

Googles Ambitionen für ein crossmediales
Werbenetzwerk

→ Von der Suchmaschine zum Werbekonzern

Von Ralf Kaumanns und Veit Siegenheim*

„Ads by Goooooogle“ oder „Google-Anzeigen“ – diesen Hinweis bei der Einblendung von Onlinewerbung haben die meisten Internetnutzer bereits bewusst oder unbewusst wahrgenommen. Hinter diesem Hinweis verbirgt sich das Werbenetzwerk AdSense. Google vermarktet neben seinen eigenen Internetdiensten noch Tausende externer Webangebote und generiert damit Milliardenumsätze. Mehr noch: Google verfolgt die Strategie, AdSense zu einem crossmedialen Werbenetzwerk auszubauen und seine Vermarktungskapazitäten auch auf Radiowerbung, Fernsehwerbung, Anzeigenwerbung oder Computerspiele auszudehnen.

„Wir wollen uns nicht mit Konkurrenten um den 4-Prozent-Anteil der Onlinewerbung streiten. Wir wollen an die restlichen 96 Prozent des Werbemarktes“, so der Nordeuropa-Geschäftsführer von Google in einem Interview. (1) Diese eindeutige Aussage zu den Expansionszielen ist überraschend, da Google vielfach nur als Internet-Suchmaschine wahrgenommen wird. Hinter dieser Aussage steckt aber auch eine strategische Positionierung als Vermarkter von Werbung (2), die Google in den letzten Jahren eingeschlagen hat und mit aller Konsequenz verfolgt. Der vorliegende Beitrag beleuchtet die Entwicklung, Aktivitäten und Strategien von Google unter dem besonderen Blickwinkel der bestehenden Werbeangebote und dem strategischen Ziel, ein crossmediales Werbenetzwerk aufbauen zu wollen.

Der Weg von der Suchmaschine zum Werbevermarkter

Die Basis des geschäftlichen Erfolgs von Google war und ist die Suchmaschine. Die eigentliche Innovation von Google war der Ansatz, so genannte linktopologische Verfahrensweisen auf die Internet-suche anzuwenden. Hierbei wird neben den Inhalten von Webseiten auch den Verlinkungsstrukturen zwischen den einzelnen Webseiten eine besondere Bedeutung im Sinne eines positiven Votums beigemessen. Der Suchalgorithmus mit dem Namen PageRank bildet dies ab. Der Erfolg der Suchmaschine ist auch in der so genannten Googleware begründet. Die Googleware ist eine besondere Architektur aus Software und Hardware. Die Google-Gründer haben sich (anfänglich aus Geldmangel) auf die individuelle und optimale Konstruktion der für ihre Suchsoftware notwendigen Hardware konzentriert. Diesen Ansatz verfolgt Google bis heute.

**Basis des Geschäfts:
die Suchmaschine**

**Erfolgsfaktoren:
Relevanz der
Suchergebnisse und
Schnelligkeit**

Der Erfolg von Google liegt neben der hohen Qualität der Suchergebnisse – im Sinne von Relevanz – auch in den enormen Reaktionszeiten, ermöglicht durch die Googleware. Die meisten Suchresultate

werden in einer Geschwindigkeit von unter 0,2 Sekunden geliefert. Jede Suchanfrage greift dabei auf 300 bis 700 verteilte Server zu. Google verfügt über die größte private Rechenkapazität der Welt. Schätzungen gehen von bis zu 450 000 Rechnern im Netzwerk aus. Google betreibt weltweit Dutzende Rechenzentren, um das gewaltige Daten- und Transaktionsvolumen zu bewältigen.

Als weiterer Erfolgsfaktor kann der reduzierte Ausbau der Website gesehen werden, der mittlerweile als Dominant Design von allen wichtigen Wettbewerbern kopiert wurde, sowie der behutsame Umgang mit Werbeplatzierungen, vor allem die konsequente Trennung von Suchergebnis und Anzeigen. Google ist es so gelungen, eine hohe freiwillige Bindung seiner Nutzer zu erzielen; und das in einem Markt, in dem die Wechselhürden von einer zu anderen Suchmaschinen denkbar gering sind. Google belegt sowohl bei objektiven Analysen als auch in der subjektiven Wahrnehmung seiner Nutzer in Bezug auf Relevanz und Schnelligkeit den ersten Platz.

Google hat seinen Nutzern in den letzten Jahren neben der Suchmaschine eine Reihe weiterer Dienste kostenlos zur Verfügung gestellt (vgl. Abbildung 1). Zunächst wurden Dienste entwickelt, die sich noch relativ nah am Kernprodukt Suchmaschine orientiert haben, wie beispielsweise der Nachrichtendienst Google News oder die Produktsuchmaschine Froogle. Seit Ende 2003 bringt Google jedoch zunehmend Dienste in den Markt, die sich immer mehr vom Kernprodukt entfernt haben. Mit Google Maps und Google Earth wurde der Einstieg in das Segment der Geoinformationsdienste vollzogen. Mit Google Talk stellte man einen Instant Messenger vor, der zu einem umfassenden Kommunikationsangebot mit Voice-over-IP-Dienst und Videotelefonie ausgebaut wird. Mit Google Checkout wird im Bereich der Onlinebezahlungen der Marktführer PayPal angegriffen, mit Google Docs & Spreadsheets wurde ein Dienst entwickelt, der auf das Kerngeschäft von Microsoft Office abzielt.

Refinanzierungsquelle für die Dienste und Angebote von Google ist die Werbung. Mit AdWords wurde im Oktober 2002 ein Anzeigenplatzierungssystem vorgestellt, das auf der Kontextsensitivität beruht. Die Grundidee ist, die Werbung innerhalb der inhaltlichen Zusammenhänge der Suchergebnisse zu platzieren. Die Textanzeigen sind sehr einfach gestaltet, erscheinen klar abgegrenzt von den Suchergebnissen und sind mit dem Hinweis Sponsored Link oder Anzeige gekennzeichnet. Die Werbekunden bestimmen, bei welchen Suchanfragen und Suchbegriffen (Keywords) ihre Anzeigen erscheinen sollen. Die verfügbaren Werbeplätze werden nicht wie sonst üblich zu einem festen Preis oder einer Preisstaffel verkauft, sondern der Preis einer Anzeige wird über ein Auktionsverfahren ermittelt.

