



**University of
Zurich** ^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
Main Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2012

Geschäftsmodelle für Social Media

von Rimscha, M Bjørn

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-67394>
Book Section
Published Version

Originally published at:
von Rimscha, M Bjørn (2012). Geschäftsmodelle für Social Media. In: Grimm, Petra; Zöllner, Oliver. Schöne neue Kommunikationswelt oder Ende der Privatheit? Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 297-311.

GESCHÄFTSMODELLE FÜR SOCIAL MEDIA¹

M. Bjørn von Rimscha

Obwohl der Begriff *Geschäftsmodell* mit der Etablierung der Internetwirtschaft zunächst in Beratungsfirmen und Branchenblättern, später auch in der Fachliteratur große Aufmerksamkeit bekommen hat, gibt es in der Literatur noch immer stark divergierende Vorstellungen darüber, was unter einem Geschäftsmodell zu verstehen sei (Morris et al. 2005). Den Ursprung findet der Begriff in der Wirtschaftsinformatik, in der versucht wird, die Prozesse, die die Geschäftstätigkeit ausmachen, im IT-System aus Hard- und Software abzubilden (Stähler 2002: 38). Im Alltagsgebrauch wird wie der Begriff *Geschäftsmodell* häufig mit *Erlösmodell* gleichgesetzt, also der Frage, aus welcher Quelle der Geschäftsbetrieb refinanziert wird. Aus einer anderen Perspektive wird *Geschäftsmodell* gelegentlich bedeutungsgleich verwandt mit *Strategie*. Und tatsächlich baut das Konzept des Geschäftsmodells auf der Theorietradition des strategischen Managements auf: Es finden sich u. a. klare Bezüge auf das Konzept der Wertschöpfungskette (Porter 1985), der strategischen Positionierung (Porter 1996) und der Ressourcentheorie (Barney 2001).

Mit jeder neuen Welle von Start-ups und neuen internetbasierten Services erfährt das Konzept des Geschäftsmodells neue Aufmerksamkeit. Häufig wird dabei suggeriert, es gäbe nun einen grundsätzlichen Wandel und damit neue Geschäftsmodelle. Dem ist nicht so, wie der folgende Beitrag am Beispiel von Social Media-Angeboten zeigen wird. Unterschiede liegen meist im Bereich des Leistungsangebots, das ggf. andere Schwerpunktsetzungen in anderen Bereichen ermöglicht.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Zunächst soll grundsätzlich erläutert werden, was ein Geschäftsmodell ist und aus welchen Komponenten es sich zusammensetzt. Anschließend werden die Unterschiede zwischen den Geschäftsmodellen von traditionellen Medien und Social Media aufgezeigt und die größere Bedeutung von Netzwerkeffekten dargestellt. Schließlich wird vertiefend auf die gängigen Erlösmodelle für Social Media eingegangen. Der Beitrag endet mit einem zusammenfassenden Fazit.

1 KOMPONENTEN EINES GESCHÄFTSMODELLS

Geschäftsmodelle beschreiben die zugrunde liegenden Eigenschaften von Unternehmen einer Branche, die nötig sind, um erfolgreich am Markt zu bestehen. Bei Geschäftsmodellen für Social Media geht es also nicht um die tägliche Geschäfts-

¹ Die Darstellung und Schlussfolgerungen des vorliegenden Artikels beruhen auf den aktuellen Zahlen und Statistiken zum Zeitpunkt des Verfassens – Stand: September 2011.

aktivität, sondern um die grundsätzliche Konzeption, wie das Geschäft aufgebaut sein kann, welche Schnittstellen es anderen Branchen bietet und welche (finanziellen) Austauschbeziehungen es potenziell erfolgreich machen. Geschäftsmodelle sind die Struktur der relevanten Informations-, Service- und Produktströme. Sie enthalten somit eine Übersicht der notwendigen Geschäftsaktivitäten und ihrer jeweiligen Wichtigkeit (Picard 2002: 25f).

Ein Geschäftsmodell besteht aus mehreren Komponenten, wobei in der Literatur keine **Einigkeit** darüber besteht, welches diese Komponenten sind. In ihrer Literaturübersicht über 18 Beiträge zum Thema *Geschäftsmodell* identifizieren Morris et al. (2005) nicht weniger als 24 Komponenten, die von den verschiedenen Autoren genannt werden, wobei es einige Überschneidungen zwischen den Begriffen gibt, aber nicht eine Komponente von allen Autoren genannt wird. Es kann jedoch zusammengefasst werden, welche am häufigsten genannt werden: value offering, economic model, customer interface/relationship, partner network/roles, internal infrastructure/connected activities und target markets. Trotz einiger Unschärfe gibt es also auch einen gewissen Konsens, was ein Geschäftsmodell ausmacht. Im Folgenden soll die Unschärfe umgangen werden, indem Bezug auf das in der deutschsprachigen Medienökonomie am stärksten rezipierte Modell von Wirtz genommen wird. Er teilt ein Geschäftsmodell in sechs Teilmodelle auf, die in ihrer Gesamtheit das Geschäftsmodell einer Unternehmung darstellen sollen (vgl. Wirtz/Kleineicken 2000):

- Marktmodell
- Beschaffungsmodell
- Leistungserstellungsmodell
- Leistungsangebotsmodell
- Distributionsmodell
- Kapitalmodell (Finanzierung und Erlöse)

Im *Marktmodell* wird deutlich, in welchen Märkten das Unternehmen mit welchen anderen Akteuren interagiert, seien es Nachfrager oder Konkurrenten. Wirtz (2009: 69) differenziert entsprechend nach Nachfrage- und Wettbewerbsmodell.

Das Nachfragemodell beschreibt Umfang und Art der Nachfrage sowie die dazugehörige Zahlungsbereitschaft. (Wer will was zu welchem Preis?) Die potenziellen Nachfrager können auf Basis ihrer Eigenschaften in Teilmärkte unterschieden werden. So lassen sich z. B. jene Kunden mit hoher Zahlungsbereitschaft von jenen mit minimaler Zahlungsbereitschaft differenzieren. Es erscheint sinnvoll die beiden Gruppen entsprechend ihrer Bedürfnisse unterschiedlich anzusprechen und zu bedienen.

