

Geschäftsmodell für regionale und spezifische Online-Communities

Diplomarbeit

**zur Erlangung des Grades einer Diplom-Ökonomin der
Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der
Leibniz Universität Hannover**

vorgelegt von

Katharina Mastalerczyk



Erstprüfer: Prof. Dr. Michael H. Breitner

Hannover, den 18.04.2011

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2 Ziel der Arbeit	2
1.3 Aufbau und Methodik der Arbeit	2
2 Online-Communities (Social Networks)	5
2.1 Begriffserklärung und Charakteristika	5
2.2 Nutzungsmotive.....	6
2.3 Das Web 2.0 als Basis virtueller Communities	8
2.3.1 User Generated Content und Social Software als wesentliche Charakteristika des Web 2.0	10
2.3.2 Klassifikation von Web 2.0 Plattformen und Anwendungen	12
2.3.3 Zusammenfassung der wesentlichen Eigenschaften von Web 2.0 Plattformen	16
2.4 Klassifizierung von Online-Communities.....	16
2.4.1 Allgemeine Online-Communities.....	18
2.4.2 Spezifische Online-Communities	19
2.4.2.1 Demographische Online-Communities	19
2.4.2.2 Beziehungs-Online-Communities	20
2.4.2.3 Themenspezifische Online-Communities	20
2.4.2.4 Organisationsinterne Online-Communities	21
2.4.2.5 Geographische (regionale) Online-Communities.....	21
2.5 Wesentliche Unterschiede zwischen allgemeinen und spezifischen Online-Communities	21
3 Grundlagenteil Geschäftsmodell	23
3.1 Anwendungsbereiche von Geschäftsmodellen.....	23
3.2 Ziele und Nutzen von Geschäftsmodellen.....	24
3.3 Erläuterung ausgewählter Geschäftsmodellbeschreibungen aus der Literatur	25
3.3.1 Betrachtung des Ansatzes nach Timmers	26
3.3.2 Betrachtung des Ansatzes nach Alt und Zimmermann.....	27
3.3.3 Der Ansatz nach Rentmeister und Klein	29
3.3.4 Betrachtung des Ansatzes nach Wirtz	30

3.3.5	Gegenüberstellung der ausgewählten Geschäftsmodellbeschreibungen	32
3.4	Internetbasierte Geschäftsmodelle.....	34
4	Regionale Online-Communities als Geschäftsmodell	
	- Das Partialmodell nach Wirtz als Referenzmodell -	37
4.1	Erstellung eines Rahmenmodells für regionale Online-Communities in Anlehnung an das Partialmodell nach Wirtz.....	37
4.2	Strategie.....	39
4.3	Betrachtung des Marktmodells.....	39
4.3.1	Das Nachfragermodell.....	40
4.3.2	Wettbewerbsmodell.....	42
4.4	Leistungsangebotsmodell.....	43
4.5	Erlösmodell.....	47
4.6	Das externe Rahmenmodell.....	50
4.6.1	Ökonomische Eigenschaften von (regionalen) Online- Communities.....	51
4.6.2	Technologische Rahmenbedingungen.....	54
4.6.3	Rechtliche Rahmenbedingungen.....	55
5	Das Geschäftsmodell der regionalen Online-Community <i>goolive</i>	57
5.1	Kurzprofil des Unternehmens <i>goolive</i>	57
5.2	Überblick über die technische Infrastruktur.....	57
5.3	Die Unternehmensstrategie.....	59
5.4	Das Marktmodell der regionalen Online-Community <i>goolive</i>	60
5.4.1	Nachfragermodell.....	60
5.4.2	Wettbewerbsmodell.....	66
5.5	Leistungsangebotsmodell.....	68
5.6	Erlösmodell.....	70
5.7	Zukünftige Neuerungen der regionalen Online-Community <i>goolive</i>	73
5.8	Praxiseignung des entwickelten Geschäftsmodells.....	73
5.9	Fazit und Handlungsempfehlungen.....	75
6	Schlussbetrachtung.....	77
7	Literaturverzeichnis.....	80
	<i>Erklärung</i>.....	85

