



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg

Fachbereich Wirtschafts- und  
Organisationswissenschaften

**Barbara Anna Hamm**  
**Claudia Fantapié Altobelli**  
**Moritz Meißner**  
**Jakub Kleinschmidt**

# **Kommunikationsmaßnahmen zur Verbreitung Sozialer Netzwerke im Internet**

**Institut für Marketing**  
**Diskussionsbeitrag Nr. 4**

ISSN 2193-8482

Dezember 2009

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung und Fragestellung .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Konzept der empirischen Untersuchung.....</b>	<b>7</b>
<b>3.1</b>	<b>Ziele .....</b>	<b>7</b>
<b>3.2</b>	<b>Methode .....</b>	<b>7</b>
<b>3.3</b>	<b>Vorgang der Datenerhebung .....</b>	<b>7</b>
<b>3.4</b>	<b>Auswahl der Stichprobe .....</b>	<b>8</b>
<b>3.5</b>	<b>Vorgehen bei der Datenanalyse .....</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Ergebnisse der Untersuchung.....</b>	<b>10</b>
<b>4.1</b>	<b>Zusammenfassung der Beurteilungen .....</b>	<b>10</b>
<b>4.2</b>	<b>Zeitliche Einordnung der Maßnahmen.....</b>	<b>16</b>
<b>4.3</b>	<b>Relevanz der Kommunikationsmaßnahmen für das Wachstum .....</b>	<b>20</b>
	4.3.1 Sonstige Gründe für das Wachstum .....	20
	4.3.2 Reichweite und ökonomischer Erfolg.....	24
<b>5</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>24</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>27</b>

# 1 Einleitung und Fragestellung

Die Weiterentwicklung des Internets von seinem ursprünglichen technologischen Entwicklungsniveau zum sogenannten Web 2.0<sup>1</sup> ermöglichte eine grundlegende Änderung des Nutzerverhaltens.<sup>2</sup> Die Nutzer nehmen aktiv an der Gestaltung des World Wide Web teil, statt sich nur passiv seiner Informationen zu bedienen.<sup>3</sup> Insbesondere zwischenmenschliche Beziehungen, die zuvor fast ausschließlich außerhalb des Internets geknüpft und gepflegt wurden, werden vermehrt in die Online-Welt übertragen. So können in einer Zeit, in der immer höhere Anforderungen an die Mobilität der Menschen gestellt werden, soziale Beziehungen zu Freunden und Bekannten mit Hilfe Sozialer Netzwerke aufrechterhalten und neue Kontakte gefunden werden. Soziale Netzwerke im Internet haben eine Katalysatorfunktion für diese Entwicklung übernommen und leisten einen wesentlichen Beitrag, das Beziehungsmanagement ihrer Nutzer zu erleichtern.<sup>4</sup> Sie gehören mittlerweile zu den Internetseiten mit den größten Nutzerzahlen und werden auch in der näheren Zukunft mit weiteren Zuwachsraten rechnen können. Leuchtendes Beispiel und Vorbild für die meisten Sozialen Netzwerke ist das amerikanische Angebot *MySpace* ([www.myspace.com](http://www.myspace.com)), welches, 2003 gegründet, im Juli 2005 von dem Medienunternehmer Rupert Murdoch für 580 Millionen Dollar erworben wurde und in den letzten Jahren ein beachtliches Wachstum aufweisen konnte (vgl. Abb. 1).<sup>5</sup>



Abb. 1: Reichweitenentwicklung von MySpace

<sup>1</sup> Zur Definition des Begriffes „Web 2.0“ vgl. O'Reilly, 2005, zu den technologischen Entwicklungen des „Web 2.0“ vgl. Kollmann 2007 und 2008.

<sup>2</sup> Zu den Entwicklungen von Communities und Social Networks im „Web 2.0“ vgl., Berge & Buesching, 2008, und Böcker 2008.

<sup>3</sup> Zur Rolle der Nutzer im „Web 2.0“ vgl. Busch 2006, S. 6.

<sup>4</sup> Vgl. Boyd & Ellison 2007.

<sup>5</sup> Reichweitenentwicklung von MySpace.com, Alexa.com 2007.

Das zu den weltweit führenden Anbietern von Wirtschaftsinformationen zählende Unternehmen *Datamonitor* prognostiziert in einem seiner Berichte, dass neben den bisher vor allem jungen Menschen zukünftig auch ältere immer mehr zum starken Wachstum Sozialer Netzwerke beitragen werden und rechnet damit, dass sich die Zahl der europäischen Nutzer bis 2012 auf 107 Millionen mehr als verdoppeln wird.<sup>6</sup>

Trotz dieser viel versprechenden Aussichten werden nicht alle – und wahrscheinlich nur die wenigsten – in der Zukunft ein für die Refinanzierung und ökonomischen Erfolg erforderliches Level an Nutzerzahlen erreichen, und ihr Überleben auf dem Markt sicherstellen. So beendete der Medienkonzern *Bertelsmann* den von seiner Tochtergesellschaft *W/rite* im Frühjahr 2007 gestarteten Social-Networking-Dienst *Bloomstreet*, weil bis August 2008 eine Anzahl an Nutzern gewonnen wurde, die hinter den Erwartungen und Plänen des Unternehmens zurückblieb. Als ein möglicher Weg zum ökonomischen Erfolg wird die Refinanzierung durch Online-Werbung betrachtet, welche ein mögliches Instrument ist, um Nutzer von Sozialen Netzwerken über die Produkte und Marken von Werbungtreibenden zu informieren, oder sie direkt per Mausklick zu kommerziellen Handlungen, zum Beispiel zu Online-Einkäufen bei Werbungtreibenden zu bewegen. Damit vergleichbar sind kommerzielle Kooperationen, bei denen Partner in werbeähnlicher Form – mittels sogenannter „Teaser“ - auf den Seiten des Sozialen Netzwerkes eingebunden werden, um Nutzer zu Transaktionen beim Kooperationspartner zu bewegen, und Transaktions- bzw. Provisionserlöse für die Betreiber des Sozialen Netzwerkes zu generieren. Als ein anderer Weg wird darin gesehen, dem Nutzer innerhalb des Sozialen Netzwerkes besondere und weiterführende kostenpflichtige Dienstleistungen anzubieten, zum Beispiel in Form von besonderen Funktionen, die nur dem „Premium Nutzer“ zur Verfügung stehen. Dieser Weg der Refinanzierung scheint jedoch nur dann erfolgversprechend zu sein, wenn es sich um Soziale Netzwerke handelt, die spezialisierte Interessen bedienen, zum Beispiel die von Nutzern einer Business Community.

Die Untersuchung „Kommunikationsmaßnahmen zur Verbreitung Sozialer Netzwerke im Internet“ geht der Frage nach, welche Schritte ausgesuchte Soziale Netzwerke zur Generierung neuer Mitglieder unternommen haben, welche als besonders wirksam für das Wachstum der Reichweite beurteilt wurden und welche nicht. Vertrauen die Betreiber auf klassische Werbeträger wie TV, Print und Radio, oder setzen sie eher auf das Potential des Internets und bedienen sich dessen Möglichkeiten, beispielsweise der traditionellen Bannerwerbung, des Suchmaschinenmarketings oder der Suchmaschinenoptimierung? Welche Rolle spielen die Public Relations und das virale Marketing? Können einzelne Maßnahmen einer bestimm-

---

<sup>6</sup> Vgl. Rötzer 2008.

ten Phase im Lebenszyklus eines Netzwerks zugeordnet werden und führen sie zu einem signifikanten Anstieg der Reichweite? Was sind die Gründe für ihr Wachstum?

## 2 Theoretische Grundlagen

Bereits 1962 entwickelte ROGERS<sup>7</sup> Konzepte zur Erklärung von Diffusion und Adoption von Innovationen und entwickelte diese auf Grundlage zahlreicher Forschungsprojekte über Jahre stetig weiter. Seine heute als "klassische Diffusions- und Adoptionstheorie" bezeichnete Theorie umfasst vier wesentliche Elemente: „Diffusion is the process by which (1.) an innovation is communicated through (2.) certain channels (3.) over time among (4.) the members of a social system.“<sup>8</sup>

Unter einer Innovation können Ideen, Objekte oder Prozesse verstanden werden, die vom Individuum als neu wahrgenommen werden, im Falle unserer Untersuchung handelt es sich um Soziale Netzwerke. Im Prozess der Adoption durchläuft das Individuum fünf Phasen. In der ersten „Knowledge-Phase“ erfährt es von der Innovation. Wird es in der zweiten „Persuasion-Phase“ im positiven Sinne von der Neuerung überzeugt, setzt es sich weiter damit auseinander, um sich in der dritten „Persuasion-Phase“ für oder gegen die weitere Adoption zu entscheiden. Laut ROGERS können in dieser Phase fünf adoptionsrelevante Charakteristika auf eine positive Entscheidung hinwirken: Ein hoher relativer Vorteil – zum Beispiel die Unterstützung, die Soziale Netzwerke bei der Pflege von Freundschaften über das Internet leisten. Eine hohe Kompatibilität – im Falle von Sozialen Netzwerken beispielsweise mit den besonderen Nutzungs- und Kommunikationsbedürfnissen potentieller Nutzer. Eine geringe Komplexität – zum Beispiel in Form einer verständlichen Benutzeroberfläche, die es dem Individuum erleichtert, die Benutzung des Sozialen Netzwerkes zu verstehen. Eine einfache Ausprobierbarkeit – indem man den Nutzern einen möglichst schnellen und unkomplizierten Einstieg in das Angebot ermöglicht. Und schließlich eine gute Beobachtbarkeit – beispielsweise in Form der Sichtbarkeit der Funktionen oder der Transparenz der Entwicklung der Reichweite. In der vierten „Implementation-Phase“ beginnt das Individuum dann tatsächlich, die Neuerung anzuwenden, um die Innovation in der fünften „Confirmation-Phase“ zu bestätigen und weiter zu nutzen, oder um die Nutzung im Zweifel rückgängig zu machen.

ROGERS Beobachtung und Forschung zur Folge lassen sich die Individuen je nach ihrem Adoptionsverhalten typisieren und in Innovatoren, frühe Adoptierer, Nutzer der frühen Mehrheit, der späten Mehrheit und in Nachzügler einteilen. Das Ergebnis der Summe der individuellen Adoptionen bezeichnet er als Adoptionsrate. Die Aggregation aller Adoptionen stellt er im zeitlichen Verlauf idealtypisch als S-Kurve dar. Diese entstehe, wenn ein bestimmter

---

<sup>7</sup> Vgl. Rogers 2003.

<sup>8</sup> Ebd., S. 5.

Prozentsatz der potentiellen Kunden die Innovation tatsächlich angenommen hat und dann langfristig auch nutzt.

Die Kommunikation stellt ein wesentliches Element in den Konzepten zur Diffusion und Adoption dar und hat einen relevanten Einfluss auf den Erfolg einer Innovation. ROGERS versteht unter Diffusion eine besondere Art der Kommunikation: „Diffusion is a particular type of communication in which the message content that is exchanged is concerned with a new idea.“<sup>9</sup> Zum Diffusionsprozess gehören seiner Auffassung nach eine Innovation, ein Individuum, das über Wissen oder Erfahrung bezüglich dieser Innovation verfügt, ein zweites Individuum ohne Wissen und Erfahrung, und ein Kommunikationskanal, der diese beiden Individuen miteinander verbindet.

