



FB Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Lehrveranstaltungsleiter:
Prof. Dr. Christoph Ph. Schließmann

Bachelorarbeit

zum Thema

Geschäftsmodelle von Netzwerkportalen.

Warum ist Youtube und Co. ökonomisch (noch) nicht erfolgreich?

Netzwerkportale oder User-Content-Driven Portale wie YouTube oder Xing waren der große Hype des sogenannten Web 2.0. Obwohl diese Portale enormen Zulauf von Nutzern erleben, theoretisch deutliche Netzwerkeffekte über ihre jeweilige Nutzerbasis haben und darüber hinaus eine starke mediale Präsenz finden, sind viele von diesen Portalen ökonomisch (noch) nicht erfolgreich.

Warum ist das so?

Welche möglichen Strategien und Geschäftsmodelle haben solche Portale, um noch ökonomisch erfolgreich zu werden?

Vorgelegt von: Lydia Winter

Sommersemester 2012

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
1 Einleitung	1
2 Das Geschäftsmodell	3
2.1 Komponenten eines Geschäftsmodells	3
2.1.1 Positionierung.....	4
2.1.2 Angebotslogik.....	5
2.1.3 Wertschöpfungslogik	5
2.1.4 Marketing- und Vertriebslogik.....	6
2.1.5 Ertragslogik	6
2.2 Entwicklung einer Geschäftslogik	7
2.3 Abgrenzung Begriff Strategie.....	7
2.4 Geschäftsmodelle im Web 2.0.....	8
3 IST Analyse der Unternehmen XING und LinkedIn.....	10
3.1 Geschäftsmodell XING	11
3.1.1 Positionierung.....	11
3.1.2 Angebotslogik.....	13
3.1.3 Wertschöpfungslogik	14
3.1.4 Marketing- und Vertriebslogik.....	16
3.1.5 Erlöslogik - Wirtschaftliche Kennzahlen.....	17
3.1.6 Stärken/Schwächenanalyse	19
3.2 Geschäftsmodell LinkedIn	21
3.2.1 Positionierung.....	21
3.2.2 Angebotslogik.....	22
3.2.3 Wertschöpfungslogik	24
3.2.4 Marketing- und Vertriebslogik.....	25
3.2.5 Erlöslogik - Wirtschaftliche Kennzahlen.....	26
3.2.6 Stärken/Schwächenanalyse	27
3.3 Vergleich Xing und LinkedIn	28
4 Entwicklung eines innovativen und ökonomisch erfolgreichen Geschäftsmodells.....	31
4.1 Geschäftsmodellinnovation.....	32
4.2 Wertschöpfung	33

4.3	Monetarisierung der Wertschöpfung.....	34
4.3.1	Erlösmodelle.....	35
4.3.2	Subskription Modelle	36
4.3.3	Werbemodelle	36
4.3.4	Transaktions Modelle	37
4.3.5	Verkauf von Nutzerdaten.....	37
4.4	Möglichkeiten für Xing und LinkedIn.....	38
5	Fazit	40
6	Literaturverzeichnis.....	41

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Komponenten eines Geschäftsmodells.....	4
Abbildung 2: Kernfragen des Geschäftsmodells.....	10
Abbildung 3: Suchfunktion von Xing.....	12
Abbildung 4: Bildungsniveau und Karriere-Level.....	12
Abbildung 5: Angebot von Xing.....	13
Abbildung 6: Xing Mitglieder 2008-2011.....	15
Abbildung 7: Mitgliederzahlen im Kernmarkt.....	15
Abbildung 8: Konzernstruktur von Xing.....	16
Abbildung 9: Preisangebot von Xing.....	17
Abbildung 10: Umsatz der Geschäftsbereiche.....	18
Abbildung 11: Xing Konzern Kennzahlen.....	18
Abbildung 12: Konzern Gesamtergebnis.....	19
Abbildung 13: LinkedIn Karrierelevel in Prozent.....	22
Abbildung 14: Entwicklung der Nutzerzahlen.....	24
Abbildung 15: Zahlende Nutzer von LinkedIn.....	24
Abbildung 16: Überblick über weltweite Nutzerzahlen.....	25
Abbildung 17: Preisangebot von LinkedIn.....	26
Abbildung 18: Umsätze der Geschäftsbereiche.....	27
Abbildung 19: Positionierungsmodell von LinkedIn & Xing.....	28
Abbildung 20: Formen von Geschäftsmodellinnovation.....	32
Abbildung 21: Value Creation und Value Capture.....	33

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stärken/Schwächenprofil Xing20
Tabelle 2: Stärken/Schwächenprofil LinkedIn28
Tabelle 3: Vergleich Xing und LinkedIn30

1 Einleitung

Der Untergang des bekannten Netzwerkportals studiVZ zeigte erste Anzeichen dafür, dass sich mit sozialen Netzwerken doch nicht so einfach Geld verdienen lässt wie es anfangs gepriesen wurde. Im Zuge der Entwicklung des Computers und neuer Kommunikationstechnologien, kombiniert mit dem Aufbau eines offenen Handelssystems, hat sich die globale Wirtschaft in den letzten Jahren stark verändert. Die neuen Technologien ermöglichen den Konsumenten Zugang zu einem größeren Angebot und insbesondere dessen Transparenz. Das bedeutet für Kunden einen einfacheren Zugang zu Produktinformationen und die Gelegenheit schneller Produkte vergleichen zu können. Die Produzenten wiederum können durch die Transparenz vielfältige Kundenbedürfnisse schneller wahrnehmen und auf diese reagieren, was einen großen Vorteil für Unternehmen darstellt. Um im Zeitpunkt der schnellen Veränderung und Entwicklung erfolgreich zu bleiben, ist es von Vorteil stetig Innovation zu betreiben. Innovation allein ist aber nicht der Schlüssel zum Erfolg. Entscheidend sind die mit der Innovation verbundenen monetären Rückflüsse an das Unternehmen. Der Erfolg stellt sich erst ein, wenn es dem Unternehmen gelingt, den durch Innovation gestifteten Kundennutzen als Gewinn zu verbuchen. Sollte dies nicht gelingen, wird sich über längere Zeit hinweg kein wirtschaftlicher Erfolg einstellen.

Diese Situation hat sich deutlich bei Internetfirmen dargestellt. Den Unternehmen war es zwar möglich einen Mehrwert für den Kunden zu generieren, jedoch waren und sind sie nicht in der Lage diesen mittels Geldströmen in das Unternehmen zurückfließen zu lassen. Dies scheiterte hauptsächlich daran, dass die Kunden die Erwartung haben, die Grunddienstleistungen wie beispielsweise eine Mitgliedschaft in einem sozialen Netzwerk gratis zu erhalten. Um diese Erfolgslosigkeit zu vermeiden, ist der Besitz eines geeigneten und gut entwickelten **Geschäftsmodells** ein signifikanter Vorteil.¹

Die Arbeit ist in drei Teile gegliedert. Anfangs wird ein theoretischer Einblick in die Komponenten eines Geschäftsmodells gegeben. Darauf folgt eine Analyse der beiden Business-Netzwerkportalen Xing und LinkedIn anhand der Merkmalen eines Geschäftsmodells. Eine Analyse aller Netzwerkportale wäre zu umfangreich, daher wird in dieser Arbeit der Schwerpunkt auf die genannten Business-Netzwerken gelegt. Die Begründung für diese Auswahl liegt darin, dass vor allem Xing häufig mediale Präsenz

¹ Vgl. Teece, Business Models (2010), S. 172f.

findet. LinkedIn wurde als Vergleich gewählt weil es ein ähnliches Geschäftsmodell wie Xing aufweist.

Die durch die Analyse gewonnenen Fakten werden in einer Stärken/Schwächenanalyse jeweils gegenübergestellt und anschließend miteinander verglichen. Das Resultat der Analyse stellt die Grundlage des letzten Teils der Arbeit dar. Dieser befasst sich mit Möglichkeiten und Strategien um als Netzwerkportal wie Xing oder LinkedIn ökonomisch erfolgreich zu werden.

2 Das Geschäftsmodell

Für den Begriff **Geschäftsmodell** gibt es zahlreiche Definitionen. Diese hängen vor allem von dem jeweiligen Verwendungskontext ab. Nach Wirtz (2010) wird „(...) durch ein Geschäftsmodell in stark vereinfachter und aggregierter Form gezeigt, welche Ressourcen in die Unternehmung fließen und wie diese durch den innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozess in vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen transformiert werden.“² Mit Hilfe eines Geschäftsmodells wird dementsprechend gezeigt, in welcher Art und Weise das Unternehmen für den Kunden einen Nutzen generiert und diesen dann selbigen zuführen will. Kurzum ist es ein Konzept über die Finanzstruktur eines Unternehmens. Es stellt implizite Annahmen über Kunden und deren Verhalten, Kosten, den allgemeinen Wandel von Kundenbedürfnissen und voraussichtliche Wettbewerbsreaktionen dar und bestimmt die Art und Weise wie das Unternehmen an den Markt tritt.³

Nach Teece (2010) definiert ein Geschäftsmodell den Vorgang wie ein Unternehmen Werte erschafft, diese dann an die Kunden übermittelt und schließlich die erhaltene Bezahlung in Profite umwandelt.⁴

Zusammengefasst ist es notwendig als Unternehmen Werte für Kunden zu generieren (Value Creation) und diese zu monetarisieren (Value Capture), in Form von Gewinnen, welche an die Unternehmung zurückfließen. Laut Kurt Matzler (2012) liegt das Geheimnis eines beständig erfolgreichen Geschäftsmodells darin, dass man einzigartig, in sich stimmig und schwer für die Konkurrenz kopierbar ist.⁵

2.1 Komponenten eines Geschäftsmodells

Ein Geschäftsmodell besteht aus mehreren Bestandteilen welche zusammen ein Gefüge bilden. Zur Erstellung eines Geschäftsmodells muss ein Unternehmen folgende Kernfragen beantworten:

- „Wie schaffen wir Mehrwert [also Nutzen] für den Kunden?“⁶ (Angebotslogik)

² Wirtz, Electronic Business (2010), S. 211.

³ Vgl. Teece, Business Models (2010), S. 173f.

⁴ Vgl. Teece, Business Models (2010), S. 173.

⁵ Vgl. Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), S. 213.

⁶ Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), S. 216.

- „Wie können wir diesen Mehrwert monetarisieren – oder anders ausgedrückt: wie können wir den Mehrwert, den wir schaffen, in Gewinn umwandeln? (Ertragslogik)“⁷

Auf diesem theoretischen Grundgedanken basierend müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- „Wie organisieren wir die Leistungserstellung und wie bauen wir nachhaltige Kostenvorteile aus?“⁸ (Wertschöpfungslogik)
- "Wie gewinnen wir Kunden, wie können wir sie binden und wie erreichen wir sie?"⁹

Die Kernaussagen dieser Fragen sind in folgender Grafik vereinfacht dargestellt:

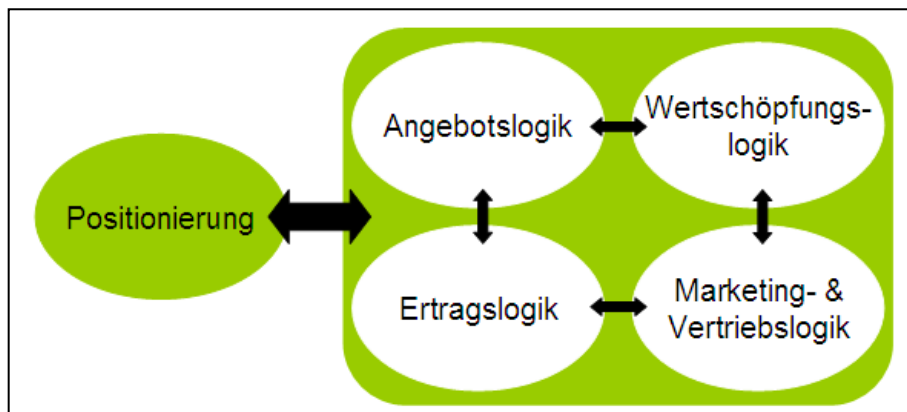


Abbildung 1: Komponenten eines Geschäftsmodells¹⁰

2.1.1 Positionierung

Die Basis eines Geschäftsmodells ist die Positionierung am Markt. Bei der Positionierung geht es nach Hans Domizlaff: „(...) um den Aufbau und um die Sicherung einer Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher.“¹¹ Kurzum, das Unternehmen muss in der Lage sein, Kundenbedürfnisse richtig zu erkennen um draufhin den Kunden gezielt anzusprechen. Die Einzigartigkeit liegt aber darin, sich beim Decken der Bedürfnisse von anderen Unternehmen zu unterscheiden. Individualität ist in der heutigen Zeit sehr wichtig, wenn man bedenkt mit wie vielen Produkten und Gütern man täglich in Berührung kommt. Folgendes Beispiel soll diese These veranschaulichen: Der Supermarkt bietet circa 40.000 Artikel an. Eine Familie kann ihren Bedarf jedoch durchschnittlich bereits mit 150 Artikeln decken.¹² Eng mit dem Begriff Positionierung assoziiert man auch die Bezeichnung Differenzierung. Es ist wichtig sich von der Konkurrenz abzuheben, sonst schwimmt man

⁷ Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), S. 216.

⁸ Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), S. 216.

⁹ Vgl. Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), S. 216.

¹⁰ Quelle: Originalgetreue Übernahme von Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), S. 217.

¹¹ Domizlaff, Markentechnik (2005), S. 76.