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Das Internet zählt heutzutage für viele Nutzer zum Alltag. Neue Entwicklungen, die häufig auf Web 2.0 - Technologien basieren, erhöhen zusätzlich die Attraktivität des Internets. Neben den klassischen stark genutzten Internet-Angeboten wie E-Mail, Chatten, Foren erfreuen sich typische Web 2.0 – Angebote steigender Beliebtheit. Hierzu gehören beispielsweise Online-Communities, Wikis und Blogs. Insbesondere Online-Communities, die häufig auch soziale Netzwerke genannt werden, spielen eine herausragende Rolle. Die Mitglieder der Online-Communities tauschen nicht nur Informationen und Meinungen aus, sondern veröffentlichen auch ihr persönliches Profil sowie Fotos und Videos. Zusätzlich bildet der von den Mitgliedern erstellte Content (User Generated Content) Netzwerkeffekte und einen erheblichen Kostenvorteil für den Betreiber einer Community-Plattform. Im Laufe der Zeit bündeln sich in den Online-Communities erhebliche Informationen, die zum einen für potentielle Mitglieder interessant sind und zum anderen auch kommerziell verwertbar sein können. So ist es möglich, z. B. aus den Beiträgen der Mitglieder den Bedarf nach Produkten oder Diensten abzuleiten. Auch Unternehmen können selbst als Teilnehmer in Online-Communities auftreten und durch gezielte Marketingkampagnen für die eigenen Produkte Werbung betreiben oder Dialoge mit Anspruchsgruppen führen, um die Ergebnisse in die eigene Produktplanung einfließen zu lassen.

Neugründungen von Online-Communities versuchen, am ökonomischen Potential zu partizipieren. Hierbei wird häufig außer Acht gelassen, dass für einen wirtschaftlich fundierten und zukunftsorientierten Betrieb einer Online-Community ein umfassendes Geschäftsmodell notwendig ist. Die Annahme, dass ein momentan attraktives Angebot an Produkten und Diensten als Geschäftsmodell ausreichend sei und sich die weitere Entwicklung von selbst ergäbe, wird häufig durch eine Stagnation oder gar durch einen Rückgang der Erfolgsquote bis hin zum gänzlichen Verschwinden vom Markt quittiert. So sinkt z. B. die Popularität des noch bis 2008 marktführenden sozialen Netzwerks *MySpace* gegenüber dem übermächtigen Konkurrenten *facebook* rapide.¹ Dieses könnte zu einem erheblichen Teil in einem nicht

¹ Vgl. FAZ-Artikel: Soziales Netzwerk ohne Erfolg, Yahoo könnte MySpace kaufen (13.01.2011)
<http://www.faz.net/s/RubBFDAEF9E008C4455AB74719564EB6CC2/Doc~EA2AD2C1988634A09B6B9B66D56D563F5~ATpl~Ecommon~Scontent.html>

tragfähigen Geschäftsmodell begründet sein, da *MySpace* sich beispielsweise zu einseitig als Musik- und Videoportal aufgestellt hat. Das Geschäftsmodell einer Online-Community ist also ein entscheidender Erfolgsfaktor und muss zur Sicherstellung des Markterfolges auch wesentliche Teile des Wertschöpfungsprozesses beinhalten. Hieraus ergibt sich die Fragestellung, wie ein erfolgsversprechendes Geschäftsmodell für eine Online-Community gestaltet werden könnte.

1.2 Ziel der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit wird versucht, ein anwendbares Geschäftsmodell für regionale Online-Communities zu entwickeln. Da die regionale Online-Community als Unterkategorie spezifischer Online-Communities eingeordnet wird und sich die weiteren Unterkategorien hauptsächlich in den Themenschwerpunkten unterscheiden, die für das erstellte Geschäftsmodell unerheblich sind, treffen die Aussagen in dieser Arbeit hinsichtlich regionaler Online-Communities ebenso auf sämtliche spezifischen Online-Communities zu. Aus diesem Grunde wird in der Arbeit im Rahmen der Geschäftsmodellentwicklung der Begriff „spezifische Online-Community“ nicht weiter verwendet.

Das Geschäftsmodell für regionale Online-Communities wird in Anlehnung an das bewährte Partialmodell nach Wirtz konzipiert. Hierbei ist zu beachten, dass das Partialmodell nach Wirtz primär auf Industriebetriebe ausgelegt ist. Das elementare Ziel dieser Arbeit ist es daher, das selbst entwickelte Geschäftsmodell unter Beachtung des Partialmodells nach Wirtz so zu gestalten, dass es für regionale Online-Communities praxisgerecht anwendbar ist. Dazu ist es erforderlich, grundlegende Anpassungen und Ergänzungen vorzunehmen und dieses auf ein Praxisbeispiel zu übertragen. Die Untersuchung des erstellten Geschäftsmodells auf Praxiseignung wurde anhand der regionale Online-Community „goolive Deutschland GmbH“ durchgeführt.