Im Wettbewerbsmodell ist das Wettbewerbsumfeld des Unternehmens beschrieben. Hierzu muss die Struktur des jeweiligen Absatzmarktes analysiert und das Marktverhalten der bestehenden und potenziellen Konkurrenten einbezogen werden. Für Internetangebote, die global **verfügbar sind**, ist in diesem Zusammenhang auch die Berücksichtigung der jeweiligen nationalen Rahmenbedingungen der weltweit unterschiedlichen Absatzmärkte wichtig. So verlangen rechtliche Bestimmungen z. B. zum Jugend- oder Gesundheitsschutz von Social Media-Anbietern eine differenzierte Anpassung der Werbemöglichkeiten.

Das *Beschaffungsmodell* beschreibt die andere Seite des Marktes: Welche Inputfaktoren müssen beschafft werden, um den Absatzmarkt zu bedienen? Es handelt sich nur um die Produkte und Dienstleistungen, die von Externen bezogen werden. Die Produktion und Veredelung innerhalb des Unternehmens ist im *Leistungserstellungsmodell* abgebildet. Bei Social Media-Angeboten handelt es sich in der Regel um Plattformen, die von den Nutzern selbst befüllt werden. Im Gegensatz zu traditionellen Medien müssen somit keine Inhalte beschafft werden und auch kein Personal angestellt werden, das inhouse Inhalte erstellt. Vielmehr geht es um die Sicherstellung einer ausreichend dimensionierten Internetanbindung, die Bereitstellung von Speicherplatz, Rechnerleistung und einer Eingabemaske sowie das Vorhalten der notwendigen Programmierkompetenz.

Im *Leistungsangebotsmodell* ist festgelegt, welchen Interessenten welche Leistungen angeboten werden. Wie alle werbefinanzierten Medien sind auch werbefinanzierte Social Media-Angebote auf zweiseitigen Märkten aktiv (vgl. Dewenter 2007). Nicht nur unterschiedlichen Nutzerbedürfnissen muss nachgekommen werden, darüber hinaus muss das aggregierte und qualifizierte Nutzerinteresse für die Werbekunden aufbereitet werden. Idealerweise wird unterschiedlichen Nutzergruppen und Werbekunden entsprechend der Segmentierung aus dem Marktmodell ein jeweils spezifisches Angebot unterbreitet, das ihre Bedürfnisse adressiert und ihre Zahlungsbereitschaft abschöpft.

Das *Distributionsmodell* bildet ab, wie die Güter vom Unternehmen zum Nutzer gelangen. Da es sich bei Social Media grundsätzlich um intangible Güter bzw. um eine Dienstleistung handelt, müssen sich die Anbieter nicht um den Vertrieb eines physischen Trägermediums kümmern, wie es etwa bei Zeitungen eine Rolle spielt. Zum Distributionsmodell gehört allerdings auch die Sicherstellung der Verfügbarkeit für die Nutzer, etwa wenn eine Videosharing-Plattform für den bevorzugten Transport seiner Datenpakete bezahlen würde. Weiter gehört auch die Beziehung zu Absatzmittlern zum Distributionsmodell. Für Social Media-Anbieter impliziert dies die Einbindung von Empfehlungen und Verknüpfungen in eine möglichst große Anzahl anderer Internetangebote.

Im *Kapitalmodell* wird schließlich dargestellt, über welche finanziellen Ressourcen ein Unternehmen verfügt und welche Möglichkeiten es zur Refinanzierung seiner Geschäftstätigkeit hat. Beim Kapitalmodell lässt sich das Finanzierungsmodell – also die Beschreibung, aus welchen Quellen das Kapital zur Finanzierung des Unternehmens stammt – vom Erlösmodell differenzieren – also der Frage, wo und wie Umsätze zur Refinanzierung erzielt werden können. Hierzu gehören auch die Fragen nach dem optimalen Volumen, der angestrebten Marge und der Flexibilität der Preise.

2 UNTERSCHIEDE ZWISCHEN SOCIAL MEDIA UND TRADITIONELLEN MEDIEN

In den unterschiedlichen Teilmodellen eines Geschäftsmodells zeigen sich jeweils Differenzen zwischen traditionellen Medien und Social Media. Am auffallendsten

ist der Unterschied beim Beschaffungsmodell und dem Leistungserstellungsmodell.

Social Media-Anbieter beschaffen weder Inhalte noch erstellen sie selbst Inhalte. YouTube bezahlt keine Regisseure, um Kurzfilme zu drehen und Facebook hat keine Journalisten, die schreiben, was die Nutzer gerade machen. Beide Anbieter stellen lediglich eine Plattform bereit, auf der die Nutzer sich selbst darstellen können. Auch Wikipedia bezahlt keine Angestellten, um Artikel zu verfassen. Social Media-Anbieter haben keine Redaktionen und keinen Programmeinkauf. Die Beschaffung beschränkt sich auf die Infrastruktur, die für das Angebot notwendig ist (Server, Internetanbindung, Userinterface etc.). Eine Ausnahme stellen lediglich Angebote dar, die den Nutzern nur die Kommentierung professioneller Inhalte ermöglichen oder aus dem aggregierten individuellen Nutzerverhalten Empfehlungen für andere Nutzer destillieren. In diesen Fällen bezieht sich die Beschaffung im Wesentlichen auf die Lizenzierung von bereits bestehenden Inhalten. Ein Beispiel in diesem Kontext wäre der Musikstreamingdienst simfy. Allerdings steht bei diesem Angebot der Social Network-Aspekt weniger im Vordergrund. Ziel ist es vielmehr, durch Musikempfehlungen und den Austausch mit anderen Nutzern die Verweildauer zu erhöhen, um so die Werbeerlöse zu verbessern oder Nutzer des kostenlosen Angebots zu zahlenden Abonnenten zu machen.