¹² Bailom et al., Geschäftslogik (2010), S. 38f.

mit der Masse mit auf lange Sicht nicht erfolgreich sein. Jack Trout, der Gründer der Positionierungsstrategie¹³, hat folgende Aussage getroffen: „Wo die Differenzierung fehlt, werden Unternehmen austauschbar und letztlich zu bloßen Platzhaltern. Platzhalter sind nur noch einen kleinen Schritt davon entfernt, Massenware zu sein, was sie unwiderruflich einem ruinösen Preiswettbewerb aussetzt.“¹⁴ Daraus resultierend hat ein Geschäftsmodell ohne Differenzierung eine erfolglose Positionierung. Diese führt zu einer fehlenden Einzigartigkeit und dadurch wird die Chancen auf Innovation verringert.¹⁵

2.1.2 Angebotslogik

Die Angebotslogik ist eine weitere Komponente des Geschäftsmodells. Die zentrale Bedeutung liegt in der Schaffung eines einzigartigen Nutzens (Value Proposition), um sich der Austauschbarkeit zu entziehen.¹⁶ Durch eine einzigartige Positionierung sollte man die Möglichkeit der Ersetzbarkeit minimieren. Auch ist die Wertschätzung der Kunden ausschlaggebend, um schnelle Wechsel zu anderen Unternehmen möglichst gering zu halten.¹⁷ Der Preis der Produkte sollte unterhalb des Nutzens liegen. In diesem Fall wird, im ökonomischen ausgedrückt, von einer Konsumentenrente gesprochen.¹⁸

2.1.3 Wertschöpfungslogik

Wertschöpfung beschreibt die Gestaltung von Prozessen und Aktivitäten auf welche Weise ein Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt bringt.¹⁹ Als erster Schritt ist eine Analyse der Wertschöpfungsaktivitäten im Unternehmen durchzuführen und in einzelne unterscheidbare Aktivitäten zu gliedern. Das dient der funktionalen Strukturierung der unternehmensinternen Abläufe.²⁰ Unternehmen müssen abschätzen, welche dieser Wertschöpfungsstufen sie selber durchführen wollen beziehungsweise auch können und welche sie auslagern. Hierbei sollten sie sich an ihren Stärken und Schwächen orientieren.²¹ Apple beispielsweise hat die Softwareentwicklung als seine Kernkompetenz (Stärke) beziehungsweise als sein ‚Core‘ ernannt. Folgende Aussage von

¹³ Vgl. Trout & Partner Ltd., Story (o.J.), o.S.

¹⁴ Trout et al., Differenzierung (2009), zitiert nach Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), S. 217.

¹⁵ Vgl. Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), S. 217.

¹⁶ Vgl. Bailom et al., Geschäftslogik (2010), S. 35.

¹⁷ Vgl. Osterwalder/Pigneur, Business Model Generation (2010), S. 22.

¹⁸ Vgl. Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), S. 218.

¹⁹ Vgl. Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), S. 218.

²⁰ Vgl. Wirtz, Electronic Business (2010), S. 209f.

²¹ Vgl. Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), S. 218.

Steve Jobs, Gründer von Apple, unterstreicht diese Überlegung:²² „... one of our biggest insights (years ago) was that we didn't want to get into any business where we didn't own or control the primary technology because you'll get your head handed to you.“²³ Bei sozialen Netzwerken basiert die Wertschöpfung auf sogenannten Netzwerkeffekten. Dies bedeutet, dass eine steigende Anzahl von Nutzern die Attraktivität eines Netzwerks erhöht und somit der Nutzen auch steigt.²⁴

2.1.4 Marketing- und Vertriebslogik

Marketing bedeutet: „Ein Unternehmen mit all seinen Leistungen so am Markt [zu] profilieren, dass die anvisierten Zielgruppen den einzigartigen Kundennutzen der Produkte und Unternehmensleistungen tatsächlich erkennen, einen tiefgreifenden Wunsch bei den Zielgruppen auszulösen, diesen Nutzen für sich erwerben zu wollen, dafür [zu] sorgen, dass die potenziellen Kunden diesen Nutzen auf eine unkomplizierte Art und Weise erwerben können und dies, wenn möglich, immer wieder.“²⁵

Bei der Marketing- und Vertriebslogik geht es darum, wie Kunden angesprochen und gehalten werden können.²⁶ Die bereits erwähnt und von Hans Domizlaff angesprochene „Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher“²⁷, ist ein wichtiger Aspekt in der Marketing- und Vertriebslogik. Ziel ist es, die Produkte und Dienstleistungen in den Köpfen der Kunden erfolgreich zu verankern.

2.1.5 Ertragslogik

Die Ertragslogik bildet die Essenz eines Geschäftsmodells. Sie setzt sich aus dem Erlös- und Kostenmodell zusammen und zielt darauf ab, wie das Unternehmen Geld erwirtschaftet.²⁸ Der Bestand eines Unternehmens kann nur dann gewährleistet werden, wenn die Kosten geringer als die Einnahmen sind. Eine empirische Studie belegt, dass die durchschnittliche Überlebensdauer von Unternehmen in Deutschland bei zehn Jahren liegt - Tendenz fallend. Eine Ursache dafür ist eine nicht zukunftsorientierte Erlösarchitektur. Die Märkte befinden sich in immer schnelllebigeren Veränderungsprozessen, welche bewirken, dass die Erlösbringer von heute nicht unbedingt jene von morgen sind. Diese

²² Vgl. Bailom et al., Geschäftslogik (2010), S. 43.

²³ CNNMoney, Steve Jobs (2008), S. 13.

²⁴ Vgl. Wirtz, Electronic Business (2010), S. 326.

²⁵ Bailom et al., Geschäftslogik (2010), S. 45.

²⁶ Vgl. Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), S. 219.

²⁷ Domizlaff, Markentechnik (2005), S. 76

²⁸ Vgl. Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), S. 219.

Überlegungen sollten Führungskräften durchaus bewusst sein, um nachhaltig Erfolg zu haben.²⁹

2.2 Entwicklung einer Geschäftslogik

Auf den ersten Blick ähneln sich die Begriffe Geschäftsmodell und Geschäftslogik. Doch sind sie beide sehr unterschiedlich zu betrachten. Wie bereits erläutert, beschreibt ersteres das innerbetriebliche Leistungssystem, also die Art und Weise wie Ressourcen in Kundennutzen umgewandelt werden. Die Entwicklung einer Geschäftslogik beinhaltet die Gesichtspunkte: Stimmigkeit, Einzigartigkeit und Zukunftsfähigkeit.

Stimmigkeit bedeutet eine ganzheitliche Betrachtung, sprich ein gemeinsames Ziel zu fokussieren. Einzigartigkeit steht im Zusammenhang mit dem Kundennutzen, welcher durch eine Geschäftslogik geschaffen wird. Unternehmen kann es gelingen ein bisher unbefriedigtes Bedürfnis zu entdecken oder ein bestehendes auf eine andere Art und Weise zu erfüllen. Beim letzten Begriff, der Zukunftsfähigkeit, geht es um eine nachhaltige Position, quasi das Ablaufdatum eines Geschäftes. Diese drei genannten Punkte bilden die Kriterien der Strategiearbeit.

2.3 Abgrenzung Begriff Strategie

Ein Geschäftsmodell ist von einer Strategie klar zu unterscheiden, jedoch stehen sie in einem engen Zusammenhang. Folgende Aussage bringt den Unterschied deutlich auf den Punkt: "The business model is like a blueprint for a strategy to be implemented through organizational structures, processes, and systems."³⁰

Demzufolge bildet das Geschäftsmodell die Basis für die Strategieentwicklung. Ein gutes Geschäftsmodell schafft Werte für den Kunden und erlangt daraufhin Gewinne. Es kann noch so erfolgreich entwickelt und neu sein, letztendlich ist es jedoch keine Garantie dafür, dass das Unternehmen über einen sicheren Wettbewerbsvorteil verfügt. In der Praxis werden bekanntlich erfolgreiche Geschäftsmodelle schnell von der Konkurrenz kopiert. Prävention kann mittels Marktsegmentierung, Entwicklung von Wertvorstellungen für die einzelnen Segmente und die Eruiierung von einigen Isolationsmechanismen erreicht werden. Schlussfolgernd ist die Strategieanalyse ein wichtiger Schritt bei der Entwicklung eines nachhaltig erfolgreichen Geschäftsmodells.³¹

²⁹ Vgl. Bailom et al., Geschäftslogik (2010), S. 47.

³⁰ Osterwalder/Pigneur, Business Model Generation (2010), S. 15.

³¹ Vgl. Teece, Business Models (2010), S. 197f.

2.4 Geschäftsmodelle im Web 2.0

Mit dem Wachstum des Internets wuchs zeitgleich die Anzahl an Geschäftsmodellen, welche sich dort etablierten. Es stellt nicht nur eine Quelle von vielen Daten dar, sondern auch einen neuen Vertriebskanal. Dennoch kämpfen viele Internetfirmen damit ein gut durchführbares Geschäftsmodell zu entwickeln. Diese Situation hat sich besonders in den Jahren 1998 bis 2001 während des dot.com Booms verstärkt. In dieser Zeit wurden viele neue Internetfirmen gegründet, was zu einer großen Geldnachfrage in den öffentlichen Märkten führte. Die Unternehmen waren jedoch kaum in der Lage Gewinne zu erzielen, woraufhin im Jahr 2001 ein großer Börsencrash einsetzte.³² Nach diesem Crash wurde die Ära von Web 2.0 geboren. Charakteristisch hierfür war und ist die Partizipation der Nutzer im Internet.³³ Das heißt, die Nutzer entwickelten sich vom passiven Informationsempfänger zum aktiven Handelnden. Nutzer konnten und können Inhalte produzieren, mitgestalten und verändern.³⁴

Grundsätzlich können in den Geschäftsbeziehungen zwischen den Endverbrauchern (B2C - Business to Consumer) und bei den Geschäftsbeziehungen zwischen den Unternehmen (B2B - Business to Business) vier Geschäftsmodell-Typen im Internet unterschieden werden.³⁵

Wirtz (2010) hat die Geschäftsmodelltypen unter dem Überbegriff **4C-Net Business Model** definiert. Hierzu gehören:

- „Content
- Commerce
- Context
- Connection“³⁶

Beim Geschäftsmodell **Content** werden Inhalte auf einer Plattform bereitgestellt. Dies umfasst ein breites Spektrum, angefangen von online Nachrichten über Seiten mit Bildungsinhalten bis hin zu Videoportalen.³⁷ Hier geht es um die Bereitstellung von sogenannten User Generated Content auf einer Plattform.³⁸ Unter diesem Begriff werden Inhalte im Web definiert, welche von den Nutzern kreiert werden. Ein bekanntes Beispiel

³² Vgl. Teece, Business Models (2010), S. 174.

³³ Vgl. Wirtz, Electronic Business (2010), S. 328.

³⁴ Vgl. Gneiser et al., Valuation of online social Networks (2009), S. 3.

³⁵ Wirtz, Electronic Business (2010), S. 220.

³⁶ Wirtz, Electronic Business (2010), S. 221.

³⁷ Vgl. Maaß, E-Business Management (2008), S. 32f.

³⁸ Vgl. Wirtz, Electronic Business (2010), S. 330.

hierfür ist Wikipedia, denn Mitglieder können Seiten darin selbst erstellen und editieren.³⁹ Dadurch tragen die Anwender direkt zum Mehrwert bei.⁴⁰ „Das Geschäftsmodell **Commerce** zielt auf die Anbahnung, Aushandlung und Abwicklung von Transaktionen über elektronische Netzwerke ab.“⁴¹ In anderen Worten geht es dabei um online-Marktplätze. Zwei bekannte Beispiele dazu sind Amazon und Ebay. Das Modell **Context** beschreibt die systematische Aufarbeitung von Informationen. Dies dient dem Anwender bei der Informationssuche und Navigation durch das World Wide Web. Beispiele hierfür sind Google, Yahoo oder MSN. Der Mehrwert dieses Geschäftsmodells liegt in der Unterstützung der Suche nach Informationen. Der letzte Begriff **Connection** steht für die Interaktion der Anwender in sozialen Netzwerken.⁴² Das Angebot für den Kunden liegt in der Erstellung eines Profils um sich selbst präsentieren zu können und um sich mit anderen Nutzern zu vernetzen.

Die Erlöse bei diesen Geschäftsmodellen werden insbesondere durch Werbung oder Mitgliedsbeiträge generiert, wobei sich letzteres eher in Grenzen hält, weil es an der dafür notwendigen Akzeptanz fehlt.⁴³ Die Erwartungshaltung der Kunden liegt grundsätzlich darin, den Service gratis zu erhalten.⁴⁴

³⁹ Vgl. Wirtz, Electronic Business (2010), S. 226.

⁴⁰ Vgl. Maaß, E-Business Management (2008), S. 33.

⁴¹ Maaß, E-Business Management (2008), S. 33.

⁴² Vgl. Maaß, E-Business Management (2008), S. 34.

⁴³ Vgl. Wirtz, Electronic Business (2010), S. 330.

⁴⁴ Vgl. Teece, Business Models (2010), S. 174.

3 IST Analyse der Unternehmen XING und LinkedIn

Im folgenden Abschnitt werden die Unternehmen Xing und LinkedIn anhand der bereits erläuterten Dimensionen eines Geschäftsmodells untersucht. Bei diesen Firmen handelt es sich um sogenannte Businessnetzwerke. „Businessnetzwerke zeichnen sich dadurch aus, dass bei den Mitgliedern ein Fokus auf Geschäftskontakte besteht.“⁴⁵ Bezugnehmend auf das 4C-Net Business Model aus dem Kapitel 2.4 (Geschäftsmodelle im Web 2.0) fallen diese beiden Unternehmen in den Typ Connection. Dies ergibt sich durch den Fokus auf Kontakte und soziale Netze. Beide teilen ein ähnliches Geschäftsmodell. Sie unterscheiden sich jedoch in einigen Punkten, welche in folgender Untersuchung genauer dargestellt werden. Am Ende wird eine Stärken/Schwächen Analyse stehen, die als Ausgangsbasis für die Entwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells und einer Strategien dient.

