium sind zwar vorhanden, reichen aber nicht aus um eine hundertprozentige Alterskontrolle zu gewährleisten. Strategie ist hier zum größten Teil repräsentativ.

Verhinderung von Betrug

Betrug in Online-Casinos zeigt sich im aktiven Account-Hacking von Spielerkonten und der sog. Kollusion. Account-Hacking wird durch das ständige Analysieren und Schließen von Sicherheitslücken zu verhindern versucht. Fälle der Vergangenheit, beispielsweise beim *iPoker*-Skin *Titan Poker*, beweisen jedoch, dass es auch heute noch ständig zu Account-Hacks kommen kann. Den Online-Casinos wird an dieser Stelle zur reibungslosen Aufklärung der Fälle geraten und es wird empfohlen – um ihre Reputation nicht nachhaltig zu schädigen – entstandene Schäden auszugleichen. Dies ist im Fall *Titan Poker* geschehen, nachdem eine eklatante Sicherheitslücke geschlossen wurde (vgl. Pokerstrategy 2009). Account-Daten wurden in diesem Fall im Klartext in der Registrierungsdatei des Benutzers gespeichert und konnten von Hackern einfach mitgelesen werden. Betroffene Spieler erhielten das gestohlene Geld zurück und bekamen einen zusätzlichen Entschädigungsbonus gutgeschrieben.

Kollusion wird durch Analyse des Spielerverhaltens verhindert (vgl. bwin 2007, S. 44), indem beispielsweise besonders auffälliges Verlieren oder Setzverhalten von Spielern herausgefiltert werden kann. Auch steht der Fall *UltimateBet* (vgl. Kapitel 4.2.1.2) repräsentativ für enorme Reputationsschädigung.

Verhinderung von Geldwäsche

Geldwäsche wird insbesondere durch aktives Verlieren von Geld von einer Person an eine andere (bei P2P-Spielen) betrieben. Auch hier sind Analyseprogramme und speziell geschulte Supportmitarbeiter im Einsatz (vgl. bwin 2007, S. 40; PartyGaming 2007, S. 93) die Geldtransaktionen überwachen und abnormales Spielerverhalten herausfiltern können. Geldwäsche gefährdet insbesondere das Verhältnis zwischen Online-Casinos und Institutionen.

Verhinderung von Spielsucht

Der Spielsucht als gesellschaftliches Problem ist ein eigenes Kapitel gewidmet (vgl. Kapitel 4.3.3). Problemspielen wird in den Annual Reports von *PartyGaming*, *888* und *bwin* sehr ausführlich thematisiert, was zumindest das öffentliche Repräsentieren von Bemühungen beweist (vgl. PartyGaming 2007, S. 89; 888.com 2007, S. 8; bwin 2007, S. 41). Problemspielern soll mit monatlichen Einzahlungslimits, Selbstsperremechanismen und externer Kontrollanrufe des Kundensupports geholfen werden. Tatsächlich lassen sich die Einzahlungslimits auf vielen Casino-Seiten meist durch eine einfache E-Mail oder per Mausklick sogar noch erhöhen. Selbstsperremechanismen – auch als Responsible-Gaming-Features (vgl. eCOGRA 2007, S. 12-13) bezeichnet – sind jedoch oft sehr gut umgesetzt und werden nicht durch etwaige Hürden verhindert.

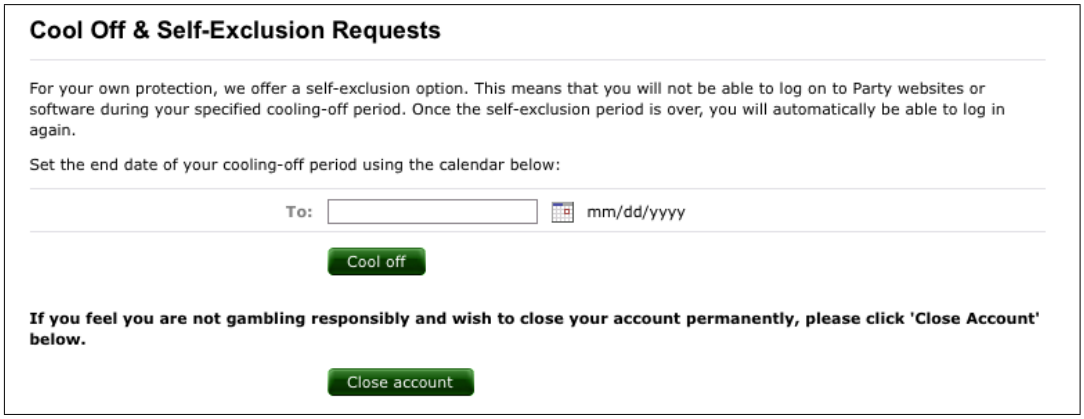


Abbildung 18 – *Screenshot: Selbstsperremechanismus PartyGaming*

Abbildung 18 zeigt den Selbstsperre-Dialog innerhalb des *PartyGaming* Accounts. Durch Eingabe eines Datums kann sich der Nutzer für einen gewissen Zeitraum selbst sperren oder seinen Account komplett einfrieren.