Die Leistungserstellung besteht vor allem aus der Programmierleistung, um den Nutzern die Möglichkeit zu geben, Inhalte selbst zu erstellen, sowohl Kommentare, Bewertungen und Statusmeldungen als auch Werbeanzeigen. Des Weiteren besteht die Leistungserstellung in der Programmierung der Software, die die Einträge ordnet und verknüpft (Lorenz/Hess 2010). Dies kann in der Software automatisiert werden, etwa wenn ein Musikempfehlungsservice wie last.fm seine Empfehlungen aus der Auswertung der Vorlieben der Summe der registrierten Nutzer speist. Das Verknüpfen kann aber auch an die Nutzer selbst delegiert werden, etwa wenn sie auf Facebook bekannte Gesichter markieren. Prinzipiell handelt es sich bei der Programmierung um einen Einmalaufwand, in der Praxis sind jedoch ständige Aktualisierungen notwendig, sowohl um die Datensicherheit zu gewährleisten als auch, um sich durch eine verbesserte Usability oder neue Features im Wettbewerb um die Nutzer zu behaupten.

Beim Leistungsangebotsmodell bestehen zwei grundsätzliche Angebote. Einerseits wird den Rezipienten eine Plattform zur Selbstdarstellung und Kommunikation bereitgestellt, andererseits wird Werbekunden die Aufmerksamkeit der Nutzer angeboten. Darin unterscheidet sich Social Media zunächst nicht grundsätzlich von traditionellen Medien. Im Detail zeigen sich jedoch wichtige Unterschiede: Die Tatsache, dass die Rezipienten meist genötigt sind, in einem Profil Informationen über sich und ihre (Konsum-)Präferenzen preiszugeben und diese durch ihr Verhalten auf der Plattform auch dokumentieren, erlaubt eine erheblich kleinteiligere Segmentierung der Rezipienten. Zielgruppen von Werbekunden können somit exakt abgebildet werden, zumindest wenn die potenziellen Kunden das Social Media-Angebot nutzen. Auch gegenüber den Rezipienten gibt es einen wichtigen Unterschied im Vergleich zu traditionellen Medien. Das Angebot kann problemlos der Zahlungsbereitschaft angepasst werden. Eine Zeitung muss einmal festlegen,

wie hoch der Verkaufspreis und wie groß der Anteil der Werbefinanzierung sein sollen. Ein Leser kann nicht fünf Euro für eine FAZ zahlen und verlangen, sie ohne Werbung ausgehändigt zu bekommen. Anders bei Onlineangeboten: Bei vielen Anbietern kann der Nutzer entscheiden, ob er das kostenlose, weil werbefinanzierte, Angebot wählt oder eine Nutzungsgebühr entrichtet und dafür dasselbe Angebot ohne Werbung präsentiert bekommt. Meist wird die Attraktivität des Bezahlangebots durch zusätzliche Features erhöht. Die Differenzierung nach Zahlungsbereitschaft ist allgemein ein Merkmal von Onlinemedien, die Besonderheit bei Social Media ist jedoch, dass für andere Nutzer erkennbar ist, ob ein Nutzer zahlt oder nicht. Die Premiummitgliedschaft ist somit auch ein Element des Profils und der Selbstdarstellung und kann als Signal gegenüber anderen Nutzern verstanden werden. Mit der Zahlungsbereitschaft wird signalisiert, dass das Netzwerk und damit die Kontakte, die dort geknüpft und gepflegt werden, Geld wert sind.

Im Bereich des Kapitalmodells gibt es nur geringe Unterschiede **zwischen traditionellen Medien und Social Media**. Beim Finanzierungsmodell besteht ein Unterschied, wer die Kapitalgeber bei Unternehmensgründung sind. In Deutschland werden neue traditionelle Medien meist von bestehenden Verlagen gegründet oder aber von enttäuschten Journalisten, die sich eher inhaltlich als finanziell motiviert zusammenschließen, um ein neues Medium zu gründen. Der Markt entwickelt sich also aus bestehenden Akteuren weiter. Neugründungen im Social Media-Bereich werden dagegen, wie in der IT Branche üblich, meist mit Risikokapital finanziert und später entweder an die Börse gebracht oder aufgekauft. Das Marktentwicklungspotenzial liegt somit eher bei externen Akteuren.

In Bezug auf die Erlösformen bieten sich dieselben Refinanzierungsoptionen wie bei traditionellen Medien. Erlösformen lassen sich grundsätzlich nach direkten und indirekten Erlösformen differenzieren (Zerdick et al. 2001: 25) oder durch eine Unterscheidung der relevanten Märkte, auf denen eine Medienorganisation aktiv ist und Erlöse generiert (Wirtz 2009: 78). Direkte Erlöse stammen in der Regel von den Mediennutzern, während indirekte Erlöse sowohl von Unternehmen (Werbung) als auch vom Staat (Subventionen) kommen können. Die Betrachtung nach relevanten Märkten unterscheidet drei Märkte, auf denen Erlöse erzielt werden, können: Inhaftemarkt, Rezipientenmarkt und Werbemarkt. Auf dem Rechtemarkt können Lizenzen und Verwertungsrechte **an Inhalten** gehandelt werden. Rezipienten kann der Zugang oder die Nutzung in Rechnung gestellt werden. Darüber hinaus können Dienstleistungen oder Merchandisingprodukte angeboten werden. Auf dem *Werbemarkt* können unterschiedliche Werbeformate mit ihrer jeweiligen Rezipientenaufmerksamkeit bzw. mit den jeweiligen Informationen über die Konsumenten angeboten werden. Daneben ist unter Umständen auch der Staat eine wichtige Umsatzquelle, oder er bietet Möglichkeiten zu Kostensenkungen. Traditionelle Medien gelten als wichtig und einflussreich für die politische und kulturelle Entwicklung und die Kohäsion der Gesellschaft. Daher profitieren sie in vielen Ländern von staatlicher Unterstützung. In Deutschland und Großbritannien wird der öffentliche Rundfunk über staatlich festgesetzte Gebühren finanziert, in Spanien direkt über Steuergelder. In den meisten Ländern gelten für traditionelle Medien reduzierte Umsatzsteuersätze, häufig wird der Postvertrieb von Printmedien geför-

dert und Filmproduzenten können von Steuervergünstigungen oder direkten Subventionen profitieren. All dies gibt es im Bereich der Social Media-Angebote nicht. Zwar wird die Relevanz von Social Media z. B. in der Wahlkampfkommunikation nicht bezweifelt, die potenzielle Bedeutung für die politische Willensbildung und die gesellschaftliche Entwicklung hat jedoch bisher nicht zu einer Diskussion über die Förderungswürdigkeit von Social Media geführt.