Massenmedien wie das Fernsehen, Radio, Zeitungen und Zeitschriften seien besonders schnelle und effiziente Mittel, eine möglichst große Gruppe potentieller Kunden über die Existenz einer Neuerung zu informieren („One-to-Many“) und spielten besonders zu Beginn des Adoptionsprozesses, in der „Knowhow-Phase“, eine große Rolle. Interpersonale Kanäle – z.B. in Form von Gesprächen zwischen zwei Menschen – seien besonders effektiv in der Überzeugung eines Individuums für eine Innovation. Während Massenmedien Meinungen nur dann beeinflussen könnten, wenn sie wacklig sind, vermöge der Austausch zwischen zwei Personen auch gefestigte Einstellungen zu verändern. Je homogener die beiden kommunizierenden Personen hinsichtlich ihrer Überzeugungen, ihrer Bildung und ihres sozio-ökonomischen Status seien, desto größer sei die Überzeugungskraft für eine Adoption. Neben der Unterscheidung zwischen Massenmedien und interpersonalem Kanälen differenziert ROGERS Kommunikationskanäle außerdem dahingehend, ob sie kosmopolitisch oder lokal wirken, oder ob sie dazu geeignet sind, eher frühe oder späte Nutzer („Early Adopters“, „Late Adopters“) zu erreichen.<sup>10</sup>

Darüber hinaus stellt er in der Aktualisierung seiner Theorien in 2003 fest, dass interaktive Kommunikation für die Diffusion immer wichtiger wird und geht der Frage nach, wie das Internet den Innovations-Entscheidungs-Prozess verändert. Einerseits funktioniere das Internet wie die Massenmedien nach dem „One-To-Many-Prinzip“, mit Blick auf E-Mail andererseits wie interpersonale Kanäle. Die interaktive Kommunikation über das Internet könne für bestimmte Innovationen zudem die Adoptionsrate erhöhen: „For certain innovations, diffusion via the Internet greatly speeds up an innovation's rate of adoption.“<sup>11</sup> Darüber hinaus ent-

---

<sup>9</sup> Ebd., S. 18ff.

<sup>10</sup> Ebd., S. 205ff.

<sup>11</sup> Ebd., S. 216.

stehen durch den E-Mail-Kontakt der Internet-Nutzer untereinander Kommunikationsnetzwerke, die aufgrund ihrer Natur für eine kritische Masse sorgen können.<sup>12</sup>

Der Begriff der kritischen Masse bezeichnet ursprünglich in der Kernphysik die für eine Kettenreaktion nötige Masse spaltbarer Stoffe.<sup>13</sup> Übertragen auf die Internet-Ökonomie ist die kritische Masse die Reichweite, die erreicht sein muss, damit die Nutzerzahl exponentiell wächst. Der Grund für das exponentielle Wachstum ist der Netzwerkeffekt, der entsteht, wenn der Nutzen an einem Produkt oder einer Neuerung steigt, weil immer mehr Menschen es nutzen.<sup>14</sup> Dieser Effekt tritt insbesondere bei sogenannten Netzwerkeffektgütern auf. Diese sind laut WIESE Güter, bei denen Skaleneffekte auf der Nachfrageseite vorliegen. Die Bereitschaft potentieller Käufer, ein Netzwerkeffektgut zu erwerben, sei umso höher, je mehr andere Wirtschaftssubjekte es gibt, welche bereits im Besitz des Gutes sind. Gleichzeitig bestehe bei Netzwerkeffektgütern ein „Startup-Problem“, weil die ersten Käufer des Gutes einen geringeren Nutzen realisieren können als spätere. Wird die kritische Masse an Käufern nicht erreicht, weil der Netzwerkeffekt zu gering für potentielle spätere Nutzer ist, werde sich das Gut nicht etablieren können und vollständig vom Markt verschwinden.<sup>15</sup>

ROGERS schlägt konkrete Strategien vor, mit denen interaktive Innovationen eine kritische Masse erreichen können: Zunächst einmal sollten besonders angesehene Individuen innerhalb der sozialen Gruppe identifiziert werden, damit diese potentielle Nutzer über die Innovation informieren und im Sinne von „Meinungsführern“ von der Sinnhaftigkeit der Nutzung überzeugen. Diejenigen, die das Angebot vor Erreichen der kritischen Masse adoptieren, sollten – quasi zur Entschädigung für den noch nicht vollen Nutzwert – besondere Anreize, Prämien oder Belohnungen erhalten. Ein solches Belohnungsprogramm könne bei Erreichen der kritischen Masse dann wieder abgeschafft werden. Darüber hinaus solle die Vorstellung, die potentielle Kunden von der Innovation haben, geschärft werden, indem man die Nutzung als notwendig und erstrebenswert und den Durchbruch als unmittelbar bevorstehend kommuniziert. Eine weitere Möglichkeit bestehe darin, Neuerungen zunächst besonders aktiven und innovativen Gruppen innerhalb des Systems vorzustellen, um deren Mitglieder in den Prozess der weiteren Entwicklung einzubeziehen und auf diese Weise stärker an das Angebot zu binden.<sup>16</sup>

Bis heute werden ROGERS Konzepte als Grundlage zur Betrachtung und Erklärung verschiedenster Phänomene und Prozesse der Adoption und Diffusion von Innovationen herangezogen. Im Hinblick auf unseren Forschungsgegenstand wurden Grenzen vor allem dann

---

<sup>12</sup> Ebd., S. 344.

<sup>13</sup> Zur Herkunft des Begriffes der „Kritischen Masse“ vgl. Wikipedia.

<sup>14</sup> Zu Netzwerkeffekten in der Internet-Ökonomie vgl. Barabási 2002.

<sup>15</sup> Vgl. Wiese 1991, S. 43.

<sup>16</sup> Rogers 2003, S. 361-362.

aufgezeigt, wenn es sich um Innovationen der Telekommunikation, der Informationstechnologie oder um Netzeffektgüter handelte.

So weisen laut SCHODER telematische Innovationen spezifische Diffusionsmuster auf – „Kritische Masse“, „Lock-In“, „Pfadabhängigkeit“ und „Flop“ – die in der klassischen Diffusionstheorie theoretisch und methodisch nur unzureichend aufgearbeitet worden seien. Gegenstand seiner Arbeit sei es daher, die Theorie im Hinblick auf die Diffusion von Netzeffektgütern zu modifizieren und zu ergänzen und mit Hilfe des Mastergleichungsansatzes der Synergetik ein alternatives methodisches Modell aufzuzeigen.<sup>17</sup>

CLAUSS<sup>18</sup> stellt in seiner Literaturrecherche zur Diffusionsforschung verschiedene Kritikpunkte an Rogers Konzepten zusammen: Laut BONFADELLI werde der Diffusions-Adoptions-Prozess als zu Individuums-zentriert definiert und blende die sozialen Konsequenzen von Neuerungen aus.<sup>19</sup> MCQUAIL habe festgestellt, dass die Änderung der Haltung und Meinung einer Person auch durch Verhaltensänderung bewirkt werden könne, nicht lediglich durch interpersonale Kontakte und Massenmedien. Zudem komme in der klassischen Theorie der Aspekt des Zufalls im Prozess der Entscheidungsfindung zu kurz. Schließlich könne das Modell vollständiger werden, wenn es Feedback-Schleifen enthalten würde. Wissen könne revidiert werden und andere Voraussetzungen für den Entscheidungsprozess erzeugen.<sup>20</sup> Die von LING veröffentlichte Studie über die Verbreitung von Mobilfunk unter norwegischen Teenagern zeige, dass die spezifische Lebenssituation der potentiellen Nutzer von großer Bedeutung sei. So habe im Falle der Jugendlichen das überdurchschnittliche Bedürfnis, sich mitzuteilen, der Wunsch, sich von den Eltern abzugrenzen sowie der Drang, Statussymbole zu erwerben, einen Einfluss auf die Entscheidung für den Kauf eines Mobiltelefons.<sup>21</sup>

Überträgt man die beschriebenen konzeptionellen Ansätze zur Diffusion, zur Adoption und zu den Besonderheiten des Internets und der Netzeffektgüter auf das Phänomen der sozialen Internet-Netzwerke und fokussiert dabei insbesondere auf die Frage der effektivsten Kommunikation zur Gewinnung von Nutzern und der Erreichung einer kritischen Masse, so bleiben zahlreiche Fragen offen. Rogers schreibt den Kommunikationskanälen zwar eine elementare Rolle im Prozess der Adoption und Diffusion zu und erwähnt auch die wachsende Bedeutung des Internets und interaktiver Kommunikation – sozusagen als dritten Kanal neben den Massenmedien und den persönlichen Beziehungen. Er beschreibt aber nicht, wie das Internet als Verbreitungskanal konkret funktioniert und wirkt. Wahrscheinlich waren die

---

<sup>17</sup> Vgl. Schoder 1995.

<sup>18</sup> Clauss 2003, S. 16.

<sup>19</sup> Bonfadelli 2001, S. 142 in: Clauss 2003, S. 16.

<sup>20</sup> MQuail 1993, S. 77 in: ebd. S. 16.

<sup>21</sup> Ling 2001, S. 4 in: ebd. S. 14-15.

für eine solche theoretische Betrachtung notwendigen technologischen Entwicklungen – die soziale Internet-Netzwerke überhaupt erst möglich gemacht haben - zum Zeitpunkt seiner letzten Aktualisierung noch nicht in ausreichendem Maße erfolgt. Er beschreibt außerdem nicht, welche konkreten Kommunikationsmaßnahmen sich in den verschiedenen Kanälen auf den Prozess der Adoption und Diffusion auswirken und auf welche Art und Weise das geschieht. Ebenso fehlen theoretische sowie methodische Ansätze um herauszufinden, welche Kommunikationsmaßnahmen in welcher Phase der individuellen Adoption effektiv sind. Schließlich sind in den bisherigen Konzepten und Theorien keine Informationen darüber zu finden, wie sich die Adoption und Diffusion verhält, wenn mehrere oder sogar viele ähnliche und miteinander konkurrierende Innovationen gleichzeitig angeboten werden.

### **3 Konzept der empirischen Untersuchung**

#### **3.1 Ziele**

Ziel der empirischen Erhebung war es darzustellen, welche Schritte die befragten Anbieter in der Kommunikation ihrer Sozialen Netzwerke unternommen haben, und welche in der Gewinnung neuer Nutzer als effektiv oder weniger effektiv beurteilt werden. Neben der Wirksamkeit wurden die Unternehmen auch danach befragt, wie effizient die Maßnahmen waren.

#### **3.2 Methode**

Für die Studie wurde das Experteninterview als qualitative Methode der Datenerhebung gewählt <sup>22</sup>, weil sie durch die charakteristische Offenheit in der Gesprächsführung besonders geeignet ist, von den befragten Personen Auskünfte über ein relativ neuartiges und bisher noch nicht in ausreichendem Maße bekanntes Forschungsgebiet einzuholen. Darüber hinaus eignet sie sich, um subjektiv relevante Informationen in Form von Wissen, Einstellungen, Erfahrungen und Meinungen der Personen zum Untersuchungsgegenstand abzufragen. Ein direktes Interview mit Sachkundigen hat darüber hinaus den Vorteil, dass das Gespräch jederzeit aktiv gelenkt und auf die Beantwortung der zentralen Fragen ausgerichtet werden kann. Auf diese Weise ermöglicht es tiefe Einblicke in die Denk- und Handlungsweisen der Unternehmen.<sup>23</sup>

#### **3.3 Vorgang der Datenerhebung**

Die halbstandardisierten Interviews dauerten jeweils zwischen 45 Minuten und 1,5 Stunden und fanden in den meisten Fällen in einer dem Befragten vertrauten Umgebung statt, um

---

<sup>22</sup> Zur qualitativen Methode des Experteninterviews vgl. Mieg & Brunner 2001, S. 4, Bogner 2005 und Froschauer 2003.

<sup>23</sup> Vgl. Chrzanowska 2002, S. 24.

durch eine alltagsnahe Situation eine Verfälschung der Ergebnisse durch externe Einflüsse möglichst zu vermeiden. Es wurde Wert auf einen weichen Kommunikationsstil gelegt, um eine mögliche widerstrebende Haltung des Befragten abzubauen.<sup>24</sup>

Angelehnt an den Vorschlag von LAMNEK<sup>25</sup> verlief das eigentliche Interview in vier Phasen (Einleitungsphase, allgemeine Sondierung, spezielle Sondierung, offene Fragen). Hinsichtlich der Beantwortung der Fragen des zuvor erstellten Leitfadens gab es wie bei qualitativen Interviews üblich keine vorgegebene Reihenfolge; diese ergab sich aus dem jeweiligen Interview- und Gesprächsverlauf.