Allianzen

Allianzen und Geschäftsbeziehungen als intangible Ressourcen kombinieren mit dem Produktmix (Product-Licensing-Partner / Brand-Licensing-Partner), der Spielerbasis (Super-Affiliates) und der Institution-Based-View hinsichtlich internationaler Strategien von Online-Casinos (white-labels). Sie sind wertvolle und meist seltene Ressourcen, sind aber oft leicht

imitierbar da auch die Geschäftspartner im Sinne ihrer Wettbewerbsstrategie meist an Kooperation mit möglichst vielen Online-Casinos interessiert sind. Allianzen können also einen temporären Wettbewerbsvorteil verschaffen. Die Wahl der Geschäftspartner ergibt sich primär aus den strategischen Entscheidungen, die aus dem Nutzen der zuvor beschriebenen Ressourcen hervorgehen. Dabei wurden die Product-Licensing-Partner / Brand-Licensing-Partner als Resultat einer buy-Entscheidung bei der Einführung neuer Produkte genannt und Super-Affiliates als Möglichkeit zur Spielerbasis-Ausweitung. Im Folgenden wird die Expansions-/Rückzugsstrategie als weitere Möglichkeit der Spielerbasis Ausweitung mit Hilfe von strategischen Allianzen diskutiert. Strategische Ansätze im Sinne der Institution-Based-View reichen hier von einer reagierenden Strategie, in der Regulierung – oder Versuche der Regulierung wie im Fall des Glücksspielstaatsvertrags in Deutschland oder dem UIGEA in den USA – stets abgewiesen wird bis hin zu einer pro-aktiven Strategie, die versucht regulatorische Veränderungen vorherzusagen und entsprechende Entscheidungen darauf abzustimmen (vgl. Clarkson 1995, S. 109ff).

Expansion und Rückzug

Eine Expansionsstrategie wird dann verfolgt, wenn die bisher bedienten Märkte erschöpft sind, regulatorische Bedingungen ein Agieren in bereits bedienten Märkten verhindern oder neue sich öffnende Märkte mit hohen Wachstumschancen entstehen. Profitchancen und Diversifikationsmöglichkeiten ergeben sich dann, wenn das gleiche Produkt in vielen internationalen Märkten verkauft wird (vgl. Ayal and Zif 1979, S. 90). Dabei ist es eine wichtige Entscheidung, ob eine Firma eine Kooperation eingeht (beispielsweise durch ein Joint Venture) oder Firmen im Ausland komplett übernimmt (vgl. Li 195, S. 334). Die Vorteile einer Expansion von Internetfirmen sind vor allem in der schnelleren Umsetzung von konkreten Strategieplänen zu finden (vgl. Petersen et al. 2002, S. 211ff). Trotz allem müssen für die meisten Produkte lokale Geschmäcker des fokussierten Landes getroffen werden (vgl. Petersen et al. 2002, S. 210), was sicherlich auch für Online-Casino-Produkte gilt.

888 nutzt sog. „best-of-breed“ Partnerschaften zu Pokerräumen in Lateinamerika um Zugang zu dortigen noch jungen Märkten zu bekommen. Unter dem Label „Powered by *888*“ wird dort die Firma *Tower Torneos*, ein dort etabliertes Online-Casino, mit Wissen und der eigenen Spielerbasis unterstützt (vgl. 888.com 2007, S. 16). Der UIGEA (vgl. Kapitel 4.2.3.2) als Beispiel für dramatische Änderungen im regulatorischen Umfeld ist im konkreten Fall *PartyGaming* und *888* als Ursache für den Rückzug aus einem Markt anzusehen. Entrepreneure auf dem Online-Gambling Markt stehen im Sinne von regulatorischen Einschränkungen vor großen Herausforderungen wenn lukrative Märkte keine Expansionsstrategie zulassen und Allianzen nicht weiterhelfen. Existierende graue und schwarze Märkte (vgl. bwin 2007, S. 16), die nur unzureichend oder gar nicht reguliert sind, garantieren Online-Casinos keine wirtschaftlichen Sicherheiten und behaften strategische Entscheidungen mit großem Risiko. Als Beispiel sei hier der deutsche Online-Glücksspielmarkt genannt, der nach dem

neuen Glücksspielstaatsvertrag (vgl. Kapitel 4.2.3.1) das Online-Glücksspiel zwar als illegal deklariert, er aber von den meisten Online-Casinos als EU-rechtswidrig anerkannt und schlicht ignoriert wird. Konkretere Regulierung und Urteile vor dem EuGH könnten hier negative wie positive strategische Entscheidungen in der Zukunft mit sich führen.

4.3.2 Zusammenfassung

Folgende Tabelle gibt einen abschließenden Überblick über die im vorangehenden Kapitel analysierten Ressourcen und ihrer Kombinationen untereinander als auch der Kombination mit den weiterführenden strategischen Sichtweisen: Industry- und Institution-Based-View, wie sie auch im Framework (vgl. Kapitel 3.6) dargestellt wurden. Insgesamt kann – mit Ausnahme der Ressourcen Erlöse/Cash-Flows und der Innovationsfähigkeit – eine Kombination der unterschiedlichen strategischen Sichtweisen mit dem Ressourcenorientierten Ansatz nachgewiesen werden.