Social Media-Angebote sind somit in derselben Situation wie jene traditionellen Medien, denen keine Demokratierelevanz unterstellt wird (z. B. kommerzielles TV): Um Risiken zu streuen und Abhängigkeiten zu vermeiden, verwenden sie eine Mischfinanzierung aus den drei relevanten Märkten. Welchen Anteil dabei die unterschiedlichen Erlösquellen jeweils beitragen, hängt von den Gutseigenschaften und dem Wettbewerbsumfeld ab (Kind et al. 2009).

Häufig sind in der Medienbranche Umsätze nicht unmittelbar mit Transaktionen verknüpft. Leser zahlen oft per Abonnementgebühr für ihre Zeitung, und Werbekunden zahlen für Werberaum und die angenommene zuteilwerdende Aufmerksamkeit, können aber nicht sicher sein, ob ihre Botschaft wirklich rezipiert wird. Rundfunkgebühren müssen unabhängig von der Nutzung von öffentlichen Sendern bezahlt werden. Der Grund ist in den Gutseigenschaften zu suchen. Die Nutzung eines Erfahrungs- oder – im Fall von Nachrichten – eines Vertrauensguts kann nur schwer bepreist werden. Vor der Nutzung ist die Zahlungsbereitschaft niedrig, da die Qualität und der Nutzen des Produkts nicht eingeschätzt werden können. Umgekehrt ist die Nutzungsbewertung erst nach der Nutzung möglich, dann jedoch ist die Zahlungsbereitschaft ebenfalls niedrig, da die Leistung bereits konsumiert wurde. Gleiches gilt prinzipiell auch für Social Media. Die Nutzer wissen erst, wenn sie sich angemeldet und begonnen haben, Kontakte zu knüpfen, welchen Nutzen ihnen ein Netzwerk bringt. Vorher können sie nicht erkennen, welche potenziell interessanten Kontakte das Netzwerk bietet. Aus diesem Grund verlangt kein Social Media-Angebot eine Eintrittsgebühr. Im Unterschied zu einer TV-Show, bei der der Entspannungsnutzen mit Ende der Rezeption beendet ist, kann ein Social Media-Angebot fortlaufend Nutzen stiften. Denkbar sind somit Angebote, die eine Nutzungsgebühr erst nach einer Testphase verlangen. Da Social Media-Angebote aber selten alternativlos sind und die Zahlungsbereitschaft der Nutzer im Netz allgemein niedriger ist, stellt die Werbefinanzierung dennoch eine wichtige Alternative dar. Im Folgenden wird zunächst die Bedeutung von Netzwerkeffekten für Social Media dargestellt, bevor die möglichen Erlösmodelle im Einzelnen vorgestellt und anhand von Beispielen erläutert werden. Zwar bieten sich für Social Media keine grundsätzlich anderen Erlösformen an, doch haben Netzwerkeffekte einen großen Einfluss darauf, welche Erlösformen lukrativ sind.

3 NETZWERKEFFEKTE

Ein Netzwerkeffekt liegt vor, wenn sich der Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung mit der Anzahl der Nutzer erhöht. Ein Telefon ist wertlos; wird es mit einem zweiten Telefon verbunden, können zwei Haushalte kommunizieren, zwi-

schen fünf Telefonen gibt es bereits zehn mögliche Verbindungen. Nach Metcalfes Gesetz steigt der Wert eines Netzwerks proportional zum Quadrat der Teilnehmer (Shapiro/Varian 1999). Schließlich wird eine Situation erreicht, in der es sich niemand erlauben kann, kein Telefon zu haben. In einem Markt mit Netzwerkeffekten kann ein Unternehmen, das einen kleinen Vorteil hat, seinen Marktanteil ausbauen und eine marktbeherrschende Stellung einnehmen, während ein Unternehmen mit einem kleinen Nachteil Marktanteil verlieren wird und ggf. ganz aus dem Markt getrieben wird. Die Internetwirtschaft gilt als besonders betroffen von Netzwerkeffekten, man spricht von ‚winner-take-all-Märkten‘ (Kelly 1998; Shapiro/Varian 1999).

In gewissem Sinne gibt es Netzwerkeffekte auch bei traditionellen Medien, z. B. im Kontext des Konsumkapitals und der Anschlusskommunikation. Wenn ich statt einer wenig rezipierten eine beliebte Fernsehserie sehe, habe ich mehr potenzielle Gesprächspartner, mit denen ich mich über die letzte Folge austauschen kann und erhöhe damit wiederum die Attraktivität der Sendung für andere.

In Social Media-Angeboten sind Netzwerkeffekte jedoch viel deutlicher. Ein Social Network, in dem ein Nutzer allein bleibt, ist wertlos. Mit steigender Teilnehmerzahl wächst nicht nur die Wahrscheinlichkeit, auf der Plattform Gleichgesinnte zu treffen, sondern auch die Attraktivität der Plattform für Programmierer, die Applikationen für die Plattform bereitstellen oder für Werber, die eng umgrenzte Zielgruppen ansprechen wollen. Die Wertsteigerung des Netzwerks durch zusätzliche Teilnehmer ist somit mehrfach (direkt und indirekt) positiv rückgekoppelt, da für mehrere Akteure gleichzeitig der Wert steigt. Hieraus erklärt sich auch, warum zumindest in der Gründungsphase von Social Media-Angeboten die Steigerung der Nutzerzahlen oft größere Priorität hat als die Monetarisierung derselben. Vor der Dotcom-Krise verfolgten viele Internet Start-ups eine ‚get-big-fast-Strategie‘, bei der sie zunächst die installierte Basis resp. die Zahl der Nutzer maximieren wollten, ohne dass sie bereits nennenswerte Umsätze generierten (Liebowitz 2002). Selbiges lässt sich auch heute noch bei vielen Social Media-Angeboten beobachten, wenn die Teilnehmerzahl weit schneller steigt als der Umsatz. Es ist meist schwer möglich, ein Angebot, das zur Maximierung der Teilnehmerzahlen zunächst kostenlos eingeführt wird, nachträglich zu bepreisen. Die Abwanderung eines Großteils der Nutzer wäre die Folge. Die Anbieter müssen die Teilnehmer an sich binden, um die Abwanderung zu potenziell besseren Netzwerken zu erschweren – etwa wenn Facebook den Transfer der Nutzerkontakte zu Google+ verhindert. „Als Folge davon wird es wohl auf absehbare Zeit keine Community-übergreifenden Dienste geben, die zentral Nutzerprofile verwalten, da kaum eine Community Interesse daran hat, ihre Daten mit Konkurrenten zu teilen.“ (Berge/Buesching 2008: 32) Ziel der großen Social Media-Anbieter ist es somit, die einmal aufgebaute Reichweite der Werbebranche anzudienen. Indirekt führen die Netzwerkeffekte also zu einer Dominanz der Werbefinanzierung.