### **3.4 Auswahl der Stichprobe**

Die in der empirischen Untersuchung befragten Sozialen Netzwerke wurden anhand bestimmter Kriterien ausgewählt. Es wurden nur solche Unternehmen in die Stichprobe aufgenommen, die einerseits keinen bestimmten inhaltlichen Fokus haben und andererseits allen Internet-Nutzern zugänglich sind. Angebote, welche auf spezielle Inhalte fokussieren, wie zum Beispiel auf Themen (z.B. Sport, Kochen oder Finanzen) oder jene Plattformen, die exklusiv nur bestimmten Zielgruppen offenstehen, wurden nicht berücksichtigt. Auch Communities, bei denen die Partnerschaftsvermittlung oder der Austausch von Daten im Vordergrund stehen, wurden von der Untersuchung ausgeschlossen. Im Fokus der Analyse standen somit Netzwerke, die ihren Nutzern im Schwerpunkt eine Plattform zur Kommunikation und Kontaktpflege zur Verfügung stellen. Ein weiteres Kriterium war, dass der überwiegende Teil der Funktionen einer Plattform für jeden frei und kostenlos zugänglich sein musste. Kostenpflichtige Soziale Netzwerke kamen nicht in die Auswahl.

Nicht bedeutend war hingegen die Frage, ob ein Unternehmen als Neugründung („Startup“) oder als Teil eines etablierten Konzerns betrieben wurde. Auch spielte es keine Rolle, ob es sich bei dem Netzwerk um ein neues originäres Konzept („First Mover“) oder um die Adaptation eines bereits existierenden Netzwerk-Konzeptes („Me-Too“) handelte.

Um ein möglichst großes Spektrum abzudecken, wurden im Rahmen der Studie sowohl Soziale Netzwerke mit einer hohen Reichweite und Relevanz betrachtet, die sich zum Zeitpunkt der Interviews bereits in der Phase des Durchbruchs oder gar der Konsolidierung befanden, als auch Newcomer in der Phase des Aufbaus.

Nach diesen Kriterien wurden Interviews mit den folgenden Netzwerken durchgeführt: Piczo ([www.piczo.com](http://www.piczo.com)), MySpace ([www.myspace.com](http://www.myspace.com)), Bloomstreet,<sup>26</sup> MeinSpion ([www.meinspion.de](http://www.meinspion.de)), Neon ([www.neon.de](http://www.neon.de)), Lokalisten ([www.lokalisten.de](http://www.lokalisten.de)), Kwick!

---

<sup>24</sup> Vgl. Lamnek 2005, S. 343.

<sup>25</sup> Ebd., S. 363-367.

<sup>26</sup> Der Betrieb des Sozialen Netzwerkes *Bloomstreet* wurde am 06.08.2008 eingestellt.

(www.kwick.de), Wer-kennt-wen (www.wer-kennt-wen.de), StudiVZ (www.studivz.net), Jappy (www.jappy.de), Spin (www.spin.de). Bei den Interviewpartnern handelte es sich um Führungskräfte, die für das Marketing verantwortlich waren. Je nach Personalstärke und Struktur des Unternehmens waren diese entweder die Gründer, Geschäftsführer oder Marketing-Leiter des Sozialen Netzwerkes.

### 3.5 Vorgehen bei der Datenanalyse

Bei der Auswertung handelt es sich im Kern um eine Zusammenfassung des erhobenen Datenmaterials in Anlehnung an das von LAMNEK vorgeschlagene „Vier-Phasen-Modell“, bestehend aus der Transkription, der Einzelanalyse, der generalisierenden Analyse und der Kontrollphase. Die Methode wurde ausgewählt, da sie sehr flexibel ist und Modifikationen zulässt, welche eine optimale Anpassung der Auswertung an das Datenmaterial ermöglichen.<sup>27</sup> Um Objektivität und intersubjektive Nachprüfbarkeit zu gewährleisten, wurde die Auswertung von zwei Personen durchgeführt.

Die Grundlage für die Auswertung stellten die Interviewaufnahmen dar, die in Anlehnung an die von MAYRING vorgeschlagenen Transkriptionsregeln niedergeschrieben wurden. In der zweiten Phase, der Einzelanalyse, wurden alle elf Interviews einzeln ausgewertet. Für diese Auswertung wurde auf Grundlage von Hintergrund-Recherchen und theoretischer Auseinandersetzung mit dem Thema ein aus acht Kategorien bestehendes Einzelauswertungsschema entwickelt.<sup>28</sup>

Neben den vorab gebildeten Kategorien wurden neue Erkenntnisse induktiv in das Auswertungsschema integriert. Die prägnantesten Textstellen eines Interviews wurden der Transkription entnommen, gekennzeichnet, der jeweiligen Kategorie zugeordnet und zusammengefasst. Es entstand folgendes Einzelauswertungsschema:

1. Maßnahmen zur Steigerung der Reichweite und deren Wirkung
2. Die Bedeutung der Meinungsführer
3. Angaben zu Kennzahlen und zum Durchbruch
4. Zeitliche Einordnung der Kommunikationsmaßnahmen in den Lebenszyklus und Angaben zu deren Wirkung
5. Gründe für das Wachstum und den Erfolg
6. Zusammenhang zwischen Reichweite und Erfolg
7. Verhältnis der Ausgaben für Offline- bzw. Online-Kommunikation
8. Sonstiges<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Vgl. Lamnek 2005, S. 402.

<sup>28</sup> Vgl. Mayring 1999, 2007.

<sup>29</sup> Die Kategorie 8 „Sonstiges“ beinhaltet lediglich potentielle ergänzende Zitate für die Auswertung der anderen Kategorien.

Nachdem alle elf transkribierten Befragungen ausgewertet waren, wurde der Versuch unternommen, allgemeine Aussagen zu treffen, die über die einzelnen Interviews hinausgehen. Pro Kategorie wurden die Zusammenfassungen aller elf Einzelauswertungen miteinander verglichen, auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinsichtlich Effektivität, Effizienz und sonstiger Aussagen untersucht und entsprechende Kernaussagen formuliert. Inhaltliche Differenzen und Widersprüche innerhalb der Interviews wurden herausgearbeitet und anschließend wurde in den jeweiligen Transkriptionen nach Lösungsmöglichkeiten für diese Widersprüche gesucht, d. h. es erfolgte eine Interpretation des gewonnenen Datenmaterials. Im Rahmen der Kontrollphase wurde das gesamte Material ein weiteres Mal hinsichtlich der Stimmigkeit überprüft.

## 4 Ergebnisse der Untersuchung

### 4.1 Zusammenfassung der Beurteilungen

Insgesamt lassen die Interviews eine grobe Priorisierung der Kommunikationsmaßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit zu. Einige Maßnahmen eigneten sich aus Sicht der Experten eindeutig, um Reichweite aufzubauen, andere wiederum wurden überwiegend als völlig irrelevant bezeichnet und spielten keine Rolle im Vorgehen der Unternehmen. Bevor der Frage nachgegangen wird, wie wirksam einzelne Arten der Kommunikation eingeschätzt wurden, erfolgt ein zusammenfassender Blick darauf, wie viele der elf befragten Sozialen Netzwerke bis zum Zeitpunkt des Interviews eine konkrete Maßnahme angewendet hatten (vgl. Tab. 1):

Deduktiv			
Maßnahme	Angewendet		
	Ja	Nein	Keine Aussage
Public Relations	11	0	0
Virales Marketing	11	0	0
Trad. Online-Werbung	10	1	0
SEO	8	1	2
SEM	7	3	1
Outdoor-Werbung	4	5	2
Print-Werbung	4	6	1
TV-Werbung	4	7	0
Radio-Werbung	3	7	1
Direkt-Marketing: <i>E-Mail-Marketing</i>	2 (8)	3	0

Tab. 1: Verteilung der deduktiv ermittelten Kommunikationsmaßnahmen

Von den explizit abgefragten Möglichkeiten eines Netzwerkes zur Steigerung der Reichweite stellen die Public Relations <sup>30</sup>, das virale Marketing und die traditionelle Onlinewerbung (Werbebanner) die am häufigsten genutzten Maßnahmen dar. Elf Soziale Netzwerke gaben an, durch Mund-zu-Mund-Propaganda gewachsen zu sein. Unter diesen behaupteten zehn, virales Marketing betrieben zu haben, indem sie beispielsweise ihre Nutzer anregten, das Netzwerk an Freunde weiterzuempfehlen oder diesen zumindest Funktionen anboten, um eine Weiterempfehlung zu erleichtern.<sup>31</sup> Auch die Maßnahmen zur Verbesserung der Suchmaschinenpräsenz, sei es durch Keyword-Advertising oder Suchmaschinenoptimierung, wurden vergleichsweise häufig angewendet. Auf die klassischen Werbe-Gattungen TV-Werbung, Printwerbung und Radiowerbung wurde im Vergleich zu den anderen Maßnahmen nur selten zurückgegriffen. Schlusslicht der betrachteten Aktivitäten stellt das E-Mail-Marketing <sup>32</sup> dar. Obwohl acht Unternehmen angaben, dieses zu betreiben oder betrieben zu haben, äußerten lediglich zwei, es auch zur Gewinnung neuer Nutzer eingesetzt zu haben.

Aufgrund der offenen Art der Gesprächsführung in den Interviews kamen Maßnahmen zur Sprache, die nicht explizit abgefragt wurden. So erwähnten beispielsweise acht Befragte, Veranstaltungen (Events), wie zum Beispiel Diskothekenabende oder Konzerte, im Rahmen von Kooperationen oder eigenständig organisiert zu haben. Einen Überblick über die zusätzlich von den Experten genannten Maßnahmen liefert Tab. 2.

<b>Induktiv</b>			
<b>Maßnahme</b>	<b>Angewendet</b>		
	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>	<b>Keine Aussage</b>
Events	8	0	3
Direkt-Marketing: <i>Flugblätter</i>	5	0	6
Werbegeschenke	3	0	8
Affiliate-Marketing	2	0	9
Guerilla-Marketing	1	0	10

Tab. 2: Verteilung der induktiv ermittelten Kommunikationsmaßnahmen

Im Laufe der Interviews wurden die Experten nicht nur danach befragt, welche Maßnahmen sie ergriffen haben, sondern auch darum gebeten, das Verhältnis zwischen ihren Ausgaben für Online- und Offline-Maßnahmen zu schätzen. Während vier Vertreter keine Schätzung

<sup>30</sup> Erläuterungen zu „Public Relations“ in: Bentele 2008 und Kelleher 2007.

<sup>31</sup> Erläuterungen zu „Mund-zu-Mund-Propaganda“ in: Godin 2001 und Oetting 2006.

<sup>32</sup> Erläuterungen zu „E-Mail-Marketing“ in: Lammenett 2007 und Langner 2007.

abgeben konnten, mit der Begründung, kaum bis gar keine Investitionen in Kommunikation getätigt zu haben, ergaben sieben Schätzungen im Mittel folgende Verteilung (vgl. Tab. 3).

Offline (in %)	Online (in %)
42,9	57,1

Tab. 3 Verhältnis zwischen Offline- und Online-Maßnahmen

Insgesamt erweckten die Interviewten den Eindruck, über kein großes Budget für Kommunikationsmaßnahmen zu verfügen. Die Notwendigkeit für ein solches habe nicht bestanden: Zum einen, weil sich die meisten Netzwerke noch in der Aufbauphase befänden und oftmals keine Notwendigkeit zur Werbung bestehe; zum anderen, weil die hauptsächliche Ursache des Nutzeranstiegs in der meist kostenlosen Mund-zu-Mund-Propaganda gesehen wurde. Während Betreiber anderer Internet-Unternehmen Mund-zu-Mund-Propaganda häufig mit werblichen Maßnahmen anstoßen, sahen die Betreiber der befragten Sozialen Netzwerke in der Qualität und Ausstattung ihrer Plattform die wichtigste Voraussetzung für deren Weiterempfehlung. Da viele Netzwerke zum Zeitpunkt der Interviews noch keine Gewinne erzielten, räumten sie der technischen und inhaltlichen Weiterentwicklung ihrer Plattform einen höheren Stellenwert ein. In ihren Investitionen spielte Werbung eine nur untergeordnete Rolle.

