

Bauhaus-Universität Weimar
Fakultät Medien
M.A. Medienmanagement
Projektmodul: Ökonomische Theorien

Internetökonomie als Ökonomie der Aufmerksamkeit

Projektarbeit

Seminar:

Theoretische Perspektiven und Praxis der Medienwirtschaft

Betreuer:

Dipl. Kulturwissenschaftlerin Nancy Richter

Eingereicht von:

David Bernhard (Matrikel: 90889)

Moritz Wasserek (Matrikel: 91037)

Rasmus Symanzik (Matrikel: 90589)

David.Bernhard@uni-weimar.de

Moritz.Wasserek@uni-weimar.de

Rasmus.Symanzik@uni-weimar.de

Weimar, den 31. März 2010

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------|
| Abbildungsverzeichnis | II |
| 1. Einleitung | 3 |
| 2. Internetökonomie als Teilbereich der Aufmerksamkeitsökonomie | 5 |
| 2.1 Definitionen und Abgrenzung der Begriffe | 5 |
| 2.1.1 Internetökonomie | 5 |
| 2.1.2 Ökonomie der Aufmerksamkeit..... | 7 |
| 2.1.3 Synthese der Konzepte Internetökonomie und Aufmerksamkeitsökonomie | 8 |
| 2.2 Aufmerksamkeit innerhalb der Attention Economy | 9 |
| 2.2.1 Begriff der Aufmerksamkeit | 9 |
| 2.2.2 Aufmerksamkeit innerhalb des Kommunikationsprozesses | 10 |
| 2.2.3 Informationsökonomische Sichtweise der Aufmerksamkeit..... | 12 |
| 2.3 Geschäftsmodelle der Internetökonomie | 14 |
| 2.3.1 Value Propositions | 14 |
| 2.3.2 Wertschöpfungsarchitektur in der Internetökonomie..... | 17 |
| 2.3.3 Erlösmodelle | 28 |
| 3. Aufmerksamkeit und Praxis der Internetökonomie | 31 |
| 3.1 Google | 32 |
| 3.2 Commerce: Amazon | 33 |
| 3.2 Content: Spiegel Online | 36 |
| 3.4 LovelyBooks.de | 39 |
| 3.4.1 Die erweiterte Kapitaltheorie Bourdieu's in Bezug auf die Internetökonomie..... | 41 |
| 3.4.2 Kapitalumwandlung im Spannungsfeld digitaler Unternehmenspraxis | 46 |
| 4. Ausblick | 49 |
| 5. Fazit | 52 |
| Literaturverzeichnis | III |
| Anhang I | VIII |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Der einfache Kommunikationsprozess nach Lasswell _____ | 10 |
| Abbildung 2: Aufmerksamkeitsprozess _____ | 11 |
| Abbildung 3: Internetmedien-Wertkette nach Wirtz _____ | 19 |
| Abbildung 4: Wertschöpfungskonfiguration eines Value Networks _____ | 22 |
| Abbildung 5: Generische Supply Chain _____ | 24 |
| Abbildung 6: Theorie der Disintermediation _____ | 24 |
| Abbildung 7: Disintermediation am Beispiel der Supply Chain _____ | 25 |

1. Einleitung

Mit dem Aufkommen des Internets seit Anfang der 90er-Jahre entwickelte sich notwendigerweise auch ein ganzer Wirtschaftszweig. Kaum zwanzig Jahre später zählt die Internetökonomie zu den bedeutsamsten Industrien der Gegenwart. Zum Einen war die Nachfrage nach digitalen Gütern niemals so hoch, zum Anderen besteht eine enge Vernetzung des Internets zu allen anderen Ökonomien.

Innerhalb der Geschichte von Technologie und Nutzung des Internets überlagern sich Mythen, Fehleinschätzungen und Überraschungen. Das spricht für die außerordentliche Dynamik des Mediums. Vor einigen Jahren umschrieb der Begriff New Economy die grundlegenden Veränderungen, die das Internet auf die bis dahin bestehende Wirtschaftsform ausübte. Seit 2004 spricht man zudem vom Web 2.0 als einer neuen Generation des Internets. Auch diese Wendungen gehen auf die dynamische und nicht zu berechnende Entwicklung des Internets zurück. In diesem Zusammenhang hat auch die Bedeutung einer bereits vorher als wirtschaftlich relevanten Ressource zugenommen, der Aufmerksamkeit.

Die vorliegende Arbeit ordnet die Internetökonomie als eine Ökonomie der Aufmerksamkeit ein, bezieht soziologische Aspekte mit ein und leitet daraus Überlegungen zur wirtschaftlichen Zukunft des Internets ab. Im ersten Teil werden dabei zunächst die grundlegenden Konzepte zur Internetökonomie und zur Ökonomie der Aufmerksamkeit erfasst und ins Verhältnis gesetzt. Anschließend wird näher auf den Begriff der Aufmerksamkeit eingegangen, außerdem werden vor dem Hintergrund der Digitalisierung die Folgen für die Leistungserstellung, die Wertschöpfungsarchitektur und Erlösmodelle geschildert.

Auf dieser theoretischen Grundlage werden im zweiten Teil verschiedene Beispiele erfolgreicher Internetunternehmen betrachtet. Ziel dieses Kapitels ist, die Wechselwirkung zwischen den Geschäftsmodellen dieser Anbieter und ihrem Umgang mit der Ressource Aufmerksamkeit herauszustellen. Zugrunde liegt eine Kategorisierung von Geschäftsmodellen nach Wirtz, die mit verschiedenen Wertschöpfungs- und Erlösmodellen in Verbindung gebracht wird. Anhand dieser Vorgehensweise wird überprüft, in wie fern Google, Amazon, Spiegel Online und Lovely Books als erfolgreiche Spieler der Aufmerksamkeitsökonomie gelten können. Anhand eines Geschäftsbereiches, den Communities, wird ein Exkurs zu Bourdieu

erweiterter Kapitaltheorie den soziologischen Aspekt der Aufmerksamkeit aufzeigen, um zugleich grundlegende Probleme der Aufmerksamkeitsökonomie zu schildern.

Der anschließende Ausblick bringt die Ergebnisse in Zusammenhang mit konkreten Aussagen und Diskursen zur Zukunft des Internets. Im Fazit wird letztlich die Frage beantwortet, ob und wenn ja, in wie fern wir uns bereits in einer Ökonomie der Aufmerksamkeit befinden.

2. Internetökonomie als Teilbereich der Aufmerksamkeitsökonomie

Um zu einem allgemeinen Verständnis der Internetökonomie als Ökonomie der Aufmerksamkeit zu kommen, müssen zunächst beide Konzepte unabhängig voneinander bestimmt werden. Es handelt sich dabei nicht in beiden Fällen gleichermaßen um eine Frage der Definition. Im Folgenden werden daher Gemeinsamkeiten verschiedener Begriffsbestimmungen der Internetökonomie so aufgezeigt, dass sie sich logisch mit einem allgemeinen Verständnis der Aufmerksamkeitsökonomie verbinden lassen.

2.1 Definitionen und Abgrenzung der Begriffe

2.1.1 Internetökonomie

Auch nach zwanzig Jahren kommerzieller Nutzung des Internets besteht noch keine einheitliche Definition des Begriffs Internetökonomie. Dazu kommt eine unzureichende Abgrenzung von Begriffen wie New Economy, Net Economy oder Informationsökonomie. Bernd Wirtz führt das u.a. auf die außerordentliche Dynamik des Internets als Wirtschaftsbereich zurück (vgl. Wirtz 2001, S. 21f.).

Er selbst gibt dabei folgende Definition:

„Die Internetökonomie ist eine im Wesentlichen digital basierte Ökonomie, welche die computerbasierte Vernetzung nutzt, um Kommunikation, Interaktion und Transaktionen in einem globalen Rahmen zu ermöglichen.“ (Wirtz 2001, S. 23)

Etwa zur selben Zeit beschreibt der Braunschweiger Ökonom Wolfgang Fritz Internetökonomie folgendermaßen: „Als Internetökonomie wird jener Bereich der Wirtschaft bezeichnet, der durch das Internet entstanden oder zumindest beeinflusst ist. [...] Darin kommt zum Ausdruck, dass die wirtschaftlichen Zusammenhänge immer stärker bestimmt werden durch jene Gesetzmäßigkeiten, die Netzwerken innewohnen.“ (Fritz 2000, S. 19)

Harald Meisner zeigt eine weitere Möglichkeit der Definition auf, indem er über Assoziationen abgrenzt. Unter dem Ausdruck seien „Begriffe und Dienstleistungen [...] [zu verstehen], die uns in erster Linie an den Begriff der Internetökonomie denken

lassen.“ (Meisner 2006, S.15) Damit sind Software, Content, Übertragungstechniken und alle damit verbundenen Service- und Beratungsleistungen gemeint (vgl. ebd.).