Social Media ist allerdings nur bedingt ein winner-take-all-Markt. Neben Facebook als Platzhirsch und Generalist können sich spezialisierte Anbieter behaupten, wenn sie für ein bestimmtes Themengebiet bessere Funktionalitäten bieten

(Cusumano 2011: 33) oder Clusterbildung im Netzwerk nahe Kontakte wertvoller macht als entfernte (Lee et al. 2006). Vor diesem Hintergrund ist etwa auch der Erfolg des Social Networks „orkut“ in Brasilien zu sehen. Zum Zeitvorteil gegenüber Facebook kommt die Tatsache, dass Portugiesisch keine Weltsprache ist, somit ist der Austausch innerhalb des Landes für die Nutzer wichtiger als rund um den Globus. Darüber hinaus muss nicht in jedem Fall die Maximierung der Teilnehmerzahl auch die Rendite maximieren. Ein Angebot, das eine Gebühr bei den Teilnehmern erhebt, wie z. B. XING, kann mit einer viel kleineren Teilnehmerzahl Gewinn erwirtschaften als ein Angebot, das nur auf Werbeeinnahmen angewiesen ist. (Für ein Rechenbeispiel vgl. Berge/Buesching 2008: 44.)

4 ERLÖSMODELLE VON SOCIAL MEDIA

4.1 NO BUSINESS MODEL

Bei einigen Angeboten im Social Web scheint es, als ob zunächst kein klares Geschäftsmodell vorhanden sei. Start-ups legen zum Teil ihre Priorität zunächst auf die Maximierung der Nutzerzahlen oder der Verweildauer der Nutzer im Angebot, ohne das vorderhand klar ist, ob sich diese Reichweite eignet, um potenziellen Werbekunden angedient zu werden, oder ob man die Nutzer so sehr an das Angebot binden kann, dass es zu einem späteren Zeitpunkt möglich wird, sie für die Nutzung zur Kasse zu bitten. „Die Frage der kommerziellen Abschöpfung wurde von den meisten Angeboten noch nicht beantwortet“ stellen Högg et al. (2008: 54) fest. Die Popularität von Social Media-Angeboten, auch bei Investoren, ergibt in dem Kontext ein eigenes Geschäftsmodell für Unternehmensgründer. Mit Hilfe von Risikokapitalgebern wird schnell ein Social Web-Angebot mit hoher Reichweite aufgebaut und noch bevor der operative Break-even erreicht wird (bzw. klar wird, dass er kaum erreicht werden kann), wird die Unternehmung verkauft oder an die Börse gebracht. Myspace und studiVZ bieten zwei eindruckliche Beispiele dafür, wie überbewertet Social Media-Unternehmen gelegentlich den Besitzer wechseln. Myspace wurde 2005 für 580 Mio. US-Dollar von der News Corporation übernommen. Trotz erheblichen Investitionen in das Unternehmen war das Geschäft kaum je profitabel, und 2011 stieß News Corp das Unternehmen für nur noch 35 Mio. US-Dollar an einen Werbevermarkter ab. StudiVZ wurde 2007 von der Verlagsgruppe Holtzbrink für 85 Mio. Euro gekauft, und 2011 – noch immer nicht profitabel – gelang es Holtzbrink nicht, einen Käufer zu finden. Während die Gründer und Risikokapitalgeber mit hohem Gewinn aussteigen konnten, haben die späteren Investoren erhebliche Verluste erlitten. Gleichzeitig zeigen die beiden Beispiele die Auswirkung von Netzeffekten in winner-take-all-Märkten. Beide Anbieter kämpfen gegen die Attraktivität von Facebook, da die Nutzer nicht willens sind, mehrere Profile zu pflegen und sich im Zweifel für das größere Netzwerk entscheiden, in dem sie mehr Freunde wiederfinden können.

4.2 GEBÜHREN

Vergleichsweise wenige Social Media-Unternehmen verwenden ein Erlösmodell, bei dem sie sich direkt durch die Nutzer finanzieren lassen. Da sich, wie bereits festgestellt, der Nutzwert eines Angebots auch und vor allem aus der Anzahl der Teilnehmer ergibt, ist eine Nutzungsgebühr problematisch, da sie potenzielle Nutzer mit geringer Zahlungsbereitschaft ausschließt. Wenn jedoch Nutzer zu zahlenden Kunden gemacht werden können, kann ein Social Media-Angebot auch mit einer geringeren Zahl von Nutzern profitabel betrieben werden. Im Einzelfall, z. B. bei einer hohen Attraktivität der Nutzer für Werbekunden, kann die entgangene Wertsteigerung für das Netzwerk größer sein als die Nutzungsgebühr.

Da Social Media-Angebote in der Regel keine eigenen Inhalte bereitstellen, lässt sich die Gebühr nur durch bessere Funktionalität oder aber durch die Exklusivität der Teilnehmer rechtfertigen. Aus Nutzerperspektive heißt das: „Ich zahle dafür, um in einem Club zu sein, von dem ich weiß, dass alle anderen Mitglieder den Club genauso wichtig nehmen wie ich und für so wertvoll halten, dass sie bereit sind, dafür zu zahlen.“ Die Tatsache, dass jemand bei XING ein zahlendes Premiummitglied ist, lässt für andere Nutzer dieser Plattform den Rückschluss zu, dass er bzw. sie die Plattform aktiver und zielgerichteter nutzt als **jemand mit** Basismitgliedschaft.