Ressource	Typ	Strategieansätze	VRIO-Implikation	Ress.komb.	Sichtweisenkombination
Produkte	Tangibel	Kostenführerschaft, Differenzierung, Kannibalisation, Long-Tail	Gleichstand	Software, Innovationsfähigkeit, Spieleranalyse, Erlöse, Allianzen	Industry-Based-View
Software	Tangibel	Make or Buy, Softwareintegration, Öffnung und Netzwerkausbau, Differenzierung	Temporär	Spielerbasis, Produkte, Reputation, Allianzen	Industry-Based-View, Institution-Based-View
Spielerbasis	Tangibel	Marketingkampagnen, Unerfahrene Spieler ausbilden, Spielerbasis-Ausweitung durch Markenausbau	Gleichstand/ Nachhaltig	Software, Spieleranalyse, Allianzen	Industry-Based-View, Institution-Based-View
Erlöse/Cash-Flows	Tangibel	Kerngeschäftskonzentration und Ressourcenausbeutung	Temporär/ Nachhaltig	Produkte	-
Innovationsfähigkeit	Intangibel	Make or Buy	Temporär/ Nachhaltig	Produkte	-
Spieleranalyse/-bindung	Intangibel	VIP-Programme	Nachhaltig	Spielerbasis	Industry-Based-View, Institution-Based-View
Reputation	Intangibel	Verhinderung von: Minderjährigem Spielen, Betrug (Hacker), Geldwäsche, Spielsucht	Nachhaltig	Software	Industry-Based-View, Institution-Based-View
Allianzen	Intangibel	White-Labels (Expansion), Product-/Brand-Licensing (Produkterstellung und Vermietung), Super Affiliates (Spielerbasis ausweiten, Spieler ausbilden)	Temporär	Spielerbasis, Produkte, Software	Industry-Based-View, Institution-Based-View

Tabelle 3 – *Zusammenfassung strategischer Implikationen und Kombination der Views (eigene Darstellung)*

4.3.3 Soziale Faktoren von Online-Glücksspiel

Soziale Aspekte des Online-Gambling werden in der Literatur sehr ausführlich diskutiert. Sehr kontrovers sind jedoch Umfragen, die versuchen eine Spielsucht-Rate zu ermitteln. *PartyGaming* verweist in seinem Annual Report (vgl. PartyGaming 2007, S. 22) auf eine Studie der „UK Gambling Commission“ und des „National Centre for Social Research (NetCen)“ die 0.6% der Bevölkerung des vereinigten Königreiches als spielsüchtig deklarieren (vgl. Wardle et al. 2007, S. 10). Im gleichen Jahr untersuchten Wood et al. (2007) das Verhalten von insgesamt 1920 Online-Gamblern und fanden heraus, dass sich 42.7% der Befragten als spielsüchtig einstuften (vgl. Wood and Williams 2007b, S. 533). 389 Internet-Spieler wurden auch von Ladd und Petry (2002) befragt, wovon er 26% als Problemspieler identifizierte (vgl. Ladd and Petry 2002, S. 78).

Generell ist es fragwürdig einen minimalen Teil einer kompletten Bevölkerungsstruktur als spielsuchtgefährdet zu deklarieren und darauf strategische Entscheidungen bzgl. Institutionen zu rechtfertigen. Problemspieler finden sich in der Zielgruppe von Online-Casinos, die nicht eine komplette Nation repräsentiert. Dort ist der Anteil wesentlich höher. Des Weiteren stellt das Internet als solches schon eine potenzielle Suchtgefahr dar, was durch die leichte Verfügbarkeit und das anonyme Glücksspiel noch erleichtert wird. Spieler könnten theoretisch 24 Stunden und 7 Tage in der Woche Online-Glücksspiel betreiben. Physische Barrieren wie in einer Offline-Casino-Umgebung gibt es nicht. Das Spielen unter Einfluss von Drogen und Alkohol ist problemlos möglich und sowohl technische als auch personelle Lösungsmöglichkeiten für diese Problematik schlicht nicht existent. Auch muss mit erhöhtem Glücksspiel am Arbeitsplatz gerechnet werden (vgl. Griffiths and Parke 2002, S. 313).

Soziale Faktoren bestimmen die strategischen Entscheidungen von Online-Casinos in hohem Maße. Auch ethische Aspekte, wie das umfangreiche Sammeln von Daten zur Spieleranalyse (vgl. Kapitel 4.3), sind nicht unproblematisch, da Online-Casinos mehr über die Spielmuster und das Verhalten der Spieler wissen als sie selbst. Kritiker bezeichnen dies gar als „Invasion der Spieler-Privatsphäre“. Es ist ein schmaler Grad zwischen der Analyse von Spielerwünschen und der tatsächlichen Ausbeutung von Spielerdaten zu penetranten Marketingmaßnahmen, die im hart umkämpften Online-Casino-Markt allgegenwärtig sind (vgl. Griffiths and Parke 2002, S. 315).

Internet-Gambler stellen eine potenzielle Risikogruppe zum Problemspielen dar. Dennoch ist es schwer zu entscheiden ob das Internet zum Heranwachsen von Problemspielern führt, oder ob Problemspieler durch das Internet überhaupt erst angezogen werden. Ein „Henne-Ei-Problem“ (vgl. Wood and Williams 2007b, S. 537).