Es wird deutlich, dass eine Definition von Internetökonomie einer Abgrenzung sowohl von entsprechenden Praktiken, als auch von bestimmten Produkten und Märkten, dient. Außerdem scheinen zumindest die genannten Betrachtungsweisen Gemeinsamkeiten aufzuweisen. Alle Definitionen enthalten Schlagworte wie „Vernetzung“, „Netzwerke“, „digital“ oder „global“. Die entscheidende Schlussfolgerung daraus ist, dass das Wesen der Internetökonomie auf alle Bereiche der Wirtschaft übergreift, dass sich kein Bereich dem „Sog der Vernetzung“ (Zerdick 2001, S. 13) entziehen kann. Es kommt außerdem zum Ausdruck, dass Internetökonomie eine Auseinandersetzung mit wirtschaftlichem Handeln unter bestimmten Bedingungen meint.

Eine für die Ökonomie der Aufmerksamkeit relevante Definition des Begriffs Internetökonomie könnte daher lauten: Internetökonomie beschreibt die Theorien, Diskurse und Praktiken jenes digitalen, globalen und vernetzten Wirtschaftsbereiches, der in Verbindung zum Medium Internet steht.

2.1.2 Ökonomie der Aufmerksamkeit

Die Ökonomie der Aufmerksamkeit¹ ist ein ökonomischer Ansatz, der menschliche Aufmerksamkeit als knappe Ressource begreift. Als entscheidende Anstöße in diesem Forschungsbereich werden meist die Arbeiten von Michael H. Goldhaber (1997) und Georg Franck (1998) genannt. Für Goldhaber kommen die Gesetzmäßigkeiten der neuen Ökonomie „besonders in Netzen zum Ausdruck“ (Goldhaber 1997), Franck konzentriert sich auf Schlussfolgerungen wie etwa die Idee, dass Aufmerksamkeit Geld als Währung ablösen könnte. Auch zuvor wurde bereits über die wechselseitigen Mechanismen von Aufmerksamkeit und Ökonomie geforscht, allen Wissenschaftlern ist gemein, dass sich ihr Konzept an Gedanken des Politologen, Psychologen und Ökonomen Herbert Simon orientiert (vgl. Iskold 2007). Simon stellte bereits 1971 folgende Argumentation auf: In einer klassischen Gütergesellschaft sind Güter die knappen Ressourcen, die zu wirtschaftlichem Handeln zwingen, dabei handelt es sich um die Grundannahme der Knappheit. Folglich müsste in einer Informationsgesellschaft wie unserer die Information das knappe Gut sein. Dem ist aber nicht so, stattdessen stehen uns Informationen im Überfluss zur Verfügung. Daraus lässt sich ableiten, dass Aufmerksamkeit das immer knapper werdende Gut ist (vgl. Simon 1971, S.37ff.), Alex Iskold nennt dies „das Gesetz der Information“ (Iskold 2007).

Der Umgang mit dieser unstrittigen Argumentation führt zu verschiedenen hingegen strittigen Folgerungen. So behauptet Georg Franck wie oben bereits angedeutet die Ökonomie der Aufmerksamkeit ersetze die Geldökonomie. Davenport und Beck meinen, dass Aufmerksamkeitsmanagement die wichtigste Determinante wirtschaftlichen Erfolgs sei (vgl. Davenport/Beck 2001, S. 3) und Andreas Göldi resümiert „Willkommen zur schöpferischen Zerstörung nach Art der digitalen Ökonomie“ (Göldi 2009).

¹ Im Folgenden werden die Begriffe Aufmerksamkeitsökonomie und Attention Economy synonym zur Ökonomie der Aufmerksamkeit benutzt

2.1.3 Synthese der Konzepte Internetökonomie und Aufmerksamkeitsökonomie

Um die Begrifflichkeiten zusammenzubringen ist keine eigenständige Argumentation notwendig. Auf Basis der gewählten bzw. gegebenen Definitionen ist die Internetökonomie zwingenderweise ein Teil der Aufmerksamkeitsökonomie. Erwähnenswert ist die außerordentliche Bedeutung der Aufmerksamkeit für Medien und insbesondere für die Ökonomie des Internets. Die Finanzierung bzw. Umsatzgenerierung über das duale System legen tatsächlich nahe, dass Aufmerksamkeit zur Währung wird. Da eine Vielzahl der Internetangebote, vor allem die von materiellen Gütern Unabhängigen², über Werbung finanziert wird, kommt der Aufmerksamkeit des Nutzers eine zentrale Bedeutung zu. Sie wird von den Unternehmen begehrt, dient als Vergleichsinstrument bzw. zur Erfolgskontrolle und kann in bestimmte Geldwerte umgerechnet werden. Mit der rasant wachsenden Gesamtheit an Informationen im Internet steigt auch permanent der Wert der Aufmerksamkeit. Gilt also die Annahme der Attention Economy, so muss die Internetökonomie auch als einer ihrer Teilsektoren verstanden werden.

² Hier sind Entertainmentangebote wie YouTube, Informationsdienste wie Google oder Communities wie Facebook gemeint

2.2 Aufmerksamkeit innerhalb der Attention Economy

2.2.1 Begriff der Aufmerksamkeit

Um die Rolle der Aufmerksamkeit innerhalb der Internetökonomie besser einschätzen zu können bedarf es zunächst einer Definition der Aufmerksamkeit, da der Begriff in vielen unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen (Neurobiologie, Psychologie, Verhaltensforschung) auftaucht und jeweils unterschiedliche Bedeutungen annimmt (vgl. Zerdick 2001).

Allgemein definiert ist Aufmerksamkeit die „Zuweisung (beschränkter) Bewusstseinsressourcen auf bestimmte Stimuli“ (Becker 2009) bzw. Bewusstseinsinhalte wie z.B. Wahrnehmungen, Gedanken, Gefühle oder das eigene Verhalten. Davenport / Beck (2002) definieren Aufmerksamkeit als „focused mental engagement on a particular item of information“, wobei sie zusätzlich noch auf den Prozess der Aufmerksamkeit verweisen, der einer Entscheidung vorangeht: „Items come into our awareness, we attend to a particular item, and then we decide whether to act“ (Davenport/Beck 2002). Dies geht einher mit dem Ansatz von Georg Franck (1998), für den der Begriff Aufmerksamkeit das umfasst, was im Englischen mit *Attention* und *Awareness* getrennt beschrieben wird: *Attention* ist dabei das „zielend gerichtete [...] Achtgeben“ und die „selektive Aufnahme und zielgerichtete Verarbeitung von Informationen“ während *Awareness* dabei eher einen „Zustand der wachen Achtsamkeit“ beschreibt.

2.2.2 Aufmerksamkeit innerhalb des Kommunikationsprozesses

Gemeinsam sind den vorangegangenen Definitionen, dass Aufmerksamkeit als eine Eigenschaft des Menschen und als eine begrenzte Ressource verstanden wird, die uns hilft zu vermeiden, dass beim Wachstum der Informationsangebote und bei der ständigen Reizüberflutung unsere kognitive Verarbeitungsfähigkeit überfordert wird. Die Definitionen von Davenport/Beck und Georg Franck deuten an, dass Aufmerksamkeit nicht nur als ein Zustand gesehen werden kann, sondern auch im Kommunikationsprozess eine wichtige Rolle als Filter bei der Informationsverarbeitung spielt (vgl. Rötzer 1996).

Der einfache Kommunikationsprozess (aufbauend auf Lasswell 1948) geht zunächst von relativ geradlinig und direkt ablaufender Kommunikation aus, bei dem die gesendete Botschaft den Empfänger erreicht.



Abbildung 1: Der einfache Kommunikationsprozess nach Lasswell

Dass Kommunikation in Zeiten des Informationszeitalters mit explodierendem Wachstum an Informationen ebenso einfach und direkt abläuft kann bezweifelt werden. Dies führt sogar laut Zerdick (2001) zur Unwahrscheinlichkeit der erfolgreichen Kommunikation, da zunächst drei Hürden zu überwinden sind:

1. Die Unwahrscheinlichkeit dass die Botschaft den Empfänger überhaupt erreicht
2. Die Unwahrscheinlichkeit dass der Empfänger die Information versteht
3. Die Unwahrscheinlichkeit dass der Empfänger überhaupt annimmt und danach handelt (vgl. Zerdick 2001, S.38ff.).

Somit kann nur verändertes Handeln bzw. neues Wissen entstehen, wenn die gesendeten Informationen auf Aufmerksamkeit beim Empfänger stoßen.