Gebühren können auch für ein verbessertes Angebot erhoben werden. Dies kann in mehr Speicherplatz, höheren Zugriffsgeschwindigkeiten, dem Wegfall von Werbung oder mehr Information **bestehen**. Flickr, ein Angebot, das es seinen Nutzern erlaubt, Fotos im Internet zu teilen, hebt für zahlende Nutzer jegliche Beschränkungen über Uploads und Speicherplatz auf. XING und LinkedIn, zwei Plattformen für Geschäftskontakte, bieten zahlenden Kunden bessere Suchfunktionen z. B. für die Rekrutierung und einen umfangreicheren Überblick darüber, wer das eigene Profil besucht hat.

Wenn Social Media-Angebote Gebühren erheben, handelt es sich grundsätzlich um Abonnements. Einzeltransaktionen sind nicht üblich, da der Wert des Netzwerks sich eben aus dem Netzwerk ergibt, aber nicht aus den einzelnen Dyaden.²

Anders sieht es bei Online-Spielen aus. Über elf Millionen Menschen zahlen pro Monat ca. elf Euro um an World of Warcraft, einem Online-Rollenspiel, teilnehmen zu können. Einzeltransaktionen sind bei Social Games innerhalb von Social Media-Angeboten üblich. So können sich beispielsweise die Spieler von Farmville mit realem Geld Spielgeld kaufen, das ihnen erlaubt, spezielle Spielgegenstände zu erwerben. Offensichtlich schlägt sich der Entwicklungsaufwand für die eigenen Inhalte unmittelbar in einer erhöhten Zahlungsbereitschaft nieder – sich im Spiel Vorteile zu verschaffen, ist den Teilnehmern auch bares Geld wert.

² Zur Schwierigkeit, einzelne Informationen im Social Media-Kontext zu bepreisen, siehe auch den Beitrag von Grau und Bender in diesem Band.

4.3 WERBUNG

Die häufigste Erlösform für Social Media-Angebote ist die Werbefinanzierung. Ähnlich wie bei Suchmaschinen ist statische Werbung, in Form eines Banners, für alle Nutzer kaum mehr vorzufinden. Das Gros der Umsätze wird mit kleinen Werbeanzeigen generiert, die dynamisch an den jeweiligen Inhalt angepasst werden, um so für den Rezipienten eine höhere Relevanz zu haben.

Durch die Notwendigkeit, für die Nutzer ein Profil zu erstellen, wissen Social Media-Anbieter in der Regel sehr gut über ihre Nutzer Bescheid und können somit eine exaktere Zielgruppenansprache ermöglichen als die meisten traditionellen Medien. Facebook bietet z. B. eine Differenzierung nach Ort, Sprache, Ausbildung, Beruf, Alter, Geschlecht, Beziehungsstatus, Geburtstag, Interessen und Freundeskreisen.

Nicht alle Anbieter haben dabei feste Preise, bei denen pro 1.000 Einblendungen der Werbung (Tausenderkontaktpreis – TKP) ein bestimmter Betrag fällig wird. Häufig ist der Preis nicht fix, sondern variiert je nach Nachfrage nach dem Werberaum. Werbekunden geben an, wie viel sie maximal zu zahlen bereit sind und kommen erst zum Zug, wenn kein Konkurrent in Hinblick auf dieselbe Zielgruppe, mehr zu zahlen bereit ist. Die Preise sind damit wesentlich volatiler als bei traditionellen Medien, und verfügbarerer Werberaum und Zahlungsbereitschaft der Werbekunden können besser in Einklag gebracht werden.

Wie von der Suchmaschinenwerbung bekannt, kann z. B. bei Facebook auch nach dem Cost per Click (CPC)-Verfahren abgerechnet werden, d. h., der Werbekunde zahlt nur, wenn die Rezipienten auf seine Anzeige geklickt haben.

Die TKPs für Social Media-Angebote variieren stark. Der durchschnittliche TKP für Werbeanzeigen auf Facebook in Deutschland lag im Sommer 2011 bei 0,75 US-Dollar (Online: <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/germany>), der TKP für Standardwerbeformate auf XING liegt zwischen 30 und 60 Euro. Die Zielgruppe von XING gilt als attraktiver und entsprechend kann ein höherer TKP verlangt werden. Das CPC-Verfahren hat sich hier bis jetzt weniger durchsetzen können als z. B. bei Anzeigen in Googles Suchmaschine, da die Klickraten der Social Media-Nutzer geringer sind. Ein Einkauf beginnt häufig mit einer Suche, während Werbung in Facebook ggf. eher als Eindringen in eine private Konversation wahrgenommen wird (Cusumano 2011: 32).

4.4 COMMERCIAL ACCOUNTS

Eine besondere Form der Werbung in Social Media sind Accounts für Unternehmen und Marken. Nicht nur Individuen können sich ein Profil anlegen, sondern auch Marken. Der Wert von direkten Kontakten zur Zielgruppe wird in den Marketingabteilungen von Konsumgüterherstellern als sehr hoch eingeschätzt und folglich bieten Social Media-Plattformen an, dass sich Marken entsprechend ihrer Markenidentität und ihres Corporate Designs präsentieren können. Während es Facebook Markenartiklern bisher nur in engen Grenzen ermöglicht, das Erscheinungsbild der

Seite anzupassen, können zahlende Kunden bei YouTube ihrem ‚Channel‘ wesentlich umfassender den Look und Feel ihrer Marke verleihen. (Zum Vergleich: www.facebook.com/pepsi vs. www.youtube.com/pepsi)

Zumindest für YouTube ist bekannt, dass ein Brand Channel nicht extra in Rechnung gestellt wird. Vielmehr wird er als Zugabe für jene Werbekunden angeboten, die einen bestimmten Mindestumsatz erreichen. Grundsätzlich können kommerzielle Accounts aber durchaus eine eigene Einnahmequelle für Social Media-Angebote darstellen.

In gewissem Sinne stellen Commercial Accounts das Pendant zum Branded Entertainment und zu Verlagsbeilagen in traditionellen Medien dar. Werbung ist nicht mehr vom Inhalt getrennt, sondern Werbung ist der Inhalt.