5 Fazit

5.1 Limitationen der Arbeit und Implikationen für die Forschung

Die junge Forschungsdisziplin des Online-Gambling hinterlässt sowohl in der Forschung als auch in der Praxis ihre breit diversifizierten Spuren, was sich insbesondere bei der Analyse der zahlreichen Literatur gezeigt hat. Neben den vielen Artikeln aus juristischen, wirtschaftlichen und psychologischen Fachmagazinen zählen auch Meinungen aus Online-Artikeln, Bücher, regelmäßig erscheinenden Fachanalysen der nationalen Gambling-Kommissionen und regulatorischen Ressourcen (wie Veröffentlichungen nationaler Justizministerien) zu den kontroversen und differenzierten Quellen der Online-Gambling Industrie (vgl. für eine Auflistung zahlreicher Online-Gambling Ressourcen Awe et al. 2002). Dabei konnte insbesondere die Bildung zweier Lager – das der Liberalisierung und das der Prohibition – nachgewiesen werden. Der Trend ging dabei von einer eher neutralen Sichtweise, der die späte 1990er Literatur prägte bis hin zu verschärften Kritiken aus Recht und Wirtschaft, die insbesondere nach Veröffentlichung des UIGEA 2006 in den USA zunahmen, da ein Großteil der analysierten Literatur aus amerikanischen Fachmagazinen stammt. Der enorme wirtschaftliche Schaden den der UIGEA für die Online-Casino-Industrie mit sich brachte, bestimmt hier eindeutig die Meinungsbildung und erschwert eine neutrale Analyse und Sichtweise auf strategische Entscheidungsmuster von Online-Gambling Unternehmen. Abhilfe verschaffen hier die ausreichend zur Verfügung stehenden Annual Reports die in dieser Arbeit von den Firmen *PartyGaming*, *bwin* und *888* untersucht wurden. Aus diesen Quellen lassen sich insbesondere strategische Muster erkennen, wertvolle Zahlen gewinnen und einen Ausblick in die Zukunft erahnen. Bezüglich institutioneller Analysen und der Darstellung von Reputation geben sie jedoch wenig Spielraum, da sie verständlicherweise nur in höchsten Tönen von ihrem Engagement und der Verantwortung gegenüber gesellschaftlichen Normen berichten. Daneben existieren jedoch zahlreiche Firmen, wie der vielfach erwähnte Pokermarktführer *PokerStars*, die keine Annual Reports veröffentlichen und ihre Zahlen geheim halten. Betrachtet man jedoch den aktuell auf *pokerscout.com* veröffentlichten Tagesdurchschnitt von 23.200 Spielern (vgl. Pokerscout.com 2009) (Stand 20.01.2009), so kann beispielsweise über den durchschnittlichen Spielerumsatz von *PartyGaming* und 319 US-Dollar pro Spieler (vgl. Abbildung 11) und einer jährlichen Gesamtspielerzahl von 8.468.000 (23200 x 365) auf einen Jahresumsatz von 2,7 Milliarden US-Dollar geschlossen werden. Vermutlich liegt der durchschnittliche Umsatz pro Spieler aber bedeutend höher als bei *PartyGaming*. Quantitative Analysen sind also oft auch über Umwege möglich. Die Seiten von *online.casinocity.com* waren hier ebenfalls eine hilfreiche Quelle, da in deren Datenbank, die nahezu stündlich aktualisiert wird, alle in der Welt ansässigen Online-Casinos inklusive einer umfangreichen Beschreibung gelistet sind. Gleicht die Seite zunächst einer eher bescheidenen Werbeplattform für diese Firmen, lassen sich bei genauerer Betrachtung geschickte Verknüpfungsmuster aller

dargestellten Casinos, Softwarelösungen und Jurisdiktionen erkennen was bei der Analyse der in dieser Arbeit vorgestellten qualitativen Daten unerlässlich war.

Eine Analyse auf Basis des Frameworks: Zusammenspiel von Resource-, Industry- und Institution-Based-View (vgl. Kapitel 3.6) hat sich als sinnvolle und moderne Methode erwiesen, die die klassischen und in der aktuellen Strategieliteratur oft getrennt behandelten strategischen Sichtweisen kombiniert um daraus die dynamischen und sich ständig verändernden Wettbewerbsstrategien von Online-Casinos abzuleiten. Auch werden durch diese Vorgehensweise in der Literatur genannte Lücken in den isoliert betrachteten Sichtweisen geschlossen. So wird beispielsweise kritisiert, die Industry-Based-View sei zu wenig auf die internen Ressourcen einer Firma konzentriert (vgl. Teece 1984, S. 96). An der Resource-Based-View wird allerdings der unzureichende Praxis- und Umweltbezug kritisiert (vgl. Haertsch 2000, S. 105), was sich nur durch eine intensive Zusammenarbeit mit Vertretern des strategischen Managements der untersuchten Industrie ausgleichen lässt. Der fehlende Kontakt mit entsprechenden Führungspersonen kann somit ebenfalls als Limitation dieser Arbeit angesehen werden. Dennoch bauen viele Argumentationen, insbesondere die der Erfahrungen mit VIP-Systemen, Software-Eigenschaften und Reputation auf der umfangreichen Praxiserfahrung des Autors auf, der sich intensiv mit der Thematik auseinandergesetzt hat.