Wie bereits im Kapitel 2(Das Geschäftsmodell) erläutert, sollten zur Erstellung eines Geschäftsmodells mehreren Fragen beantwortet werden. In der folgenden Grafik werden die Kernfragen dargestellt.⁴⁶

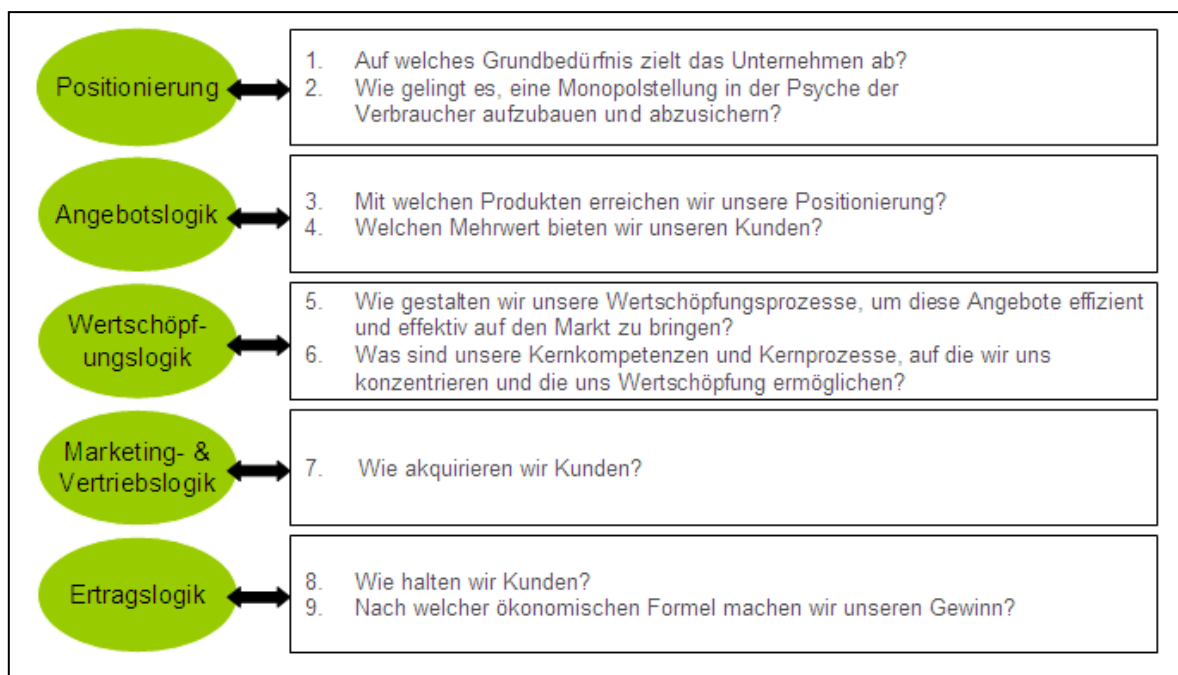


Abbildung 2: Kernfragen des Geschäftsmodells⁴⁷

Anhand dieser Fragen werden die Unternehmen Xing und LinkedIn analysiert.

⁴⁵ Shah/Mader, Xing & LinkedIn (2012), S. 21.

⁴⁶ Vgl. Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), S. 220.

⁴⁷ Quelle: Originalgetreue Übernahme von Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), S. 220.

3.1 Geschäftsmodell XING

Xing wurde 2003 in Hamburg/Deutschland gegründet. Das Unternehmen lief anfangs noch unter dem Namen ‚openBC‘ wurde aber später in Xing umbenannt. Seit 2006 ist das Unternehmen börsennotiert und wurde 2011 im TecDAX gelistet. Beschäftigt werden derzeit circa 290 Mitarbeiter (Stand März 2012).⁴⁸ Wie bereits erwähnt handelt es sich bei Xing um eine Plattform für Geschäftskontakte. Das genaue Angebot von Xing wird unter Punkt 3.1.2 (Angebotslogik) näher erläutert. Xing hatte 2011 insgesamt 11,71 Millionen Mitgliedern.⁴⁹ Davon stammen über 5 Millionen Mitglieder aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (der D-A-CH Region), dem Kernmarkt des Unternehmens.⁵⁰

Grundsätzlich gibt es bei Xing zwei Mitgliedsformen:

- Basis-Mitgliedschaft
- Bezahlte-Mitgliedschaft

Mit der **Basis-Mitgliedschaft** erhält man kostenfrei die zentralen Networking Funktionen, wie beispielsweise Kontakte finden und Nachrichten senden. Die **Bezahlte-Mitgliedschaft** hingegen gibt es in mehreren Formen. Sie enthält Zusatzfunktionen, welche unter dem Punkt 3.1.2 (Angebotslogik) näher erläutert werden.⁵¹

3.1.1 Positionierung

Xing positioniert sich als „... soziale[s] Netzwerk für berufliche Kontakte.“⁵² Ebenfalls stehen die Werte Professionalität und Seriösität im Vordergrund. Der generelle Nutzen von Xing zielt auf die Befriedigung von den sozialen Bedürfnissen ab. Die Plattform ermöglicht den Nutzern die Erstellung eines individuellen Profils, das der Selbstdarstellung dient. Anders als bei Facebook oder sonstigen sozialen Netzwerken wird die Präsentation der eigenen Person auf einem professionellen Level gehalten. Das heißt, die Privatsphäre der Nutzer wird nicht veröffentlicht sondern nur die beruflichen Qualifikationen und Karrieredaten. Durch die Suchfunktion kann man bekannte Personen finden und sich vernetzen, aber auch neue Kontakte knüpfen. Unternehmen können über Xing ein Profil erstellen, Jobausschreibungen veröffentlichen oder Interessensgruppen bilden. Sucht man beispielsweise nach einem Unternehmen, erhält man die Ergebnisse in den Kategorien Mitglieder, Jobs, Gruppen und Unternehmen, wie folgendes Suchbeispiel veranschaulicht:

⁴⁸ Vgl. Xing AG, Investor Relations (o.J.), o.S.

⁴⁹ Vgl. Xing AG, Geschäftsbericht (2011), S. 1.

⁵⁰ Vgl. Xing AG, Mediadata (2012), S. 2.

⁵¹ Vgl. Xing AG, Geschäftsbericht (2011), S. 35.

⁵² Vgl. Xing AG, Geschäftsbericht (2011), S. 1.



Abbildung 3: Suchfunktion von Xing⁵³

Zielgruppe dieses Netzwerks sind gut ausgebildete berufstätige Personen und Arbeitsuchende.⁵⁴ Laut einem Mediadata Bericht von Xing (Stand April 2012) sind über 36% der Nutzer in höheren Führungspositionen tätig. Folgende Grafiken veranschaulichen die Xing Nutzer nach ihrem jeweiligen Bildungs- und Karriereniveau:

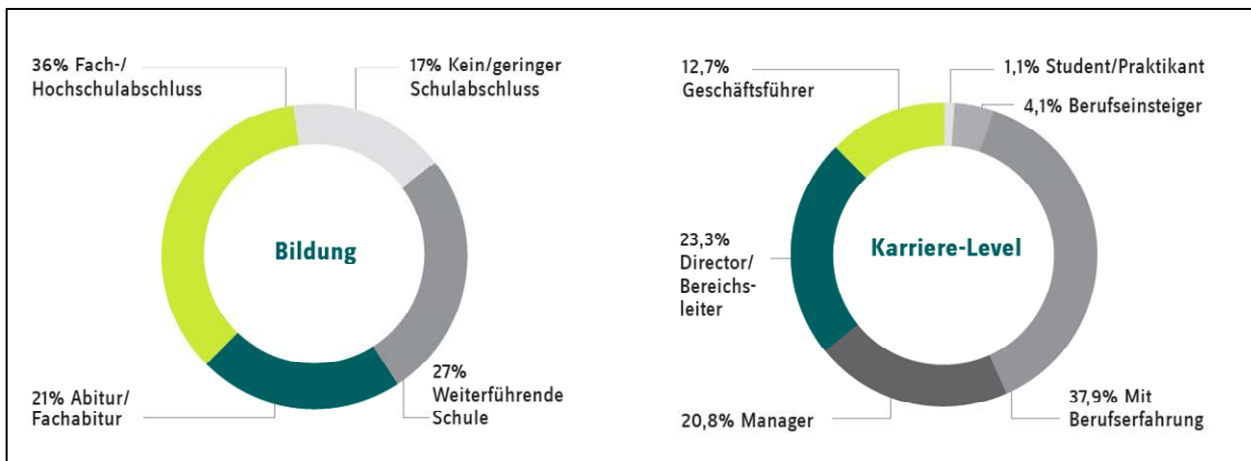


Abbildung 4: Bildungsniveau und Karriere-Level⁵⁵

Dadurch, dass Xing Marktführer in der D-A-CH Region ist, hat es bereits eine gewisse Monopolstellung in den Köpfen der Nutzer erreicht. Nun liegt die Aufgabe des Unternehmens darin, diese Stellung auch in Zukunft beizubehalten. Dies kann Xing einerseits mit stetiger Innovation und neuen Produkten erreichen. Andererseits positioniert sich Xing als ein seriöses und professionelles Netzwerk. Dieses Niveau trägt ebenfalls zu einer Monopolstellung in der Psyche von Nutzern bei. Deshalb ist es von Bedeutung, dass sich Xing nicht nur auf eine große Anzahl von Nutzern ausrichtet, sondern auch die Qualität der Nutzer berücksichtigt (Ausbildung, Karriere, Position).

⁵³ Quelle: Verfasser.

⁵⁴ Vgl. Xing AG, Glossar (o.J.), o.S.

⁵⁵ Quelle: Xing AG, Mediadata (2012), S. 2.

3.1.2 Angebotslogik

Wie bereits erwähnt geht es bei der Angebotslogik um den gestifteten Nutzen (Value Proposition) des Unternehmens. Folgende Grafik zeigt einen Überblick der Geschäftsbereiche mit ihren jeweiligen Angeboten:



Abbildung 5: Angebot von Xing⁵⁶

Das Angebot von Xing unterteilt sich in vier Geschäftsbereiche:

- 1) Subscriptions
- 2) e-Recruiting
- 3) Advertising
- 4) Events

Die Basis der Geschäftsmodelle bilden die Subscriptions (Core), die anderen Bereiche werden von Xing als ‚Verticals‘ definiert.

Dem Geschäftszweig **Subscriptions** sind die bezahlten Mitgliedschaften untergeordnet, wobei folgende Subscription-Modelle unterschieden werden:

- Premium-Mitgliedschaft
- Sales-Mitgliedschaft

Als **Premiummitglied** hat man mehr Vorteile als ein Basis-Nutzer. Zusätze sind beispielsweise eine erweiterte Suchfunktion nach Xing Nutzern, die Funktion der Identifizierung der jeweiligen Profilbesucher und die Möglichkeit 20 Nachrichten an Personen zu senden, die nicht bei XING registriert sind. Des Weiteren erhält man ein werbefreies Profil und die Funktion zur Speicherung von Dokumenten wie Zeugnissen. Die

⁵⁶ Quelle: Xing AG, Geschäftsbericht (2011), S. 35.

Sales-Mitgliedschaft wurde 2011 eingeführt und soll als Zielgruppe die Vertriebsmitarbeiter ansprechen.⁵⁷ Zusätzlich zu den Premium-Funktionen erhält man eine erweiterte Suchfunktion für gezielteres Suchen von Mitgliedern und Möglichkeiten zur Dokumentation von Verkaufstätigkeiten.⁵⁸

Der Bereich **e-Recruiting** umfasst die Möglichkeit, Xing als Plattform für die Personalsuche zu verwenden. Dies kann einerseits durch die Erstellung einer Stellenanzeige oder durch eine aktive Recruiter-Mitgliedschaft geschehen.⁵⁹ Der Vorteil liegt darin, dass Personalsuchende Zugriff auf eine große Menge von Mitgliedern haben.

Advertising besteht aus den Bereichen ‚Advertising & Partnerships‘ und ‚Unternehmensprofile‘. Der angebotene Nutzen von ‚Advertising & Partnerships‘ liegt in der Bereitstellung und Vermarktung von Werbeflächen. Die Werbung wird allerdings nur den Basismitgliedern angezeigt. Bei der Rubrik ‚Unternehmensprofile‘ kann, wie der Name schon andeutet, das Profil eines Unternehmens samt Kontaktpersonen, Fotos und vieles mehr dargestellt werden.

Der letzte Geschäftsbereich **Events** beinhaltet das Angebot eines Services für die Organisation von Events über die Plattform. Der daraus entstehende Nutzen liegt darin, dass Xing die komplette Abwicklung einer Veranstaltung übernimmt, von der Ausstellung der Tickets bis hin zur Abrechnung.⁶⁰

3.1.3 Wertschöpfungslogik

Wie bereits in Kapitel 3.1.1 erwähnt, basiert die Wertschöpfung in sozialen Netzwerken auf Netzwerkeffekten. Je mehr Mitglieder bei Xing angemeldet sind, desto mehr steigt auch der Nutzen für den einzelnen Nutzer. Die Mitgliederzahlen sind in den letzten vier Jahren von sieben Millionen auf 11,71 Millionen gestiegen, was einem Zuwachs von 59,78% entspricht.⁶¹ Jedoch ist das Wachstum zwischen den einzelnen Jahren sukzessive zurückgegangen.

⁵⁷ Vgl. Xing AG, Geschäftsbericht (2011), S. 35.

⁵⁸ Vgl. Xing AG, Geschäftsbericht (2011), S. 35f.

⁵⁹ Vgl. Xing AG, Geschäftsbericht (2011), S. 36.

⁶⁰ Vgl. Xing AG, Geschäftsbericht (2011), S. 36f.

⁶¹ Vgl. Xing AG, Geschäftsbericht (2011), S. 1.