4.5 SPENDEN

Wikipedia finanziert sich durch Spenden. Die Besonderheit ist dabei die Vielzahl an Spendern. Im Finanzjahr 2009/10 hatte die Wikimedia Stiftung über 260.000 Spender, davon nur 32 die mehr als 10.000 US Dollar gespendet haben (Wikimedia Foundation 2010: 20). Regelmäßig startet die Wikimedia Stiftung Spendenaufrufe, die prominent auf der Einstiegsseite des Angebots platziert werden. Es sind somit zum Großteil die Nutzer selbst, die das Angebot *Wikipedia* finanzieren. Setzt man Spender- und Besucherzahlen ins Verhältnis ergibt sich, dass rund jeder 1.600. Besucher für die Dienstleistung spendet. Der Erlös pro Nutzer liegt bei 3,5 US-Cent. Vergleicht man diese Zahl mit jener von Facebook zeigt sich, dass aus der indirekten Finanzierung über Werbung eindeutig höhere Erlöse erzielt werden können.

Es gibt auch Anbieter wie Flattr (www.Flattr.com) oder Kachingle (www.kachingle.com), die Spenden und Social Networking kombinieren. Die Services ermöglichen Micro Payments, mit denen Nutzer von grundsätzlich kostenlosen Blogs etc. die Autoren belohnen können. Flattr geht dabei davon aus, dass die registrierten Nutzer gleichermaßen Beträge empfangen und verteilen. Für jeden Teilnehmer wird ein Profil angelegt, in dem die jeweiligen Zahlungen aufgelistet und verlinkt werden. Somit werden das Spenden selbst und die Vorlieben wieder zum Inhalt eines eigenen Sozialen Netzwerks.

Auch für die Spendenfinanzierung gilt, dass sie gleichermaßen für Social Media wie für traditionelle Medien angewendet wird. Öffentliche TV-Sender in den USA sind z. B. häufig so finanziert. Spendenfinanzierung ist somit kein Alleinstellungsmerkmal von Social Media, sondern vielmehr eine Alternative zur staatlichen Finanzierung bei Medieninhalten, die als meritorische Güter verstanden werden können.

4.6 SOCIAL COMMERCE – DATA MINING UND KOMMISSIONEN

Aus dem Zusammenspiel von e-commerce und Social Media kann durch Data-Mining Social Commerce entstehen. Das Einverständnis der Nutzer vorausgesetzt,

können die Profile in einem Social Network und bei einem Online Händler angeglichen werden, damit der Online Händler aus seinem Angebot jeweils solche Angebote direkt unterbreiten kann, die zu den Interessen des jeweiligen Nutzers passen. Diese Produkte können gegebenenfalls auch direkt auf der Social Media-Seite erworben werden, so dass als Erlös zum Entgelt für das Nutzerprofil noch die Kommission für den Verkauf dazu kommt. Die Empfehlungen in Social Networks können so unmittelbar auch zu Produktempfehlungen werden. Genau wie bei der Abonnementskartei einer Zeitung können die Nutzerprofile von Social Media-Nutzern, natürlich auch ohne Verbindung zum eigentlichen Angebot, ausgewertet werden.³

Ein weiterer Ansatz ist es, das gemeinsame Einkaufen zum Inhalt eines Social Media-Angebots zu machen. Plattformen wie Groupon bieten Rabattangebote an, die nur gültig werden, wenn genügend Nutzer sie kaufen. Der Austausch über das Angebot soll den Umsatz steigern und die Bindung an den Rabattgeber verbessern. Der Plattformbetreiber behält ca. 50 Prozent des Umsatzes der Rabattgeber als Kommission. Der Nutzen für den (Werbe-)Kunden ist eine zusätzliche Möglichkeit der Neukundenakquise, mit der Hoffnung auf Upselling und Anschlusskäufe. Dieses Geschäftsmodell unterscheidet sich allerdings nicht nur im Erlösmodell von anderen Social Media-Angeboten, auch Beschaffung und Leistungserstellung sind unterschiedlich. Es besteht ein vergleichsweise großer Aufwand für lokale Salesteams, die Unternehmen als Rabattgeber zu gewinnen, und es ist ein redaktioneller Aufwand notwendig, um die Angebote zu präsentieren. Den potenziell höheren Erlösen aus den Kommissionen stehen somit auch höhere Kosten für die Angebotsbereitstellung gegenüber.

Kommissionen können eine wichtige Erlösquelle für Social Media-Anbieter sein, die den Handel mit virtuellen Produkten auf ihrer Plattform ermöglichen. Facebook verdient mit, wenn Zynga Saatgut für das Social Game „Farmville“ verkauft. Als Branchenstandard hat sich dabei eine Kommission von 20 bis 30 Prozent etabliert.

4.7 ÖFFENTLICHE GELDER

Prinzipiell können Social Media-Angebote auch aus öffentlichen Geldern finanziert werden. Beispiele hierfür finden sich primär im Kontext der Medienpädagogik, wenn Kindern und Jugendlichen im geschützten Rahmen Medienkompetenz vermittelt werden soll. So bietet etwa die Fachstelle für Internationale Jugendarbeit der Bundesrepublik Deutschland mit Watchyourweb, finanziert durch die Ministerien für Familien und Verbraucherschutz, ein Portal mit rudimentären Social Media-Funktionen an, dass Jugendlichen einen verantwortungsvollen Umgang mit Social Media vermitteln soll. Jenseits dessen wird die Bereitstellung von Social Media für

3 Für eine Analyse des ökonomischen Potenzials des Data Mining sei an dieser Stelle auf den Beitrag von Kühnle in diesem Band verwiesen.

die (öffentliche) Kommunikation nicht als staatliche Aufgabe verstanden.

5 FAZIT

Der wesentliche Unterschied der Geschäftsmodelle von Social Media im Vergleich zu traditionellen Medien liegt im Modell der Beschaffung und Leistungserstellung. Social Media bietet seinen Nutzer – privaten wie kommerziellen – eine Plattform, auf der sie jeweils eigene Inhalte präsentieren und Verknüpfungen zu den Inhalten anderer herstellen können. Eigene Inhalte werden nicht vom Plattformbetreiber erstellt, somit entfällt die Redaktion. Insofern sind Social Media-Anbieter Publisher statt Producer. Entsprechend bieten sich in Bezug auf das Erlösmodell dieselben Finanzierungsformen an, wie sie auch bei traditionellen Medien üblich sind. Grundsätzlich kann ein Social Media-Angebot direkt durch seine Nutzer oder indirekt durch Werbung finanziert werden. Der Unterschied zu traditionellen Medien besteht in diesem Kontext in der besseren Zielgruppenadressierung und in flexibleren Kombinationsmöglichkeiten zwischen Nutzer- und Werbefinanzierung. Weitere Erlösformen wie Spenden, Kommissionen oder öffentliche Gelder spielen bislang eine untergeordnete Rolle.