Dies macht der Aufmerksamkeitsprozess von Davenport/Beck (siehe Abbildung 2) klar, der den kausalen Zusammenhang zwischen *Awareness*, *Attention* und *Action* verdeutlicht. Wir sind uns zunächst vieler Umwelteinflüsse bewusst (*Awareness*), ohne diese näher zu betrachten. In der Eingrenzungsphase entscheiden wir uns, welchem Reiz wir unsere gezielte Aufmerksamkeit (*Attention*) widmen und entscheiden dann daraufhin, ob wir handeln bzw. wie wir handeln (vgl. Davenport/Beck 2002).



Abbildung 2: Aufmerksamkeitsprozess (nach Davenport/Beck, 2002)

2.2.3 Informationsökonomische Sichtweise der Aufmerksamkeit

Nach der zunächst allgemeinen Betrachtung folgt nun die informationsökonomische Sichtweise auf die Aufmerksamkeit. Bei ökonomischen Transaktionen ist dem Güterstrom ein Informationsstrom in Form von Kommunikation vorgelagert. Die Nachfrage nach Informationen bzw. Mediengütern (d.h. auf welche Informationen bzw. auf welche Medienprodukte ein Rezipient seine Aufmerksamkeit richtet), ist daher abhängig von dem zu erwartenden Nutzwert, den die jeweilige Information bzw. der Medienkonsum stiftet. Dabei wird das Angebot mit dem größten Grenznutzen im Vergleich zu den anderen Alternativen gewählt (vgl. Zerdick 2001, S.40ff.; Hagenhoff 2006, S.61). Auf Basis dieser Betrachtungsweise lassen sich z.B. die Präferenz von Konsumenten für bildbetonte gegenüber textlichen Informationsangeboten sowie der unterschiedliche Werbekonsum verschiedener Einkommensgruppen erklären.

Da in einer Ökonomie der Aufmerksamkeit nicht mehr das Angebot, sondern die Zeit als knappe Ressource zu betrachten ist, muss der Rezipient zunächst eine Allokationsentscheidung auf zwei Ebenen treffen:

- Zum einen muss der Konsument entscheiden, ob er seine Aufmerksamkeit und seine Zeit der Informationssuche bzw. dem Konsum bestimmter Medienprodukte widmet oder er andere Tätigkeiten ausübt (Interbereichsentscheidung)
- Hat er sich für den Medienkonsum bzw. Informationssuche entschieden, muss er sich zwischen verschiedenen Informationsangeboten entscheiden (Intrabereichsentscheidung)

Besonders bei der Intrabereichsentscheidung gilt es, den „eher desinteressierten, gelangweilten, überversorgten Mediennutzer“ (Hickethier 2002, S.8) auf sich ziehen zu können, wobei seine Aufmerksamkeit als „ein Moment punktueller, immer wieder neu zu stimulierender Zuwendung zu einzelnen Angeboten“ (ebd.) zu verstehen ist.

Die nahezu unüberschaubare Fülle an Informationen, insbesondere hervorgerufen durch die Möglichkeiten im Internet, führt zum Entstehen von so genannten Info- oder Cybermediären. Diese fungieren als Institutionen, die Marktinformationen effizienter bereitstellen können als die einzelnen Marktakteure und somit Informationsströme neu gestalten (CCEC 2003). Genau genommen versteht man unter einem Infomediär „ein ökonomisch handelndes Wirtschaftssubjekt, das aufgrund von Informations-

Unvollkommenheiten zwischen anderen Wirtschaftssubjekten im weitesten Sinne vermittelt“ (Schoder/Schmitt 2003, S.55). Die „Koordination von Informationsströmen zwischen den einzelnen Transaktionspartnern“ (Wirtz 2001, S.385) dient dazu die „Präferenzen der Nutzer sowie den Bedarf der Anbieter kennen zu lernen und potenzielle Käufer und Anbieter zusammenzuführen“ (Weiber 2005, S.1067).

Im Internet treten solche Infomediäre u.a. in Form von (Preis)-Suchmaschinen, elektronischen Marktplätzen, Trusted Third Parties oder Bewertungsseiten auf. Der Vertrauensgutcharakter von Marktinformationen, insbesondere im Internet, begünstigt dabei das Entstehen solcher Infomediäre, die als vertrauensbildende Dritte zwischen Anbietern und Nachfragern auftreten (z.B. TrustedShops, Qype, TripAdvisor). Besonders durch das Web 2.0 basieren eine Vielzahl dieser Institutionen auf reflexiven sozialen Mechanismen im Sinne von Luhmann (1972, S.72ff.), in dem über Bewertungen, Meinungen und Testberichte anderer User die Qualität und der Wahrheitsgehalt von Informationen abgesichert werden.

Die Einschränkungen, die bei diesem informationsökonomischen Ansatz zu sehen sind, bestehen aus der Annahme einer rationalen und aktiven Informationssuche, der Vernachlässigung von intrinsischen Motiven zur Informationssuche zu Gunsten des Grenznutzenkalküls sowie das Auslassen von soziokulturellen Faktoren der Aufmerksamkeits- und Zeitallokation (vgl. Zerdick 2001, S.43).

2.3 Geschäftsmodelle der Internetökonomie

Nach der eher isolierten Betrachtung der Aufmerksamkeit werden nun verschiedene Geschäftsmodelle der Internetökonomie im Detail betrachtet. Dabei werden sowohl Einflüsse des Internets auf traditionelle Branchenstrukturen und Wertschöpfungsmodelle sowie das Entstehen neuer Wertschöpfungssysteme näher beleuchtet.

Die Grundlage für die ökonomische Betrachtung der Onlinemedien bildet deren jeweiliges Geschäftsmodell. Patrick Stähler definiert Geschäftsmodelle als „[...] modellhafte Beschreibung von Internetgeschäften, die in sich aus Value Propositions, einer Wertschöpfungsarchitektur und Erlösquellen bestehen“ (Stähler, S. 42).

2.3.1 Value Propositions

Value Propositions beschreiben den Nutzen und „damit den Wert, den Kunden und Wertschöpfungspartner durch das Geschäftsmodell erhalten“ (Stähler, S. 42). Eine mögliche Form die Marktleistung zu kategorisieren bildet das 4C-Businessmodell nach Wirtz. Dieses Modell beschreibt aus Business-to-Consumer Perspektive die Marktleistung eines Unternehmens und unterscheidet die Segmente Content, Commerce, Context und Connection, die im Folgenden vorgestellt werden (vgl. Wirtz 2006, S. 591).

Content umfasst hierbei vor allem das Angebot digitaler Inhalte, wie Online-Nachrichten, Musik- und Videoinhalte oder eBooks. Einzuordnen sind in diesen Bereich z.B. YouTube und SpiegelOnline. Detaillierte Spezifikationen der Content-Kategorie unterscheiden darüber hinaus in die Bereiche E-Information, E-Entertainment, E-Education und die Subform des E-Infotainments. Nach Wirtz ist die Ausprägung des Entertainments hierbei die führende Form. (vgl. Wirtz 2006, S. 591). Das Internetportal YouTube gehört dieser Kategorie an, da es einen unterhaltenden Charakter aufweist und sich auf audiovisuelle Bewegtbilder spezialisiert hat. SpiegelOnline fällt zu den Angeboten der E-Information, welche sich auf politische, gesellschaftliche oder wirtschaftliche Nachrichten beziehen. Infotainment ist eine spezielle Form, die beide Subkategorien miteinander verbindet. Education bezieht sich auf Bildungsangebote, die durch e-Learning Portale umgesetzt werden.

Die Unterteilung der Geschäftsmodelle in den Bereich Commerce umfasst die Anbahnung, Aushandlung und Abwicklung von Transaktionen. Zu diesem zählen

digitale Märkte, Auktionshäuser und Shopping-Mall Anbieter, die Einkaufserlebnisse durch neue Mehrwerte generieren. Sie bedienen sich hierbei verstärkt der Möglichkeiten sozialer Vernetzung der Konsumenten. Für deren Erfolg gilt es als Voraussetzung, dass Netzwerkeffekte auftreten. E-Commerce bietet einen „Rückkanal vom Abnehmer zum Anbieter.“ (Haasis 2009). Klassische Beispiele für die Kategorie Commerce sind die Webportale Amazon und eBay, da beide eine Art Marktplatz für Käufer und Verkäufer darstellen und von sozialen Vernetzungsfunktionen wie Kaufbewertungen, Recommender-Systemen und Kommentarfunktionen Gebrauch machen. Diese Systeme ermitteln das Kaufverhalten aller Nutzer und vergleichen es miteinander. Lassen sich hierbei Ähnlichkeiten feststellen, können für diese „verwandten Konsumenten“ Kaufempfehlungen getroffen werden. Eine Art der statistischen Echtzeitanalyse, die nur durch die zur Genüge vorliegenden Nutzerdaten möglich wird. (Mürzl 2007, S. 5). Möchte man weiter differenzieren, ist Amazon in die Subkategorie des E-Tailing einzuordnen, welches sich mit dem Prozess des Verkaufs von Gütern beschäftigt. Ebay ist den E-Bargaining Angeboten zugehörig bei denen die Aushandlung der Geschäftsbedingungen im Vordergrund steht.