Die Reihenfolge der Werbung auf der Ergebnisseite wird aber nicht nur durch den Preis oder die Höhe

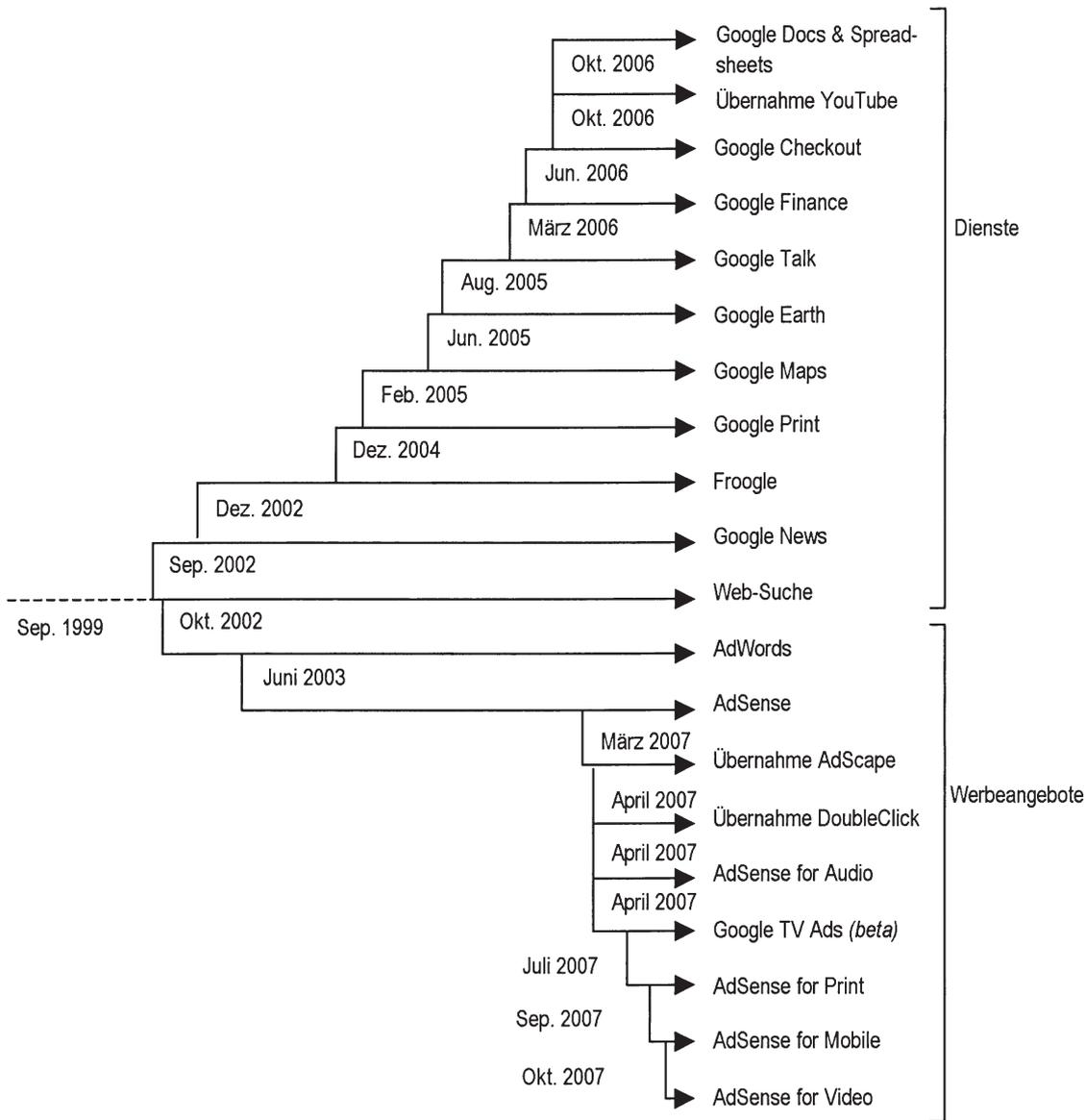
**Evolution
von Diensten**

**Finanzierungsquelle
AdWords: kontext-
sensitive Werbung**

**Bezahlung
nach Klickraten**

* Accenture.

Abb. 1 Google Inc.: Entwicklung der wichtigsten Dienste und Werbeangebote (inkl. ausgewählter Akquisitionen)



Quelle: Eigene Recherche.

des Auktionsgebotes bestimmt. Google hat wie bei Suchergebnissen auch bei der Werbung ein Ranking nach Relevanz eingeführt. Dies führt dazu, dass Werbung auf dem obersten Platz stehen kann, für die ein geringeres Gebot abgegeben wurde als für weiter unten platzierte, weil sie dem Nutzer die relevanteren Informationen liefert. Abgerechnet wird die Werbung in einem so genannten Cost-per-Click-Verfahren. Dies bedeutet, dass der Werbekunde nur dann zahlen muss, wenn ein Nutzer seine Werbung tatsächlich angeklickt hat. Mit diesem Mechanismus kann Google einerseits seine Werbekunden zufrieden stellen, da sie nur für angeklickte Werbung zahlen müssen. Andererseits reagieren die meisten Nutzer positiv, da der Umgang mit Werbung sehr behutsam ist und durch die Sortierung

nach Relevanz in den meisten Fällen Werbung platziert wird, die in irgendeiner Form zum Kontext der Informationssuche passt. Google folgt dabei der Logik, dass relevante Werbung öfters angeklickt wird und sich dadurch in der Summe höhere Erlöse erzielen lassen.

Der Erfolg von Google bei der kontextsensitiven Werbung liegt auch im so genannten Long Tail. Während sich viele Onlinewerbetreibende konzentriert hatten, bot Google vor allem den kleineren Unternehmen eine effektive und effiziente Plattform für ihre Werbung. Unternehmen mit kleinen Budgets und hoch speziellen Angeboten können ihre Werbung optimal adressieren und eine vergleichsweise große Wirkung erzielen.

Mittlerweile ist AdWords zu einem Instrument herangewachsen, das ein breites Portfolio an ver-

AdWords funktioniert als automatisierte Selbstbedienungsplattform

① **Umsatzentwicklung von Google Inc. 2002 bis 2008**

in Mio US-Dollar

	2002	2003	2004	2005	2006	2007*	2008*
Umsätze auf Google-Webseiten	307	793	1 588	3 378	6 293	10 132	14 247
Umsätze durch AdSense	104	628	1 554	2 688	4 116	5 373	6 222
Lizenzen und andere	29	45	46	73	109	112	116

* Schätzung.

Quelle: Kaumanns, Ralf/Veit Siegenheim: Die Google-Ökonomie. Wie Google die Wirtschaft verändert. Düsseldorf 2007.

schiedenen Funktionalitäten bietet, mit dem Werbetreibende Anzeigen in den Google-Diensten platzieren, ihre Werbung optimieren und ganze Kampagnen in Google managen können. AdWords funktioniert dabei weitestgehend als eine Selbstbedienungsplattform mit umfangreicher Automatisierung der relevanten Prozesse, und zwar über alle Bereiche wie Planung, Disposition, Abrechnung und Reporting hinweg.

**AdSense:
Instrument für
Werbevermarktung
auf fremden
Webseiten**

Im Juni 2003 führte Google mit AdSense ein Werbevermarktungsangebot ein, mit dem das erfolgreiche AdWords-Modell auch auf Internetangebote, die nicht direkt zu Google gehörten, angewandt werden konnte. Mit der Einführung von AdSense wurde die Bedeutung der Werbung bei Google weiter gestärkt, und es entwickelt sich schließlich eine eigene Dynamik. Dieser Tatsache wurde erstmals im Jahresbericht 2005 Rechnung getragen: „Web search and advertising are our main products, and we continue to target 70 percent of our resources in these areas. (...) Advertising is our other huge area of focus.“ (3) Mittlerweile wird auf Zehntausenden von Webseiten Werbung über AdSense platziert. Im Jahr 2007 erzielte Google mit seinen Werbeangeboten nach eigenen Schätzungen rund 16 Mrd Dollar Umsatz (vgl. Tabelle 1). Davon wurden ca. 10 Mrd Dollar über die Google-eigenen Webseiten generiert, knapp 6 Mrd Dollar stammen aus der Vermarktung externer Internetangebote.