Neben der Quantität - im Sinne der Verbreitung einzelner Kommunikationsmaßnahmen - lag der Fokus der Untersuchung auch auf deren Qualität. Als entscheidendes Kriterium für die Qualität wurde die Effektivität einer Maßnahme, neue Nutzer zu generieren, herangezogen. Die Untersuchung der Aussagen zur Qualität einzelner Maßnahmen erfolgte zunächst unabhängig davon, ob die Betreiber diese Maßnahmen tatsächlich zum Einsatz gebracht hatten. Oft hatten sich einzelne Gesprächspartner zum Beispiel auf Grundlage von Konkurrenzbeobachtung oder der Berichterstattung in Fachmedien eine klare Meinung gebildet und bestimmte Maßnahmen nicht ergriffen, weil sie diese – unabhängig von ihren eigenen Erfahrungen – für nicht effektiv hielten. Lediglich dann, wenn die Einschätzung der Befragten, die keine Erfahrung mit dieser Maßnahme gesammelt hatten, von der Einschätzung derer abwich, die diese Maßnahme im Betrieb ihres Sozialen Netzwerkes tatsächlich ausprobiert hatten, wird der Aspekt der praktischen Erfahrung in der Auswertung und Interpretation der Daten ausdrücklich erwähnt.

Ausgehend von den Meinungen der Experten lassen sich die auf deduktivem und induktivem Wege ermittelten Kommunikationsmaßnahmen drei Kategorien zuordnen: Effektiv, mäßig effektiv oder ineffektiv. Eine Maßnahme wird dann als effektiv bezeichnet, wenn sie von der

überwiegenden Mehrheit als wirksam eingeschätzt wurde, und als ineffektiv, wenn sie von der überwiegenden Mehrheit der Netzwerke als nicht wirksam angesehen wurde. Eine mäßig effektive Maßnahme zeichnet sich dadurch aus, dass eine ungefähr gleich große Anzahl an Vertretern Sozialer Netzwerke diese als wirksam bzw. als unwirksam eingestuft hat. Neben der Effektivität konnten in bestimmten Fällen auch Aussagen zur Effizienz einzelner Aktivitäten gewonnen werden. Ausgehend von diesen Überlegungen können die Maßnahmen wie folgt kategorisiert werden (vgl. Tab. 4).

Effektivität	Maßnahme	Effizienz
<b>Effektiv</b>	Virales Marketing	Effizient
	Public Relations	K.A. (Keine Aussage)
<b>Teilweise effektiv</b>	SEO/SEM	K.A.
	TV-Werbung (aktionsgetrieben)	Ineffizient
<b>Ineffektiv</b>	TV-Werbung (produktbezogen/Branding)	Ineffizient
	Trad. Online-Werbung	K.A.
	Radiowerbung	K.A.
	Print-Werbung	Ineffizient
	Outdoor-Werbung	Ineffizient
	Affiliate-Marketing	Ineffizient
	E-Mail-Marketing	K.A.

Tab. 4: Effektivität und Effizienz der Kommunikationsmaßnahmen

Für das Wachstum der Sozialen Netzwerke war die Stimulierung von Mund-zu-Mund-Propaganda das effektivste Instrument. Alle elf befragten Unternehmen gaben an, hauptsächlich durch Weiterempfehlungen ihrer Nutzer groß geworden zu sein, was sich auch anhand einiger genannter Zahlen verdeutlichen lässt. Beispielsweise gaben drei Experten an, ca. 95 % ihrer neuen Nutzer auf diesem Weg gewonnen zu haben. Virales Marketing<sup>33</sup> war für die Netzwerke zugleich ein effizientes Mittel, da neben der hohen Effektivität kaum Kosten entstanden sind.

Neben dem viralen Marketing schrieb die überwiegende Mehrheit der Befragten der PR eine sehr große Wirkung zu. Redaktionelle Erwähnungen wurden als viel wichtiger und effektiver empfunden als die klassischen Werbemaßnahmen.

Wenn man bedenkt, dass der überwiegende Teil der neuen Nutzer durch Freunde oder Bekannte auf ein Netzwerk aufmerksam wurde, so spielten die folgenden Maßnahmen für das

<sup>33</sup> Erläuterungen zu „Virales Marketing“ in: Kirby 2006 und Klinger 2006.

Wachstum lediglich eine untergeordnete Rolle. Eine Rolle spielten sie vermutlich hauptsächlich dann, und wenn sie wiederum virale Effekte anstoßen konnten.

Die Suchmaschinenoptimierung (SEO)<sup>34</sup> und das Suchmaschinenmarketing (SEM)<sup>35</sup> wurden von den Interviewten oftmals nicht eindeutig voneinander abgegrenzt. Die Experten sprachen oft von einer generellen und wünschenswerten Präsenz ihres Netzwerkes auf den Ergebnisseiten der Suchmaschinen – vor allem bei *Google*<sup>36</sup> –, die sie mittels SEM oder SEO verbessert werden konnte.<sup>37</sup> Durch Suchmaschinenmarketing und Suchmaschinenoptimierung konnten die Netzwerke zwar neue Nutzer generieren, zum Beispiel gaben zwei Befragte an, zwischen 3,5 % und 5 % der neuen User über Suchmaschinen gewonnen zu haben, sie bemängelten jedoch deren Nachhaltigkeit: Die User seien nach einer gewissen Zeit nicht mehr allzu aktiv bzw. vollständig inaktiv („Kartei-Leichen“).

Die traditionelle Onlinewerbung (Werbepbanner) wurde in den meisten Fällen als nicht effektiv beurteilt. Potenzielle Nutzer, die gerade auf anderen Websites aktiv seien, würden durch die Bannerwerbung Sozialer Netzwerke nicht wirklich erreicht, da es nach Meinung einiger Experten für das Interesse an Sozialen Netzwerken auch der Bereitschaft bedürfe, sich als neuer Nutzer zu registrieren. Diese Bereitschaft sei in dem Augenblick, in dem der Nutzer mit dem Werbemittel eines Sozialen Netzwerkes in Kontakt gerate, aber in der Regel nicht gegeben, weil der Nutzer sein Interesse auf den Besuch der jeweiligen Website konzentriere. Wenn Interviewpartner Online-Werbung jedoch als wirksam bezeichneten, so geschah dies häufig mit der Anmerkung, diese als Vertreter eines Sozialen Netzwerkes in der Öffentlichkeit nicht als unwirksam bezeichnen zu dürfen, weil die Online-Werbevermarktung schließlich die zukünftige Geschäftsgrundlage zur Refinanzierung der Plattform sei. Mit anderen Worten: Auch wenn sich die Online-Werbung aus Sicht der Interviewten nicht zur Generierung neuer Nutzer eignet, so wollte niemand grundsätzlich und vor allem öffentlich an diesem Geschäftsmodell zweifeln.

Die klassischen Kommunikationsmaßnahmen – Fernsehwerbung<sup>38</sup>, Printwerbung, Radiowerbung<sup>39</sup> und im weitesten Sinne auch Outdoor-Werbung<sup>40</sup> – wurden überwiegend als ineffektiv bezeichnet, um neue Nutzer zu gewinnen. Begründet wurde dies u. a. mit dem Mediennutzungsverhalten: Zum einen widme die für Soziale Netzwerke relevante Zielgruppe diesen Medien immer weniger Zeit. Zum anderen werde der Wechsel vom Werbemedium zum

---

<sup>34</sup> Erläuterungen zu „Suchmaschinenoptimierung“ (SEO) in: Koch 2007.

<sup>35</sup> Erläuterungen zu „Suchmaschinenmarketing“ (SEM) in: Kaiser 2006.

<sup>36</sup> Darstellung des Google-Werbenetzwerkes und der Funktionsweise von „Google-Adwords“ in: Google 2008.

<sup>37</sup> Ausführliche Beschreibung der Auswirkungen von Google auf die Internet-Ökonomie und Medienindustrie in: Battelle 2006.

<sup>38</sup> Erläuterung zu „Fernsehwerbung“ in: Friedrichsen 2004.

<sup>39</sup> Erläuterungen zu den klassischen Werbemedien „Fernsehwerbung“, „Radiowerbung“ und „Printwerbung“ in: Gerke 2005.

<sup>40</sup> Erläuterung zu „Outdoor-Werbung“ in: Ansbach 2004.

Zielmedium oft nicht vollzogen („Medienbruch“). Hinsichtlich der TV-Werbung wurde zwischen aktionsgetriebenen und produktbezogenen Maßnahmen unterschieden. Während Ersterer in Verbindung mit einem reichweitenstarken Format durchaus geeignet seien, um neue Nutzer zu gewinnen, eigneten sich Letztere nicht zu diesem Zweck. TV-Werbung wurde von vielen Befragten als das ineffizienteste – weil teuerste – Kommunikationsinstrument bezeichnet. Generell stellen die zuletzt erwähnten Werbeträger unter allen betrachteten Kommunikationsmaßnahmen die ineffizientesten dar, da sie Kosten verursachen, die die zusätzlichen Erträge der durch sie gewonnenen Nutzer bei weitem übersteigen. Sie kamen deshalb bei den meisten Sozialen Netzwerken nur dann zum Einsatz, wenn sie im Rahmen von Kooperationen von den Geschäftspartnern ohne Entgelt bzw. vergünstigt angeboten wurden, oder, wenn ein großer Medienkonzern an dem Unternehmen beteiligt war, wie zum Beispiel ein TV-Konzern, der das Soziale Netzwerk im Fernsehen bewarb.

Am kritischsten beurteilten die Experten das E-Mail-Marketing zum Zweck der Kundenakquisition. Nachdem es vor einigen Jahren im Rahmen der Werbeaktivitäten noch Wirkung gezeigt und eine Rolle gespielt habe, sei es heute sehr ineffektiv. Weil die meisten Nutzer werbliche Mailings als störend empfinden („Spam“), könne sich das E-Mail-Marketing sogar kontraproduktiv auf die Gewinnung neuer Nutzer und schädigend auf das Image des Unternehmens auswirken.

Zwei Netzwerke gaben an, Affiliate-Marketing als eine Form der Kommunikation ausprobiert zu haben <sup>41</sup>. Für den Zweck der Gewinnung neuer Nutzer für Soziale Netzwerke sei es jedoch ungeeignet. Auf Grund des Anreizes der Affiliatepartner, ihre Einnahmen durch Neuregistrierungen zu maximieren, bestehe eine zu hohe Motivation für betrügerisches Verhalten, wie z.B. das Anmelden nicht realer Identitäten („Fake-Profile“). Der Einsatz von Affiliate Marketing verursache somit u.U. zwar sehr viele Profile, die aber im Anschluss aufgrund des Fehlens realer Personen dahinter inaktiv seien. Für die Belange der Sozialen Netzwerke wurde es darum nicht nur als ineffektiv, sondern aus demselben Grund auch als ineffizient beurteilt.

Nicht eindeutig den drei Kategorien zuordnen lassen sich die von den Netzwerken organisierten Events. Diese wurden zwar generell als eine Möglichkeit angesehen, mit Nutzern in Kontakt zu treten, von der überwiegenden Mehrheit der Betreiber jedoch veranstaltet und genutzt, um die Zufriedenheit bereits registrierter Kunden zu verbessern, und um das Gefühl der Zugehörigkeit zum jeweiligen Online-Netzwerk auch in die Realität der Offline-Welt zu übertragen. Auf Grund der Vielfalt der bis zu den Interviews veranstalteten Events, die von Diskothekenabenden bis Konzerten reichten, vor allem aber aufgrund der Schwierigkeit der

---

<sup>41</sup> Erläuterung zu „Affiliate-Marketing“ in: Fantapié Altobelli 2004.