Die unten angeführte Darstellung veranschaulicht die Nutzerzuwächse der letzten vier Jahren:

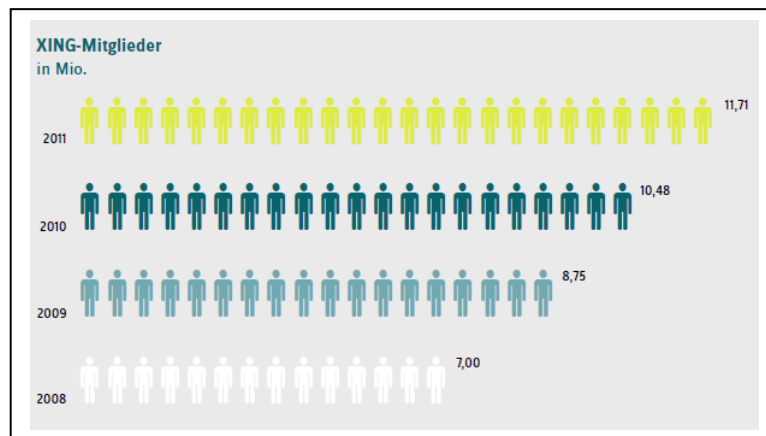


Abbildung 6: Xing Mitglieder 2008-2011⁶²

Folgende Grafik stellt die Zahl der Mitglieder in den D-A-CH Märkten anhand der jeweiligen Mitgliedschaft dar:

Mitgliederzahlen Über 5 Millionen Mitglieder in DACH	davon	
	Gesamt	zahlende Abonnenten
Gesamt in DACH	5,28 Mio.	756.000
Deutschland	4,40 Mio.	646.000
Österreich	0,44 Mio.	47.000
Schweiz	0,43 Mio.	64.000

Abbildung 7: Mitgliederzahlen im Kernmarkt⁶³

In der Abbildung ist erkennbar, dass der Anteil von zahlenden Mitgliedern deutlich geringer ist als jener der Basis-Nutzer. Zwar verfügt Xing in der deutschsprachigen Region über viele Mitglieder, doch ist die Zahlungsbereitschaft für kostenpflichtige Mitgliedschaften relativ gering. Die Studie ‚Internet Facts‘ im März 2012 der Arbeitsgemeinschaft online Forschung (AGOF) veröffentlichte die Anzahl der ‚Unique User‘ von Xing mit 4,11 Millionen Nutzern. Diese Anzahl drückt aus wie viele Nutzer im Zeitraum von Januar bis März 2012 Kontakt mit der Plattform von Xing hatten.⁶⁴ Das bedeutet, von den insgesamt elf Millionen Mitgliedern waren Anfang des Jahres 2012 weniger als die Hälfte aktiv in Kontakt mit der Plattform Xing waren.

⁶² Quelle: Xing AG, Geschäftsbericht (2011), S. 1

⁶³ Quelle: Xing Geschäftsbereich (2011), S. 1

⁶⁴ Vgl. AGOF, Internet facts (2012), o.S.

Die Kernkompetenz von Xing ist das Anbieten einer Internet Plattform, welche den Austausch von Informationen ermöglicht. Die Plattform selbst ist sehr übersichtlich aufgebaut und in sechzehn Sprachen verfügbar. Ebenso ist die Suchfunktion, wie bereits im Punkt 3.1.1 demonstriert wurde, einfach zu bedienen. Der Zweck liegt darin, dass Nutzer Xing intuitiv bedienen können, auch wenn sie einmal längere Zeit keinen oder kaum Kontakt mit der Plattform hatten.

3.1.4 Marketing- und Vertriebslogik

Wie bereits erwähnt ist der Kernmarkt von Xing der deutschsprachige Raum welcher Deutschland, Österreich und die Schweiz umfasst. Hier hält Xing auch die Marktführerschaft inne. Daneben verfügt Xing über weitere Standorte in Spanien und Großbritannien.⁶⁵ Bis 2011 war Xing ebenfalls in Mailand, Hong Kong und Wilmington (USA) vertreten.⁶⁶ Aus strategischen Gründen wurden die internationalen Marktzugänge liquidiert, weil die Nutzerrate nicht wie erwartet ausfiel. Daraus resultiert die jetzige Konzentration auf die Kernmärkte Deutschland, Österreich und Schweiz.⁶⁷ Folgende Grafik gibt einen Überblick über die Organisationsstruktur von Xing:

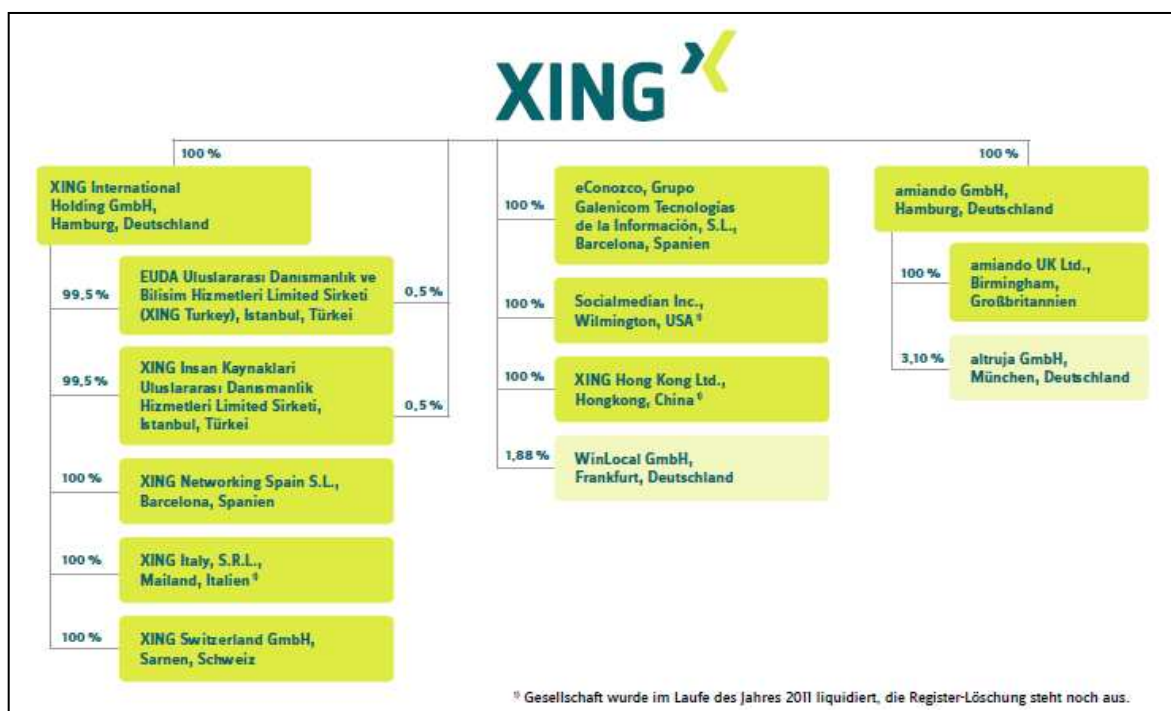


Abbildung 8: Konzernstruktur von Xing⁶⁸

⁶⁵ Vgl. Xing AG, Geschäftsbericht (2011), S. 35.

⁶⁶ Vgl. Xing AG, Geschäftsbericht (2011), S. 33f.

⁶⁷ Schmidt, Xing ändert die Strategie (2009), o.S.

⁶⁸ Quelle: Xing AG, Geschäftsbericht (2011), S. 34.

Xing verfügte 2011 über ein Marketingbudget von 5,6 Millionen Euro. Die dazugehörigen Maßnahmen wurden mit Display Advertising, Search Engine Marketing, Affiliate- und Offline Marketing durchgeführt.⁶⁹ „Als klassische Onlinewerbung setzt Display-Marketing auf grafische Elemente wie Banner und Buttons oder werbliche Text- und Bildinhalte.“⁷⁰ Search Engine Marketing bedeutet zu Deutsch Suchmaschinenmarketing und beschreibt die Optimierung von Internetseiten, um durch Suchmaschinen schneller gefunden zu werden.⁷¹ Affiliate Marketing besteht aus der Zusammenarbeit zwischen einem Verkäufer und Website Betreiber. Durch einen Klick auf die Werbefläche werden Nutzer auf die Seite des Verkäufers verbunden.⁷² Als Offline Werbung definiert Xing Printmedien, Konferenzen und Events.⁷³

Da Netzwerkeffekte bei Xing eine große Rolle spielen, liegt der Fokus nicht auf Marketingaktivitäten.

3.1.5 Erlöslogik - Wirtschaftliche Kennzahlen

Xing generiert hauptsächlich seinen Umsatz durch den Geschäftsbereich der Subscriptions. Die Preise einer Mitgliedschaft hängen von dem jeweiligen Typ und dem Zeitraum der Nutzung ab und variieren zwischen 6,95 Euro und 49,95 Euro pro Monat:

Mitgliedsform	Premium	Sales	e-Recruiting	Advertising
3 Monate	7,95 €/Monat	45,95 €/Monat	49,95 €/Monat	49,95 €/Monat
12 Monate	6,95 €/Monat	29,95 €/Monat	29,95 €/Monat	29,95 €/Monat
			↓	
	Events		Stellenanzeigen	
Provision für Xing	5,90%	€/Monat	395-595 €	
Provision vom Ticketpreis	0,99 €	€/Click	0,97 €	

Abbildung 9: Preisangebot von Xing⁷⁴

Der Bereich **Subscriptions** stellt mit 45,57 Million Euro Umsatz von 784.000 zahlenden Mitgliedern die Haupteinnahmequelle bei Xing dar. Eine weitere Ertragssäule ist der Bereich e-Recruiting mit der Vermarktung von Stellenanzeigen und der **Recruiter-Mitgliedschaft**. Im Geschäftsjahr 2011 wurde damit ein Umsatz von 11,7 Millionen Euro erwirtschaftet. Des Weiteren generiert Xing mit dem Verkauf von Werbeflächen Umsatz

⁶⁹ Vgl. Xing AG, Geschäftsbericht (2011), S. 45.

⁷⁰ Online Marketing Praxis, Glossar (o.J.), o.S.

⁷¹ Vgl. Online Marketing Praxis, Glossar (o.J.), o.S.

⁷² Vgl. Online Marketing Praxis, Glossar (o.J.), o.S.

⁷³ Vgl. Xing AG, Geschäftsbericht (2011), S. 45.

⁷⁴ Quelle: Verfasser.

und erzielte damit 5,3 Millionen Euro. Mit der Organisation von Veranstaltungen über den Bereich ‚Events‘ konnten 2011 2,5 Millionen eingenommen werden.⁷⁵

Folgende Grafik zeigt die Umsätze der jeweiligen Geschäftsbereiche:

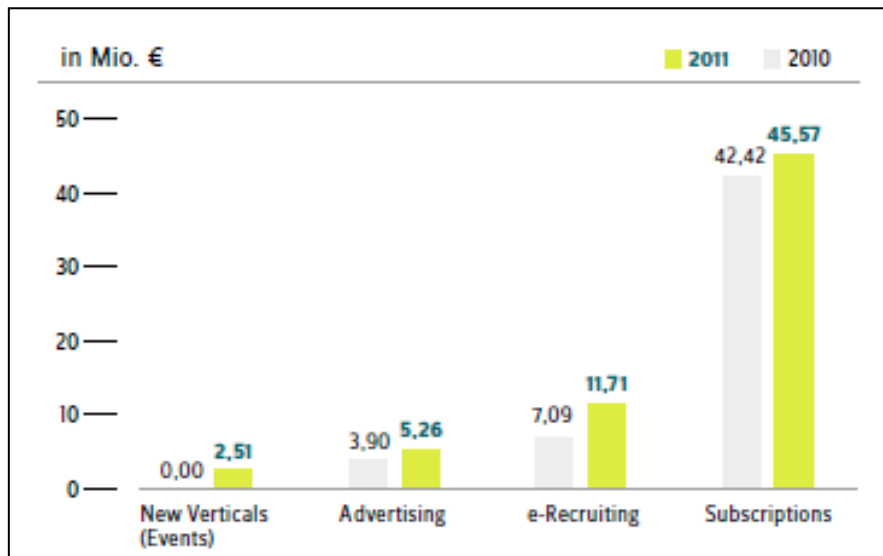


Abbildung 10: Umsatz der Geschäftsbereiche⁷⁶

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht die Konzernkennzahlen der letzten fünf Jahre:

		2011	2010	2009	2008	2007
Umsatz ¹⁾	in Mio. €	66,2	54,3	45,1	35,3	19,6
EBITDA	in Mio. €	22,2	16,7	11,8	12,2	6,9
EBITDA-Marge	in %	34	31	26	34	35
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	in Mio. €	9,4 ²⁾	7,2	-1,7	7,3	5,6
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	in Mio. €	13,9	22,4	14,1	17,7	8,9
Ergebnis je Aktie (verwässert)	in €	1,73	1,37	-0,33	1,41	1,07
Eigenkapital	in Mio. €	42,6	61,2	52,7	52,3	46,0
Mitglieder	in Mio.	11,71	10,48	8,75	7,00	4,83
davon zahlende Mitglieder	in Tsd.	784	745	687	550	362
Anzahl Kontaktverbindungen	in Mio.	263	214	172	124	76
Mitarbeiter		456	306	265	174	109

¹⁾ Inkl. sonstige betriebliche Erträge
²⁾ Bereinigt um die einmalige Wertberichtigung und Abschreibung der Marktzugänge in Spanien und der Türkei i. H.v. 14,4 Mio. €

Abbildung 11: Xing Konzern Kennzahlen⁷⁷

Wie man der Grafik entnehmen kann, konnte jedes Jahr der Umsatz von Xing gesteigert werden. Dennoch wurden 2011, wie in der unten stehende Tabelle sichtbar, Verluste von

⁷⁵ Vgl. Xing AG, Geschäftsbericht (2011), S. 40-44.

⁷⁶ Quelle: Xing AG, Geschäftsbericht (2011), S. 46.

⁷⁷ Quelle: Xing AG, Geschäftsbericht (2011), S. 32.

4,6 Millionen Euro geschrieben.

in Tsd. €	01.01.2011 - 31.12.2011	01.01.2010 - 31.12.2010
Jahresfehlbetrag/Jahresüberschuss	-4.646	7.211
Unterschiede aus der Währungsumrechnung	-51	-20
Sonstiges Ergebnis	-51	-20
Gesamtergebnis	-4.697	7.191

Abbildung 12: Konzern Gesamtergebnis⁷⁸

Dies resultierte aus der Wertberichtigung der Liquidierung des internationalen Geschäfts. Die Standorte in Spanien und der Türkei wurden verkauft, weil zu hohe Investitionen mit der Entwicklung eines gewinnbringenden Geschäftsmodells verbunden gewesen wären.⁷⁹ Xing versucht durch das regelmäßige Anbieten neuer Produkte oder Funktionen auf der Plattform die Kunden zu halten. Beispielsweise wurde 2011 eine Smartphone App entwickelt und zusätzlich die Möglichkeit geschaffen, Xing-Kontakte mit dem Adressbuch zu synchronisieren.⁸⁰

3.1.6 Stärken/Schwächenanalyse

Eine große Schwäche stellt der unzureichende Wertschöpfungsprozess dar, welcher sich in den nur wenigen zahlenden Mitgliedern präsentiert. Xing agiert hauptsächlich am deutschsprachigen Markt. Das ist einerseits eine Stärke, weil dort Xing eine marktführende Position inne hat. Andererseits würde vermutlich gerade im höheren Managementbereich ein internationales Netzwerk stärker nachgefragt sein. Obwohl der Fokus von Xing auf dem deutschsprachigen Raum liegt, ist die Plattform in sechzehn Sprachen verfügbar, was durchaus eine Stärke darstellt. Ebenso präsentiert sich die Plattform durch die einfache Navigation sehr übersichtlich. Eine weitere Schwäche liegt in der relativ geringen Anzahl der aktiven Nutzer. Wie schon erläutert wurde, nutzen nur 35% der Millionen Mitglieder Xing regelmäßig.