Zukünftige Forschungsansätze sollten insbesondere in Richtung der Expansionsstrategien von Online-Casinos in die noch recht unerschlossenen Märkte in Asien, Afrika und Mittel-/Südamerika gehen, wo allgemein sehr hohe Wachstumspotenziale vorhergesagt werden (vgl. bwin 2007, S. 17). Das in dieser Arbeit vorgestellte Framework eignet sich dabei ebenfalls als Analyseinstrument, insbesondere wenn der Schwerpunkt auf der Institution-Based-View liegt.

5.2 Implikationen für die Praxis

Strategien von Online-Casinos bauen auf tangiblen und intangiblen Ressourcen auf und sind eng an formale und informale institutionelle Bedingungen geknüpft sowie an die stark ausgeprägten Kräfte in einem hart umkämpften Markt gekoppelt. Reputation und Spieleranalyse/-bindung haben sich bei der Analyse als wichtigste Ressourcen herausgestellt mit denen der ökonomische Erfolg von Online-Casinos in unmittelbarer Verbindung steht da sie einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bescheren können. In unmittelbarem Kontakt steht die tangible Ressource der Spielerbasis, die sich besonders in den letzten Jahren durch eine enorme Ausbreitung der Super-Affiliates gewandelt hat. Spieler denken, nicht nur beim Online-Poker, mehr darüber nach wie und wo sie spielen sollen (vgl. eCOGRA 2007, S. 11) und setzen sich damit kritischer und analytischer mit den von Online-Casinos angebotenen Produkten auseinander. „Unfaire“ Casino-Spiele oder unverhältnismäßig hoher Rake bei Online-Poker Angeboten werden unter Umständen schneller aufgedeckt als früher. Intensiverer Spielfluss und stochastische Gesetzmäßigkeiten verhelfen den Spielern zu einem logischeren Kalkül ihrer

Wetteinsätze als dies in Offline-Casinos der Fall ist. Zahlreiche Diskussionen, ob beispielsweise das beliebte Online-Poker ein Glücks- oder Geschicklichkeitsspiel sei, sind entbrannt (siehe dazu Kelly et al. 2007).

Des Weiteren entsteht durch die Bildung von zahlreichen Online-Foren und Communities ein reger Erfahrungsaustausch der Spieler untereinander. Mehr und mehr Frauen finden den Weg an die virtuellen Tische und Kundenservice wird auf dem Online-Casino-Markt größer geschrieben als in vielen anderen Industrien. (vgl. eCOGRA 2007, S. 17)

Super-Affiliates wie der erwähnte Anbieter *Pokerstrategy* gehen als Gewinner dieser Entwicklung hervor. Ihre Geschäftsmodelle, die Erzeugung von win-win-Situationen durch Spielerwerbung für Online-Poker-Seiten und gleichzeitiger Ausbildung der Spieler und damit generierter hoher Aktivität die in höheren Erlösen mündet, sind Selbstläufer und in dieser Form beinahe einzigartig.

Das Vertrauen in Online-Casinos ist zudem erstaunlich hoch. Ungeachtet von vorherrschenden Bankenkrisen und dem Zusammenfall hoch etablierter und angesehener Kreditinstitute sind Milliarden von Dollar auf virtuellen, unverzinsten Konten gelagert, die zu Firmen gehören, die ihren Sitz in politisch instabilen oder als „gesonderte Rechtsobjekte“ betrachtete Inselstaaten haben. Trotz allem werden Verbindungsprobleme beim Laden der Casino-Software (Disconnection) als größte Sorge genannt und stellen damit sogar die Sorge des „nicht bezahlt werdens“ in den Schatten (vgl. eCOGRA 2007, S. 15). Fakten, die die Immunität von Online-Casinos auf gesellschaftlicher Ebene erklären und den strategischen Entscheidungen einen gewissen nicht zu unterschätzenden Spielraum gewähren. Daneben gibt es jedoch zahlreiche Fälle der Vergangenheit (vgl. den schon beschriebenen Fall von *UltimateBet* in Kapitel 4.2.1.2), die beweisen dass ein Vertrauensbruch innerhalb der Spielerschaft zu einem wirtschaftlichen Desaster führen kann. Reputation ist, sofern vorhanden, ein mächtiges Werkzeug im Umgang mit der eigenen Spielerbasis. Fällt die Reputation kann sie den Untergang eines Online-Casinos bedeuten – vermutlich mehr als in jeder anderen serviceintensiven Industrie.