Context umfasst Internetdienste, die verfügbare Informationen im weltweiten Datennetz auf besondere Weise klassifizieren und systematisieren. „Die Entwicklung des Geschäftsmodell Context kann insbesondere durch die Präsenz und die Zunahme erheblicher Mengen an Daten und Informationen im Internet begründet werden.“ (Wirtz 2006, S. 596) Hierzu zählen die in Kapitel 1.1.3 beschriebenen Infomediäre, vor allem in Form von Suchmaschinen und Web-Verzeichnissen, weshalb zu dieser Kategorie die ermittelte Suchmaschine Google hinzu zu zählen ist. Google ermittelt hierbei durch rund 150 Filtermerkmale passende Ergebnisse zur Suchanfrage eines Nutzers. (vgl. Fischer 2009, S. 285). Die Informationen werden kriterienspezifisch kompiliert und dem Nutzer präsentiert. Ziel der Angebote ist die Erreichung von Komplexitätsreduktion und Verbesserung der Orientierung für den Nutzer. (vgl. Wirtz 2006, S. 597). Dies führt letztlich dazu, dass Contextangebote zunehmend als Aggregatoren von Informationen innerhalb des Internets agieren.

Schließlich umfasst der Bereich Connection alle Produkte, die zur Herstellung des Informationsaustausches überhaupt erst notwendig sind. Hierbei wird zwischen den Kernbereichen Intra-Connection und Inter-Connection unterschieden. Der erste Bereich

beinhaltet die konzeptionellen Web-2.0 Kommunikationsangebote, während der zweite Bereich sich auf die physische Herstellung des Netzwerkzugangs und somit dem zum Internet selbst konzentriert (vgl. Wirtz 2006, S. 584). Im Zuge dieser Arbeit und dem Relevanzaspekt der „Aufmerksamkeitserzeugung“ soll sich aber auf die reinen Kommunikationsangebote (Intra-Connection) beschränkt werden. Die Social Community Facebook fällt in diese Kategorie hinein, wie auch die deutsche Literaturcommunity LovelyBooks.

Klassischer Weise beschränkt sich das Geschäftsmodell der Onlinemedien auf die Kategorie des Content, also der Erstellung und Bereitstellung digitaler Inhalte über das Internet. Im Laufe der letzten Jahre zeichnete sich aber eine zunehmende Konvergenz der Angebote ab. Es ist somit eine Tendenz zu integrierten Geschäftsmodellen über alle 4-Cs hinweg zu beobachten. (vgl. Wirtz 2006, S. 586). Dies führt zunehmend dazu, dass Medienangebote nicht mehr klar voneinander abgegrenzt werden können, sondern vielfach neue Branchen- und Geschäftsfelder mit in das eigene Angebot integriert werden.

Auf diese Entwicklung wird insbesondere in Kapitel 3 eingegangen, das populäre Internetangebote der 4-C's in Bezug auf Aufmerksamkeit und die jeweiligen Geschäftsmodelle analysiert.

2.3.2 Wertschöpfungsarchitektur in der Internetökonomie

Die Architektur der Wertschöpfung eines Geschäftsmodells betrachtet, wie und in welcher Konfiguration der Nutzen für den Kunden generiert wird. Dies umfasst zum Einen die Betrachtung der verschiedenen Stufen der Wertschöpfungsaktivitäten innerhalb eines Unternehmen (Value Chain) als auch die externen Akteure die am Wertschöpfungsprozess beteiligt sind (Supply Chain³) (vgl. Stähler 2002, S. 41ff.).

Um die Internetökonomie und die Einflüsse des Internets auf verschiedene Branchenstrukturen deutlicher machen zu können, sollen zunächst allgemeine Einflüsse des Internets auf die Wertschöpfungsarchitektur dargestellt werden.

a) Einflüsse des Internets auf die Wertschöpfungsarchitektur

Die Standard-Managementwerkzeuge zur Analyse von Branchenstrukturen und zur Strategieentwicklung sind das Fünf Kräfte-Modell sowie das Konzept der Value Chain, die von Michael E. Porter in den achtziger Jahren entwickelt wurden. Jedoch haben sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen seitdem massiv verändert. Während in den Achtzigern zwar ebenfalls starker Wettbewerb herrschte, war das Marktumfeld jedoch relativ stabil. Durch das Internet und die durch zahlreiche E-Business-Lösungen hervorgerufenen Entwicklungen haben Unternehmen nun aber mit einer viel extremeren Dynamik, rasanterem Fortschritt und sich ständig verändernden Branchenstrukturen zu kämpfen.

Inwieweit die Porter'schen Modelle noch zur Analyse geeignet sind hängt von der Art der Veränderungen ab, die in einer Branche stattfinden. Für evolutionäre Änderungen, die sich nur auf Teilbereiche einer Branche erstrecken und die generelle Branchenstruktur weitestgehend unangetastet lassen, sind Porters Fünf Kräfte durchaus gut geeignet (vgl. Gutweniger/ Riemer 2005, S. 22ff.). Bei revolutionären Änderungen, die vorliegen wenn sich die Wertschöpfung einer gesamten Branche plötzlich und radikal verändert, sind die Fünf Kräfte nicht mehr in vollem Maße geeignet. Dies geht einher mit den Erkenntnissen von Larry Downes, der aufgrund der durch das Internet hervorgerufenen Entwicklungen die fünf Kräfte von Porter als überholt ansieht. Er

³ In der deutschen Literatur wird für beide Konzepte in der Literatur teilweise synonym der Begriff Wertschöpfungskette benutzt. Daher sollen im Rahmen dieser Arbeit die englischen Begriffe *Value Chain* (für die Betrachtung der unternehmensinternen Wertschöpfungsaktivitäten) und *Supply Chain* (für das gesamte Netzwerk an Unternehmen die an der Wertschöpfung beteiligt sind) benutzt werden um Unklarheiten auszuschließen.

identifiziert drei neue Triebkräfte, die eine neue strategische Herangehensweise erfordern (vgl. Downes 1997):

Digitalisierung: Durch die Ausweitung der digitalen Informationsfülle haben alle Marktteilnehmer Zugang zu umfangreicheren Informationen. Darüber hinaus entstehen völlig neue Geschäftsmodelle und Konkurrenzsituationen auch branchenfremder Konkurrenten, die eine Branchenstruktur ständig und nachhaltig verändern.

Globalisierung: Durch neue Distributions- und Kommunikationsmöglichkeiten die das Internet hervorgerufen hat, ist es nun fast jedem Unternehmen möglich auf globaler Ebene zu agieren. Ebenso haben Endverbraucher die Möglichkeit international die Bedürfnisse zu befriedigen, so dass selbst kleinere Unternehmen mit einer globalen Konkurrenzsituation umgehen müssen, ohne selbst international ausgerichtet zu sein.

Deregulierung: Durch einen Rückgang staatlicher Regulierungen (z.B. Öffnung des Telekommunikationsmarktes in Deutschland) sowie der zunehmenden Globalität können viele Unternehmen völlig neue Tätigkeitsfelder besetzen. Dies erfordert jedoch auch eine neue strategische Ausrichtung, da bisherige Branchenstrukturen und insbesondere Branchengrenzen neu geordnet werden.

Während Downes die Fünf Kräfte Porters als obsolet ansieht, können sie nach Meinung der Verfasser nach wie vor ihre Gültigkeit bewahren, sofern Sie an die veränderte Situation angepasst werden. Dazu müssen die einzelnen Kräfte etwas weiter gefasst werden als zu ihrer Entstehungszeit, da z.B. der Eintritt neuer Marktteilnehmer in einem ganz anderen Maße, sozusagen über Nacht und unvorhersehbar, möglich ist als dies vor 30 Jahren der Fall war. Aufgrund solcher Veränderungen könnten zur Strategieentwicklung neben Porter weitere Managementwerkzeuge, wie z.B. die Szenario-Analyse, hinzugezogen werden.