⁷⁸ Quelle: Xing AG, Geschäftsbericht (2011), S. 67.

⁷⁹ Vgl. Xing AG, Geschäftsbericht (2011), S. 46.

⁸⁰ Vgl. Xing AG, Geschäftsbericht (2011), S. 39f.

Folgendes Stärken/Schwächen Profil ergibt sich aus der Analyse:

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
Mitgliederwachstum	Angebot für Premium-Mitglieder
Marktführer in der D-A-CH Region	Deutschsprachiger Markt
Mehrsprachige Profile	Geringe Anzahl von aktiven Nutzern
Übersichtliches Plattform Design	

Tabelle 1: Stärken/Schwächenprofil Xing⁸¹

Nach der Analyse des Unternehmens Xing wird auf den folgenden Seiten das Business Netzwerk LinkedIn analysiert. Im Anschluss werden die beiden Ergebnisse gegenübergestellt.

⁸¹ Quelle: Verfasser.

3.2 Geschäftsmodell LinkedIn

LinkedIn wurde im Jahr 2003 in der Form einer Ltd. in Delaware/USA gegründet und ist weltweit das größte Business Netzwerk mit mehr als 150 Millionen Mitglieder in über 200 Ländern (Stand 09.Februar 2012). Der Unternehmenssitz liegt in Mountain View/USA. 2005 wurde das Unternehmen in ‚LinkedIn Corporation‘ geändert und 2011 an der New York Stock Exchange gelistet.⁸² Derzeit beschäftigt das Unternehmen 2.116 Mitarbeiter weltweit.⁸³

Das Angebot von LinkedIn umfasst ebenfalls wie bei Xing die Bereitstellung einer Plattform, welche die Möglichkeit bietet, Kontakte zu finden, sich zu vernetzen und auszutauschen. Hierzu gibt es auch die Trennung in eine kostenlose Basis-Mitgliedschaft und in eine kostenpflichtige Mitgliedschaft. Die Basismitgliedschaft beinhaltet die grundlegenden Funktionen der Profilerstellung. Die Premium-Nutzer hingegen haben mehr Vorteile und Funktionen, welche unter Punkt 3.2.2 genauer aufgelistet werden.

3.2.1 Positionierung

Wie bei Xing liegt der Nutzen auch bei LinkedIn in der Befriedigung sozialer Bedürfnisse. Die Plattform ermöglicht den Mitgliedern ein Online-Profil zu erstellen und dieses mit anderen Nutzern zu teilen. Dieses kann mit persönlichen und beruflichen Informationen, Qualifikationen und dem Lebenslauf ausgestattet werden. Ebenso besteht die Möglichkeit ein Business-Netzwerk zu erstellen, das der weiteren Karriereentwicklung sehr zuträglich sein kann.⁸⁴ Nicht nur Mitglieder können ein Profil erstellen, auch Unternehmen können die Plattform als Mittel zur Darstellung verwenden. Auch bei LinkedIn ist die Suchfunktion ein zentrales Element. Anfänglich besteht die Möglichkeit die genauen Suchkriterien wie beispielsweise "Mitglied", "Unternehmen" oder "Gruppe" zu definieren. Danach erhält man ein sehr komplexes Ergebnis, bei dem man wieder Filterkriterien wie Sprache oder Ort einsetzen kann, um aus der Überhäufung ein überschaubares Ergebnis zu erhalten. Wie bereits erwähnt hat LinkedIn ein Netzwerk von über 150 Million Mitgliedern. Zielgruppe dieses Business-Netzwerks sind wie bei Xing gut ausgebildete Personen, Unternehmen und Organisationen.⁸⁵

⁸² Vgl. LinkedIn, Annual Report (2011), S. 2.

⁸³ Vgl. LinkedIn, Pressebereich (o.J.), o.S.

⁸⁴ Vgl. LinkedIn, Annual Report (2011), S. 2.

⁸⁵ Vgl. LinkedIn, Annual Report (2011), S. 10.

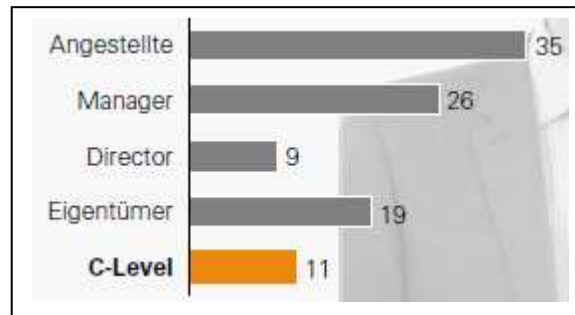


Abbildung 13: LinkedIn Karrierelevel in Prozent⁸⁶

Der oben angeführten Grafik kann man entnehmen, dass elf Prozent der Nutzer im C-Level Bereich, also der höchsten Führungsebene eines Unternehmens tätig sind. Dergleichen wird die Plattform von Eigentümern, Direktoren und Managern genutzt. LinkedIn bezeichnet sich selbst als „(...) the most extensive, accurate and accessible network focused on professionals.“⁸⁷

Ebenso positioniert es sich auch als das größte Netzwerk, welches auf dem internationalen Markt vertreten ist. Dies stellt durchaus eine Monopolstellung in der Psyche der Nutzer da, denn durch die gegebene Internationalität erweitert sich auch die Chance mehr Mitglieder zu finden.

LinkedIn versucht des weiteren durch stetige Produktinnovation diese Stellung beizubehalten. So ist LinkedIn als App für Smartphones erhältlich und seit 2012 wurde beispielsweise eine Sales Mitgliedschaft eingeführt.

3.2.2 Angebotslogik

Der Kernnutzen liegt in der Erstellung eines Profils zur Darstellung der eigenen Person und Präsentation der Ausbildung, Karriere und der persönlichen Fähigkeiten. Ein weiterer Mehrwert besteht darin, dass fast alle Anwendungen für die Mitglieder kostenlos angeboten werden. Ziel ist es, dadurch eine große Anzahl von Nutzern an das Unternehmen zu binden, um von Netzwerkeffekten zu profitieren, welche den Wert von LinkedIn steigen lassen.⁸⁸

Ähnlich wie bei Xing unterteilt sich das Angebot von LinkedIn ebenfalls in eine kostenfreie Variante ‚**Free Solutions**‘ und in eine bezahlte Mitgliedschaft ‚**Monetized Solutions**‘.⁸⁹

⁸⁶ Quelle: IQM, LinkedIn Mediadaten (2009), S. 11.

⁸⁷ LinkedIn, Annual Report (2011), S. 2.

⁸⁸ Vgl. LinkedIn, Annual Report (2011), S. 2.

⁸⁹ Vgl. ebd., S. 4.

Das Kernangebot der Free Solutions-Nutzer besteht in der Erstellung eines Online-Profiles. Dort können die Nutzer ihre beruflichen Informationen wie Werdegang und Fähigkeiten darstellen und für alle Mitglieder zugänglich machen. Durch die Suchoptionen können Mitglieder gefunden und zum eigenen Netzwerk hinzugefügt werden. Diese Funktion bezieht sich aber nicht nur auf die Mitgliedersuche, denn es können dadurch auch Jobs, Unternehmen und Gruppen gefunden werden. Als Mitglied besteht ebenfalls die Möglichkeit Nachrichten an LinkedIn Nutzer zu senden, sowie Einladungen an Nichtmitglieder, um sie auf LinkedIn aufmerksam zu machen.

Für die zahlenden Mitglieder werden vier Bereiche angeboten:

- Personalbeschaffung (Hiring Solutions)
- Marketing (Marketing Solutions)
- Sales
- Premium-Subscriptions

Der Bereich **Personalbeschaffung** dient Recruitern zur Suche und Kontaktaufnahme mit potentiellen Mitarbeitern oder bietet Arbeitssuchenden die Option Stellenanzeigen zu finden. Der Vorteil dieses Bereichs besteht im Vorhandensein einer erweiterten Suchfunktion. Ebenso ist ein Projektmanagement Tool integriert, welches eine präzise Planung und Dokumentation bei der Personalsuche ermöglicht. Der spezielle Nutzen dabei ist die Möglichkeit, auf eine große Quelle von Mitgliedern zugreifen zu können.

Durch das Angebot im Bereich **Marketing** ist es möglich, gezielt Werbung über LinkedIn zu betreiben.

Hier unterscheidet LinkedIn in:

- „LinkedIn Ads
- LinkedIn Ads for Enterprise“⁹⁰

LinkedIn Ads beinhaltet Funktionalitäten wie zielgruppenspezifische Werbung (Targeting) und Kampagnenmanagement. Bei LinkedIn Ads for Enterprise werden diese unter anderem mit Display Advertising und einigen mehr erweitert.

Seit 2012 besteht die **Sales**-Mitgliedschaft. Der Vorteil dieser Mitgliedschaft liegt im gezielten Suchen nach anderen Mitgliedern, sowie der Möglichkeit zur Dokumentation und Speicherung von Verkaufstätigkeiten.

Der letzte Bereich **Premium-Subscriptions** umfasst neben den Basis Funktionen noch weitere Zusatzleistungen. Diese beinhalten die Option einer erweiterten Suchfunktion mit Speichermöglichkeit, einer Mail Funktion zu Personen ohne LinkedIn-Account und einen

⁹⁰ LinkedIn, Annual Report (2011), S. 8f.

Überblick über die eigenen Profilbesucher.⁹¹

3.2.3 Wertschöpfungslogik

Die Wertschöpfung wird auch wie bei Xing zum Teil durch Netzwerkeffekte generiert. Durch die hohe Anzahl der Mitglieder wird auch das Ansehen von LinkedIn gesteigert. Die Nutzerzahlen haben sich seit 2009 von 55 Millionen auf 144 Millionen Mitglieder erhöht. (Stand 31.Dezember 2011) Folgende Grafik verdeutlicht den Nutzeranstieg:

	December 31,		% Change (in thousands)	December 31,		% Change
	2011	2010		2010	2009	
Number of registered members ⁽¹⁾	144,974	90,437	60%	90,437	55,111	64%

Abbildung 14: Entwicklung der Nutzerzahlen⁹²

Die Anzahl der Unique User, also jenen Personen, welche die Plattform mindestens einmal pro Monat nutzen, lag 2011 bei 82 Million. Dies stellt eine Steigerung von 62% gegenüber dem Jahr 2010 dar.⁹³

Die Nutzerzahl der kostenpflichtigen Mitgliedschaften lag im Jahr 2011 bei 9,2 Millionen Personen, wie folgende Grafik veranschaulicht:

	December 31,		% Change	December 31,		% Change
	2011	2010		2010	2009	
LinkedIn Corporate Solutions customers	9,236	3,865	139%	3,865	1,585	144%

Abbildung 15: Zahlende Nutzer von LinkedIn⁹⁴

Von 2009 bis 2010 profitierte LinkedIn bereits von einem Nutzerzuwachs von 144%. Dieses Niveau konnte im folgenden Jahr mit 139% nahezu beibehalten werden.

Die Kernkompetenz liegt auch bei LinkedIn bei dem Anbieten einer Internet Plattform zum Austausch von Informationen und Aufbau eines Netzwerkes. Die Plattform von LinkedIn ist sehr komplex aufgebaut. Es dauert eine Weile, um sich zurecht zu finden und an Übersicht zu gewinnen. Auch diese Seite ist in sechzehn Sprachen verfügbar.

⁹¹ Vgl. LinkedIn, Annual Report (2011), S. 4-9.

⁹² Quelle: LinkedIn, Annual Report (2011), S. 44.

⁹³ Vgl. LinkedIn, Annual Report (2011), S. 43.

⁹⁴ Quelle: LinkedIn, Annual Report (2011), S. 43.

3.2.4 Marketing- und Vertriebslogik

Wie schon erwähnt agiert LinkedIn auf dem internationalen Markt. In den USA verfügt das Unternehmen über Niederlassungen in Chicago, Los Angeles, New York, Omaha und San Francisco. Daneben ist LinkedIn in Amsterdam, Bangalore, Delhi, Dublin, London, Melbourne, Mailand, Mumbai, München, Paris, São Paulo, Singapur, Stockholm, Sydney, Tokyo und Toronto vertreten.

Insgesamt ist die Plattform LinkedIn in 21 Ländern verfügbar.⁹⁵ Wie auf dieser Grafik ersichtlich sind über 2 Millionen Mitglieder bereits in der D-A-CH Region vorhanden.

Die Marketingstrategie basiert hauptsächlich auf Netzwerkeffekten. Durch die Mundpropaganda der Mitglieder, welche auch Nicht-Mitglieder zu LinkedIn einladen, steigt die Nutzeranzahl und somit auch die Popularität des Unternehmens.⁹⁶

Die Werbungskosten beliefen sich 2011 auf 2,4 Millionen US-Dollar (2010 waren es 0,7 Millionen US-Dollar).⁹⁷ Diese Kosten wurden durch Kundenansprache, Marketing, Public Relations und Werbung verursacht. LinkedIn will weiterhin in das Marketing investieren, um die globale Stellung des Unternehmens beizubehalten.⁹⁸

Der Vertrieb der Angebote zur Personalbeschaffung und Marketing Lösungen erfolgt entweder über die Internet Plattform oder via Außendienst. Premium-Subscriptions werden ausschließlich über das Internet vertrieben.