1.3 Aufbau und Methodik der Arbeit

Die Arbeit besteht insgesamt aus einem theoretischen und einem praktischen Teil. Im Theorieteil wird zunächst eine Einführung in die Thematik dieser Arbeit gegeben und der Betrachtung

tungsrahmen abgegrenzt. Außerdem wird ein Geschäftsmodell in Anlehnung am Partialmodell nach Wirtz konzipiert, das im Praxisbeispiel (Kapitel 5) erprobt wird.

Im **Kapitel 2** werden der Begriff „Online-Community“ und dessen wesentliche Charakteristika erläutert. Die Herausstellung der sozialen Relevanz erfolgt durch die Darstellung der vielfältigen Nutzungsmotive. Um diese Motivation in reale Handlungen umsetzen zu können, nutzt der User die von Online-Communities angebotenen Web 2.0 Anwendungen. Da die Medien unterschiedliche Betrachtungsweisen des Begriffs Web 2.0 publizieren, wird zunächst auf dessen Begriffsdefinition eingegangen. Die Entwicklung neuer Technologien und innovativer Anwendungen sowie das veränderte Nutzerverhalten verhalfen dem Web 2.0 zur heutigen Popularität. Diese Kriterien werden anhand ihrer wichtigsten Aspekte beschrieben. Zur Abgrenzung gegenüber dem Web 1.0 erfolgt eine Klassifikation der typischen Kommunikations-Plattformen und Anwendungen des Web 2.0 wie z. B. Weblogs, Wikis, Social Bookmarks und virtuelle Welten.

Zur Verdeutlichung der vielfältigen Varianten von Online-Communities wird ein Überblick der Klassifikationskriterien geboten. Anschließend wird eine Abgrenzung zwischen allgemeinen Online-Communities und spezifischen Online-Communities vorgenommen. Beispiele zu den vorgenannten Online-Community-Typen veranschaulichen die jeweilige Marktsegmentierung.

Als Verständnisgrundlage für die Analyse eines Geschäftsmodells hinsichtlich Online-Communities ist es erforderlich, dass grundlegende Begriffe und Ziele von klassischen Geschäftsmodellen geklärt werden. Diese Aspekte werden in **Kapitel 3** erläutert und durch das Einbeziehen unterschiedlicher Geschäftsmodelle verschiedener Autoren erweitert. Um den besonderen Geschäftsmodellcharakter von Online-Communities hervorzuheben, erfolgte eine Einordnung in internetbasierte Geschäftsmodelltypologien nach Timmers, wo die Dimensionen „funktionale Integration“ und „Grad der Innovation“ zugrunde gelegt werden.

Im Gegensatz zu Timmers umfasst das Partialmodell nach Wirtz nicht nur eine produktbezogene Betrachtung, sondern besitzt eine umfassende Sicht auf die wichtigsten Elemente der Wertschöpfungskette. Daher wird in **Kapitel 4**, in Anlehnung an das Partialmodell nach Wirtz, ein generelles Geschäftsmodell für (regionale) Online-Communities entwickelt. Aus dem Partialmodell wurden nur das Leistungsangebotsmodell, das Marktmodell sowie das Erlösmodell berücksichtigt und auf die Spezifika (regionaler) Online-Communities angepasst. Hierzu wurden die genannten Komponenten des Partialmodells mit zum großen Teil selbst

entwickelten realen Umsetzungsmaßnahmen ausgestattet. Zur Vervollständigung des Geschäftsmodells wurde eine strategische Komponente erstellt und hinzugefügt sowie externe Rahmenbedingungen (rechtliche-, technologische Faktoren und ökonomische Eigenschaften) neu entwickelt.

In **Kapitel 5** wird das zuvor entworfene Geschäftsmodell auf die regionale Online-Community „goolive Deutschland GmbH“ übertragen, um dessen Anwendbarkeit in der Praxis nachzuweisen. Zunächst werden das Unternehmensprofil und die genutzte technologische Infrastruktur kurz vorgestellt. In mehreren Befragungen der Mitarbeiter aus den Bereichen Softwareentwicklung, Marketing und Kommunikation sowie des Geschäftsführers wurden Praxisdaten über *goolive* erhoben, die für das entwickelte Geschäftsmodell relevant sind. In diesem Kapitel werden diese Daten den einzelnen Komponenten des Geschäftsmodells zugeordnet, interpretiert und bewertet. Außerdem werden Wirkungsweisen auf ursächliche Zusammenhänge untersucht. So wird z. B. die Altersstruktur der Mitglieder graphisch dargestellt und diese plausibel interpretiert. Ebenso wird beispielhaft die kritische Masse berechnet, die die ökonomisch minimale Mitgliederanzahl für *goolive* ausdrückt.