Wirkungs-Messung und Auswertung, konnten keine Aussagen zur Effektivität oder Effizienz gewonnen werden.

Gleiches gilt für die anderen genannten Maßnahmen, zum Beispiel für die Verteilung von Flugblättern oder von Werbegeschenken. Lediglich ein Unternehmen äußerte ohne weiteren Erfahrungsbericht, Guerilla-Marketing könne sehr effektiv sein, um neue Nutzer zu gewinnen. Allerdings sei das meist negative Image, welches Sozialen Netzwerken durch solche Aktionen nachhänge, in der Folgezeit kaum zu beseitigen.

## **4.2 Zeitliche Einordnung der Maßnahmen**

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Befragung zielte darauf ab, die Kommunikationsmaßnahmen sowie deren Wirkung zeitlich einzuordnen. Bereits ROGERS hatte einen idealtypischen Verlauf der Adoption als S-Kurve dargestellt. In welchem Zeitabschnitt hatten die Betreiber Sozialer Netzwerke welche Maßnahmen ergriffen und welche Wirkung damit erzielt? Gab es Maßnahmen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Entwicklung des Sozialen Netzwerkes zu einem signifikanten Anstieg der Adoptionsrate geführt hatte? Womit hatten die Unternehmen – sofern bereits geschehen – diese kritische Masse erreicht?

Die Marketing-Verantwortlichen aller Netzwerke waren sich der Verläufe ihrer Wachstumskurven bewusst und unterschieden im Gespräch oftmals wie selbstverständlich zwischen einem eher progressiven oder exponentiellen Wachstum. Für das Phänomen des Erreichens einer kritischen Masse gab es jedoch keinen einheitlichen Begriff. Einige der Befragten bezeichneten dieses zum Beispiel als „ein schnelles virales Wachstum“ oder als „eine Veränderung der Wachstumskurve von einem flachen hin zu einem exponentiellen Anstieg“. Zur Erläuterung und Unterstützung wurde das Phänomen des Erreichens einer kritischen Masse in den Gesprächen auch unter dem von GLADWELL geprägten populärwissenschaftlichen Stichwort „Tipping Point“ abgefragt.<sup>42</sup> Dieser Begriff war den meisten Interviewpartnern zwar mehr oder weniger bekannt, es herrschte aber insgesamt Unklarheit über dessen Bedeutung. Darüber hinaus definierten die Unternehmen ganz unterschiedliche Zielsetzungen, was das Erreichen einer kritischen Masse an Nutzern betrifft.

Bei vier Experten stand beispielsweise nicht das gesamte, bundesweite Wachstum im Vordergrund. Vielmehr setzten sie in der Gewinnung neuer Nutzer regionale Schwerpunkte. Hierfür wurde beispielsweise geschaut, in welcher Region das Unternehmen eine geringe Durchdringungsrate aufwies, um dann dort mit gezielten Maßnahmen das Wachstum zu beschleunigen. In diesem Fall wurde nicht von einem einzigen „Tipping Point“ gesprochen, der deutschlandweit erreicht werden müsste, sondern von einer Vielzahl regionaler Durchbrüche.

---

<sup>42</sup> Vgl. Gladwell 2002.

Einer der Experten schätzte die Anzahl der für einen solchen lokalen Durchbruch notwendige Anzahl an Registrierungen für sein Netzwerk auf ca. 10.000 Nutzer. Ein anderer war der Meinung, man könne die Anzahl der für regionale „Tipping-Points“ notwendigen Nutzer-Registrierungen nicht nach Erfahrungswerten oder Gesetzmäßigkeiten beziffern, weil die Entwicklungen regional unterschiedlich seien. Teil der Strategie eines Unternehmens war es, die Werbeaktivitäten nach Erreichen einer bestimmten Menge an Nutzern in einem bestimmten Umkreis stark zu reduzieren und sich stattdessen auf die Pflege des Images zu konzentrieren.

Lediglich zwei Interviewte sprachen von einem überregionalen deutschlandweiten „Tipping Point“. Das eine Unternehmen quantifizierte das Erreichen einer kritischen Masse mit einer Anzahl von 70.000 bis 100.000 Nutzern. Das andere legte die für einen Durchbruch nötige Anzahl mit 200.000 bis 250.000 Nutzern fest, ohne dieses Level bis dato erreicht zu haben.

Drei Befragte wiesen in diesem Kontext darauf hin, der „Tipping Point“ sei eine Ex-post-Größe, zu der nach Ansicht eines der Befragten vorab keine Prognosen möglich seien, und die nach Aussage eines zweiten vorher nicht bestimmbar sei, da man als Betreiber oftmals gar nicht wisse, in welcher Phase des Lebenszyklus sich das Soziale Netzwerk gerade befinde.

Zwei Befragte erwähnten, die Idee des Erreichens einer kritischen Masse und des Durchbruchs sei prinzipiell nur für große Soziale Netzwerke relevant, die eine breite Zielgruppe aufweisen.

Der Vertreter eines Sozialen Netzwerkes wies darauf hin, ein exponentielles Wachstum könne kurzfristig auch von Nachteil sein. Seine Plattform zum Beispiel sei in der Phase des schnellen Wachstums nicht dazu in der Lage gewesen, den technischen Anforderungen einer rasant gestiegenen Nutzerzahl gerecht zu werden. Auch andere relevante Parameter im Aufbau und Betrieb eines Sozialen Netzwerkes, wie zum Beispiel die Kosten, könnten bei einem progressiven Wachstumsverlauf besser kontrolliert werden.

Die Interviews ließen keine Schlussfolgerungen zu, ob sich bestimmte Kommunikationsmaßnahmen in bestimmten Lebensphasen signifikant auf das Wachstum des Netzwerkes ausgewirkt haben. Dies kann nach Auswertung der Expertenmeinungen unter anderem damit erklärt werden, dass sich viele der betrachteten Netzwerke noch in der Phase eines anfänglichen, progressiven Wachstums befanden und die für einen Durchbruch nötige Reichweite noch nicht erreicht hatten. Sogar jene, die angaben, sich in einem exponentiellen Wachstum zu befinden, konnten keine genauen Aussagen darüber treffen, welche Kommunikationsmaßnahmen im Wesentlichen dazu beigetragen hatten.

Sechs Netzwerke führten an, in der Anfangsphase überhaupt keine Kommunikationsmaßnahmen ergriffen zu haben. Das Produkt sei lediglich Bekannten oder Freunden vorgestellt worden, die mittels Weiterempfehlung für den ersten Nutzeranstieg gesorgt hatten.

Falls Unternehmen angaben, in ihren anfänglichen Stadien werbend aktiv gewesen zu sein, dann war dies ausschließlich offline geschehen, beispielsweise durch Promotion-Aktionen auf der Straße, durch Plakate in der U-Bahn oder kleine exklusive Veranstaltungen, zu denen der erste Kreis der Nutzer eingeladen worden war. Aus Sicht eines Unternehmensvertreter werde das Wachstum eines jeden Sozialen Netzwerkes im Internet in der Regel offline angestoßen.

Neben genereller Zweifel an der Wirksamkeit klassischer Kommunikationsmaßnahmen habe es bei der Entscheidung eines Unternehmens gegen Werbung im Fernsehen, Radio oder Internet eine große Rolle gespielt, in der Anfangsphase des Projektes kein Budget für diese meist kostspieligen Werbekanäle gehabt zu haben. Für ein anderes Unternehmen waren Online-Maßnahmen in der Anfangsphase nicht mehr notwendig, da das Internet-Angebot auf Grund diverser Offline-Kooperationen, vor allem im amerikanischen Raum, bereits sehr schnell gewachsen war und für die Verbreitung in Deutschland keine besonderen Online-Maßnahmen brauchte.

Einige Marketing-Verantwortliche betonten, das Internet erst im Laufe der Zeit als zusätzliches Medium für die Kommunikation entdeckt zu haben. Ein Interviewpartner begründete die Entscheidung für die Online-Kommunikation mit der gestiegenen Anzahl an konkurrierenden Sozialen Netzwerken in Deutschland und dem damit verbundenen höheren Wettbewerbsdruck. Dieser habe das Unternehmen dazu gezwungen, neue Kommunikationskanäle und Maßnahmen auszuprobieren.

Bezüglich der zukünftigen Ausrichtung ihrer Kommunikationsstrategie, gaben fünf Unternehmen an, keine neuen Maßnahmen auszuprobieren oder ergreifen zu wollen. Lediglich drei erwähnten, ihre Strategie in Zukunft ändern zu wollen, entweder, weil sie durch ein geringes Budget dazu gezwungen sein würden, oder, weil die Kommunikation der Sozialen Netzwerke auf Grund der zunehmenden Marktsättigung in der Zukunft anders ausgerichtet und gestaltet werden müsse. Nur ein Ansprechpartner gab an, mit dem Gedanken zu spielen, sich in Zukunft der traditionellen Maßnahmen zu bedienen und eventuell Fernsehwerbung schalten zu wollen. Drei Befragte betonten, in naher Zukunft Funktionen der Plattform verbessern zu wollen, um so die Mund-zu-Mund-Propaganda stärker zu stimulieren. In welche allgemeine Richtung die Unternehmen ihre Strategie zur Kommunikation ihrer Sozialen Netzwerke insgesamt weiterentwickeln werden, konnte nicht herausgestellt werden. Die meisten Unternehmen hatten hierzu keine konkreten Vorstellungen und Pläne entwickelt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die befragten Unternehmen in ihrer Anfangsphase überwiegend Offline-Maßnahmen gewählt haben, um ihre Sozialen Netzwerke bekannt zu machen und deren Reichweite zu erhöhen. Diese Aktivitäten bewegten sich allerdings in der Regel auf einem quantitativ sehr niedrigen Niveau, weil für umfangreiche Marketingaktivitäten kein oder kaum ein Budget zur Verfügung stand. Viele Betreiber gaben außerdem an, ein rasantes Wachstum in der Anfangsphase gar nicht beabsichtigt oder geplant zu haben. Zudem waren einige der Netzwerke aus einem persönlichen Antrieb der Gründer heraus entstanden, lediglich eine Plattform für sich zur Kommunikation mit Freunden und Bekannten zu schaffen. Dementsprechend verfolgten sie mit ihren anfänglichen Werbe-Aktionen hauptsächlich das Ziel, ihr näheres soziales Umfeld mit dem Netzwerk vertraut zu machen. Mund-zu-Mund-Propaganda wurde meistens ohne Absicht angestoßen und sorgte für den ersten Nutzeranstieg und die erste Grundmenge an registrierten Nutzern. Erst danach entwickelte sich bei den meisten Betreibern der Wunsch, das Netzwerk für die breite Masse zu öffnen und es kommerziell zu betreiben. Ein zunehmender Wettbewerb und damit verbundener Druck, wachsen zu müssen, führte bei vielen Betreibern Sozialer Netzwerke im Laufe der Zeit dazu, dass etablierte Kommunikations- und Werbekanäle erprobt und hinsichtlich ihrer Wirksamkeit betrachtet oder ausgewertet wurden. Dabei wurde vor allem das Internet, welches in der Anfangsphase der Sozialen Netzwerke für eine von Nutzern initiierte Verbreitung gesorgt hatte, als professionelles Kommunikationsmedium entdeckt und genutzt.