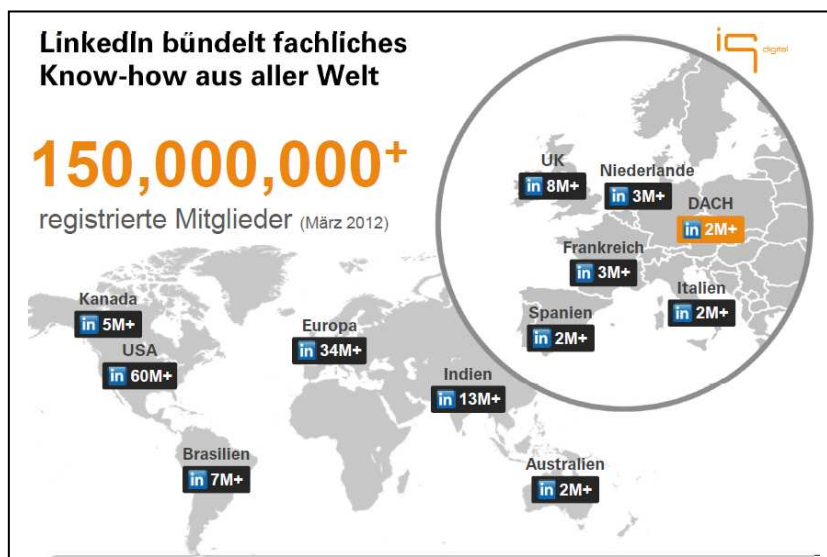


Abbildung 16: Überblick über weltweite Nutzerzahlen⁹⁹

⁹⁵ Vgl. LinkedIn, Press Center (o.J.), o.S.

⁹⁶ Vgl. LinkedIn, Annual Report (2011), S. 9f.

⁹⁷ Vgl. LinkedIn, Annual Report (2011), S. 75.

⁹⁸ Vgl. LinkedIn, Annual Report (2011), S. 53f.

⁹⁹ Quelle: IQM, LinkedIn Mediadaten (2009), S. 8.

LinkedIn versucht ähnlich, wie Xing, durch stetige Produktinnovationen und neue Funktionen attraktiv für Nutzer zu sein. Im Mai 2012 hat LinkedIn das Unternehmen SlideShare übernommen.¹⁰⁰ SlideShare ist eine 'Content Sharing Community'. Dies heißt dass über diese Plattform Präsentationen, Dokumente und Videos mit anderen Nutzern geteilt werden können. Ebenso können Webseminare (webinars) über diese Seite gehalten werden.¹⁰¹ Diese Übernahme ist für LinkedIn voraussichtlich ein Meilenstein in der Geschichte. Durch eine mögliche Integration dieser Tools in die Seite von LinkedIn könnte der Mehrwert für die Nutzer zunehmen.

3.2.5 Erlöslogik - Wirtschaftliche Kennzahlen

LinkedIn generiert den Gewinn durch den Vertrieb der Personalbeschaffungs- und Marketinglösungen, durch den Außendienst oder über die eigene Plattform. Ebenso fließt durch den Verkauf der Premium-Mitgliedschaften Geld in das Unternehmen.¹⁰² Die Preise der jeweiligen Mitgliedschaften sind folgendermaßen aufgestellt:

Mitgliedsform				
<i>Premium Subscriptions</i>		Business	Business Plus	Executive
	Jährlich	7,95 €/Monat	45,95 €/Monat	49,95 €/Monat
	Monatlich	6,95 €/Monat	29,95 €/Monat	29,95 €/Monat
<i>Recruiter</i>		Talent Basic	Talent Finder	Talent Pro
	Jährlich	29,95 €/Monat	59,95 €/Monat	299,95 €/Monat
	Monatlich	35,95 €/Monat	71,95 €/Monat	359,95 €/Monat
<i>Job Seeker</i>		Job Seeker Basic	Job Seeker	Job Seeker Plus
	Jährlich	14,95 €/Monat	21,95 €/Monat	35,95 €/Monat
	Monatlich	11,95 €/Monat	19,95 €/Monat	29,95 €/Monat
<i>Sales</i>		Sales Basic	Sales Navigator	Sales Executive
	Jährlich	11,95 €/Monat	28,95 €/Monat	53,95 €/Monat
	Monatlich	14,95 €/Monat	35,95 €/Monat	71,95 €/Monat

Abbildung 17: Preisangebot von LinkedIn¹⁰³

Damit wurde 2011 ein Umsatz von 522 Millionen US-Dollar erwirtschaftet, wobei 186 Millionen US-Dollar international und 353 Millionen US-Dollar in den USA erworben wurden. Im Vergleich dazu wurde 2010 ein Umsatz von 243 Millionen US-Dollar erwirtschaftet. Dies stellt ein Umsatzwachstum von circa 114% dar. In folgender Grafik ist

¹⁰⁰ Vgl. LinkedIn, Press Center (2012), o.S.

¹⁰¹ Vgl. SlideShare, About (o.J.), o.S.

¹⁰² Vgl. LinkedIn, Annual Report (2011), S. 2.

¹⁰³ Quelle: Verfasser.

neben dem Umsatz auch dessen Aufspaltung auf die einzelnen Produkte ersichtlich. Der Personalbeschaffungsbereich macht am meisten Umsatz von den drei Produkten. Und dies obwohl die 2012 eingeführte Sales-Mitgliedschaft noch nicht berücksichtigt ist, da der Geschäftsbericht aus dem die Zahlen stammen, im Dezember 2011 veröffentlicht wurde.

	Year Ended December 31,		
	2011	2010	2009
Net revenue by product:			
Hiring Solutions	\$260,885	\$101,884	\$ 36,136
Marketing Solutions	155,848	79,309	38,278
Premium Subscriptions	105,456	61,906	45,713
Total	<u>\$522,189</u>	<u>\$243,099</u>	<u>\$120,127</u>
	Year Ended December 31,		
	2011	2010	2009
Net revenue by geographic location:			
United States	\$353,834	\$176,975	\$ 88,483
International ⁽¹⁾	168,355	66,124	31,644
Total	<u>\$522,189</u>	<u>\$243,099</u>	<u>\$120,127</u>

Abbildung 18: Umsätze der Geschäftsbereiche¹⁰⁴

3.2.6 Stärken/Schwächenanalyse

Die Stärken von LinkedIn liegen klar in der Internationalität und in Folge dessen in der hohen Mitgliederanzahl von über 150 Millionen in 22 Ländern. Negativ anzumerken ist dabei die Nutzerzahl im Vergleich zu den zahlenden Mitgliedschaften. Diese belaufen sich auf lediglich 9,2 Millionen Nutzer.

LinkedIn richtet ebenfalls seinen Fokus auf C-Level Kontakte, Direktoren und Manager.

Dennoch ist positiv, dass viele Anwendungen kostenlos möglich sind. Vor allem durch die Übernahme der Plattform SlideShare hat sich LinkedIn einen Wettbewerbsvorteil gesichert.

¹⁰⁴ Quelle: LinkedIn, Annual Report (2011), S. 92.

Folgendes Stärken/Schwächen Profil ergibt sich aus der Analyse:

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
Internationaler Markt	Plattform ist sehr komplex
Hohe Anzahl an Mitgliedern	Geringe Zahl von zahlenden Nutzern
Fokus auf C-Level Kontakte	
Viele Anwendungen sind kostenlos	
Übernahme von SlideShare	

Tabelle 2: Stärken/Schwächenprofil LinkedIn¹⁰⁵

3.3 Vergleich Xing und LinkedIn

Xing und LinkedIn sind beides Businesswerke mit ähnlichen Angeboten und deshalb gut zu vergleichen. Sie richten sich auf Befriedigung der sozialen Bedürfnisse eines Menschen. Die Angebote der beiden Netzwerke weisen sehr viele Parallelen auf und unterscheiden sich nur marginal. Der wesentlichste Unterschied ist die Positionierung der beiden Unternehmen:

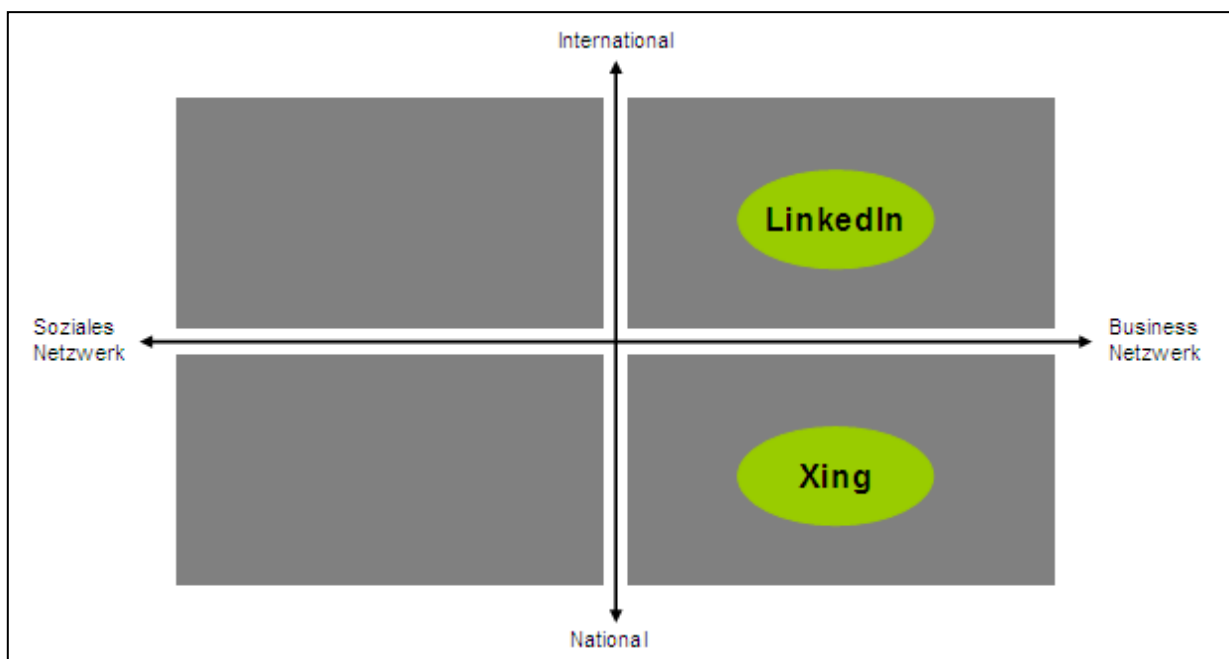


Abbildung 19: Positionierungsmodell von LinkedIn & Xing¹⁰⁶

¹⁰⁵ Quelle: Verfasser.

Xing ist ein nationales Netzwerk, welches auch aus strategischen Gründen den Fokus hauptsächlich auf das nationale Geschäft gerichtet hat. Dennoch hält es im Vergleich zu LinkedIn in der deutschsprachigen Region eine marktführende Position mit 5,6 Millionen Mitgliedern inne. LinkedIn ist mit Abstand das größte Business Netzwerk der Welt und auch mit zwei Millionen Mitgliedern in der D-A-CH Region bereits eine große Konkurrenz zu Xing mit seinen 5,6 Millionen Mitgliedern. Der Bekanntheitsgrad von LinkedIn hat weltweit durch die Größe zwar eine gewisse Monopolstellung, in den deutschsprachigen Gebieten ist Xing jedoch populärer.

Das Angebot umfasst bei beiden Plattformen die Bereiche Basis-Mitgliedschaft, Premium-Subscriptions, Recruiter, Werbung und Sales. Xing hat zusätzlich noch den Bereich Events eingeführt. Der geschaffene Grundnutzen ist die Erstellung eines Profils zur Präsentation der eigenen Person und zum Vernetzen mit anderen Kontakten. Durch die weiteren Mitgliedsformen wie beispielsweise Recruiter oder Sales bieten beide Plattformen auch branchenspezifische Lösungen an.

Wenn man die Anzahl der Mitglieder und jener der zahlenden Nutzer gegenüberstellt, ist ersichtlich, dass in diesem Vergleich bei beiden Unternehmen eher wenige Nutzer eine kostenpflichtige Mitgliedschaft besitzen. Dennoch haben beide, gemessen an der Größe des Unternehmens, relativ viele Mitglieder. Der große Zulauf lässt erkennen, dass die Nachfrage und dementsprechend der Nutzen für solche Portale sehr groß ist. Scheinbar ist der Nutzen jedoch nicht so groß, dass die Menschen bereit wären, Geld dafür zu bezahlen.

Die Akquirierung der Kunden ist bei beiden Plattformen eher zweitrangig. Durch die bisher positiven Netzwerkeffekte ist Werbung nicht unbedingt notwendig.

Die Unterschiede in den Preisen sind ebenfalls marginal. Auffallend ist, dass der Bereich Subscriptions, bei Xing den höchsten Bestandteil am Umsatz ausmacht. LinkedIn's primäre Einnahmequelle hingegen sind die Recruiter Solutions.

¹⁰⁶ Quelle: Verfasser.

<i>Vergleich</i>	XING	LINKEDIN
Markt	National	International
Angebot	Basis Premium Recruiter Advertising Sales	Basis Premium Recruiter Marketing Sales
Nutzer	11,71 Millionen	150 Millionen
davon Zahlende	756 Tausend	9,2 Millionen
davon D-A-CH	5,6 Millionen	über 2 Millionen
Unique User	4,11 Millionen	84 Millionen
Marketingbudget	5,6 Millionen €	2,4 Millionen €
Umatz 2011	55,2 Millionen €	522 Millionen \$
Hauptumsatzquelle	Subscriptions	Hiring Solutions

Tabelle 3: Vergleich Xing und LinkedIn¹⁰⁷

¹⁰⁷ Quelle: Verfasser.

4 Entwicklung eines innovativen und ökonomisch erfolgreichen Geschäftsmodells

Auf Basis der vorherigen Analyse kann die erste Frage, **Warum ist Youtube und Co. ökonomisch (noch) nicht erfolgreich?**, aus der Aufgabenstellung beantwortet werden.

Business-Netzwerke, wie z.B. LinkedIn und Xing, erwirtschaften große Umsätze, weisen aber derzeit relativ niedrige Gewinne aus. Hier stellt sich die Frage ob diese Geschäftsmodelle nachhaltig ökonomisch erfolgreich sein können.