Da Online-Communities auch durch Innovationen und Kooperationen ihren Markt sichern und erweitern, findet eine Betrachtung zukünftiger Entwicklungen statt. Hierzu gehören z. B. ein für mobile Endgeräte optimierter Webauftritt und die Kooperation mit der Leibniz Universität Hannover im Rahmen eines Seminars im Fachbereich Wirtschaftsinformatik.

In einem kurzen Fazit wird auf die Besonderheiten und abgrenzenden Eigenschaften zu Wettbewerbern eingegangen. Die geplanten Innovationen werden durch konkrete Handlungsempfehlungen um ein erweitertes Dienstangebot vertieft. Diese Umsetzung könnte das Marktpotential zusätzlich fördern.

Um die Übertragbarkeit des erstellten Geschäftsmodells auf die regionale Online-Community *goolive* verifizieren zu können, wurden die einzelnen Komponenten des Geschäftsmodells hinsichtlich ihrer Praxistauglichkeit näher betrachtet.

In der Schlussbetrachtung, **Kapitel 6**, werden abschließend die aus dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und bewertet. Ein kurzer Ausblick hinsichtlich zukünftiger Fragestellungen schließt sich dem an.

6 Schlussbetrachtung

Allgemein ist festzustellen, dass die Nutzungsmotive vielfältig sind und sich daran das Produktportfolio der Online-Communities orientieren sollte, um auch hieraus einen Markterfolg zu erzielen. Im Wesentlichen ist der Markterfolg von der Mitgliederanzahl abhängig, da sich durch die einsetzenden Netzwerkeffekte ein exponentielles Wachstum ergibt. Das Mitgliederwachstum begünstigt die Kostenstruktur der produktiven Leistung durch das erhöhte Aufkommen von User Generated Content in qualitativer und quantitativer Hinsicht. Durch die Vielzahl der erstellten Content-Themen wird die Attraktivität der Online-Community erhöht, so dass Wechselbarrieren zu Wettbewerbern aufgebaut werden und dieses die *Kundenbindung* verstärkt.

Insbesondere besteht bei regionalen Online-Communities potentiell eine hohe Kundenbindung. Diese ist hauptsächlich darin begründet, dass durch den regionalen Bezug ein Mehrwert generiert werden kann. Die Mitglieder erhalten z. B. aktuelle Informationen über regionale Veranstaltungen und können hierdurch neben den virtuellen sozialen Beziehungen auch reale Kontakte herstellen und pflegen. Es findet also eine Verknüpfung zwischen der virtuellen und realen Welt statt. Die regionalen Unternehmen profitieren ebenfalls von der intensiven Kundenbindung und der regionalen Ausrichtung der Online-Community, da sie durch gezielte Marketingmaßnahmen die örtlichen Zielgruppen erreichen und neben den virtuellen Kampagnen auch reale Events in Kooperation mit dem Plattformbetreiber durchführen können. Das Geschäftsmodell der regionalen Online-Community muss den genannten Mehrwert in der Strategie und dem Leistungsangebotsmodell berücksichtigen, indem eine zielgerichtete Planung und ein entsprechendes Angebotskonzept umgesetzt werden.

In der Literatur wird eine Vielzahl von klassischen Geschäftsmodellen beschrieben, die allerdings nicht die spezifischen Besonderheiten von Online-Communities berücksichtigen. So werden z. B. die Eigendynamik und das schnelllebige Umfeld in dem erforderlichen Ausmaß nicht berücksichtigt, so dass insbesondere die zusätzliche Berücksichtigung der technologischen Rahmenbedingungen und der ökonomischen Eigenschaften von Online-Communities notwendig ist. Daher wurden diese Aspekte in das selbsterstellte Geschäftsmodell aufgenommen. Bei Online-Communities ist ab dem Erreichen der kritischen Masse ein überproportionaler Anstieg des Nutzens zu verzeichnen. Im Gegensatz zum klassischen

Ertragsgesetz steigt der Grenznutzen der Online-Community mit zunehmender Mitgliederzahl stark an (s. Abbildung 8).