Inwieweit sich einzelne Kommunikationsmaßnahmen und deren Wirkung einer bestimmten Phase im Lebenszyklus eines Sozialen Netzwerkes zuordnen lassen und ob bestimmte Kanäle oder Instrumente in bestimmten Phasen besonders wirkungsvoll sind, lässt sich aus den Interviews nicht eindeutig beantworten. Zum einen befanden sich die meisten der betrachteten Netzwerke in einem progressiven Wachstum und hatten einen Durchbruch bzw. signifikanten Anstieg der Reichweite noch nicht erreicht. Zum anderen fiel es einigen Vertretern der Netzwerke schwer, einzuschätzen, in welcher Lebensphase sie sich gerade befanden. Zudem konnten die Unternehmen, die behaupteten, sich in der Phase des exponentiellen Wachstums zu befinden oder diese bereits überschritten zu haben, ebenfalls nicht angeben, welche Maßnahmen im Wesentlichen dazu geführt oder beigetragen hatten. So wurden „Durchbruch“, „exponentieller Anstieg“ oder „Tipping Point“ oftmals als Größenordnungen dargestellt, die nur ex post bestimmbar seien. Vermutlich hätten die meisten Vertreter der Netzwerke die konkreten Gründe für einen außerordentlich hohen Zustrom an neuen Mitgliedern gar nicht genau benennen können. Schließlich verfolgten die Netzwerke unterschiedliche Wachstumsstrategien: Einige fokussierten ihre Ausdehnung auf bestimmte Regionen, sodass sie statt des einen, bundesweiten exponentiellen Anstiegs mehrere kleine lokale Durchbrüche anstrebten. Diese Netzwerke lieferten zwar aussagekräftige Informationen dar-

über, wie effektiv einzelne lokale Maßnahmen waren, nicht aber darüber, welchen Einfluss sie auf das bundesweite Wachstum hatten.

Die Frage nach künftigen Plänen und Veränderungen in der Kommunikation offenbarte ein unklares Bild: Trotz der zunehmenden Marktabdeckung mit Sozialen Netzwerken schienen die meisten Befragten keine genaue Vorstellung darüber zu haben, mit welcher Kommunikationsstrategie sie den Herausforderungen der Zukunft begegnen wollen. Kaum ein Netzwerk hatte konkrete Pläne und Vorstellungen oder erwähnte, seine aktuelle Strategie ändern zu wollen.

### **4.3 Relevanz der Kommunikationsmaßnahmen für das Wachstum**

#### **4.3.1 Sonstige Gründe für das Wachstum**

Im letzten Teil der Interviews wurde den Experten die Gelegenheit gegeben, Gründe für das Wachstum jenseits der bis dahin abgefragten Kommunikationsmaßnahmen zu nennen und zu erläutern. In einigen Interviews äußerten sich die Befragten hierzu auch schon früher im Gespräch. Hierzu wurde den Interviewpartnern die Frage gestellt, ob sie ihr Netzwerk für erfolgreich halten und wie sie ihren Erfolg begründen. Letztlich sollte ermittelt werden, was die Unternehmen als Triebfeder für ihr Nutzerwachstum ansahen, um auch solche Ursachen für die Weiterentwicklung der Reichweite zu erfassen und in die Beurteilung einfließen zu lassen, die nicht von den explizit abgefragten Kommunikationsmaßnahmen herrührten.

Mit Ausnahme eines Unternehmens sahen alle Befragten ihr Netzwerk als erfolgreich an. Die meisten gaben an, dieser Erfolg ließe sich auf die hohe Reichweite zurückführen, die von den einschlägigen Instituten (*IVW*<sup>43</sup>, *AGOF*<sup>44</sup>, *Nielsen*<sup>45</sup>) gemessen und veröffentlicht werden. Darüber hinaus begründeten einige wenige Interviewpartner den Erfolg ihres Netzwerkes damit, Gewinne zu erwirtschaften.

Die meisten Interviewten betonten, dass ein gutes Produkt im Sinne eines qualitativ hochwertigen Sozialen Netzwerkes der entscheidende Grund für das Wachstum sei. Ein Experte war der Meinung, es sei dabei wichtiger, bereits bestehende Funktionen der Plattform zu verbessern als zahlreiche neue einzuführen. Ein Produkt mit einem überschaubaren Funktionsumfang sei von Vorteil, wenn man Nutzer anspreche, die nicht besonders internetaffin sind. Den Sozialen Netzwerken müsse es generell gelingen, die Bedürfnisse der Nutzer zu befriedigen und ihnen mit dem Produkt einen Mehrwert zu bieten, um so die Weiterempfehlungsrate zu steigern. Der Vertreter eines anderen Unternehmens sah den Erfolgsfaktor für

---

<sup>43</sup> Vgl. Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern (IVW) 2008 und Bundesverband Digitale Wirtschaft 2000.

<sup>44</sup> Vgl. Arbeitsgemeinschaft Online Forschung (AGOF) 2008.

<sup>45</sup> Vgl. Nielsen Online 2007.

das Wachstum seiner Plattform darin, mit einer stabilen und schnellen Software sowie optisch ansprechend gestalteten Seite einen überdurchschnittlichen Service anzubieten. Der Verantwortliche eines weiteren Unternehmens sah in dem selbst erstellten und nicht von externen Berichterstattern gekauften redaktionellen Inhalt eine seiner Stärken, auch wenn dieser nicht zu den Kernkompetenzen seines Sozialen Netzwerkes zähle. Ein auf seine Nutzer genau zugeschnittenes Produkt anzubieten, war für einen anderen Experten die Erklärung für stetiges Wachstum. Die Sinnhaftigkeit von Produktinnovationen sei dabei jederzeit genau untersucht worden. Maßnahmen, bei denen Zweifel hinsichtlich der Wirksamkeit herrschten, habe man nicht umgesetzt. Die voreilige Implementierung nicht genau durchdachter neuer Funktionen sei eines der Probleme anderer Netzwerke. Neben Funktionen, die für eine generelle Kundenzufriedenheit sorgen, wurde es von einem anderen Experten als ebenso wichtig erachtet, von Beginn an sowohl Funktionen anzubieten, die bereits aktive Nutzer zu weiterer Aktivität anregen, als auch solche, die passive Nutzer regelmäßig zur Wiederkehr motivieren.

Zwei internationale Unternehmen konnten ein hohes Wachstum in Deutschland kurzfristig allein dadurch erreichen, dass sie ihr Angebot in die deutsche Sprache übersetzten. Weil deutsche Nutzer das englischsprachige Netzwerk bereits vor dessen Übersetzung genutzt hatten, konnte die deutschsprachige Version mit einem Grundstock an Nutzern starten und innerhalb eines kurzen Zeitraums einen hohen Nutzeranstieg verbuchen.

Die Entscheidung, ihre Nutzer dazu zu bewegen, sich mit realen Namen anstelle von Pseudonymen („Nicknames“) zu präsentieren, wirkte sich bei zwei Sozialen Netzwerken positiv auf das Wachstum aus: Bekannte Personen konnten so leichter identifiziert, Freundeskreise schneller gebildet und der Wert des Netzwerks für seine Nutzer kontinuierlich gesteigert werden.

Der Marketing-Verantwortliche eines Unternehmens hob die strenge Einhaltung des Datenschutzes hervor, denn der Schutz von persönlichen Angaben seiner Nutzer sei ein wesentliches Erfolgskriterium und wichtig, um das Vertrauen der Nutzer zu gewinnen. Auch die Implementierung umfangreicher Funktionen, die Nutzer mit unsittlichem Verhalten dem Netzwerk fernhalten, wirkte sich positiv auf das Wachstum aus.

Die Vertreter von fünf Sozialen Netzwerken führten die Nähe des Managements zur Zielgruppe als einen der Gründe für ihr Wachstum an. Diese äußere sich beispielsweise in der persönlichen und vor allem richtigen Ansprache der Nutzer oder auch in der Möglichkeit, diese an der Weiterentwicklung des Produktes teilhaben zu lassen, um deren Wünsche und Anregungen besser berücksichtigen zu können. Die Nähe äußere sich auch in der Verbundenheit der Betreiber mit ihrer Community und im persönlichen Engagement für das Netzwerk.

Eine positive Einstellung des Managements zur Zielgruppe übertrage sich auf die gesamte Community, so ein Interviewter.

Auch dem guten und erfahrenen Management wurde seitens zweier Unternehmen ein hoher Stellenwert beigemessen. Aus der Sicht eines Gesprächspartners, in diesem Fall des Gründers, seien die eigene technisch geprägte Ausbildung, das Engagement, der unternehmerische Antrieb, der Wunsch nach Verwirklichung eigener Ideen sowie der Freiraum für Entscheidungen wichtige Voraussetzungen für den Erfolg des Unternehmens gewesen. So sei auch bei der Auswahl neuer Mitarbeiter großer Wert darauf gelegt worden, dass diese dem Unternehmensbild entsprechen. Die hohe Relevanz eines passenden Gründerteams für das Wachstum eines Sozialen Netzwerkes wurde auch durch ein Negativbeispiel verdeutlicht. Ein Experte betrachtete den Misserfolg seines Netzwerkes als ein Resultat schlechter Leistungen der Programmierer in der Anfangsphase, welches man im Nachhinein wiederum auf die schlechte Beratung eines Dienstleisters zurückgeführt habe, der das technische Konzept empfohlen hatte. Eine Hochschulausbildung ohne technologische Inhalte, die geringe Erfahrung des Gründer-Teams und fehlende Kontakte zu Informatikern seien Gründe dafür gewesen, die Empfehlung des externen Beraters falsch eingeschätzt und falsche Entscheidungen getroffen zu haben. Diese Defizite des Gründerteams hätten somit maßgeblich zum Misserfolg beigetragen.

Die Unabhängigkeit Sozialer Netzwerke wurde aus Sicht dreier Vertreter als Erfolgsfaktor angesehen. Ein Interviewpartner bezeichnete die Abhängigkeit von einem Konzern – zum Beispiel in Form einer Tochtergesellschaft oder Beteiligung - sogar als geschäftsschädigend. Ein weiterer bezweifelte, dass große Konzerne dazu in der Lage seien, denselben Erfolg beim Aufbau eines Sozialen Netzwerkes erzielen zu können wie unabhängige Gründerteams.

Fünf Experten betrachteten den richtigen Zeitpunkt und den richtigen Ort der Gründung als relevante Faktoren für den Erfolg ihrer Sozialen Netzwerke. Es sei wichtig gewesen, von Anfang an dabei zu sein und sich als erster in einem Markt mit hoher Nutzungsbereitschaft zu präsentieren. Deshalb sah es ein Unternehmer als schwierig an, jetzt (zum Zeitpunkt des Interviews, Sommer 2008) noch in den Markt einzusteigen, da die Bedingungen nicht mehr so günstig seien wie noch vor einigen Jahren.

Ein Befragter führte die zunehmende Abdeckung der Haushalte mit Computern und die daraus resultierende informationstechnologische Vernetzung als generell wichtig für das Wachstum der Sozialen Netzwerke an.

Auch ein funktionierendes Soziales Netzwerk als Vorbild gehabt zu haben, wirkte sich aus Sicht eines anderen begünstigend aus.

Ein Interviewpartner führte als Grund für den ökonomischen Erfolg seiner Plattform an, nicht ausschließlich von Werbeeinnahmen abhängig zu sein. Es hatte seine Nutzer von Beginn an daran gewöhnt, dass ein Teil des Angebotes kostenpflichtig ist. Die Effizienz schien auch bei zwei weiteren Unternehmen ein Grund für ihren ökonomischen Erfolg gewesen zu sein. Bei ihnen sah die Finanzpolitik kein festes Marketing-Budget vor. Stattdessen musste jede Maßnahme im Vorfeld hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit hinterfragt und überprüft werden und wurde erst bei ausreichend positiver Prognose umgesetzt. Da Ressourcen nicht im Überfluss bereit standen, wurden diese im Zweifel für effizientere Projekte – zum Beispiel die Weiterentwicklung des Produktes – verwendet.

Der Vertreter eines Unternehmens führte als Grund für das schnelle Wachstum an, seine Plattform als Lifestyle-Produkt positioniert zu haben. Ein anderer war der Meinung, die generelle Ausrichtung seines Netzwerkes müsse zu der Zielgruppe passen. Das Image des Netzwerkes in der Gesellschaft, welches je nach Positionierung unterschiedlich sein könne, habe bei bestimmten Zielgruppen einen besonderen Einfluss auf das Wachstum. So entscheide zum Beispiel bei einem Netzwerk für Schüler die Meinung der Eltern sehr stark darüber, ob sie es ihren Kindern erlauben, diesem Netzwerk beizutreten.