Die Erlöse über AdSense werden allerdings durch die so genannten Traffic Acquisition Costs (TAC) geschmälert, eine Umsatzbeteiligung, die die Eigentümer der Webseiten dafür erhalten, dass Google dort über AdSense Werbung platzieren darf. Die TAC-Quote liegt seit Jahren bei rund 80 Prozent der Werbeumsätze, so dass der Umsatzbeitrag von AdSense für das Jahr 2007 bei rund 1 Mrd Dollar lag. Die TAC mögen auf den ersten Blick hoch erscheinen, bei einer näheren Betrachtung relativiert sich dies allerdings. Die direkten Kosten, die mit AdSense verknüpft sind, sind als niedrig einzuschätzen. Da es sich bei AdSense im Prinzip um die gleiche Anwendung wie AdWords handelt, waren nur geringe technische Anpassungen notwendig. Wenige Funktionalitäten mussten speziell für AdSense entwickelt werden.

**Strategische
Positionierungsziele:
zwischen
Produkt- und
Systemführerschaft**

Die Bedeutung von AdSense für Google liegt neben der Möglichkeit der Gewinnerzielung auch darin, die Erlöse der eigenen Webseiten gegen die Konkurrenz abzusichern. Durch die Erweiterung seiner Vermarktungskapazitäten auf Tausende an-

derer Internetangebote werden Werbetreibende in die Lage versetzt, ihre Onlinewerbung komplett über Google abzuwickeln, ohne andere Werbenetzwerke nutzen zu müssen. Dieser Ansatz ist typisch für die strategischen Positionierungsziele von Google. Google verfolgt bei seinen beiden Hauptbereichen der kostenlosen Internetdienste (im Wesentlichen die Informationszugangsvermittlung) und der Werbeplattform allerdings sehr unterschiedliche strategische Ziele.

Diese Positionierungsziele lassen sich am besten mit einem neuen Konzept aus dem strategischen Management, dem so genannten Delta-Modell von Hax und Wilde (4), erklären. Das 2003 vorgestellte Modell berücksichtigt die veränderten Wettbewerbsstrukturen durch das Internet und führt auf der Ebene der Wettbewerbsstrategien zu neuen Erklärungsgrundlagen. Sein Vorteil liegt in der Zusammenführung zweier der bekanntesten und grundsätzlich akzeptierten Strategiekonzepte, dem marktorientierten (5) und dem ressourcenorientierten Ansatz (6), um wesentliche Phänomene prinzipieller Wettbewerbsstrategien zu beschreiben und gleichzeitig einen ganzheitlichen Ansatz anzubieten. Insgesamt ergeben sich durch Modifikationen drei grundsätzliche strategische Positionierungen: Produktführerschaft, Systemführerschaft und die umfassende Kundenlösung. (7) Das wesentliche Unterscheidungsmerkmal der drei Strategieoptionen liegt dabei im Grad der Einbindung von Kunden und Kooperationspartnern in die jeweilige strategische Positionierung.

Google verfolgt mit seinen Hauptaktivitäten rund um die Vermittlung des Informationszugangs und die kontextsensitive Platzierung von Werbung eine duale Strategie. Zunächst ist Google als typischer Vertreter der Produktführerschaftsstrategie anzusehen. Die meisten Google-Dienste sind für den Nutzer kostenlos. Google zeigt bei seinen vielen Diensten eine hohe Dynamik, ständig werden neue Funktionen und Features angeboten. Produktführer wie Google versuchen immer wieder, durch nutzenstiftende Produktattribute Nutzer für sich zu gewinnen und damit einen so genannten Buy-In schaffen. Der Buy-In ist als freiwillige Bindung des Kunden an die entsprechenden Angebote zu verstehen. Google adressiert mit seinen Diensten den breiten Massenmarkt. Um die hohe Innovationsdynamik zu erhalten, setzt Google auf so genannte

**Buy-In: Freiwillige
Kundenbindung an
Google-Angebote**

offene Standards, die es externen Entwicklern ermöglichen, auf der jeweiligen Basisanwendung neue Add-Ons oder Mashups zu entwickeln. So kann Google das Innovationspotenzial und die Kreativität dieser Entwickler für sich nutzen, ohne dass dabei die eigenen Ressourcen beansprucht werden.

Dabei profitiert Google von Increasing-Returns-Effekten. Darunter versteht man in der Ökonomie drei Effekte: Skaleneffekte, Netzwerkeffekte und Wechselkosten. Im Falle von Google liegt der Skaleneffekt im Wesentlichen in den erzielbaren Werbeerlösen durch die Masse der Nutzer gegenüber den notwendigen Investitionen für neue Angebote. Der Netzwerkeffekt ermöglicht es Google, eine positive Rückkopplung aufzubauen. Mit steigenden Nutzerzahlen und somit steigenden Werbeerlösen werden immer neue Features und Funktionalitäten entwickelt und somit der Nutzwert erhöht. Wechselkosten entstehen dem Nutzer bei Google dadurch, dass er sich einerseits an die Handhabung von Google gewöhnt hat, und andererseits, dass er im Falle eines Wechsels zu einem anderen Anbieter kein vergleichbar breites Portfolio an Angeboten und Funktionen vorfinden könnte; die fehlenden Funktionen müsste sich der Nutzer dann bei einem dritten Anbieter holen.

Lock-In-Effekt: Hohe Kosten verhindern Kundenwechsel

Zur Beschreibung der Systemführerschaftsstrategie von Google sind einige Erläuterungen notwendig. Ein System ist als eine umfassende Problemlösung zu verstehen, die aus einer Reihe komplementärer Produkte und Dienstleistungen besteht, die sich im Sinne der Problemlösungsqualität für den Kunden vorteilhaft ergänzen. Ein System besteht aus Schlüsseltechnologien und begleitenden Leistungen, die konstituierende Bedeutung für die Systemleistung haben. Diese Bedeutung kann beispielsweise durch ein hohes Maß an Innovation oder die integrierende Rolle innerhalb des Systems zustande kommen. Die Systemführerschaftsstrategie setzt ein Produkt mit Schlüsselproduktpotenzial voraus, bei Google ist dies AdSense. Durch das Schlüsselproduktpotenzial entstehen so genannte Lock-In-Effekte, das heißt, der Kunde ist in besonderem Maße an einen Anbieter gebunden, weil bei einem Wechsel zu einem neuen Konkurrenzanbieter mehr oder minder hohe Hürden im Wege stehen und entsprechende Kosten anfallen.

Am Beispiel von Google Analytics als Komponente von AdWords/AdSense lässt sich eine solche Systemleistung und deren Lock-In-Effekt exemplarisch darstellen. Mit Google Analytics kann analysiert werden, wie sich Nutzer durch Websites bewegen, wo sie her kommen und wie lange sie bleiben. Das Tool bietet umfassende Funktionalitäten, mit dem sich das Gros des Informationsbedarfes für die meisten Website-Eigner befriedigen lässt. Google selbst hat sich die Technologie gesichert, indem es 2005 den Webanalyse-Spezialisten Urchin Software übernommen und dessen Software unter dem Namen Google Analytics weiterentwickelt hat. Neu war, dass Google diese Funk-

tionalitäten kostenlos anbietet. Der Nutzer von AdSense meldet sich online an und fügt ein sechszeiliges Script in jede Seite seiner Webseiten ein. Online stehen dem Betreiber dann eine Menge interessanter Auswertungen über das Verhalten der Nutzer der eigenen Seite zur Verfügung. Natürlich zieht Google vielfältigen Vorteil aus diesem (vermeintlich selbstlosen) Angebot. Websitebetreiber werden als AdSense-Kunden gebunden, da ein Wechsel zu einem anderen Anbieter den Verlust der Informationsgrundlage für die Kampagnen- oder Werbeplanung für den Kunden bedeuten würde. Google lernt gleichzeitig sehr viel mehr über das Nutzerverhalten auf vielen Websites. Dadurch sind Anbieter kostenpflichtiger Website-Analyse-Software unter enormen Druck geraten, denn den meisten Websitebetreibern reichen die umfassenden Möglichkeiten von Google Analytics aus, und sie können auf ein kostenpflichtiges Tool verzichten.