Regulierung stellt innerhalb der in dieser Arbeit durchgeführten institutionellen Analyse ein mächtiges Kriterium dar, das Strategien von Online-Casinos auf internationaler Ebene stark beeinflusst. Eine rechtlich neutrale Analyse ist jedoch nach Meinung des Autors kaum möglich, da die Meinungen von Juristen oftmals von, die Industrie repräsentierenden, Firmen oder Anti-Glücksspiel Organisationen eingeholt werden. Trotzdem wächst die Online-Casino-Industrie auf rechtlich unsicherem Boden. Fälle, wie die Klage vom Staat Antigua und Barbuda vor der WTO, die ihre Diskriminierung auf dem amerikanischen Sportwettenmarkt bekunden, rütteln das instabile regulatorische Konstrukt, dass durch den UIGEA noch labiler wurde, immer wieder auf und lassen auch Konsequenzen aus der EU bzgl. des GATS (General Agreement on Trade in Services) befürchten (vgl. Rose 2007, S. 185/188; siehe auch: Dayanim 2007, S. 547). Daneben bemühen sich viele Staaten in den USA um eine klare Regelung der Glücksspielgesetze um den Bürgern die Unsicherheit zu nehmen. Komplettes Verbot

und vollständige Liberalisierung (Beispielsweise des kalifornischen Marktes: Rose 2002, S. 81-82) sind dabei die Lösung, was auch viele Autoren rechtlicher Fachmagazine fordern, um eine klare, nicht verfassungswidrige Regelung durchzusetzen und die andauernde Verwirrtheit einzudämmen (vgl. Dubnoff 2008, S. 213/219). Daneben werden klare Empfehlungen ausgesprochen das lukrative Online-Gambling Geschäft nicht aus den Augen zu verlieren (vgl. Owens 2006, S. 26ff). In Zukunft werden wohl eindeutigere Regelungen voranschreiten und Online-Casinos sind in der Lage ihre Aktivitäten und strategischen Entscheidungen auf internationaler Ebene genauer zu planen. Im Gegensatz dazu sind strategische Planungen des Rückzugs aus „gesperrten“ Märkten von ebenso hoher Bedeutung. Die Unabhängigkeit von attraktiven Spielermärkten sollte bei instabiler Rechtslage in jedem Fall gewährleistet sein.

Online-Gambling als „brauchbare Form des E-Commerce“ (vgl. Woolley 2003, S. 3) wird jedoch in Zukunft noch eine sehr viel größere Rolle als heute spielen, erst Recht wenn Staaten und Institutionen ihr großes Potenzial erkannt, regulatorische Rahmen für legales Spiel geschaffen und alle Grauzonen beseitigt haben.

Literatur

777.com (2008). The History of Online Gambling. http://www.777.com/articles/the-history-of-online-gambling. Eingesehen am 01.09.08.

888.com (2007). 888.com - Annual Report 2007.

Aaker, D. A. (1984). How To Select Business Strategy. *California Management Review*, 26 (3), S. 167–175.

Anderson, C. (2004). The Long Tail. WIRED Magazine - www.wired.com - Issue 12.10, Oktober 2004.

Aranda, N. (2008). History of Online Casinos. http://ezinearticles.com/?History-of-Online-Casinoid=135546. Eingesehen am 01.09.2008.

Awe, S. C., Keating, K., und Schwarz, D. G. (2002). Studies in Chance: A Selective Guide to Gaming Industry Resources. *Reference Services Review*, 30 (2), S. 169–175.

Ayal, I. und Zif, J. (1979). Market Expansion Strategies in Multinational Marketing. *Journal of Marketing*, 43 (Spring), S. 84–94.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), S. 99–120.

Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley.

Brown, S. J. (2006). The Surge in Online Gambling on College Campuses. *New Directions for Student Services*, 2003 (113), S. 53–61.

bwin (2007). bwin - Annual Report 2007.

Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), S. 479–505.

Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), S. 92–117.

Collis, D. J. (1991). A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry. *Strategic Management Journal*, 12, S. 49–68.

Dayanim, B. (2007). Internet Gambling Under Siege. *Gaming Law Review*, 11 (5), S. 536–550.

Dubnoff, M. B. (2008). State Bans on Internet Gambling May Be Unconstitutional. *Gaming Law Review and Economics*, 12 (3), S. 207–219.

Eadington, W. R. (2004). The Future of Online Gambling in the United States and Elsewhere. *Journal of Public Policy and Marketing*, 23 (2), S. 214–219.

eCOGRA (2007). An Exploratory Investigation into the Attitudes and Behaviours of Internet Casino and Poker Players. Commissioned by eCOGRA. Nottingham Trent University.

Edington, W. R. (1999). The Economics of Casino Gambling. *Journal of Economic Perspectives*, 13 (3), S. 173–192.

Galbreath, J. (2005). Which Resources Matter the Most to Firm Success? An Exploratory Study of Resource-Based Theory. *Technovation*, 25, S. 979–987.

Grant, M. R. (1998). *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell Publishers Inc.

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33 (3), S. 114–135.

Griffiths, M. D. und Parke, J. (2002). The Social Impact of Internet Gambling. *Social Science Computer Review*, 20, S. 312–320.

Haertsch, P. (2000). *Wettbewerbsstrategien für Electronic Commerce: Eine kritische Überprüfung klassischer Strategiekonzepte (2. Aufl.)*. Köln: Josef Eul Verlag.

Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13 (2), S. 135–144.

Hecker, D. M. (2008). Oberverwaltungsgerichte einig: Glücksspielstaatsvertrag ist verfassungs- und europarechtskonform. http://www.isa-guide.de/articles vom 06.06.2008. Eingesehen am 12.01.2009.

Hoopes, D. G., Madsen, T. L., und Walker, G. (2003). Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is there a Resource-Based-View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24, S. 889–902.

ISA-Casinos (2005). Die ersten legalen Online Casinos in Deutschland. Von http://www.isa-guide.de. Eingesehen am 19.08.2009.