Wiederum ein anderer Interviewpartner sah einen Grund für den Erfolg seines Sozialen Netzwerkes darin, organisch gewachsen zu sein: Die stetige Weiterentwicklung des Produktes müsse in einem gesunden Verhältnis zum Wachstum des Nutzerkreises stehen. Ein Soziales Netzwerk, das mit einer hohen Investition ins Leben gerufen werde und mit wenigen Nutzern starte, scheitere eher auf dem Markt als ein Produkt, das nur mit geringen finanziellen Mitteln in den Markt eintrete und sich schrittweise weiterentwickele. In einem weiteren Fall wurde zusätzlich darauf hingewiesen, dass ein zu schnelles Wachstum anfangs technische Probleme mit sich bringen könne, wenn zum Beispiel zu viele Nutzer bzw. eine zu hohe Nutzeraktivität die Serverkapazität überlaste.

Auch die Zielgruppe wurde als ein wichtiger Faktor für den ökonomischen Erfolg gewertet. Statt auf die Quantität setzte ein Unternehmen auf die Qualität seiner Nutzer und versuchte daher, eine möglichst spitze Zielgruppe zu erreichen. Diese als qualitativ hochwertig und niveauvoll bezeichneten Nutzer können laut Aussage des Experten zu höheren Tausend-Kontakt-Preisen (TKPs) vermarktet werden. Im Gegensatz dazu war es aus der Sicht eines anderen Unternehmensvertreters wiederum wichtig – weil Grund für das schnelle Wachstum der Plattform – eine breite Zielgruppe angesprochen, und eine breite Nutzerschaft in der Community abgebildet zu haben, damit neue Nutzer auf möglichst viele Menschen treffen, die sie bereits kennen. Wobei nach Aussage eines weiteren Gesprächspartners der Nachteil einer solchen breit angelegten Zielgruppe darin bestehe, mit dem Produkt sehr viele unterschiedliche Bedürfnisse und Geschmacksrichtungen befriedigen zu müssen.

### **4.3.2 Reichweite und ökonomischer Erfolg**

Aufgrund der fachöffentlichen Diskussion über die generelle betriebswirtschaftliche Perspektive von Sozialen Netzwerken, die zum Zeitpunkt der Interviews stattfand – und auch noch heute stattfindet – wurde zum Abschluss der Interviews nach dem Zusammenhang zwischen der Reichweite und dem ökonomischen Erfolg eines Sozialen Netzwerkes gefragt.

Die Mehrheit der Experten war der Ansicht, eine große Reichweite sei keine zwingende Voraussetzung für den ökonomischen Erfolg eines Sozialen Netzwerkes. Laut Einschätzung eines Experten seien gerade alle großen Netzwerke in der Verlustzone. Kleinere Netzwerke seien hingegen erfolgreich, wenn sie eine thematische Nische bedienen oder eine Region durchdringen. Dabei sei die wirtschaftliche Lage der Region, in dem das Netzwerk tätig ist, relevant. Auch die an Kriterien der Online-Vermarktung gemessene Qualität der Nutzer wurde durchgängig als wichtig bezeichnet. Wenn man eine wertvolle Zielgruppe erreiche, könne auch ein Angebot mit schwacher Reichweite erfolgreich sein. Es hänge von dem Markt ab, den man bediene, war die vorherrschende Meinung. Auf Grund der spitzeren Zielgruppe und der damit verbundenen geringeren Streuverluste könnten höhere Tausenderkontaktpreise („TKPs“) verlangt werden. Diese Einschätzung wurde von dem Vertreter eines solchen Netzwerkes bestätigt, der darauf hinwies, trotz geringer Nutzerzahlen eine sehr gute Rendite zu erzielen. Mit einem guten Geschäftsmodell und der richtigen Art der Vermarktung könne dies gelingen, fügten zwei Befragte hinzu. Allerdings sei eine gewisse Mindestreichweite nötig, um sich überhaupt am Markt positionieren zu können. Die Reichweite wurde von einem Interviewpartner als wichtig empfunden, da sie mediale Präsenz garantiere. Darüber hinaus sei sie wichtig für den Grad der Aktivität auf der Plattform und somit für das langfristige Bestehen des Netzwerkes.

Lediglich zwei Ansprechpartner waren der Meinung, die Reichweite sei zwingende Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Sozialen Netzwerkes.

## **5 Fazit**

Obwohl es sich um eine begrenzte Anzahl an Experteninterviews handelte, konnten diese einen breiten und aufschlussreichen Überblick liefern, welche Kommunikationsmaßnahmen die zum Zeitpunkt der Interviews relevanten Sozialen Netzwerke im Deutschen Internet ergreifen und inwieweit diese geeignet sind, um Nutzer zu gewinnen und Reichweite aufzubauen.

Auch wenn das Thema der Kommunikation – insbesondere der Kommunikationsmaßnahmen - im Management der Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung nicht die höchste Pri-

orität zu besitzen schien, so griffen die Befragten dennoch auf ein breites Spektrum zurück und nutzten alle deduktiv ermittelten Möglichkeiten. Auffallend war jedoch, dass nur wenige die Performance ihrer Kommunikationsmaßnahmen anhand von Kennzahlen gemessen, professionell analysiert und ausgewertet hatten. Dies äußerte sich darin, dass auf Nachfrage hinsichtlich der Wirksamkeit zwar eine Einschätzung abgegeben werden konnte, ob eine Maßnahme wirksam war oder nicht, in keinem Fall jedoch konkrete Zahlen. Somit konnte in den Gesprächen kaum näher auf die Quantifizierung der Wirksamkeit der verschiedenen Maßnahmen und Werbeträger eingegangen werden.

Mit Blick auf ROGERS Diffusions- und Adoptionstheorie kann festgestellt werden, dass beide Arten von Kommunikationskanälen in der Gewinnung neuer Nutzer für Soziale Netzwerke eine Rolle spielen, hinsichtlich der wirkungsvollsten Art der Verbreitung – der Mund-zu-Mund-Propaganda - jedoch nicht in der von ihm skizzierten Weise. Während er den Massenmedien die Aufgabe der Bekanntmachung von Neuerungen und den zwischenmenschlichen Kanälen die der Meinungsbildung und Meinungsveränderung zuordnet, scheinen die beiden Kanäle bei der der Mund-zu-Mund-Propaganda für Soziale Netzwerke auf eine andere Weise zu funktionieren. Wird die Mund-zu-Mund-Propaganda offline, also im richtigen Leben angestoßen, so übernehmen „Inter-Personal-Channels“ beide Aufgaben, die der Bekanntmachung und die der Meinungsbildung. Wird sie jedoch online angestoßen, ermöglicht das Massenmedium Internet die so häufig in den Plattformen Sozialer Netzwerke implementierten Weiterempfehlungsfunktionen, mit denen „Inter-Personal-Channels“ überhaupt erst aktiv werden, und ihre Wirkung entfalten können.

Wenn man bedenkt, dass der Mund-zu-Mund-Propaganda eine außerordentlich hohe Wirkung und darum einzigartige Bedeutung zukommt, so wird es für die Unternehmer Sozialer Netzwerke, die sie noch nicht angestoßen haben, pflegen oder fördern, von großem Vorteil sein, diese Art der Kommunikation in Zukunft für das eigene Unternehmen zu entdecken. Für diejenigen, die Mund-zu-Mund-Propaganda bereits als festen Bestandteil ihrer Kommunikation betrachten, könnte eine Professionalisierung sehr gewinnbringend sein. Die beiden Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Mund-zu-Mund-Propaganda sind als Ergebnis aller Gespräche die Ausrichtung, Ausstattung und Qualität des Produktes – als Gegenstand und Beweggrund der Botschaft – und der Nutzer als ihr Multiplikator. Ziel des Betreibers eines Sozialen Netzwerks muss es somit sein, das Produkt auf Grundlage der Wünsche und Bedürfnisse der Nutzer stetig zu verbessern und zu erweitern, um dem Nutzer so ausreichend Gründe für die Identifikation mit dem Produkt und dessen Verbreitung zu liefern. So profitiert das Netzwerk gleich doppelt: Es bietet ein attraktives Produkt, das nicht „am Markt vorbei“ entwickelt wurde, und macht die in die Entwicklung einbezogenen Nutzer quasi zu Mitarbeitern und damit zu noch engagierteren und überzeugenden Werbeträgern.

Bedenkt man zudem, dass die klassischen Werbemaßnahmen und Werbekanäle aus Sicht nahezu aller befragten Betreiber Sozialer Netzwerke als zu ineffektiv und ineffizient bewertet wurden, sollten sie in der zukünftigen Ausrichtung eher eine untergeordnete Rolle spielen. Hier wäre die folgende Formel sinnvoll: Je geringer das Marketingbudget, desto untergeordneter sollte die Rolle der klassischen Kommunikationsmedien sein.

Betrachtet man die Ergebnisse der Analyse, so lassen diese noch eine weitere Schlussfolgerung zu. Da es sich bei den Sozialen Netzwerken um eine neue mediale Produktgattung handelt, wurden bislang noch wenige Erfahrungswerte zu ihren Erfolgsfaktoren generell und zu denen ihrer Kommunikation veröffentlicht. Dies macht eine gezielte Planung und Umsetzung der Kommunikation schwierig. Es scheint darum besonders wichtig zu sein, die Kommunikationsmaßnahmen nach dem Trial-and-Error-Prinzip zu planen, umzusetzen und auszuwerten, um die Pläne dann – gemäß der Wirksamkeit – zu korrigieren. Einzelne Instrumente und Kanäle müssen erst ausprobiert werden, um Erkenntnisse über ihre Wirksamkeit zu erlangen.

Eine Besonderheit muss schließlich darin gesehen werden, dass diese Untersuchung in einem bestimmten Zeitabschnitt der Entwicklung von Sozialen Netzwerken stattgefunden hat. Die in der vorliegenden Arbeit betrachteten Unternehmen sind fast ausschließlich in der Anfangsphase des Phänomens der Sozialen Netzwerke in Deutschland entstanden. Würde man die Untersuchung zu einem späteren Zeitpunkt wiederholen, so könnte die Beurteilung der einzelnen Maßnahmen durchaus anders ausfallen.

Blickt man in die Zukunft der Sozialen Netzwerke, so könnte die weiterhin zunehmende Anzahl an Sozialen Netzwerken zunächst zu einer Marktsättigung und dann aufgrund endlicher Nutzerzahlen und begrenzter Werbeumsätze zu einer Marktberreinigung führen: Kein Internet-Nutzer wird sich bei unendlich vielen Sozialen Netzwerken anmelden und dazu bereit sein, die riesige Anzahl seiner Profile in Sozialen Netzwerken regelmäßig zu pflegen. Ebenso wird es nicht unbegrenzt viele Unternehmen geben, die dazu bereit oder aufgrund begrenzter Werbebudgets dazu in der Lage sind, in Sozialen Netzwerken zu werben. Bereits jetzt ist zu beobachten, dass aufgrund der aktuellen Banken- und Finanzkrise Kapitalgeber (Medienunternehmen, Venture-Capital-Geber etc.) härtere Investment-Kriterien ansetzen, bevor sie Startup-Firmen finanzieren. Vermutlich werden die Betreiber Sozialer Netzwerke ihre Weiterentwicklungen aufgrund der härteren Konkurrenz noch effizienter planen und professioneller kontrollieren müssen. Dabei wird eine Frage, die ohnehin schon kontrovers diskutiert wird – die Frage des erfolgreichen Geschäftsmodells für Soziale Netzwerke – noch stärker in den Mittelpunkt der fachlichen Diskussion rücken.