Die Verbindung zwischen der Produktführerschaftsstrategie rund um die kostenlosen Dienste und der Systemführerschaftsstrategie rund um die Werbeplattform bildet das Geschäftsmodell auf der Basis der kontextsensitiven Platzierung von Werbung. Google verfolgt – wie bereits beschrieben – einen radikalen Cost-per-Click-Ansatz, der eine Bezahlung nur im Falle des aktiven Anklickens der Werbung ermöglicht. Google positioniert sich dabei als Meta-Unternehmen, welches den Kontext im Zugang zu einer Information und nicht die Information selbst wirtschaftlich nutzt. Hierin unterscheidet sich Google von klassischen Medienunternehmen, die typischerweise Inhalte direkt vermarkten oder Reichweiten monetarisieren. Google versucht, diese Metaposition durch seine System- und Produktführerschaftsstrategie zu sichern und auszudehnen.

Googles Zukunft als crossmediales Werbenetzwerk

Googles Systemführerschaft erstreckt sich derzeit nur auf den Markt der Onlinewerbung, und hier nur auf das Segment der kontextbasierten Anzeigen. Dieses Segment macht ungefähr ein Drittel des weltweiten Onlinewerbemarkts aus. Für Unternehmen, die ihre Werbeaktivitäten über alle medialen Plattformen streuen oder medienübergreifende Werbekampagnen umsetzen möchten, ist Google daher nur ein Baustein unter vielen. Fernseh- oder Anzeigenwerbung konnte Google bislang nicht anbieten, so dass es keinen Lock-In-Effekt für die Werbungtreibenden gibt, sobald es über die Onlinewerbung hinausgeht.

Wie eingangs erwähnt, lag der Anteil des Onlinewerbemarkts an den weltweiten Werbeausgaben im Jahr 2006 gerade einmal bei knapp 5 Prozent. 95 Prozent werden in klassische Werbeträger wie Radio, Fernsehen, Zeitungen, Zeitschriften, Direktmarketing oder Außenwerbung investiert. Analysten prognostizieren für den globalen Onlinewerbemarkt ein Wachstum von knapp 35 Mrd US-Dollar im Jahr 2006 auf 58 Mrd US-Dollar im Jahr 2010. Der Anteil der Onlinewerbung an den weltweiten Werbeausgaben wird laut Cantor Fitzgerald

Google als Meta-Unternehmen positioniert

Bislang dominiert Google nur ein Segment des Onlinewerbemarktes

damit nur auf etwa 8 Prozent (von dann rund 700 Mrd US-Dollar) steigen.

**Expansion in andere
Werbemärkte:
AdSense als strate-
gisches Sprungbrett**

Vor diesem Hintergrund prognostizieren Analysten eine Abschwächung des Umsatzwachstums bei Google, wenn es dem Unternehmen nicht gelingen sollte, neue Erlösquellen zu erschließen. Möglichkeiten sieht Google offenbar vorrangig in einer Expansion in andere (mediale) Werbemärkte, da 99 Prozent seiner Einnahmen immer noch durch Werbung erzielt werden (8) und neue alternative Erlösquellen wie Google Docs bislang keinen nennenswerten Umsatzbeitrag liefern. Dabei stellt AdSense für Google das strategische Sprungbrett dar, sich neue Erlösquellen im Bereich der Werbung zu erschließen. AdSense soll zu einer crossmedialen Werbepattform ausgebaut werden, wobei die Idee der kontextsensitiven und relevanten Platzierung der Werbung und der erfolgsabhängigen Bezahlung durch die Werbetreibenden, flankiert durch eine automatisierte Planung, Disposition, Abrechnung und Reporting, beibehalten wird. Crossmedialität wird dabei verstanden als die inhaltliche, kreative und formale Vernetzung der unterschiedlichen Werbeträger, um über eine mehrkanalige Ansprache den maximalen werblichen Erfolg zu erzielen.

**Akquisition von
DoubleClick:
Einstieg in den Markt
für Display Ads?**

Im April 2007 gab Google die Übernahme der Firma DoubleClick für einen Kaufpreis von 3,1 Mrd US-Dollar bekannt. Die Akquisition von DoubleClick könnte Google den Einstieg in die grafische Onlinewerbung eröffnen. Auf die als Display Ads bezeichnete grafische Onlinewerbung entfällt nach den kontextbasierten Anzeigen ein weiteres Drittel des globalen Onlinewerbemarkts. DoubleClick hat sich auf gezielte Display-Anzeigen im Bild-, Wort- und Videoformat spezialisiert, die das Unternehmen für seine Kunden platziert. Dabei wird sehr eng mit Web-Verlegern, werbenden Unternehmen und Werbeagenturen zusammengearbeitet. Google könnte durch den Zukauf wertvolle Informationen über die Wirkung von Anzeigen im Internet erhalten. DoubleClick verfügt über eine ausgefeilte Technologie, die nicht nur die Platzierung der Anzeige, sondern auch die Kontrolle ihrer Wirksamkeit ermöglicht. Hinzu kommt eine schlagkräftige Verkaufsorganisation, die Erfahrungen und Kundenbeziehungen zu den großen Werbungtreibenden besitzt; ein Kundenkreis, der bei Google traditionell nur sehr schwach vertreten ist.

Die Übernahme wird derzeit sowohl von den amerikanischen als auch europäischen Wettbewerbsbehörden intensiv geprüft. Etliche Wettbewerber haben Bedenken gegenüber der Akquisition angemeldet. Die Europäische Kommission wird voraussichtlich am 2. April 2008 darüber entscheiden, ob die Transaktion genehmigt wird. Während Google den Sektor der kontextbasierten Onlineanzeigen bereits zu 70 bis 80 Prozent beherrscht, würde die Übernahme von DoubleClick Google auch die führende Position bei den Display-Anzeigen beschaffen. Damit würde Google die zwei lukrativsten und wachstumsstärksten Formen der Onlinewerbung dominieren.

Bereits seit 2006 arbeitet Google aktiv daran, sich über die Onlinewerbung hinaus den Bereich der klassischen Werbung zu erschließen. Seien es Printwerbung, Radiowerbung, Fernsehwerbung, Internet-Videowerbung oder Werbung in Computerspielen – Google hat ein breites Spektrum verschiedener Aktivitäten entfaltet. Manche dieser Aktivitäten befinden sich noch in einer frühen Experimentier- und Testphase, andere wiederum haben mittlerweile eine gewisse Marktreife erlangt. Aus den verschiedenen Aktivitäten, die im Folgenden beschrieben werden, lässt sich ableiten, dass Google den angekündigten Vorstoß in die klassische Werbewelt ernst nimmt und sich anschickt, die Mechanismen dieser Bereiche signifikant zu verändern.