Business-Netzwerke haben gezeigt, dass sie einen signifikanten Mehrwert für Mitglieder darstellen. Trotzdem besitzt nur ein kleiner Teil dieser Mitgliedschaften ein kostenpflichtiges Profil, welches direkt Erlöse für die Unternehmen generiert. Dies liegt daran, dass die Akzeptanz für solche Mitgliedschaften, gemessen an dem jeweiligen Nutzen, einfach zu gering im Vergleich zu einer kostenfreien Mitgliedschaft ist. In diesem Kontext wird deutlich, dass die Netzwerke es zwar schaffen Werte für die Nutzer zu generieren, es ihnen aber nicht gelingt diese ausreichend zu monetarisieren. Ob es Xing auf lange Sicht schafft die Marktführerposition in der D-A-CH Region zu halten, ist diskussionswürdig. LinkedIn hat alleine durch die Internationalität einen großen Vorteil und es besteht die Chance auch im deutschsprachigen Raum Xing zu überholen.

Um langfristig als Unternehmen erfolgreich zu sein, müssen sie wahrscheinlich einen höheren Nutzen stiften, ausgeklügelte Preis- und Erlösmodelle verwenden und ständig Innovation betreiben. Die folgenden Seiten werden sich nun damit beschäftigen, welche Möglichkeiten und Strategien es gibt, ein innovatives und ertragreiches Geschäftsmodell zu entwickeln.

Die zwei Grundproblematiken belaufen sich, wie festgestellt wurde, auf den nicht ausreichend hohen Mehrwert für den Kunden im Vergleich zum kostenlosen Angebot und die nicht vorhandenen Möglichkeiten einen Mehrwert abzuschöpfen. Im ersten Bereich der folgenden Seiten werden Möglichkeiten beschrieben wie im E-Business, also den Geschäftsformen im Internet, Wertschöpfung erfolgen kann. Es werden Strategien erläutert, wie man den entwickelten Mehrwert in monetarisierter Form an das Unternehmen zurückfließen lassen kann. Basis dafür ist Innovation.

4.1 Geschäftsmodellinnovation

Durch Innovation schaffen es Unternehmen Kunden anzusprechen und Umsätze anzutreiben.¹⁰⁸

Als Geschäftsmodellinnovation versteht man die Steigerung von Kundennutzen in Kombination mit der Entwicklung eines neuen Wertschöpfungs- und Erlösmodells, welches die Monetarisierung des Kundennutzes bewirken soll. Man kann drei Formen von Geschäftsmodellinnovationen unterscheiden, die in folgender vereinfachter Grafik dargestellt sind:

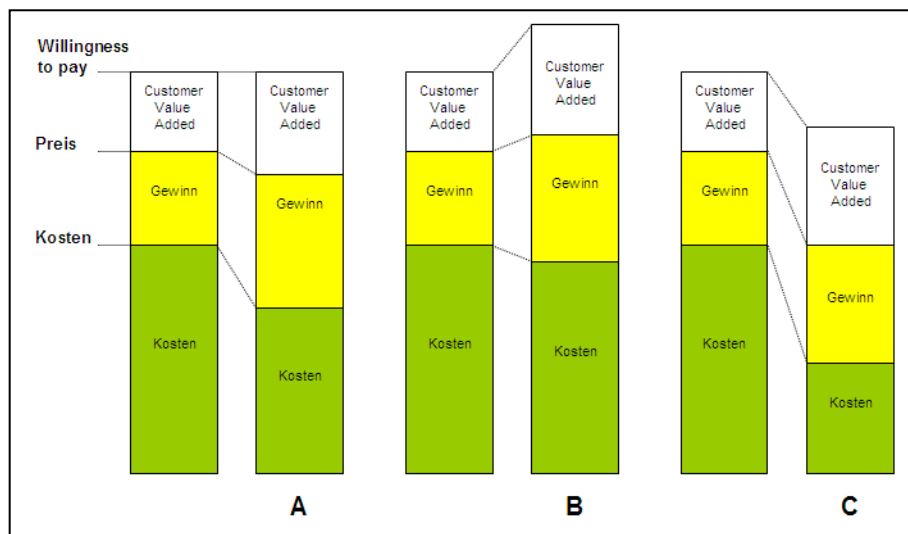


Abbildung 20: Formen von Geschäftsmodellinnovation¹⁰⁹

Der in der Grafik verwendete Begriff ‚Customer Value Added‘ ist die englische Bezeichnung für Mehrwert für den Kunden. Als ‚Willingness to pay‘ versteht man die Zahlungsbereitschaft des Kunden.¹¹⁰

Fall A verdeutlicht die Steigerung des Customer Added Value. Der Preis und die Kosten werden gesenkt. Bei Fall B hingegen wird die Zahlungsbereitschaft gesteigert, die wiederum eine höhere Monetarisierung bewirkt und infolgedessen den Preis erhöht. In Fall C wird der Kundennutzen gesenkt. In diesem Kontext sinken Preis und Kosten bei gleichzeitiger Gewinnerhöhung und Erhöhen das Customer Added Value.¹¹¹ Wie bereits im Kapitel 2 (Das Geschäftsmodell) erwähnt, spielen Wertschöpfung und Monetarisierung eine zentrale Rolle in der Entwicklung eines Geschäftsmodells.

¹⁰⁸ Vgl. Germany/Muralidharan, Value Capture (2001), S. 2.

¹⁰⁹ Quelle: Originalgetreue Übernahme von Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), S.214.

¹¹⁰ Vgl. Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), S. 114.

¹¹¹ Vgl. Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), S. 114f.

Folgende Grafik demonstriert die mögliche Problemstellung im Zuge einer Geschäftsmodellentwicklung:

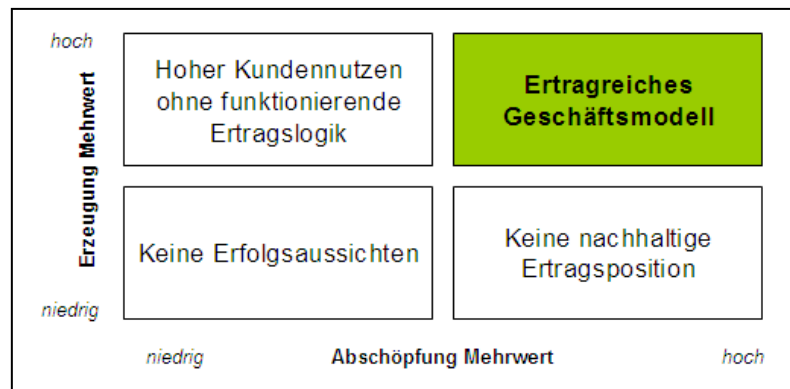


Abbildung 21: Value Creation und Value Capture¹¹²

Erzeugt das Unternehmen einen geringen Mehrwert und schafft es kaum diesen abzuschöpfen, befindet es sich in der linken unteren Ecke dieser Darstellung. Im linken oberen Feld ist es dem Unternehmen zwar gelungen einen Mehrwert zu generieren, jedoch nicht diesen zu monetarisieren.

Durch die Analyse wurde aufgedeckt, dass verstärkt bei Netzwerkportalen diese Problematik vorzufinden ist. Den Firmen gelingt es immerhin einen Mehrwert für den Kunden anzubieten, das äußert sich deutlich durch viele Benutzer und Mitglieder, jedoch können diese Portale kaum Gewinne abschöpfen, weil die Akzeptanz für Mitgliedsbeiträge (sogenannten paid content) sehr gering ist. Um nachhaltig erfolgreich zu sein, liegt das Optimum im oberen rechten Quadrat. Dieses Quadrat sollte die Zielposition jedes Geschäftsmodells sein.¹¹³

4.2 Wertschöpfung

Ein Geschäftsmodell muss auf ein oder mehrere Bedürfnisse der Menschen abzielen.

Die Kunden oder Nutzer haben dann das Interesse dieses zu erfüllen. Entweder sind Bedürfnisse bereits vorhanden oder ein Neues wird durch ein Produkt oder eine Innovation entfacht.

Die zweite Voraussetzung ist erfüllt, wenn zwischen dem Verlangen der Kunden und einem Produkt oder Unternehmen eine Kopplung besteht.

Ein Beispiel hierzu ist `Tempo`. Wenn man das Gefühl hat die Nase läuft, denkt man automatisch an Tempo und nicht an Taschentuch.

¹¹² Quelle: Originalgetreue Übernahme von Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), S.215.

¹¹³ Vgl. Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), S. 214f.

Des Weiteren gilt die Überlegung mit welchen Produkten diese Bedürfnisse gestillt werden können. Das Stichwort hierfür ist Wertschöpfung – welcher Mehrwert kann den Kunden so ansprechen, dass er das mein Produkt kaufen möchte.

Ausgangsposition für die Entwicklung eines Mehrwerts für den Kunden ist eine Analyse der Wertschöpfungskette. Dieser Schritt stellt die Strategie eines Unternehmens dar und untersucht in weiterer Folge deren wirtschaftliche Auswirkungen. Diese Analyse soll zwei Kernfragen beantworten. Einerseits die Frage welche Strategie das Unternehmen verfolgen soll und andererseits die Gestaltung dieser Strategie, welche dem Produkt einen Wert verschaffen sollen.¹¹⁴ Diese Analyse wird nach Amit/Zott in vier Schritte gegliedert:

- „Defining the strategic business unit
- Identifying critical activities
- Defining products
- Determining the value of an activity“¹¹⁵

Durch eine Analyse der Wertschöpfungskette können grundlegende Aktivitäten, welche einen direkten Einfluss auf die Wertschöpfung haben, aufgedeckt werden. Werte können mittels Differenzierung an jeder einzelnen Aktivität entlang der Wertschöpfungskette generiert werden. Die Differenzierung sollte entweder die Kosten der Kunden senken oder die Leistung des Kunden steigern. Antriebsfaktoren der Differenzierung sind unter anderem:

- Strategische Entscheidungen – Welche Aktivitäten sollten wie durchgeführt werden?
- Verbindungen – Innerhalb der Wertschöpfungskette, Lieferanten oder Vertriebskanäle
- Zeitliche Planung der Aktivitäten

Ein Beispiel für die Nutzung einer Wertschöpfungskettenanalyse ist Amazon.com. Das Unternehmen hat eigene Lager gebaut, um die online geordneten Produkte so schnell und zuverlässig wie möglich an den Kunden liefern zu können. Dadurch wurde ein zusätzlicher Wert für den Kunden im Sinne der schnellen Verkaufsabwicklung generiert.¹¹⁶

4.3 Monetarisierung der Wertschöpfung

Unter dem Gesichtspunkt `Monetarisierung der Wertschöpfung` stellt sich die Frage, wie

¹¹⁴ Vgl. Amit/Zott, Value Creation (2001), S. 496.

¹¹⁵ Amit/Zott, Value Creation (2001), S. 496.

¹¹⁶ Vgl. Amit/Zott, Value Creation (2001), S. 496f.

genau Unternehmen die kreierte Werte abschöpfen können. Ein Drei-Stufen-Modell deckt die Art und Weise auf, wie Märkte Innovation aufnehmen und wie diese in der Monetarisierung der Wertschöpfung enden.¹¹⁷

- **Stufe 1:** Beweis der Durchführbarkeit und Wert einer Innovation

In dieser Stufe werden Innovationen auf dem Markt eingeführt und getestet. Durch das Feedback von frühzeitigen Anwendern können Verbesserungen in die Wege geleitet werden, Beschaffungs- und Vertriebskanäle entwickelt werden und das Nutzenangebot (Value Proposition) für den Kunden überarbeitet werden.

- **Stufe 2:** Definierung der Spielregeln

Diese Phase beschreibt den Zeitpunkt, an dem sich Unternehmen zusammenschließen und wieder auseinanderbrechen. Hier wird der genaue Wert entlang der Wertschöpfungskette ermittelt. Dadurch können Engpässe entdeckt und eine Vorgangsweise entwickelt werden, wie trotz der Engpässe Profit gemacht werden kann. Hier ist es vor allem notwendig, Überlegungen zu machen, wie sich eine Branche auf lange Sicht entwickeln kann.

- **Stufe 3:** Wertmaximierung

In dieser Stufe befinden sich die Gewinner des Wettbewerbs. Hier zielt der Fokus darauf ab, den höchsten Wert für ein Unternehmen zu erzielen. Doch diese Phase ist zyklisch und führt wieder zu Stufe 1, Unternehmen müssen immer wieder Innovation betreiben und auf die sich oft ändernden Kundenbedürfnisse reagieren.

Wie genau der Mehrwert monetarisiert werden kann, wird durch folgende Umsatzmodelle dargelegt.

4.3.1 Erlösmodelle

In der Internetökonomie sind einige Modelle zur Erwirtschaftung von Gewinn auffindbar. Die herkömmlichsten Vorgangsweisen sind Werbemodelle (Advertising Models), Abonnement- beziehungsweise Subskriptionsmodelle (Subscription Models) und Transaktionsmodelle (Transaction Models). Weitere Möglichkeiten wären beispielsweise der Verkauf von Nutzerdaten oder die Verrechnung der zeitlichen Nutzung.¹¹⁸

Grundsätzlich kann zwischen direkte und indirekte Erlösgenerierung unterschieden

¹¹⁷ Vgl. Germany/Muralidharan, Value Capture (2001), S. 4.

¹¹⁸ Vgl. Enders et al., Revenue Models (2008), S. 205f.

werden.¹¹⁹ „Direkte Erlöse werden ohne Zwischenschaltung eines Dritten direkt vom Nutzer der jeweiligen Leistung bezogen, indirekte haben ihre Quelle bei dritten Unternehmen.“¹²⁰

4.3.2 Subskription Modelle

Bei diesen Modellen ermöglicht ein Anbieter eine spezielle Leistung und verrechnet bei Inanspruchnahme ein gewisses Entgelt. Diese Form wird auch bei Xing und LinkedIn angewendet, wie in der vorherigen Analyse konkretisiert wurde. Um mit diesem Modell erfolgreich zu sein, benötigt man vor allem eine große Menge an Nutzern und deren Bereitschaft zu zahlen.