Neben den traditionellen Fünf Kräften haben die von Larry Downes beschriebenen drei neuen Kräfte in der Tat massiven Einfluss auf viele Branchen und insbesondere die Medienbranchen. Dies führt im Rahmen der Wertschöpfungsarchitektur dieser Industrien zu Veränderungen der Value Chain und der Supply Chain sowie zur Entstehung neuer Wertschöpfungsmodelle. Diese Veränderungen sollen im Folgenden, besonders im Hinblick auf die Medienindustrie, dargestellt werden.

b) Porters Value Chain

Das Standardwerkzeug zur Beschreibung von Wertschöpfungsaktivitäten ist die Value Chain von Michael E. Porter, die aus den gesamten Wertaktivitäten eines Unternehmens besteht und sich in der Gewinnspanne ausdrückt. Dieses Konzept betrachtet ein Unternehmen als eine Ansammlung von Wertschöpfungstätigkeiten, die sequenziell als nutzenstiftende Prozesse dargestellt werden. Das Modell dient zur wettbewerbsorientierten Unternehmensanalyse und zur Generierung von Strategien, um einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu erlangen. Dieser Wettbewerbsvorteil besteht in aller Regel durch den höheren Nutzen bzw. den höheren Wert, den Kunden einem Produkt in Form des Preises beimessen (vgl. Porter 1985, S.36ff.).

Zur Darstellung der Wertschöpfungsaktivitäten werden die Tätigkeiten des Unternehmens in primäre und sekundäre Aktivitäten unterteilt. Primäre Aktivitäten sind dabei die Tätigkeiten, die einen direkten nutzenstiftenden Beitrag im Wertschöpfungsprozess leisten. Sekundäre Aktivitäten bestehen im Gegensatz dazu aus Tätigkeiten, die keinen direkten Beitrag zur Leistungserstellung liefern, aber unterstützend für den reibungslosen Ablauf der primären Aktivitäten sorgen (vgl. Porter 1985, S.39ff.).

Die ursprünglich von Porter vorgesehenen primären Aktivitäten Eingangslogistik, Produktion, Ausgangslogistik, Marketing & Vertrieb sowie Kundenservice sind generischer Natur, laut Porter aber in jedem Gewerbe vorhanden und müssen nur in den Unterkategorien der jeweiligen Branche und Unternehmensstrategie angepasst werden (vgl. Porter 1985, S.39). Demgegenüber sieht Wirtz die Notwendigkeit, die Value Chain für Medienprodukte im Internetbereich anzupassen und schlägt folgende Wertkette vor:

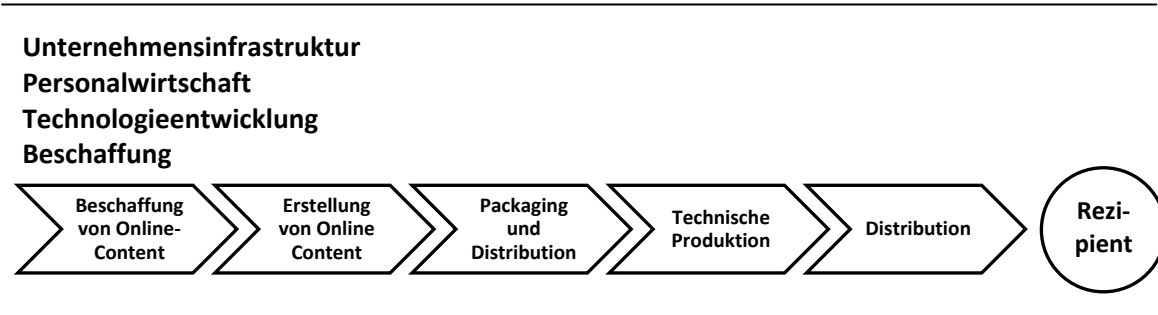


Abbildung 3: Internetmedien-Wertkette nach Wirtz (Quelle: Wirtz 2006, S.584)

Aufgabe der Beschaffung: ist es dabei, Informationen und Inhalte extern zu beschaffen um Services und Inhalte generieren zu können. Diese Inhalte werden dann im nächsten Schritt, der Erstellung, zu Online-Content verarbeitet indem Beiträge produziert werden. In der dritten Stufe, dem Packaging, werden Services und Inhalte aggregiert und für Kunden aufbereitet, z.B. in Form von personalisierten Inhaltsangeboten die auf die Bedürfnisse einzelner Kunden zugeschnitten sind. Daraufhin folgt die technische Produktion, sprich die Programmierung der Website bzw. die technische Verwaltung der Inhalte, bevor diese dann in einem fünften Schritt, der Distribution, über das Internet angeboten und ggfs. bezahlt werden (vgl. Wirtz 2006, S.583f.).

Neben den primären Wertschöpfungsaktivitäten sind es die unterstützenden Tätigkeiten eines Unternehmens, die die notwendigen Voraussetzungen zum Erlangen eines Wettbewerbsvorteils bilden. Diese bestehen aus vier generischen Kategorien: der Unternehmensinfrastruktur, der Personalwirtschaft, der Technologieentwicklung sowie der Beschaffung.

Die Vorteile dieses Wertschöpfungssystems beruhen auf den vielfältigen Verknüpfungsmöglichkeiten mit anderen ökonomischen Teilkonzepten (vgl. Zerdick 2001, S.32). Demgegenüber stehen jedoch auch einige Nachteile: Die sekundären Aktivitäten, wie z.B. Technologieentwicklung oder die Ressource Personal, werden immer wichtiger und sind in vielen Fällen ein ebenso entscheidender Wettbewerbsfaktor wie die primären Aktivitäten. Darüber hinaus betont die Value Chain Push- über Pull-Konzepte, was den heutigen Gegebenheiten in vielen Fällen nur bedingt entspricht, da in zahlreichen Bereichen und insbesondere durch das Internet der Kunde viel früher in den Wertschöpfungsprozess eingreift (vgl. Smith 2008).

Hauptnachteil der Value Chain, insbesondere bei der Betrachtung der Internetökonomie, ist jedoch die Tatsache, dass die sequentiellen Arbeitsprozesse hauptsächlich auf das produzierende Gewerbe zugeschnitten sind. Dies macht es schwer, Netzprodukte und verschiedene Internetphänomene (z.B. Skype, Twitter, PayPal, Facebook, Ebay) damit zu analysieren. Aus diesem Grund soll im Folgenden ein alternatives Instrument zur Wertschöpfungsanalyse eines Unternehmens vorgestellt werden.

c) Das Value Network

Obwohl Porter sein Value-Chain-Konzept als geeignetes Framework zur Analyse aller Branchen ansieht, ist dieses Modell bei einigen Gewerben, wo im klassischen Sinne kein physisches Produkt hergestellt wird, nur sehr schwer und mit vielen Verzerrungen anzuwenden, wie z.B. bei Versicherungen, Telekommunikationsunternehmen oder Banken (vgl. Stabell/ Fjeldstad 1998, S.414). Geeignete alternative Konzepte zur Wertschöpfungsanalyse basieren auf den Strategien zur Unternehmensanalyse von Thompson (1967), der neben langfristig verbundenen Technologien (die der Value Chain entsprechen) zusätzlich noch zwischen intensiven und vermittelnden Technologien differenziert (vgl. Thompson 1967, S.15ff.).

Auf dieser Grundlage bauen Stabell/ Fjeldstad (1998, S.413-437) ihre drei Wertschöpfungskonfigurationen auf, die neben der Value Chain noch den Value Shop sowie das Value Network⁴ vorsehen. Der Value Shop beruht dabei auf der Anwendung von intensiven Technologien, indem z.B. wie bei Anwaltskanzleien oder Unternehmensberatungen Dienstleistungen zur Lösung von individuellen Kundenproblemen angeboten werden. Während der Value Shop in der Internetökonomie nur eine untergeordnete Rolle spielt, lassen sich mit dem Value Network Internetphänomene, die aktuell sehr viel Aufmerksamkeit erzeugen, treffend analysieren.

Ein Unternehmen in Form eines Value Networks basiert auf einer vermittelnden Technologie und verbindet Kunden und Klienten, die entweder abhängig voneinander sind oder sein möchten. Dabei ist zu beachten dass die Firma selbst nicht das Netzwerk ist, sondern einen Netzwerkservice bereitstellt, der die Voraussetzung für die Beziehung zwischen den Kunden untereinander schafft. Die Verbindung und das Ermöglichen von direktem Austausch und Interaktion zwischen den Netzwerkteilnehmern ist dabei der zentrale Nutzen, den das Unternehmen stiftet. Dabei lebt ein solches Netzwerk vor allem von den Netzwerkexternalitäten auf Nachfrageseite, da der Nutzen eines solchen Netzwerks für die ersten Kunden eher gering ist, jedoch enorm steigt desto mehr Kunden teilnehmen (vgl. Stabell/Fjeldstad 1998, S. 427f.). Als erfolgskritischer Faktor ist daher insbesondere das Erreichen einer kritischen Masse an Kunden zu sehen, so

⁴ Hier wird analog zu der Value und der Supply Chain der englische Begriff verwendet, da eine Übersetzung ins Deutsche (z.B. in Form von ‚Wertschöpfungsnetzwerk‘) ungenau ist, da es sich in diesem Fall bei dem Unternehmen selbst nicht um das Netzwerk handelt, sondern das Unternehmen nur das Netzwerk bereitstellt.

dass das Angebot für bestehende und potenzielle Mitglieder eine ausreichende Attraktivität bietet.