Im Februar 2006 startete Google ein Pilotprojekt für ein Bieterverfahren zur Vermarktung von Zeitungsanzeigen. 100 ausgewählte Werbekunden bekamen die Möglichkeit, ganzseitige, halbseitige und viertelseitige Anzeigenplätze in 28 ausgewählten Publikationen zu ersteigern, unter anderem in sehr renommierten Zeitungen wie der New York Times und der Washington Post. Auf die genaue Platzierung konnte zunächst nicht geboten werden, jedoch erhielten die erfolgreichen Bieter, im Gegensatz zu AdWords, vollkommene Gestaltungsfreiheit bei den Anzeigen – sofern die Inhalte den allgemeinen Google-Richtlinien entsprachen. Eine direkte Erfolgsmessung, wie bei AdWords, kann es bei Printanzeigen allerdings nicht geben.

Im Juli 2007 gingen die Tests in eine weitere Phase. Laut Mitteilung von Google können Anzeigenkunden mittlerweile in Hunderten amerikanischer Tageszeitungen Anzeigen über ein spezielles Bieterverfahren buchen. (9) Im Gegensatz zum Auktionsverfahren in der Onlinewerbung gibt der potenzielle Inserent für einen wählbaren Printanzeigenplatz ein Gebot mit einem Wunschpreis ab. Der Verlag akzeptiert dann das jeweilige Gebot oder nicht. Die gesamte Abwicklung erfolgt über ein Onlinetool. Mit diesem Verfahren werden die traditionellen Anzeigenverkaufsabteilungen in den Verlagen sowie die festen Anzeigenpreislisten weitgehend obsolet. Nach der offiziellen Einführung will Google eine Umsatzbeteiligung von 80 Prozent für die Partnerverlage einführen. Dies entspricht in etwa dem Wert der Umsatzbeteiligung für Partner im Bereich der Onlinewerbung.

Mit der Akquisition von dMarc Broadcasting im Januar 2006 hat Google eine Radiovermarktungsplattform erworben, mit der Spots in das klassische Radioprogramm oder auch in Podcasts und Webradios platziert werden können. (10) Die dMarc-Technologie wurde als AdSense for Audio (11) in die AdSense-Plattform integriert. Google startete im November 2006 unter dem Namen Google Audio Ads einen Feldversuch für die automatisierte Buchung von Werbepläätzen im Radio. Google gab an, dass Werbekunden Plätze bei über 800 Radiosendern in 200 Städten der USA buchen

**Einstieg in die
klassischen Werbe-
märkte ist im Gang**

**AdSense for Print
derzeit in Testphase**

**Radiovermarktungs-
plattform AdSense
for Audio**

können. Diese vermeintlich große Zahl muss differenziert betrachtet werden, da die Anzahl der möglichen Sendeplätze deutlich limitiert und die Platzierung auf die eher schlechteren Plätze nach einer Sendung beschränkt ist. Google möchte in den USA möglichst bald bis zu 5 000 Radiostationen (von rund 12 000) in der Vermarktung haben.

Mitte 2006 schloss Google einen Vermarktungsvertrag mit XM Satellite Radio, dem zweitgrößten amerikanischen Radiounternehmen. (12) Der Vertrag beschränkt sich zunächst auf Audiospots, die in den nicht musikorientierten Sendern des Netzes ausgestrahlt werden. Diese Plätze lassen sich vergleichsweise schwer vermarkten. Im April 2007 realisierte Google dann einen Vertrag mit dem größten US-Radionetzwerk ClearChannel. (13) Dem mehrjährigen Vertrag zufolge darf Google knapp 5 Prozent des gesamten Werbevolumens von ClearChannel vermarkten. Darüber hinaus traf Google mit den führenden Softwareanbietern für Radiomanagementsysteme eine Vereinbarung, wonach diese AdSense for Audio künftig in ihre Managementsysteme integrieren und somit Audiowerbung direkt aus der AdWords-Plattform in das Programm platziert werden kann. (14)

Google TV Ads: Zusammenarbeit mit EchoStar und Nielsen in US-Fernsehmarkt

Neben der Radiowerbung nimmt Google die Expansion in den Markt der Fernsehwerbung sehr ernst. Zunächst konzentriert man sich auf den US-Markt – immerhin ein Markt mit Umsätzen von 54 Mrd US-Dollar im Jahr 2006. Der Markt ist für Google nicht nur wegen der Größe attraktiv, sondern auch, weil mittels Fernsehwerbung andere Kundengruppen erreicht werden können als über das Internet. Die Konsumgüterhersteller setzen vor allem auf die Fernsehwerbung. Diese Anbieter sind in der Onlinewerbung bislang noch unterrepräsentiert, verfügen aber über große Mediabudgets. Der amerikanische Markt ist sowohl im Hinblick auf die Fernsehanbieter als auch im Hinblick auf die technische Verbreitung deutlich fragmentierter als viele andere Märkte. Google setzt bei seinem Vordringen in den Markt der Fernsehwerbung auf die Reduktion der Streuverluste – das größte Problem für Werbungtreibende im Fernsehen – und somit auf eine zielgruppengenaue Ansprache. Die Herausforderung für die zielgruppengenaue Werbung ist die Technologie. Google arbeitet an der flexiblen Einbindung von audiovisuellen Spots. Von besonderer Bedeutung ist eine Zusammenarbeit von Google mit dem größten Satelliten-TV-Anbieter, EchoStar. (15) Diese Kooperation bezieht sich auf einen Teil von EchoStars DISH-Netzwerk (16), dessen 125 Pay-TV-Kanäle insgesamt über 14 Millionen US-Zuschauer erreichen. Das DISH-Signal funktioniert über die Set-Top-Boxen in beide Richtungen – ist also rückkanalfähig. Ein sekundengenaues Tracking ermöglicht eine präzise Quotenmessung und eine differenzierte Schaltung von Fernsehwerbung nach soziodemografischen Merkmalen.

Google hat diese Aktivitäten im Oktober 2007 durch eine strategische Partnerschaft mit dem welt-

weit tätigen Medienforschungsunternehmen Nielsen ergänzt. (17) Google wird die Fernsehnutzungsdaten von Nielsen zusätzlich zu den selbst gesammelten Daten nutzen, um den Erfolg der Fernsehwerbung noch besser zu messen. Ziel ist es, die Vorteile von Onlinewerbung wie Messbarkeit, Wissen über die Rezipienten und Optimierbarkeit der Kampagne auf die Fernsehwerbung zu übertragen.

Ebenfalls im Oktober 2007 startete Google ein Pilotprojekt für Videowerbung. (18) Da auf Internetseiten nicht mehr nur Text, sondern auch immer öfter Videoinhalte erscheinen, folgt Google dieser Entwicklung und testet mit einer Anzahl von Betreibern AdSense for Video. AdSense for Video ermöglicht es, Videoanzeigen dynamisch in bereits bestehende Videoinhalte einzubinden. Dieses Verfahren nennt sich In-Stream-Placement. Google verspricht dabei volle Flexibilität, welche Anzeigen wie und wann in den Videos erscheinen. Ein weiterer Bereich, in dem Google mit Videowerbung experimentiert, sind die so genannten Click-to-Play-Anzeigen, bei denen auf Webseiten Videoanzeigen geschaltet werden können, die per Mausklick dann abgespielt werden können. Die dritte Möglichkeit der Videowerbung ist die Einbindung von sogenannten Videochannels auf Webseiten Dritter, die durch Werbeanzeigen unterbrochen werden.