Kay, J. (1993). The Structure of Strategy. *Business Strategy Review*, 4 (2), S. 17–37.

Kelly, J., Dhar, Z., und Verbiest, T. (2007). Poker and the Law: Is it a Game of Skill or Chance and Legally Does it Matter? *Gaming Law Review*, 11 (3), S. 190–202.

Kelly, J., Tew, M., und Dubin, L. (2005). The Global E-Gaming Industry: Why London, Why Now? *Gaming Law Review*, 9 (6), S. 572–578.

Kubicki, W. (2007). Der Glücksspielstaatsvertrag ist verfassungswidrig und vernichtet Arbeitsplätze. Presseinformation - http://www.fdp-sh.de/single.267+M5ea4dba74a5.0.html. Eingesehen am 08.01.2009.

Ladd, G. T. und Petry, N. M. (2002). Disordered Gambling Among University-Based Medical and Dental Patients: A Focus on Internet Gambling. *Psychology of Addictive Behaviors*, 16 (1), S. 76–79.

Laffey, D. (2007). The Ultimate Bluff: A Case Study of Partygaming.com. *Journal of Information Technology*, 22 (4), S. 479–488.

Lehrer, E. (2008). Time to Fold the Unlawful Internet Gambling Enforcement Act - A Bad Law with Perverse Outcomes. Competitve Enterprise Institute, Washington.

Li, J. (195). Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets. *Strategic Management Journal*, 16 (5), S. 333–351.

Lu, Y., Tsang, E. W. K., und Peng, M. W. (2008). Knowledge Management and Innovation Strategy in the Asia Pacific: Toward an Institution-Based-View. *Asia Pacific Journal of Management*, 25, S. 361–374.

Manzin, M. und Biloslavo, R. (2008). Online Gambling: Today's Possibilities and Tomorrow's Opportunities. *Managing Global Transitions - International Research Journal*, 6 (1).

Mason, C. H. und Milne, G. R. (1994). An Approach for Identifying Cannibalization within Product Line Extensions and Multi-Brand Strategies. *Journal of Business Research*, 31 (2-3), S. 163–170.

McMillen, J. (1996). *Gambling Cultures*. London.

Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., und Peng, M. W. (2008). Institutions, Resources, And Entry Strategies in Emerging Economies. *Strategic Management Journal*, Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/smj.720. Received 8 January 2007. Final revision received 4 June 2008.

Mowery, D. C., Oxley, J. E., und Silvermann, B. S. (1996). Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter), S. 77–91.

Online.casinocity.com (2009). Online Gaming Guide. http://online.casinocity.com.

Owens, M. D. (2006). If You Can't Beat 'Em, Will They Let You Join? What American States Can Offer to Attract Internet Gambling Operators. *Gaming Law Review*, 10 (1), S. 26–32.

PartyGaming (2007). PartyGaming - Annual Report 2007.

PartyGaming (2008). PartyGaming - History. http://www.partygaming.com/pg/aboutus/ourhistory. Eingesehen am 16.09.2008.

Peng, M. W. (2000). *Business Strategies in Transition Economies*. Thousands Oaks, CA: Sage.

Peng, M. W. (2002). Towards an Institution-Based View of Business Strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, S. 251–267.

Peng, M. W. (2006). *Global Strategy*. Thomson: South-Western.

Peston, R. (2005). PartyGaming is Far Too Good to be Floated. http://www.telegraph.co.uk/finance/comment/2917651/City-comment.html. Eingesehen am 14.12.2008.

Peteraf, M. A. und Bergen, M. E. (2003). Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-Based and Resource-Based Framework. *Strategic Management Journal*, 24, S. 1027–1041.

Petersen, B., Welch, L. S., und Liesch, P. W. (2002). The Internet and Foreign Market Expansion by Firms. *Management International Review*, 42 (2), S. 207–221.

Pokerolymp.de (2008). Absolute Poker und Ultimate Bet, die unendliche Geschichte. http://www.pokerolymp.de/articles/show/news/5111/Absolute+Poker+und+Ultimate+Bet-+die+unendliche+Geschichte. Eingesehen am 12.01.2009.

Pokerscout.com (2009). Online Poker Traffic Rankings and News. http://www.pokerscout.com.

Pokerstrategy (2009). Stellungnahme zur Titan-Poker Account-Sicherheit. http://de.pokerstrategy.com/news/world-of-poker/Gute-Neuigkeiten-und-Stellungnahme-zur-Titan-Account-Sicherheit_14455. Eingesehen am 17.01.2009.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York, NY, 2004 edition.

Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. Harvard Business Review - OnPoint Article - http://www.hbr.org.

Rose, I. N. (2002). California Legalizes Internet Gambling. *Gambling and the Law*, 6 (2), S. 81–82.

Rose, N. (2007). The U.S. Fails Again (and Again and Again) in the WTO. *Gaming Law Review*, 11 (3), S. 185–188.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousands Oaks, CA: Sage.

Shamsie, J. (2003). The Context of Dominance: An Industry-Driven Framework for Exploiting Reputation. *Strategic Management Journal*, 24, S. 199–215.

Teece, D. J. (1984). Economic Analysis and Strategic Managament. *California Management Review*, 26 (3), S. 87–110.

Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8 (2), S. 3–8.

Vegaspalms.com (2008). Online Casino History. http://www.vegaspalms.com/online-casinos.php. Eingesehen am 01.09.2008.

Vieweg, H.-G. (2008). Europa verlangt einen adäquaten institutionellen Rahmen für den Glücksspielmarkt. *ifo Schnelldienst*, 18 (61), S. 25–30.

Wardle, H., Sproston, K., Orford, J., Erens, B., Griffiths, M., Constantine, R., und Pigott, S. (2007). *British Gambling Prevalence Survey 2007*. National Centre for Social Research (NatCen).

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), S. 171–180.

Wilson, M. (2003). Chips, Bits, and the Law: An Economic Geography of Internet Gambling. *Environment and Planning*, 35 (7), S. 1245–1260.

Wirtz, B. W. (2005). *Medien- und Internetmanagement*. Wiesbaden: Gabler.

Wood, R. T. und Williams, R. J. (2007a). Internet Gambling: Past, Present and Future. In *Research and Measurement Issues in Gambling Studies*, pages 491–514. G. Smith, D. Hodgins, R. J. Williams, San Diego: California.

Wood, R. T. und Williams, R. J. (2007b). Problem Gambling on the Internet: Implications for Internet Gambling Policy in North America. *New Media Society*, 9 (3), S. 520–542.

Wood, R. T., Williams, R. J., und Lawton, P. K. (2007). Why do Internet Gamblers Prefer Online versus Land-Based Venues? - Some Preliminary Findings and Implications. *Journal of Gambling Issues*, (20), S. 235–252.

Woolley, R. (2003). Mapping Internet Gambling: Emerging Modes of Online Participation in Wagering and Sports Betting. *International Gambling Studies*, 3 (Juni), S. 3–21.

Yoffie, D. B. und Cusumano, M. A. (1999). Judo Strategy: The Competitive Dynamics of Internet Time. *Harvard Business Review*, 77 (1), S. 70–81.

Zewe, C. (1998). Should Online Gambling Be Regulated. http://www.cnn.com/TECH/computing/9803/12/internet.gambling. Eingesehen am 02.07.2008.

Zollinger, M. (1997). *Geschichte des Glücksspiels - Vom 17. Jahrhundert bis zum Zweiten Weltkrieg.* Wien: Böhlau Verlag.

WWW-Adressen der aufgeführten Unternehmen und Online-Casinos

888 Holding	www.888.com
888 Ladies	www.888ladies.com
888 Sport	sport.888.com
Absolute Poker	www.absolutepoker.com
bet-at-home	www.bet-at-home.com
Bet Jamaica	www.betjamaica.com
Bookmaker Sportsbook	www.bookmaker.com
Boss Media	www.bossmedia.com
bwin	www.bwin.com
Carmen Media	www.carmenmedia.com
casinocity.com	casinocity.com
Casino-on-Net	www.casino-on-net.com
Cassava Enterprises	via www.888holdingsplc.com
click2pay	www.click2pay.com
click&buy	clickandbuy.com
CryptoLogic	www.cryptologic.com
Francaise Des Jeux	www.fdjeux.com
Gaming Club	www.gamingclub.com
GoldBet Bookmaker	www.goldbet.com
Gone Bingo	www.gonebingo.com
IASBet Sports and Race Betting	www.iasbet.com
Intellipoker	www.intellipoker.de
InterCasino	www.intercasino.com
iPoker	www.ipoker.com
Ladbrokes	www.ladbrokes.com
London Stock Exchange	www.londonstockexchange.com
Microgaming	www.microgaming.com
NASDAQ	www.nasdaq.com
Net Entertainment	www.netent.com
Neteller	www.neteller.com
Mansion 88	www.mansion88.com
Marketrake	www.marketrake.com
Moneybookers	www.moneybookers.com
OddsMaker.com	www.oddsmaker.com
Orbis Technology	www.orbisuk.com
Pacific Poker	www.pacificpoker.com
Paramount Entertainment	www.paramount.com

Parimatch	www.parimatch.com
PartyBets	www.partybets.com
PartyBingo	www.partybingo.com
PartyCasino	www.partycasino.com
PartyGaming	www.partygaming.com
PartyMarkets	www.partymarkets.com
PartyPoker	www.partypoker.com
PayPal	www.paypal.com
PayPro	www.pay-pro.com
PKR	www.pkr.com
pokerscout.com	www.pokerscout.com
PokerStars	www.pokerstars.com
Pokerstrategy	www.pokerstrategy.de
Simon Bold	via www.bwin.ag
Slots Express	www.slotsexpress.com
Slotland	www.slotland.com
SNAI Sportsbook & Racebook	www.snai.it
Sportsbetting.com	www.sportsbetting.com
TAB Sportsbet	www.tabsportsbet.com.au
The National Lottery UK	www.national-lottery.co.uk
Titan Poker	www.titanpoker.com
tipp24.com	www.tipp24.com
tipp24.de	www.tipp24.de
Tower Torneos	www.towertorneos.com
Trav Och Galopp	www.travronden.se
UltimateBet	www.ultimatebet.com
WorldWinner	www.worldwinner.com
ZEturf	www.zeturf.com