In Anlehnung an Porter unterscheiden Stabell/Fjeldstad ebenfalls in primäre und sekundäre Aktivitäten, die den Leistungserstellungsprozess kennzeichnen. Die primären Aktivitäten bestehen dabei aus der Bereitstellung der Netzwerkinfrastruktur, der Servicebereitstellung und dem Kundenmanagement. Im Vergleich zur Value Chain werden diese Aktivitäten jedoch nicht sequentiell, sondern explizit parallel ausgeführt. Die sekundären Tätigkeiten eines Value Networks bestehen aus den vier generischen Kategorien von Porter, der Unternehmensinfrastruktur, der Personalwirtschaft, der Technologieentwicklung sowie der Beschaffung (vgl. Stabell/Fjeldstad 1998).

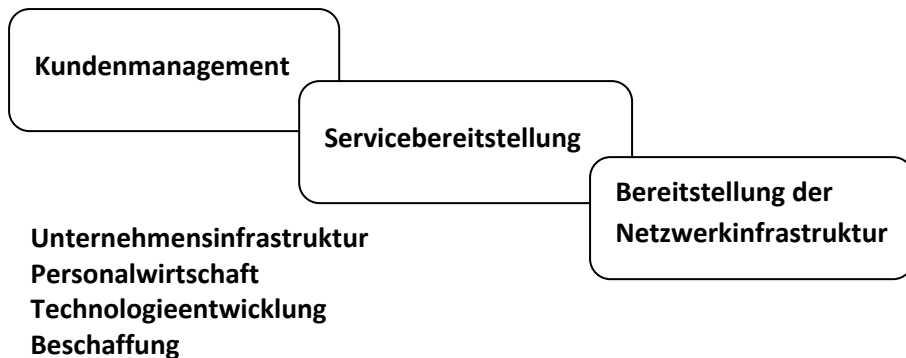


Abbildung 4: Wertschöpfungskonfiguration eines Value Networks (in Anlehnung an: Stabell/Fjeldstad 1998, S. 430)

Die Bereitstellung der Netzwerkinfrastruktur hat im Value Network die Aufgabe, das physikalische bzw. ideelle Netzwerk bereitzustellen und eine funktionsfähige Infrastruktur aufrechtzuerhalten. Die Servicebereitstellung umfasst die Herstellung der gewünschten Verbindungen zwischen den Teilnehmern sowie gegebenenfalls die Abrechnung der genutzten Services. Des Weiteren muss mit einer ständigen Weiterentwicklung und Verbesserung der angebotenen Services die Attraktivität des Netzwerks dauerhaft hoch gehalten werden. Das Kundenmanagement innerhalb eines Value Networks beinhaltet den Aufbau und die Weiterentwicklung des Kundenstammes, um auf diese Weise erhöhten Nutzen für existierende Teilnehmer zu schaffen sowie die Attraktivität für neue Kunden zu erhöhen. Außerdem gehören klassische Elemente des Customer Relationship Marketings, wie Betreuung und Interaktion mit den Kunden, zum Bereich des Kundenmanagements (vgl. Stabell/Fjeldstad 1998, S.429ff.).

Für die Betrachtung und Analyse der Internetökonomie sowie der aktuellen Phänomene im Internet ist das Konzept des Value Networks ideal. Die in Kapitel 1.2.3 angesprochenen Intermediäre arbeiten genau nach einem solchen Konzept, indem sie Services anbieten die zwischen verschiedensten Subjekten vermitteln, so z.B. zwischen Käufern und Anbietern oder zwischen Informationsnachfragern und Informationsanbietern. Ebenso deckt das Konzept Kommunikationsservices (z.B. Skype oder ICQ), soziale Netzwerke und Web 2.0-Anwendungen (z.B. Facebook, Youtube, Twitter), Verkaufsplattformen (z.B. Ebay) oder Online-Bezahlsysteme (z.B. PayPal) sehr gut ab, da hier in extremer Form Netzwerkexternalitäten auf Nachfrageseite herrschen und im weitesten Sinne vermittelt wird.

Die Kunden eines Value Networks können zum Einen die Teilnehmer am eigentlichen Netzwerk sein (z.B. Facebook-User), zum Anderen aber auch Werbetreibende denen die Aufmerksamkeit der eigentlichen Teilnehmer in Form von Werbemöglichkeiten verkauft wird. In diesem Fall ist das Value Network nicht nur Vermittler zwischen den eigentlichen Netzwerkteilnehmern, sondern auch zwischen den Werbetreibenden und den Netzwerknutzern. Dabei spielt es keine Rolle, in welchem Verhältnis die jeweiligen Akteure zueinander stehen. Aus Sicht des Netzwerkanbieters sind all diese Akteure Kunden, wobei zwischen den Kunden untereinander dann durchaus ein Anbieter-Kunden-Verhältnis entstehen kann.

d) Rekonfiguration der Supply Chain (Disintermediation, Reintermediation)

Während die Value Chain und das Value Network die intra-organisationale Wertschöpfungskonfiguration betrachtet, sind im Allgemeinen weitere Unternehmen an der gesamten Wertschöpfung eines Produktes oder einer Dienstleistung bis hin zum Endkunden beteiligt. Dieses Netzwerk an Organisationen, das die Value Chains verschiedener Organisationen verbindet, wird als Supply Chain bezeichnet. Abbildung 5 zeigt eine klassische Supply Chain, die den Weg eines Produktes vom Hersteller über Groß- und Einzelhändler bis zum Endkunden zeigt.

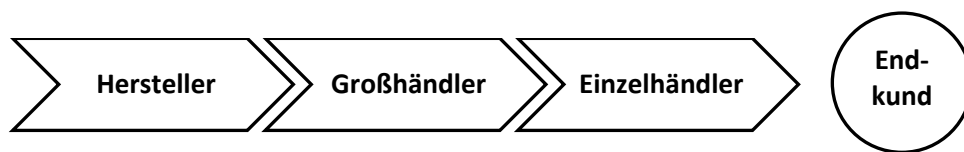


Abbildung 5: Generische Supply Chain (Quelle: Eigene Darstellung)

In vielen Branchen haben sich über einen langen Zeitraum typische Supply Chains entwickelt. Generell ist das Auftreten von Intermediären mit günstigeren Transaktionskosten im Vergleich zum Direktvertrieb verbunden. Der zunehmende Einsatz des Internets und die damit verbundenen Informations- und Kommunikationstechnologien führen dabei zu starken Veränderungen der Supply Chains zahlreicher Branchen, die durch Disintermediation und Reintermediation gekennzeichnet sind (vgl. Picot/Schmid/Kempf 2007, S.233).

Disintermediation beschreibt dabei den Wegfall klassischer Zwischenhändler in einer Supply Chain, da der Direktvertrieb aus Transaktionskostensicht günstiger ist als der Weg über einen Intermediär (siehe Abbildung 6). In dem dargestellten Fall ist der Weg über den Intermediär, sprich die Transaktionen T2 und T3 insgesamt teurer als die direkte Transaktion T1 zwischen dem Hersteller und dem Kunden, so dass der Hersteller aus Kostengründen den Direktvertrieb bevorzugen sollte.

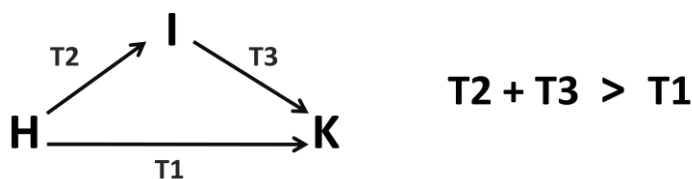


Abbildung 6: Theorie der Disintermediation

Das Internet begünstigt Disintermediationsvorgänge in extremer Form. Rapide gesunkene Transaktionskosten und völlig neue Kommunikationsmöglichkeiten ermöglichen neuartige Distributionsformen und –wege. Daher bietet der Direktvertrieb über das Internet erhebliche Einsparmöglichkeiten und macht in vielen Fällen Intermediäre überflüssig. Abbildung 7 zeigt anhand der generischen Supply Chain, wie der Vertrieb über das Internet traditionelle Groß- und Einzelhändler übergeht.