Bei der Umsetzung kooperiert Google mit verschiedenen Inhaltenanbietern, die dann die Werbevideos über ihre Server anbieten. Google nennt diese Werbevideos Video Units. Ein in den Browser eingebundener Player, der seinerseits durch Werbung finanziert wird, spielt diese ab. Der Werbetreibende muss die Video Units nach Klicks oder nach Häufigkeit der Einblendung bezahlen. Die Werbebotschaften sind mit einem Banner oberhalb des Videofensters versehen und unterhalb davon wird Textwerbung eingeblendet. Google kooperiert bei den Video Units derzeit mit ausgewählten YouTube-Partnern.

Im März 2007 hat Google mit Adscape Media einen Vermarkter für Werbung in Video- und Computerspielen übernommen. Adscape arbeitet an der so genannten In-Game-Werbung, bei der Werbung dynamisch innerhalb des jeweiligen Computerspiels platziert wird. Google erhält mit der Übernahme von Adscape das Wissen und die Erfahrungen eines Teams mit mehreren Branchen-Profis. Für Googles Werbekunden ist die ständig wachsende Spielergemeinde eine wichtige Zielgruppe – denn gerade die Jüngeren sehen immer weniger fern, verlagern ihren Medienkonsum ins Internet und zu Computerspielen. Schon 2002 verbrachten einer Nielsen-Studie zufolge die 18- bis 34-jährigen männlichen US-Amerikaner ebenso viel Zeit mit Onlinespielen wie mit Fernsehen. Die primären Zielgruppen sind weniger die Intensivspieler als vielmehr breite Zielgruppen von Jugendlichen bis hin zu Familien. Onlinespiele und Konsolenspiele stellen einen wichtigen Zukunftsmarkt für Google und andere Internetkonzerne dar, denn laut verschiedener Studien wächst dieser Markt rapide und generiert weltweit gesehen größere Umsätze

AdSense for Video: Pilotprojekt gestartet

AdSense for Games: Übernahme von Adscape Media

② Google Inc.: Akquisitionen und Partnerschaften im Bereich von AdWords/AdSense

Akquisition		
Sprinks	Okt. 2003	Online-Werbevermarkter (als Ergänzung zu AdWords)
dMarc Broadcasting	Jan. 2006	Radiowerbung
Adscape Media	März 2007	Computerspiele
DoubleClick	April 2007	Display Ads
Partnerschaft		
XM Satellite Radio	Aug. 2006	Radiowerbung
ClearChannel	Nov. 2006	Radiowerbung
Broadcast Electronics, ENCO Systems & LAN International	April 2007	Radiowerbung
Echostar	April 2007	Fernsehwerbung
Astound Cable	April 2007	Fernsehwerbung
Nielsen	Okt. 2007	Fernsehwerbung

Quelle: Eigene Recherche.

als der Fernsehmarkt. (19) Das Gros dieser Umsätze wird vor allem durch Gebühren für die Nutzung der Spieleplattform generiert. Werbung innerhalb der Spiele mit seinen vielfältigen Möglichkeiten steht derzeit noch am Anfang.

Google hat im April 2007 einen Patentantrag für eine Methode eingereicht, um psychologische Profile von Spielern während des Spiels zu erstellen und nutzen zu können. (20) Die Erzeugung der psychologischen Profile soll anhand der konkreten Verhaltensmuster in den Spielen erfolgen. Die Spieler interagieren mit anderen Spielern und treffen Entscheidungen, die vergleichbar mit Entscheidungen im wirklichen Leben seien. Google zielt darauf ab, Persönlichkeitseigenschaften zu ermitteln, wie etwa kooperatives, aggressives oder risikoreiches Verhalten. Damit könne man Werbung gezielter schalten, so der Patentantrag. Eine Testphase für AdSense for Games soll in der Vorbereitung sein. (21)

**AdSense for Mobile:
Komponente in
Googles Strategie für
mobile Datendienste**

Seit September 2007 bietet Google sein Werbesystem AdSense unter dem Namen AdSense for Mobile ab sofort auch offiziell für mobile Websites an. (22) Textanzeigen lassen sich in mobile Internetdienste integrieren und Werbeumsätze generieren. AdSense for Mobile funktioniert nach dem gleichen Prinzip wie das klassische AdSense-System. Anzeigen werden über eine Art Auktionsmodell vermarktet und kontextbasiert ausgeliefert, abgerechnet wird nach Klicks. Allerdings zielt die mobile Variante auf Websites ab, die speziell für mobile Endgeräte wie Handys und Smartphones konzipiert wurden. Die Anzeigen sind an die Einschränkungen und Möglichkeiten der mobilen Endgeräte und hier im speziellen der Bildschirmformate gebunden. Zusätzlich kann eine Telefonnummer in die Anzeige eingeblendet werden, über die Kunden den Werbetreibenden direkt erreichen können. Derzeit kann man zwischen zwei Anzeigenformaten auswählen.

AdSense for Mobile stellt eine Komponente in der übergeordneten Strategie von Google für mobile Datendienste dar. Google arbeitet seit längerem an der Entwicklung verschiedener Basisanwendun-

gen im Bereich der mobilen Dienste. Zunächst stehen hier die Geoinformationsdienste Google Maps und Google Earth im Mittelpunkt und seit November auch die geplante Anwendungsplattform unter dem Namen Android, welche in einer breit angelegten Allianz (Open Handset Alliance) mit über 30 strategischen Partnern entwickelt wird. AdSense for Mobile ist dabei das Instrument, mit dem Umsätze für neue mobile Angebote generiert werden könnten.

Ob Google auch in den Markt für Außenwerbung eintreten wird, ist derzeit noch unklar. Bestätigt ist allerdings, dass Google über einen Mitarbeiter im Jahr 2006 beim US-Patentamt unter der Nummer 20060287913 ein Patent für ein Contextual Billboard angemeldet hat. Demnach sollen interaktive Außenwerbeflächen und Kiosksysteme entstehen, die mit dem Internet verbunden sind. Man dürfte sie hauptsächlich an viel befahrenen Straßen antreffen, wo sie auf Geschäfte in der unmittelbaren Umgebung hinweisen. Werbetreibende könnten die Tafeln für Sonderaktionen nutzen, um so die Effizienz der Werbung zu steigern. Ob und wann die neue Art der Außenwerbung von Google umgesetzt wird, steht noch nicht fest. Weitere Aktivitäten in diesem Segment, seien es Übernahmen, Partnerschaften oder Pilotprojekte, sind nicht bekannt.

Außenwerbung

Akquisitionen und Partnerschaften von Google

In seinem Geschäftsbericht 2005 unterstreicht Google die Bedeutung der Kooperation mit Partnern für die Entwicklung des Unternehmens: „One of the great untold stories of Google is our ability and desire to be a strong partner to many companies. We take our partnerships very seriously. [...] Partnerships – strategic and tactical, technical and marketing – are a huge priority for our company, and we expect to develop more of these relationships“. (23) Auch zur Markteinführung der verschiedenen, neuen AdSense-Bereiche setzt Google auf eine Reihe ausgewählter Partnerschaften (vgl. Tabelle 2). Eine genauere Betrachtung der bekannt

Google sieht Partnerschaften als wichtiges Instrument an

gewordenen Partnerschaften bei AdSense zeigt, dass eine Reihe von ihnen darauf abzielt, einen Einstieg in die Reichweite des einzelnen Teilsegments zu erreichen oder, wie im Fall der Partnerschaft mit Nielsen, fehlende Expertise zu liefern.