Diese Bereitschaft kann durch das Anbieten verschiedener Funktionalitäten, Anreize und abwechslungsreicher Mitgliederschaffformen entstehen. Zuzüglich ist auch eine seriöse Plattform ausschlaggebend dafür, ob Kunden bezahlen wollen.¹²¹

4.3.3 Werbemodelle

Werbemodelle gehören zu den beliebtesten Modellen, um Umsatz zu generieren. Der Grund dafür liegt darin, dass Kunden zu kostenlosen Services tendieren. Diese Modelle sind dann effektiv, wenn die Plattform oder das Netzwerk eine große Anzahl von Nutzern erreicht. In diesem Kontext spielt die ‚Willingnes to pay‘ eine untergeordnete Rolle. Die Kunden sind meistens dafür sensibilisiert, dass bei einem kostenlosen Produkt viel Werbung in Verbindung steht.¹²² Werbung kann in mehreren Formen durchgeführt werden:

- **Bannerwerbung**

Banner sind statische oder animierte und in die Website integrierte Werbeformen, welche durch einen gewollten Klick auf die Seite des Werbetreibenden verbinden.¹²³

- **Affiliate models**

Als Affiliate Model bezeichnet man Werbung, die auf die Seite des Werbetreibenden verbinden und im Falle eines Kaufes ein gewisser Prozentsatz an die Plattform fließt.¹²⁴

- **New Window Advertising**

Diese Form beschreibt eine Werbeform, die in einem neuem Browser Fenster erscheint.

¹¹⁹ Vgl. Wirtz, Electronic Business (2010), S. 215.

¹²⁰ Wirtz, Electronic Business (2010), S. 215.

¹²¹ Vgl. Enders et al., Revenue Models (2008), S. 207.

¹²² Vgl. Enders et al., Revenue Models (2008), S. 205f.

¹²³ Vgl. Wirtz, Electronic Business (2010), S. 482.

¹²⁴ Vgl. Enders et al., Revenue Models (2008), S. 205f.

Ein bekanntes Beispiel hierzu sind Pop-ups.¹²⁵

- **Suchmaschinenoptimierung**

Wie schon erläutert verfolgt die Optimierung im Sucherverlauf den Zweck, als Unternehmen oder dessen Produkt schneller gefunden zu werden.

- **Advergaming**

Dies bezeichnet eine Mischung aus Werbung und Spielen. Minispiele können dabei einfach auf einer Seite platziert werden und durch etwaige Klicks kann ein Prozentsatz verrechnet werden.

- **E-Mails/Newsletter**

Ebenso kann durch das Versenden von E-Mails oder Newslettern Werbung erfolgen. Dies ist vor allem zeit- und kostengünstig. Die Gefahr dabei ist aber, dass die Mails als belästigend empfunden werden oder im Junk Mail Ordner landen.¹²⁶

- **Netzwerkeffekte**

Die bedeutendste Art und Weise ist jedoch Werbung durch Netzwerkeffekte. Dabei entstehen nur geringe zusätzliche Aufwände und doch steigt die Anzahl der Mitglieder. Netzwerkeffekte können durchaus angekurbelt werden. Und zwar durch das Einrichten einer Möglichkeit an externe Mitglieder Einladungen zu schicken oder Incentives (zum Beispiel ein Monat gratis) für diejenigen anzubieten, welche neue Kunden/Nutzer angelockt haben.¹²⁷

4.3.4 Transaktions Modelle

Transaktionsmodelle generieren Gewinn durch das Anbieten der Möglichkeit Transaktionen durchführen zu können.¹²⁸ Hier gibt es die Abgrenzung in transaktionsabhängig und transaktionsunabhängig. „Als transaktionsabhängig werden Erlöse dann bezeichnet, wenn sie aufgrund einer einzelnen, vermarktungsfähigen Transaktion im weitesten Sinne oder aufgrund einer Interaktion zwischen dem Nutzer einer Leistung und dem Unternehmen erhoben werden.“¹²⁹ Ein Beispiel hierzu ist eBay.

4.3.5 Verkauf von Nutzerdaten

Der Verkauf von Nutzerdaten steht meistens in Verbindung mit einem kostenfreien

¹²⁵ Vgl. Wirtz, Electronic Business (2010), S. 487.

¹²⁶ Vgl. Wirtz, Electronic Business (2010), S. 492f.

¹²⁷ Vgl. Enders et al., Revenue Models (2008), S. 207.

¹²⁸ Vgl. Enders et al., Revenue Models (2008), S. 208.

¹²⁹ Wirtz, Electronic Business (2010), S. 215.

Angebot. In den Medien kursieren häufig Berichte über dieses Thema, vor allem die Unternehmen Google und Facebook gerieten dadurch ins Kreuzfeuer der Kritik. Der Verkauf von nutzerspezifischen Daten steht insbesondere in Konflikt mit dem Bereich Datenschutz, denn dadurch kommt es zu Problemen mit der Privatsphäre und der Ethik.¹³⁰

Überwiegend treten die verschiedenen erläuterten Modelle in kombinierter Form auf.

4.4 Möglichkeiten für Xing und LinkedIn

Durch den Vergleich von LinkedIn und Xing wurde aufgedeckt, dass Kunden der angebotene Mehrwert in den meisten Fällen zu gering ist um eine kostenpflichtige Mitgliedschaft zu erwerben. In diesem Abschnitt werden Überlegungen auf Basis der erläuterten Modelle zur Monetarisierung des Mehrwerts präsentiert.

Eine Möglichkeit ist es, die Kunden mittels erweiterten Formen der Selbstpräsentation zu akquirieren. Die Veröffentlichung von persönlichen oder karrieretechnischen Informationen ermöglicht eine Darstellung der eigenen Person. Dies führt zu einer Erhöhung des Selbstwertgefühls, des Rufes und andere Personen sehen einen respektvoller an.

Xing und LinkedIn könnten beispielweise eine Mitgliedsform in Spitzenqualität anbieten welche auch zur Erhöhung des Selbstwertgefühls beiträgt.¹³¹ Wenn dies durch das Prestigedenken in den Köpfen verankert ist, ist eine gewisse Anzahl von Personen (vor allem Besserverdiener) durchaus bereit dafür zu bezahlen. Natürlich muss man dabei beachten, dass die breite Masse dadurch verloren gehen könnte.

Die Preise beginnen bei diesen beiden Unternehmen bei 6,95 Euro pro Monat. Wie bereits erwähnt, sind die meisten Mitglieder nicht bereit diesen Betrag zu zahlen und somit erfolgt keine Monetarisierung der Wertschöpfung. Eine Möglichkeit der Wertschöpfung besteht darin, Kleinbeträge zu verrechnen. Wenn man eine Premiumfunktionalität einmalig ausüben möchte, kann ein kleiner Betrag, wie beispielsweise 0,99 Euro, verrechnet werden. Apple hat mit iTunes gezeigt, dass dies erfolgreich umzusetzen ist. Durch das Angebot, nur optional zahlen zu können, nämlich dann, wenn jemand aktuell eine Funktion aus dem Premium-Anwenderbereich benötigt, könnte die Bereitschaft steigen, Funktionen aus dem Premiumbereich zu nutzen und auch dafür zu zahlen. Die Nutzung der Premiumfunktionalität erscheint für den Nutzer dann weniger kostenintensiv und die Kaufhemmung sinkt.

¹³⁰ Vgl. Enders et al., Revenue Models (2008), S. 205.

¹³¹ Vgl. Enders et al., Revenue Models (2008), S. 207f.

Eine weitere Möglichkeit lehnt sich an die Übernahme von SlideShare durch LinkedIn an. Es kann der zusätzliche Mehrwert durch eine Plattform angeboten werden, die sämtliche Tätigkeiten wie Dokumentenaustausch und integrierter E-Mail-Funktion mit ausreichend Speicherkapazitäten erfüllt. Unternehmen könnten diese Plattform für beispielsweise für Projektgruppen zum Austausch von Information, Präsentationen und Dokumenten verwenden. Aber auch Personen hätten dadurch einen weiteren Nutzen und könnten die Funktionen individuell nutzen. Kritisch zu betrachten ist hier die Sicherheit der Plattform. Viele Unternehmen haben ein sehr hohes Sicherheitsbedürfnis und eigene meist sehr strenge Regelungen dazu.

5 Fazit

Ziel dieser Arbeit war es herauszufinden, warum Netzwerkportale beziehungsweise Geschäftsmodelle im Internet noch nicht ausreichend erfolgreich sind und welche möglichen Strategien und Geschäftsmodelle eingesetzt werden können, damit diese ökonomisch erfolgreich werden.

Der erste Teil konnte mit der Analyse der zwei Business-Netzwerke Xing und LinkedIn mit anschließender Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen beantwortet werden.

Das Geheimnis eines nachhaltig erfolgreichen Geschäftsmodells liegt in der Innovationstätigkeit und dem gestifteten Nutzen. Unternehmen sollen Produkte oder sich selbst stetig neu definieren, um sich dadurch den laufend ändernden Kundenbedürfnissen anpassen zu können. Vor allem ist es notwendig, ausreichend Mehrwert und Anreize anzubieten und über die Fähigkeit zu verfügen diese im Anschluss zu monetarisieren.

Zwar bieten Netzwerkportale einen Nutzen an, dennoch misslingt häufig dessen Abschöpfen und sie sind kaum bis gar nicht ökonomisch erfolgreich. Einerseits fehlt die Akzeptanz der Nutzer ein höheres Entgelt zu bezahlen. Andererseits kann es auch so interpretiert werden, dass der angebotene Nutzen noch nicht attraktiv genug ist.

Der zweite Teil dieser Arbeit befasste sich auf Basis der gewonnenen Erkenntnissen, mit Möglichkeiten wie Netzwerkportale dennoch einen höheren Nutzen anbieten beziehungsweise diesen monetarisieren könnten. Dazu wurden Gewinnmodelle erläutert und die Übertragbarkeit auf LinkedIn oder Xing untersucht. Netzwerkportale haben immer noch die Chance ausreichend erfolgreich zu werden. Sie sollten ihre Geschäftsmodelle mit zusätzlichen Funktionen und Anreizen erweitern und ausgeklügelte Umsatzmodelle anwenden. Dennoch ist festzuhalten, dass die Anzahl der Nutzer einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt und somit die internationale Präsenz eines Unternehmens von Bedeutung ist. Nationale oder kleinere Netzwerke müssen zukünftig ihre Strategie überdenken, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

6 Literaturverzeichnis

- AGOF, Internet facts (2012), URL: <http://www.agof.de/index.583.de.html> (22.06.2012)
- Amit, R./Zott, C.: Value Creation in E-Business, in: Strategic Management Journal (2001), Nr. 22, S. 493-520.
- Bailom, F. et al.: Geschäftslogiken der Zukunft, in: IMP Perspectives Management Journal, Nr. 40 (2010), S. 35-51.
- CNNMoney, Steve Jobs (2008), URL: <http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0803/gallery.jobsqna.fortune/index.html> (09.06.2012).
- Domizlaff, H.: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik Markentechnik, Marketing Journal, 7. Auflage, Hamburg (2005).
- Enders, A. et al.: The long tail of social networking - Revenue models of social networking sites, in: European Management Journal, Volume 26, Issue 3 (2008), S. 199-211.
- Germany R./Muralidharan R.: The three phases of value capture, in: Strategy + Business, Issue, Nr. 22 (2001).
- Gneiser, M. et al.: Valuation of online social Networks – an economic model and its application using the case of xing.com, Journal 17th European Conference on Information Systems, ECIS, (2009), URL: <http://www.ecis2009.it/papers/ecis2009-0483.pdf>. (09.06.2012).
- IQM, LinkedIn Mediadaten (2009), URL: http://www.iqm.de/fileadmin/Mediendatenbank/Online/LinkedIn/Download/Mediadaten_LinkedIn.pdf?1339682829 (23.06.2012).
- Leissler, G.: Social Networks – Datenschutz in der vernetzten Welt, Ecolex, 09 (2010), S. 821-920.
- LinkedIn, Annual Report (2011).
- LinkedIn, Press Center (2012), URL:<http://press.linkedin.com/node/1191> (29.06.2012).
- LinkedIn, Pressebereich (2012) URL: <http://de.press.linkedin.com/about>, abgerufen am (23.06.2012).
- Maaß, C.: E-Business Management, Lucius & Lucius, Stuttgart (2008).

- Matzler et al.: Geschäftsmodellinnovation, in: Kaltenbrunner K./Urnig S. (Hrsg.), Unternehmensführung – State of the art und Entwicklungsperspektiven, Oldenbourg Verlag, München (2012), S. 213-224.
- Online Marketing Praxis, Glossar (o.J.), URL: <http://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/display-marketing-display-advertising> (29.06.2012).
- Online Marketing Praxis, Glossar (o.J.), URL: <http://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/suchmaschinenmarketing-sem> (29.06.2012).
- Online Marketing Praxis, Glossar (o.J.), URL: <http://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/affiliate-marketing> (29.06.2012).
- Osterwalder, A./Pigneur, Y.: Business Model Generation, John Wiley & Sons Inc., Hoboken/New Jersey, (2010).
- Schmidt, H.: Xing ändert die Strategie (2009), o.S. FAZ, URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/netzwirtschaft/soziale-netzwerke-xing-aendert-die-strategie-1802670.html> (22.06.2012).
- Shah, M.R./Mader, I.: Xing & LinkedIn. Die besten Erfolgsstrategien im Business-Networking, Data Becker, Düsseldorf (2012).
- SlideShare, About (o.J.), URL: <http://www.slideshare.net/about> (29.06.2012).
- Teece, D. J.: Business Models, Business Strategy and Innovation (2010), Longe Range Planning, Nr. 43 (2010), S. 172-194.
- Trout & Partner Ltd., Story (o.J.), URL: <http://www.troutandpartners.com/> (08.06.2012).
- Wirtz, Bernd W.: Electronic Business, Gabler Verlag, 3. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2010.
- Xing AG, Geschäftsbericht (2011).
- Xing AG, Glossar (2012), URL: <http://corporate.xing.com/deutsch/investor-relations/basisinformationen/glossar> (15.06.2012).
- Xing AG, Investor Relations (2012), URL: <http://corporate.xing.com/deutsch/investor-relations/basisinformationen/auf-einen-blick/> (16.06.2012).
- Xing AG, Mediadata (2012), URL: https://www.xing.com/pdf/xing_mediadata_20120404_de.pdf, S. 2. (16.06.2012).