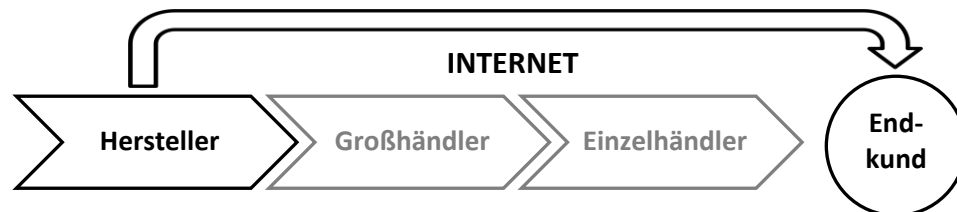


Abbildung 7: Disintermediation am Beispiel der Supply Chain (Eigene Darstellung)

Neben dem Wegfall von Intermediären tritt im Rekonfigurationsprozess zahlreicher Supply Chains auch der gegenteilige Effekt ein, dass neue Intermediäre auftreten die neue oder veränderte Intermediationsfunktionen innerhalb des Leistungserstellungsprozesses wahrnehmen. Diese Entwicklung wird unter dem Stichwort Reintermediation zusammengefasst. Einige Beispiele für neue Intermediäre die durch das Internet aufgetreten sind, sind Webportale (Yahoo, Web.de), elektronische Marktplätze (Amazon, Spreadshirt, eBay), neue Publisher (Blog Sites), Suchmaschinen aller Art (Google, Billiger.de, Wer liefert Was). Meist werden in dem Dis- und Reintermediationsprozess die klassischen Intermediäre nicht komplett ersetzt, sondern es treten neue Intermediäre auf, die in Konkurrenz zu den Bisherigen stehen ohne diese komplett zu substituieren (vgl. Fritz 2004, 246f.).

Neben der informationsökonomischen Erklärung zur Entstehung von Intermediären (vgl. Kapitel 1.2.3) wird für die durch Digitalisierung veränderte Rolle der Intermediäre in der Medienbranche meist ein auf der Transaktionskostentheorie basierender Ansatz gewählt (vgl. Picot/Schmid/Kempf 2007, S.233ff.). Während Dis- und Reintermediation in nahezu allen Bereichen der Wirtschaft auftreten, ist der Medienbereich wie kaum eine andere Sparte von revolutionären Veränderungen durch das Internet und digitalisierte Inhalte betroffen. Im Folgenden wird daher ein kleiner Überblick stattfindender Veränderungen in ausgewählten Medienbranchen gegeben werden.

Die traditionelle Wertschöpfung in der Musikbranche führte nach der Erstellung der Musikstücke in Zusammenarbeit des Verlages mit Komponisten und dem Künstler über einen Produzenten. Das nach der Produktion fertige Musikstück wurde dann vom Tonträgerhersteller vervielfältigt und über Distributoren sowie den Groß- und Einzelhandel an die Konsumenten weitergeleitet. In aller Regel war der Tonträgerhersteller auch noch für die Werbung und Promotion zuständig. Durch die Digitalisierung und den Einfluss des Internets wurden deutliche Veränderungen der klassischen Wertschöpfungskette hervorgerufen. So produzieren Künstler zunehmend ihre Werke selbst ohne mit einem großen Label zusammenzuarbeiten und vertreiben die Produkte über das Internet. Besonders der Weg von CD's über den klassischen Einzelhandel verliert zunehmend an Bedeutung, da entweder Musikstücke einzeln gedownloadet werden (z.B. bei iTunes) oder CD's online bestellt werden (vgl. Riemer/Gutweniger 2005, S.23f.).

Im klassischen Leistungserstellungsprozess der Filmbranche wurden Filme nach der Produktion über Rechthändler und Filmverleihs vermarktet und dann in Kinos dem Publikum vorgeführt. Das Internet ermöglicht nun aber deutliche Kosteneinsparungen für die Filmstudios, indem Filme online (z.B. über das Lizenz- und Rechteportal „Filmmonopol“) ohne Qualitätsverlust digital und viel schneller an Kinos lizenziert werden können (vgl. Maaß 2008, S.123f.).

Die Entwicklungen innerhalb der Zeitungsbranche sind nicht so radikal wie in vielen anderen Medienbranchen, führen aber dennoch zu sinkenden Absatzzahlen. Während das Veröffentlichen der Online-Version einer Zeitung für den Anbieter nur zu geringer Benachteiligung des Print-Geschäfts führt (vgl. Fritz, 2004), sind es andere Entwicklungen die stärkeren Einfluss auf den Zeitungsmarkt haben. So werden Zeitungsverlage von Online-Newsportalen herausgefordert, die personalisiert und aggregiert den Inhalt von vielen unterschiedlichen Zeitungen kostenlos online bereitstellen. Ebenfalls zu Einnahmeverlusten führen Stellen-, Immobilien- und Kleinanzeigenportale im Internet, die bei einem Bruchteil der Kosten eine deutlich höhere Reichweite bieten und daher zunehmend den Zeitungen Anzeigenkunden abnehmen.

Der klassische Vertriebsprozess im Buchmarkt führte vom Autor über den Verleger, den Zwischen- und den Einzelbuchhandel schließlich zum Leser. Durch Digitalisierung und

zunehmenden Internetvertrieb ergeben sich auch hier Veränderungen. Jedoch wird der traditionelle Buchhandel nicht durch den Direktvertrieb der Verlage, sondern hauptsächlich durch den Online-Buchhandel herausgefordert (vgl. Fritz 2004, S.245ff.). Weitergehende Entwicklungen und inwieweit insbesondere komplett digitale Bücher (eBooks) die Buchbranche verändern und umstrukturieren können, wird die Zukunft zeigen und sind derzeit nur bedingt abschätzbar.

Der Einfluss des Internets auf die Wertschöpfung des Rundfunks ist allgemein im Vergleich geringer als bei den anderen vorgestellten Mediensparten. Zwar werden klassische Radiosender von Internetradios herausgefordert, jedoch sind dies meist so genannte „online-only“-Sender. IP-Radios, die solche Online-Sender empfangen können, haben sich auf dem Markt bisher noch nicht durchgesetzt. Ähnliches ist beim Fernsehen festzustellen. Zwar verlagert sich Content zunehmend in das Internet, allerdings noch nicht wirklich als Substitut für das klassische Fernsehen, da die Qualität noch nicht das entsprechende Level erreicht hat. Die traditionellen Fernsehinhalte werden meist von den Sendern selbst in Form von Online-Mediatheken wie z.B. RTLnow distribuiert, während auf Onlinevideochannels wie z.B. Youtube meist andere Inhalte und Formate gezeigt werden so dass hier nur bedingt direkte Konkurrenz herrscht.

2.3.3 Erlösmodelle

Die Erlösmodelle liegen neben den Value Propositions und Wertschöpfungsketten dem Geschäftsmodell zu Grunde. Es ist davon auszugehen, dass jegliche Geschäftsmodellfelder mit verschiedenen Formen von Erlösmodellen kombinierbar sind. Da jedoch nicht alle Kombinationsmöglichkeiten für das Management eines Unternehmens erfolversprechend sind, soll eine Systematik an Erlöstypen eingeführt werden, die sich an den Erlösmodellen von Axel Zerdick orientiert. Im Aufgabenbereich des Unternehmensmanagements liegt die Verantwortung nach der richtigen Geschäftsmodell-Erlöstypen-Kombination, die je nach Medienangebot unterschiedlich und individuell festzulegen ist. Die bestimmenden Faktoren setzen sich aus der Nutzenwahrnehmung beim Kunden einerseits und den angestrebten Kostenfaktoren des Unternehmens zusammen. Während der Faktor der Nutzenwahrnehmung beim Kunden von den klassischen Medienangeboten beinahe identisch auch für Onlinemedien gilt, haben sich grundlegende Veränderungen im Bereich der Bestimmung des Kostenfaktors des Unternehmens ergeben: So gehört es nach Zerdick zu den entscheidenden unternehmerischen Fragestellungen, wie und in welcher Höhe Erlöse zur Finanzierung der Geschäftstätigkeit erzielt werden sollen. Preispolitische Entscheidungen spielen bei klassischen Medien eine gleichsam wichtige Rolle wie die Bestimmung eines Erlösmodells. (vgl. Zerdick, S. 24). Die ökonomischen Entscheidungen im Internetmanagement sind hinsichtlich dieser Kriterien eingeschränkt, da der Faktor Preispolitik aufgrund des veränderten Nutzerverhaltens wegfällt. Auslöser für dieses Nutzerverhalten ist das so genannte Phänomen des *follow the free*. Dieses beschreibt den Umstand, dass Internetnutzer erwarten bestimmte virtuelle Dienste kostenlos nutzen zu können. Dieser Sachverhalt bringt neue ökonomische Herausforderungen für diese Branche mit sich. Die Vernetzung von Akteuren und der damit verbundenen Abhängigkeit vom Erreichen einer kritischen Masse führt demnach zu neuen Spielregeln und Preisstrategien, die die Bereitstellung der Inhalte für den Benutzer von vornherein ohne direktes Entgelt beanspruchen. (vgl. Zerdick 2001, S. 16).