Aus der starken Konkurrenzsituation heraus und der generellen Beitragsfreiheit bei Online-Communities sind die Nutzer grundsätzlich nicht bereit, für eine Mitgliedschaft Gebühren zu leisten. Außerdem wird erwartet, dass bestimmte Grundleistungen wie Chatten, Forenbeiträge, Video- und Fotopräsentationen kostenlos sind. Innovative Dienste, die einer starken Nachfrage unterliegen oder ein Alleinstellungsmerkmal aufweisen, können kostenpflichtig angeboten werden. Allerdings ist hierbei eine konsequente Marktbeobachtung erforderlich, da z. B. bei kostenlosen Konkurrenzangeboten die Gefahr einer Mitgliederabwanderung gegeben ist. Im Erlösmodell muss berücksichtigt werden, dass insbesondere bei Online-Communities eine dynamische Mitgliederabwanderung mit Gruppeneffekten erfolgen könnte, wenn ein Missverhältnis zwischen auferlegte Kosten und Attraktivität des Angebotes besteht. Daher sollte die finanzielle Basis der Online-Community nicht von Mitgliederlösen abhängig sein. Die Online-Community ist gut beraten, weitgehend auf Mitgliedererlöse zugunsten eines Mitgliederwachstums zu verzichten, um schnell die kritische Masse zu erreichen und sich zu einer begehrten Werbeplattform für Unternehmen zu entwickeln.

Im Rahmen des Wettbewerbsmodells, als Teilmodell des Marktmodells, ist die Analyse der Konkurrenzsituation von elementarer Bedeutung. So ist z. B. die Marktplatzierung von Innovationen durch Konkurrenten zu beobachten, um evtl. als früher Folger von Trendprodukten zu profitieren. Je nach Markterfolg der neuen Leistungsangebote der Konkurrenten könnte die Leistung imitiert, ignoriert oder modifiziert werden. Bei erfolgsversprechenden Innovationen könnten die Online-Community diese auch als Pionieranbieter am Markt platzieren. Um die Marktakzeptanz zu erhöhen, muss eine zielgruppenorientierte Bedarfsanalyse vorausgehen. Insbesondere bei regionalen Online-Communities ist die Zielgruppenerreichbarkeit durch die bereits erfolgte geographische Segmentierung weitestgehend gegeben, wodurch sich zunächst eine Community-interne Zielgruppen-Befragung anbietet. Obwohl dieser Vorteil im Nachfragermodell berücksichtigt werden kann, darf der überregionale generelle Trend, der auch regional von Bedeutung ist, nicht aus den Augen verloren werden, um auf Marktveränderungen schnell reagieren zu können.

Eine wesentliche Erkenntnis aus dem Praxisbeispiel „goolive Deutschland GmbH“ ist der hohe Stellenwert einer anpassungsfähigen strategischen Ausrichtung. Die einst festgelegte Strategie der Regionalität wurde um eine überregionale Komponente als mittel- bis langfristi-

ges Ziel erweitert, um ein weiteres Wachstum durch einen größeren Zielmarkt zu ermöglichen. Angesichts der starken Konkurrenz auf dem überregionalen bzw. multinationalen Markt ist es erforderlich, die Abgrenzung durch den regionalen Bezug aufrecht zu halten. Sollte das Streben nach einer Überregionalität aus Kosten-Nutzen-Gründen nicht den Erwartungen entsprechen, sollte die Strategie so flexibel ausgerichtet sein, dass auch Anpassungen hinsichtlich weiterer Spezialisierungen möglich sind. So könnte z. B. eine zusätzliche Nischenstrategie als weitere Wachstumsalternative dienen. Diese könnte noch durch eine Kooperation mit Spezialanbietern verstärkt werden. Die strategische Ausrichtung muss kontinuierlich unter Einbeziehung des Markt-, Erlös- und Leistungsangebotsmodells überprüft werden, um rechtzeitig auf Veränderungen der Kostenstruktur, der Nachfragersituation und technologischen Entwicklungen reagieren zu können.

Die vorherigen Ausführungen belegen, dass das entwickelte Geschäftsmodell für regionale Online-Communities geeignet ist. Aufgrund der flexiblen Ausrichtung ist es darüber hinaus grundsätzlich auch für überregionale und weitere spezifische Online-Communities anwendbar, indem die Besonderheiten der jeweiligen Online-Community-Typologie berücksichtigt werden.

Die Zukunftsfähigkeit des erstellten Geschäftsmodells muss insbesondere bei Veränderungen der technischen, rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen sichergestellt sein. Hierzu ist ein prozessorientierter Regelkreis erforderlich, der diese Einflussfaktoren berücksichtigt. Bei einer kommerziellen Verwendbarkeit des semantischen Webs (Web 3.0) muss das entwickelte Geschäftsmodell wahrscheinlich umfänglich angepasst werden, da hierdurch eine neue Ausgangssituation zu erwarten ist.