Akquisitionen lassen Muster erkennen: Kernkompetenzen erweitern

Hinzu kommen zahlreiche Akquisitionen, die Google geholfen haben, fehlendes Know-how zu bekommen oder seine Marktposition zu verbessern. Bei den meisten Übernahmen lässt sich ein bestimmtes Muster erkennen. Die akquirierten Unternehmen verfügen meist über ein kleines, aber talentiertes Gründungsteam, welches nach der Übernahme im Unternehmen gehalten werden soll, um die Entwicklungen weiter voran zu treiben. Ferner handelt es sich um interessante und innovative Produkte, Technologien oder intellektuelles Kapital in Form von Patenten oder Gebrauchsmustern, die sich Google durch die Übernahme sichert. Google nutzt hierzu die Monte-Carlo-Methodik, welche mit Hilfe verschiedener Algorithmen das Übernahmeziel, das künftige Potenzial für Google und den möglichen Wert einer Akquisition bewertet. Die Monte-Carlo-Methode verwendet Prinzipien der Wahrscheinlichkeitsrechnung und Statistik, um komplexe Probleme zumindest näherungsweise zu lösen. (24)

Das Gros der akquirierten Unternehmen befindet sich in der Start-Up-Phase und im Besitz von Privatpersonen, wodurch der Kaufpreis in der Regel niedrig ist. Die Akquisition ist für Google ein probates Mittel, das Innovationstempo aufrecht erhalten zu können. Analysiert man die Akquisitionen der letzten Jahre genauer, so stellt man fest, dass Google Expertise und intellektuelles Kapital gekauft hat, das nicht zu dessen Kernkompetenzen gehörte. Google hat in Bezug auf den Ausbau des Werbenetzwerks AdSense in den letzten Jahren eine Reihe größerer und kleinerer Akquisitionen durchgeführt (vgl. Tabelle 1). Die Akquisitionen dienen im Wesentlichen dazu, den Auf- und Ausbau der neuen Komponenten von AdSense zu initiieren oder zu beschleunigen.

Die wichtigsten Konkurrenten von Google: Microsoft und Yahoo

Google ist allerdings nicht das einzige Unternehmen, welches das Ziel des Aufbaus eines crossmedialen Werbenetzwerks verfolgt. Die bedeutendsten Wettbewerber für Google sind Microsoft und Yahoo, die ähnliche Ansätze verfolgen, jedoch mit ihren Bemühungen erst am Anfang stehen. Im Jahr 2007 erzielte Microsoft im MSN-Portalgeschäft einen Werbeumsatz von ca. 1,4 Mrd US-Dollar. Google hingegen kam auf Einnahmen von rund 6 Mrd US-Dollar, und Yahoo machte etwa 4,6 Mrd US-Dollar Umsatz mit Onlinewerbung.

Microsoft arbeitet intensiv daran, eine Konkurrenzplattform zu AdWords und AdSense aufzubauen. Das Microsoft-Pendant trägt den Namen Microsoft Digital Advertising Solutions (MS DAS). (25) MS DAS liegt derzeit noch deutlich hinter Google zurück. Zwar kann sich Microsoft bei der Vermark-

tung auf die 465 Millionen Nutzer seiner eigenen Internetangebote stützen, das Partnernetzwerk ist momentan noch sehr klein. Microsoft investiert aber noch signifikante Summen, um den Abstand zu Google zu verkleinern. Zudem machen kleine Aktivitäten transparent, dass auch Microsoft an einem Eintritt in den Markt für Anzeigenwerbung oder Radiowerbung arbeitet. Im Mai 2007 akquirierte Microsoft das Unternehmen aQuantive, einen Dienstleister im Bereich Onlinewerbung, für rund 6 Mrd US-Dollar, ein Jahr zuvor wurde bereits Massive Inc., der Pionier im Bereich der Werbung in Computerspielen, für ca. 400 Mio US-Dollar übernommen. Beide Übernahmen werden als Reaktion auf die Übernahme von DoubleClick gewertet, für das Microsoft auch geboten hatte.

Die Anzeigen des Yahoo Publisher Network (YPN) (26) sehen AdSense zum Verwechseln ähnlich und funktionieren auch exakt so. Sie stammen aus dem System Yahoo Search Marketing – ehemals Overture. In den USA ist das YPN bereits mit unterschiedlichem Erfolg im Einsatz. Ähnlich wie Microsoft versucht Yahoo, mit dem Erfolg von Google Schritt zu halten und ein Gegengewicht aufzubauen. Im Oktober 2006 hat Yahoo für 40 Mio US-Dollar 20 Prozent der Anteile an dem 2003 gegründeten Werbevermarkter Right Media übernommen, im Mai 2007 dann (für rund 680 Mio US-Dollar) die restlichen 80 Prozent. Right Media bietet eine Plattform, auf der laut eigenen Angaben derzeit 11 000 Kunden Werbeeinhalte kaufen und verkaufen. Yahoo konzentriert sich derzeit auf die digitale Werbung, Pläne zum Ausbau von YPN zu einem crossmedialen Werbenetzwerk sind momentan nicht bekannt.

Fazit

Der enorme Zuwachs im Bereich der Onlinewerbung, den Google in den letzten Jahren genießen konnte, wird nicht dauerhaft wiederholbar sein. Das Unternehmen konzentriert sich daher darauf, neue Umsatzquellen zu erschließen. Eine große Chance sieht Google im Aufbau eines Werbenetzwerkes auf der Basis von AdSense, über das Werbungtreibende ihre Botschaften in verschiedenen Werbeträgern platzieren können. Google versucht dabei, seine erfolgreichen Konzepte in Segmente zu transferieren, die derzeit nach anderen Mechanismen funktionieren. Google entwickelt gattungsspezifische Konzepte, um die kontextsensitive Platzierung von Werbung auf Basis erfolgsabhängiger Bezahlmodelle und weitestgehender Prozessautomatisierung zu realisieren. Als „cutting out the middleman“ könnte man dieses Vorgehen beschreiben. Falls es dem Unternehmen gelingen sollte, die Vorteile von AdWords und AdSense für Werbungtreibende auf die anderen Werbeträger zu übertragen, benötigten diese zukünftig keine großen Media-Agenturen mehr. Eine geringe Zahl an Mitarbeitern oder ein hochspezialisierter Dienstleister könnte diese Aufgabe im Sinne des Auftraggebers gezielt umsetzen. Durch die zielgenaue Platzierung und erfolgsabhängige Bezahlung dürften durch eine solche Entwicklung bestimmte Werbeformen wie Fernseh- oder Radiowerbung für Unternehmen

Google versucht, Onlinevermarktungskonzept auf andere Märkte zu übertragen

interessant werden, die sich diese Kanäle bisher nicht leisten konnten.

Anfang einer längerfristigen Entwicklung

Google steckt mit seinen Ambitionen für ein crossmediales Werbenetzwerk noch in den Anfängen. Die meisten Initiativen wurden erst im Jahr 2007 gestartet und konzentrieren sich zunächst auf den amerikanischen Markt. Es ist jedoch sehr wahrscheinlich, dass Google versuchen wird, im Falle eines Erfolges dort seine Strategie auch in andere Märkte zu exportieren.