Die große Mehrzahl der Social Media-Angebote ist auf Werbung angewiesen. Trotz überlegener Zielgruppenadressierung ist eines der wichtigsten Verkaufsargumente für Werberaum-Volumen, auch weil manche Zielgruppen so klein sind, dass erst ab einer genügend großen Mitgliederzahl überhaupt Adressaten zu erwarten sind. Die Werbenachfrage fokussiert sich also auf das Angebot mit dem größten Nutzerkreis. Analog für die Nutzer: Ein Netzwerk ist um so nützlicher, je mehr Freunde und Gleichgesinnte sich darin finden. Und so wechselt der Erasmus-Student während seines Austauschsemesters von StudiVZ zu Facebook, weil er dort seine Freunde aus ganz Europa wiederfindet. Indirekte Netzeffekte ergeben sich aus dem Verhalten von Anwendungsentwicklern: Ein Programmierer von Social Games wird bevorzugt für das größte Social Media-Angebot entwickeln, da hier das größte Erlöspotenzial für den Verkauf von virtuellen Spielgegenständen besteht. Damit erhöht er wiederum die Attraktivität des Social Media-Angebots im Vergleich zu anderen.

Die Netzwerkeffekte führen zu einer ‚winner takes most-Situation‘ (Cusumano 2011: 33), bei der sich durch das Zusammenwirken von positiven (für den Marktführer) und negativen (für die Verfolger) Netzeffekten die Nachfrage auf einen Anbieter konzentriert und daneben nur mehr spezialisierte Nischenanbieter bestehen. Es ergibt sich eine ähnliche Situation wie bei traditionellen Medien: Jene Anbieter, die den Massenmarkt bedienen, können sich gut durch Werbung refinanzieren. Nischenanbieter können für ihr spezialisiertes Angebot eher eine direkte Finanzierung durch die Nutzer realisieren.

BIBLIOGRAFIE

- Barney, Jay B. (2001): Resource-based theories of competitive advantage. A ten-year retrospective on the resource-based view. In: *Journal of Management* 27 (6), S. 643-650.
- Berge, Stefan/Buesching, Arne (2008): Strategien von Communities im Web 2.0. In: Hass, Berthold H./Walsh, Gianfranco J./Kilian, Thomas (Hrsg.): *Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 23-37.
- Cusumano, Michael A. (2011): Platform wars come to social media. In: *Communications of the ACM* 54 (4), S. 31-33.
- Dewenter, Ralf (2007): Das Konzept der zweiseitigen Märkte am Beispiel von Zeitungsmonopolen. In: *MedienWirtschaft – Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie* 4 (Sonderheft), S. 1-14.
- Grau, Christoph/Bender, Fabian (2011): It's all about Facebook: Wie können Drittanbieter von der Entwicklung des Social Networks profitieren. In: Grimm, Petra/Zöllner, Oliver (Hrsg.): *Social Networks: Schöne neue Kommunikationswelt oder Ende der Privatheit? Die Veröffentlichung des Privaten in Social Media und populären Medienformaten*. Stuttgart: Franz Steiner, S. xxx-xxx
- Högg, Roman/Matignoni, Robert/Meckel, Miriam/Stanoevska-Slabeva, Katarina (2008): Web 2.0 Geschäftsmodelle. In: Meckel, Miriam/Stanoevska-Slabeva, Katarina (Hrsg.): *Web 2.0. Die nächste Generation Internet*. Baden-Baden: Nomos, S. 39-58.
- Kelly, Kevin (1998): *New rules for the new economy. 10 radical strategies for a connected world*. New York, NY: Viking.
- Kind, Hans Jarle/Nilssen, Tore/Sorgard, Lars (2009): Business models for media firms. Does competition matter for how they raise revenue? In: *Marketing Science* 28 (6), S. 1112-1128.
- Kühnle, Boris Alexander (2011): Ökonomische Analyse des Data-Mining. In: Grimm, Petra/Zöllner, Oliver (Hrsg.): *Social Networks: Schöne neue Kommunikationswelt oder Ende der Privatheit? Die Veröffentlichung des Privaten in Social Media und populären Medienformaten*. Stuttgart: Franz Steiner, S. xxx-xxx
- Lee, Eocman/Lee, Jeho/Lee, Jongseok (2006): Reconsideration of the winner-take-all hypothesis. Complex networks and local bias. In: *Management Science* 52 (12), S. 1838-1848.
- Liebowitz, Stan J. (2002): *Re-thinking the network economy. The true forces that drive the digital marketplace*. New York: Amacom.
- Lorenz, Marie-Luise/Hess, Thomas (2010): Soziale Netzwerke. In: *MedienWirtschaft – Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie* 7 (2), S. 23-26.
- Morris, Michael/Schindehutte, Minet/Allen, Jeffrey (2005): The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. In: *Journal of Business Research* 58 (6), S. 726-735.
- Picard, Robert G. (2002): *The economics and financing of media companies*. New York: Fordham University Press.
- Porter, Michael E. (1985): *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*.

New York: Free Press.

Porter, Michael E. (1996): What is strategy? In: Harvard Business Review 74 (6), S. 61-78.

Shapiro, Carl/Varian, Hal R. (1999): Information rules. A strategic guide to the network economy. Boston: Harvard Business School.

Stähler, Patrick (2002): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen. Lohmar: Eul.

Wikimedia Foundation (2010): Wikimedia Foundation annual report 2009-2010. Wikimedia Foundation. San Francisco.

Wirtz, Bernd W. (2009): Medien- und Internetmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Wirtz, Bernd W./Kleineicken, Andreas (2000): Geschäftsmodelltypologien im Internet. In: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium (11), S. 628-636.

Zerdick, Axel/Picot, Arnold/Schrape, Klaus et al. (2001): Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft. Berlin: Springer.