## Literaturverzeichnis

Alexa.com, The Web Information Company, MySpace.com, Historie der täglichen Reichweite von 2002 bis 2007, online verfügbar unter [<http://www.alexacom/siteinfo/myspace.com>] (JPG erstellt am 7. September 2007), zuletzt geprüft am 9. September 2007.

Anspach, Sybille (2004): Plakat- und Verkehrsmittelwerbung. Gestaltung, Planung und Wirkungsweise von Außenwerbung.

Arbeitsgemeinschaft Online Forschung (Hg.) (2008b): AGOF strebt Überarbeitung der Messgröße Page Impression an, online verfügbar unter [<http://www.agof.de/index.857.html>] (erstellt am 18.09.2008), zuletzt geprüft am 15.10.2008.

Arbeitsgemeinschaft Online Forschung (Hg.) (o.J.): Methode. Reichweitenwährung der AGOF, online verfügbar unter [<http://www.agof.de/methode.585.html>], zuletzt geprüft am 25.08.2008.

Barabási, Albert-László (2002): Linked. The New Science of Networks. How Everything is Connected to Everything Else, and what it means for Science, Business and Everyday Life, Cambridge.

Battelle, John (2006): The search. How Google and its rivals rewrote the rules of business and transformed our culture, Rev. ed., repr. London.

Bentele, Günter (Hg.) (2008): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln, mit Lexikon. 2., korrigierte und erw. Aufl., Wiesbaden.

Berge, Stefan; Buesching, Arne (2008): Strategien von Communities im Web 2.0., in: Web 2.0, S. 23–37.

Böcker, Jens (2008): Forschungsprojekt Web 2.0. Erfolgsfaktoren von Communities im Web 2.0 Entwicklung einer Kommunikationsstrategie, Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg, online verfügbar unter [[http://www.fh-bonn-rhein-sieg.de/fhbrsmedia/Downloads/aktuell/news/2008/FH\\_BRS\\_Abschlussbericht\\_Forschungsprojekt\\_Web\\_2\\_0.pdf](http://www.fh-bonn-rhein-sieg.de/fhbrsmedia/Downloads/aktuell/news/2008/FH_BRS_Abschlussbericht_Forschungsprojekt_Web_2_0.pdf)], zuletzt geprüft am 29.10.2008.

Bogner, Alexander (2005): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2.Aufl., Wiesbaden.

Bonfadelli, Heinz (2001): Medienwirkungsforschung, Stuttgart. Zitiert in: Clauss, Christian (2003): Diffusionsforschung – Geschichte, Diffusion von Innovationen und Nachrichten, Kritikpunkte, Seminararbeit, S. 16, München und Ravensburg.

Boyd, Danah M.; Ellison Nicole B. (2007): Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. Herausgegeben von Journal of Computer-Mediated Communication, article 11, online verfügbar unter [<http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>], zuletzt geprüft am 14.10.2008.

Bundesverband Digitale Wirtschaft (Hg.) (2000): dmmv begrüßt neues IVW-Verfahren zur Messung von Page Impressions, online verfügbar unter [[http://www.bvdw.org/presse/news.html?tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=714&cHash=acb8ad4d69](http://www.bvdw.org/presse/news.html?tx_ttnews%5Btt_news%5D=714&cHash=acb8ad4d69)] (erstellt am 15.12.2000), zuletzt geprüft am 24.11.2008.

Busch, Oliver (2006): Vom Sparmodus zum Hype. Sonderheft Web 2.0. In: Marketingjournal, Jg. 39, Sonderheft Web 2.0, S. 17-19.

Chrzanowska, Joanna (2002): Interviewing groups and individuals in qualitative market research, London.

Clauss, Christian (2003): Diffusionsforschung – Geschichte, Diffusion von Innovationen und Nachrichten, Kritikpunkte. Seminararbeit, München und Ravensburg.

Fantapié Altobelli, Claudia (2003): Markenführung bei Online-Kooperationen – kompetitives oder kooperatives Branding?, in: M. Büttgen/F. Lücke (Hrsg.): Online-Kooperationen – Erfolg im E-Business durch strategische Partnerschaften, Wiesbaden 2003, S. 341-362.

Fantapié Altobelli, Claudia (2007): Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Stuttgart.

Friedrichsen, Mike. (2004): Fernsehwerbung - quo vadis? Auf dem Weg in die digitale Medienwelt. 1. Aufl., Wiesbaden.

Froschauer, Ulrike (2003): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Lueger, Manfred (Hg.). Wien.

Gerke, Thorsten (2005): Handbuch Werbemedien. Werbeträger optimal vermarkten; [Anzeigenblätter, Zeitungen und Zeitschriften; Plakate und Verkehrsmittel; Radio, Fernsehen, Kino und Internet]. Frankfurt/M.

Gladwell, Malcolm; Friedrich, Malte. (2002): Der Tipping Point. Wie kleine Dinge Großes bewirken können. 4. Aufl., vollst. Taschenbuchausg, München.

Godin, Seth (2001): Unleashing the ideavirus. Stop marketing at people! turn your ideas into epidemics by helping your customers do the marketing for you. 1st ed. New York.

Google (Hg.) (2008): Werben Sie auf Google für Ihr Unternehmen. Ungeachtet der Höhe Ihres Budgets können Sie Ihre Anzeigen bei Google und im Google-Werbenetzwerk schalten. Sie zahlen nur dann, wenn Ihre Anzeigen angeklickt werden, online verfügbar unter [<https://adwords.google.de/select/Login?sourceid=AWO&subid=emea-de-ha-aw-agoptimiertadwordsallein&medium=ha&term=adwords>] (erstellt in 2008), zuletzt geprüft am 25.11.2008.

Hamm, Barbara A. (2008): Delphi-Studie: Erfolgsfaktoren sozialer Netzwerke im Internet, online verfügbar unter [[http://www.erfolgsfaktoren-sozialer-netzwerke.de/pdf/Delphi\\_SozialeNetzwerke\\_01.pdf](http://www.erfolgsfaktoren-sozialer-netzwerke.de/pdf/Delphi_SozialeNetzwerke_01.pdf)] (erstellt im Juli 2008), zuletzt geprüft am 26.11.2008.

Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern (Hg.) (2008): Anlage 1 zu den IVW-Richtlinien für Online-Angebote. Definitionen und technische Erläuterungen Version 2.1., online verfügbar unter [[http://daten.ivw.eu/download/pdf/Online\\_RichtlinienV2\\_1\\_Anlage1.pdf](http://daten.ivw.eu/download/pdf/Online_RichtlinienV2_1_Anlage1.pdf)] (erstellt am 18.02.2008), zuletzt geprüft am 16.10.2008.

Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern (Hg.) (o.J.): IVW-Ausweisung. Liste aller Angebote mit Basisdaten und Kategorien, online verfügbar unter [<http://www.ivwonline.de/ausweisung2/suchen2.php>], zuletzt geprüft am 05.11.2008.

Kaiser, Thomas (2006): Effizientes Suchmaschinenmarketing. Erfolgreiche Neukundengewinnung mit Suchmaschinen und Paid Placements, 2., überarb. und umfangreich erw. Aufl., Göttingen.

Kelleher, Tom A. (2007): Public relations online. Lasting concepts for changing media. Thousand Oaks.

Kirby, Justin (2006): Connected marketing. The viral, buzz and word of mouth revolution. Amsterdam.

Klinger, Michaela (2006): Virales Marketing. Die Macht der sozialen Netzwerke. Saarbrücken.

Koch, Daniel (2007): Suchmaschinen-Optimierung. Website-Marketing für Entwickler. München.

Kollmann, Tobias; Häsel, Matthias (2007): Web 2.0. Trends und Technologien im Kontext der Net Economy. 1. Aufl., Wiesbaden.

- Kollmann, Tobias; Stöckmann, Christoph (2008): Diffusion von Web 2.0-Plattformen, in: Web 2.0, S. 39–56.
- Lammenett, Erwin (2007): Praxiswissen Online-Marketing. Affiliate- und E-Mail-Marketing, Keyword-Advertising, Online-Werbung, Suchmaschinen-Optimierung. 1. Aufl., 1. Nachdr., Wiesbaden.
- Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung, 4., vollst. überarb. Aufl., Weinheim.
- Langner, Sascha (2007): Viral Marketing. Wie Sie Mundpropaganda gezielt auslösen und Gewinn bringend nutzen. 2., aktualisierte und erw. Aufl., Wiesbaden.
- Ling, Richard (2001): The diffusion of mobile telephony among Norwegian teens. A report from after the revolution, online verfügbar unter [[http://www.richardling.com/papers/2001\\_Report\\_from\\_after\\_the\\_revolution.pdf](http://www.richardling.com/papers/2001_Report_from_after_the_revolution.pdf)] (erstellt am 17.12.2009), zuletzt geprüft am 17.12.2009, zitiert in: Clauss, Christian (2003): Diffusionsforschung – Geschichte, Diffusion von Innovationen und Nachrichten, Kritikpunkte. Seminararbeit, S. 14-15, München und Ravensburg.
- Mayring, Philipp (1999): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 4. Aufl., Weinheim.
- Mayring, Philipp (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Aufl., Weinheim.
- McQuail, Denis, Windahl, Sven (1993): Communication models: For the study of Mass Communications, London, zitiert in: Clauss, Christian (2003): Diffusionsforschung – Geschichte, Diffusion von Innovationen und Nachrichten, Kritikpunkte. Seminararbeit, S. 16, München und Ravensburg.
- Mieg, H. A.; Brunner, B. (2001): Experteninterviews, Eine Einführung und Anleitung, Zürich.
- Nielsen Online (Hg.) (2007): FAQ: NetView “Time Spent” Metrics, online verfügbar unter [[http://nreports.netratings.com/help/NetView\\_FAQ\\_Total\\_Minutes\\_Sessions.pdf](http://nreports.netratings.com/help/NetView_FAQ_Total_Minutes_Sessions.pdf)], zuletzt geprüft am 26.10.2008.
- O'Reilly, T. (2005): Web 2.0: Compact Definition? online verfügbar unter [<http://radar.oreilly.com/archives/2005/10/web-20-compact-definition.html>] (erstellt am 01.10.2005), zuletzt geprüft am 30.09.2008.
- Oetting, Martin (2006): Wie Web 2.0 das Marketing revolutioniert. Drei Beispiele schlechter Krisen-PR im Internet Wie Produkterfahrungen heute millionenfach verbreitet werden Warum Werbung von Verbrauchern produziert wird Sieben Tipps, wenn in Blogs ungerechtfertigte Kritik auftaucht Sechs Regeln für professionelles Marketing per Mundpropaganda, online verfügbar unter [[http://www.connectedmarketing.de/downloads/oetting\\_wie-web20-das-marketing-revolutioniert.pdf](http://www.connectedmarketing.de/downloads/oetting_wie-web20-das-marketing-revolutioniert.pdf)] (erstellt 2006), zuletzt geprüft am 25.11.2008.
- Rogers, Everett M. (2003): Diffusion of Innovations, 5th. Edition, New York.
- Rötzer, Florian (2008): Ein Drittel der Deutschen soll bis 2012 Social-Networking-Dienste nutzen, herausgegeben von Heise Online, online verfügbar unter [<http://www.heise.de/newsticker/Ein-Drittel-der-Deutschen-soll-bis-2012-Social-Networking-Dienste-nutzen-/meldung/107311>] (erstellt am 02.05.2008), zuletzt geprüft am 26.11.2008.
- Schoder, Detlef (1995): Erfolg und Misserfolg telematischer Innovationen. Erklärung der kritischen Masse und weiterer Diffusionsphänomene, Wiesbaden.
- Wikipedia, Definition „kritische Masse“, online verfügbar unter [[http://de.wikipedia.org/wiki/Kritische\\_Masse](http://de.wikipedia.org/wiki/Kritische_Masse)] (erstellt am 16.12.2009), zuletzt geprüft am 16.12.2009.
- Wiese, Harald (1991): Marktschaffung. Das Startproblem von Netzeffektgütern, in: Marketing ZFP, 1 (1991).