Zielgruppenspezifische Werbung verlangt Rückkanal

Google hat dabei allerdings eine Reihe technischer, ökonomischer und rechtlicher Hürden zu überwinden. In technischer Hinsicht stehen vor allem die eingeschränkte Rückkanalfähigkeit herkömmlicher Distributionsplattformen im Bereich Fernsehen und Radio im Wege. Rückkanalfähigkeit ist der wesentliche Faktor bei der zielgruppenspezifischen Platzierung von Werbung. Derzeit konzentriert sich Google daher auf die Entwicklung innovativer Werbepplatzierungsansätze im Kontext des amerikanischen Kabelnetzes und des Internets. Die meisten Industrienationen befinden sich jedoch momentan in der Phase des Umstiegs von analoger Rundfunkverbreitung auf digitale Technik, dem so genannten „Digital Switchover“. (27) In Kombination mit der größeren Verbreitung breitbandiger Internetzugänge und dem fortschreitenden Zusammenwachsen dieser Technologien unter dem Stichwort der digitalen Konvergenz werden sich die Möglichkeiten für die Anwendung innovativer Modelle, wie Google sie derzeit erarbeitet, verbessern.

Google bleibt angewiesen auf Kooperation mit etablierten Medien

Google hat in diesem Zusammenhang auch einige gewichtige ökonomische Fragestellungen zu lösen. Wie bereits beschrieben, geht Google zur Erreichung seiner Ziele eine Reihe von Partnerschaften und Allianzen ein. Gerade in den traditionellen Medien- und Telekommunikationsteilmärkten haben die etablierten Marktteilnehmer nach wie vor eine starke Position. Der ökonomische Erfolg von Google mit dem Aufbau seines crossmedialen Werbenetzwerks wird stark davon abhängen, ob es die traditionellen Anbieter in seine Aktivitäten integrieren kann. Zum Aufbau seines crossmedialen Werbenetzwerks wird Google erhebliches Kapital investieren. Diese Ressourcen stammen derzeit noch aus den hohen freien Kapitalflüssen (Free Cash Flow). Google wird sich zunehmend dem Druck von Investoren gegenübersehen, die nach dem Erfolg dieser Investitionen fragen werden.

Neue Werbekonzepte berühren Fragen des Datenschutzes

Die dritte Hürde liegt im Bereich des Datenschutzes begründet. Die neuen Werbekonzepte basieren auf einer Vielzahl sehr persönlicher und auch sensibler Informationen über Nutzungsgewohnheiten und Konsumpräferenzen. Jede einzelne Information für sich mag unkritisch sein, erst die Möglichkeiten, diese Informationen zu vernetzen, in einen Kontext zu setzen und ökonomisch zu verwerten, stellen eine potenzielle Bedrohung für

die Privatsphäre der Nutzer dar. Kritik an Google am Umgang mit dem Datenschutz existiert schon länger, jedoch ist in den letzten Monaten die Diskussion neu entfacht. (28)

Google arbeitet intensiv an der Lösung dieser technischen, ökonomischen und rechtlichen Herausforderungen und zeigt eine hohe Dynamik bei der Verfolgung seiner strategischen Ziele. Falls das Vorhaben, eine crossmediale Werbeplattform im Markt zu etablieren, gelingen sollte, würden sich signifikante Wachstumsperspektiven eröffnen. Google kann dabei auf Ressourcen und Kompetenzen bauen, die mögliche Wettbewerber nicht ohne Weiteres mitbringen können.

Google mit Vorsprung bei Ressourcen und Kompetenzen

Anmerkungen:

- 1) www.faz.net/s/RubE2C6E0BCC2F04DD787CDC274993E94C1/Doc~ED574E35FC364EF482910092DC3ABC7D~ATpl~Common~Scontent.html (17.12.2007).
- 2) Vgl. Kaumanns, Ralf/Veit Siegenheim: Die Google-Ökonomie. Wie Google die Wirtschaft verändert. Düsseldorf 2007.
- 3) Google Inc.: Annual Report 2005, S. 1. (investor.google.com/pdf/2005_Google_AnnualReport.pdf; 17.12.2007).
- 4) Vgl. Hax, Arnoldo/Dean Wilde: The Delta Model – A New Framework of Strategy. In: Journal of Strategic Management Education, 1/2005.
- 5) Vgl. z. B. Beispiel Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie. Frankfurt/New York 1999.
- 6) Vgl. z. B. Wernerfelt, Birger: A Resource based view on the firm. In: Strategic Management Journal, Vol. 5, 1984; Prahalad, Coimbatore/Gary Hamel: The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, May–June 1990.
- 7) Die Positionierungen beruhen auf Porters generischen Wettbewerbsstrategien, wobei Produktführerschaft Porters Kostenführerschaft und Differenzierung umfasst.
- 8) Das verbleibende eine Prozent wird durch Lizenzentnahmen durch die Google Enterprise Solutions generiert, die für Unternehmen kombinierte Hardware-/Software-Lösungen zur unternehmensinternen Suche in Datenbanken oder Intranets anbietet.
- 9) Vgl. www.google.com/adwords/printads/ (17.12.2007).
- 10) Vgl. www.google.com/press/pressrel/dmarc.html (17.12.2007).
- 11) Vgl. www.google.com/adsense/audio/ (17.12.2007).
- 12) Vgl. www.google.com/press/pressrel/xm.html (17.12.2007).
- 13) Vgl. www.google.com/intl/en/press/pressrel/clear_channel_radio.html (17.12.2007).
- 14) Vgl. www.google.com/intl/en/press/pressrel/adsenseforaudio.html (17.12.2007).
- 15) Vgl. www.google.com/intl/en/press/pressrel/echostar.html (17.12.2007).
- 16) Vgl. www.dishnetwork.com/ (17.12.2007).
- 17) Vgl. www.google.com/intl/en/press/pressrel/20071024_tv.html (17.12.2007).
- 18) Vgl. www.google.com/intl/en/press/annnc/adsense_video.html (17.12.2007).
- 19) Vgl. u. a. PricewaterhouseCoopers: Global Entertainment and Media Outlook: 2007–2011. Juni 2007, S. 15ff.
- 20) Vgl. technology.guardian.co.uk/news/story/0,,2078061,00.html (17.12.2007).
- 21) Vgl. www.mashable.com/2007/11/07/googles-in-game-advertising-system-coming-soon/ (17.12.2007).
- 22) Vgl. www.google.com/intl/en/press/annnc/20070917_mobileads.html (17.12.2007).
- 23) Google Inc. (Anm. 3), S. 4–5.
- 24) Vgl. www.didaktik.mathematik.uni-wuerzburg.de/aktuelles/past/kunst_und_mathematik/animationen/marsico.html (17.12.2007).
- 25) Vgl. www.advertising.microsoft.com/home/home (17.12.2007).
- 26) Vgl. www.publisher.yahoo.com/ (17.12.2007).
- 27) Vgl. Woldt, Runar: Strategien für den analogen Switch-off des Fernsehens. Die Entwicklung im internationalen Vergleich. In: Media Perspektiven 12/2007, S. 634–641.
- 28) Vgl. dazu Maurer, Hermann: Report on dangers and opportunities posed by large search engines, particularly Google. Universität Graz, 30.9.2007.