Auf den nächsten Seiten soll die Typologisierung der Erlösformen vorgenommen und die Verknüpfung zur Ökonomie der Aufmerksamkeit hergestellt werden: Die angesprochenen veränderten ökonomischen Spielregeln bringen keineswegs lediglich Nachteile mit sich, sondern vor allem erweiterte Erlösmodelle und Verwertungsstufen von Inhalten. Prinzipiell lassen sich Erlösformen in direkte und indirekte Bezahlformen beim Konsumenten klassifizieren. Der direkte finanzielle Aufwand des Konsumenten

wird anders als die indirekte Finanzierung durch dritte Unternehmen oder staatliche Subventionen betrachtet. Die direkten Erlösformen lassen sich wiederum in nutzenabhängige und -unabhängige Transaktionen unterteilen. Nutzenabhängige Angebote lohnen sich für Unternehmen besonders dann, wenn diese beim Konsumenten eine hohe Nutzenstiftung implizieren. Als Beispiel kann hier der Onlineshop für Musikdownloads iTunes von Apple genannt werden. Dieser rechnet vom Konsumenten einen Titel direkt ab nachdem der Wunsch nach einem Download getätigt wurde. Entsprechend wurde nach Zerdick eine nutzenabhängige Einzeltransaktion ausgeführt, die direkt nach Leistungsmenge abgerechnet werden kann. Anders verhält es sich bei Einzeltransaktionen nach Leistungsdauer; auch hier gibt es etablierte Anbieter wie beispielsweise Napster. Dieser berechnet eine Gebühr, die nach der Leistungsdauer anfällt. Sie ist eng verknüpft mit der nutzenunabhängigen wiederkehrenden Transaktion wie dem Abonnement. Die wichtigste Unterscheidung der nutzenunabhängigen Erlösformen mit der Vorangegangenen ist die „[...] pauschale Zahlungsweise, die dem Einzelabrechnungscharakter der nutzungsabhängigen Erlöse entgegensteht.“ (Zerdick, S. 27). Als Beispiel sind hier die beiden vergleichbaren Systeme für Unternehmens IT-Server zu nennen: Microsoft Exchange Server und Google Apps. Während Microsoft das Erlösmodell der einmaligen Lizenzgebühren veranschlagt, setzt Google auf eine jährlich anfallende Abonnementgebühr. Bringt man den Begriff der Aufmerksamkeit ins Spiel, kann vermutet werden, dass der Dienst von Google mehr Aufmerksamkeit erfahren kann als der Microsoftdienst. Google bindet seine Kunden allein durch das wiederkehrende Erlösmodell eher an sich als Microsoft das durch die einmalige Zahlung der Lizenzgebühr erreicht. Updates und Weiterentwicklungen werden direkt von Google eingespielt. Bereits in diesem Beispiel zeigt sich der ökonomische Kampf um die Aufmerksamkeit der Konsumenten.

Die indirekten Erlösformen sind nach den Entsendern der Zahlungen zu unterscheiden, die das Medien- und Kommunikationsangebot empfängt. Einerseits dient der Staat oder die Europäische Union als Geldgeber durch Subventionen, wenn es sich beispielweise um ein gesellschaftlich förderungswürdiges Projekt handelt. Zum anderen können externe Unternehmen als Geldgeber fungieren: Hierfür unterscheidet man diese Querfinanzierungsarten nochmals in die Bereiche Werbung, Data Mining und auf die Basis von Kommissionen. Dieser Bereich kann im Zusammenhang der Forschungsfrage dieser Arbeit als wichtigster Bereich der Erlösformen für die Internetbranche angesehen werden. Die Form des Data Mining beschäftigt sich mit dem Weiterverkauf von

statistisch erhobenen Daten. Diese ergeben sich aus der Vielzahl des Konsumentenverhaltens der jeweiligen Medienangebote. Die Erkenntnisse können einen Mehrwert für dritte Unternehmen darstellen. Bei den so genannten Kommissionsmodellen, wie es beispielsweise das Amazon PartnerNet darstellt, werden Produktempfehlungen an die Kunden weitergegeben und bei Erwerb eines Artikels erhält das Medienangebot eine Provision als Entschädigung der so genannten Werbekosten. (Amazon, 2010). Letztlich ist diese Erstattung ein weiterer Indiz hinsichtlich der aufgestellten Fragestellung nach der Aufmerksamkeit: So ist mit den Werbekosten nichts anderes gemeint, als der Aufwand der dem Medienangebot entsteht, um die Aufmerksamkeit seiner Kunden auf die Produkte von Amazon weiterzuleiten. Es handelt sich hierbei um die „direkte Vermittlung von Transaktionen.“ (vgl. Zerdick, S. 28).

Die indirekte Erlösform der Werbefinanzierung ist eine bewährte und klassische Strategie, wie sie ebenfalls im Zeitschriften- und Fernsehmarkt bereits seit Jahrzehnten zum Einsatz kommt. Sie ist dem Erlösmodell der Kommission ähnlich, da auch hier die Aufmerksamkeit des Kunden auf das Fremdanliegen eines dritten Unternehmens gelenkt werden soll. Demnach sind die werbungstreibenden Unternehmen ebenfalls an der Aufmerksamkeit der Nutzer interessiert. Für die Internetökonomie ist diese Form die Bedeutendste.

3. Aufmerksamkeit und Praxis der Internetökonomie

Die Grundlage moderner und erfolgreicher Internetangebote bilden die jeweiligen Kernkompetenzen in Verbindung mit weiteren Geschäftsbereichen und oft auch zahlreichen Web 2.0 Funktionalitäten. Allgemein liegt den Onlinemedien zu Grunde, dass sich der Kundennutzen mit der Zunahme des Kundenstamms erhöht und Netzwerkeffekte entstehen. (vgl. Wirtz 2006, S. 584). In einer Ökonomie der Aufmerksamkeit ist daher die zentrale Frage, besonders bei den Anbietern rein digitaler Inhalte ohne direkte Bezahlung, inwiefern die generierte Aufmerksamkeit ökonomisch verwertet werden kann.

Um dies näher zu beleuchten, wurden die 10 aktuell erfolgreichsten Onlineplattformen ermittelt und analysiert. Für die Ermittlung der derzeit populärsten Webportale wurde eine Top10-Liste der am meisten aufgerufenen Webseiten in Deutschland auf Basis des Alexa Siterankings erstellt (siehe Anhang I). Das Siteranking wird von der Alexa Web Information Company ermittelt und wird erfasst, indem die Seitenabrufe von Besuchern auf den entsprechenden Webportalen ausgewertet werden. Anhand einer installierten Browsertoolbar gelangt das Unternehmen an die anonymisierten Daten der Surfer (vgl. Alexa.com 2010).

Das in Kapitel 1.3.1 beschriebene 4-C-Leistungsangebot soll als Abgrenzungskriterium unterschiedlicher Geschäftsmodelle der durch Alexa ermittelten Internetplattformen herangezogen werden. Als Beispiele für die Praxisbetrachtung wurden Google, SpiegelOnline, Amazon und Lovelybooks⁵ ausgewählt. Anhand dieser Unternehmen wird nun der in den vorigen Kapiteln gelegte theoretische Rahmen auf die ausgesuchten Beispiele angewendet. Dabei wird besonders darauf eingegangen, wie innerhalb der jeweiligen Geschäftsmodelle Aufmerksamkeit erzeugt und ökonomisch verwertet wird.

⁵ LovelyBooks wurde als Substitut für Facebook ausgewählt, da einer der Verfasser durch ein Arbeitsverhältnis mit dieser Community detailliertere Einblicke in die Betrachtung einfließen lassen kann als es bei Facebook möglich gewesen wäre.

3.1 Google

Die Internetsuchmaschine Google wurde 1998 von den damaligen Studenten Sergej Brin und Larry Page an der Stanford University entwickelt und etablierte sich in den vergangenen Jahren zum Marktführer im Bereich der Informationsfilterung und Datenaufbereitung. Ziel des Dienstes ist es, für den Nutzer relevante Informationen aus der gesamten Informationsansammlung des Internets unter Berücksichtigung eines bestimmten Suchkontextes heraus zu filtern. Durch das hohe Involvement des suchenden Nutzers während der Eingabe des relevanten Suchbegriffes, kann bei ihm von einer hohen Aufmerksamkeit ausgegangen werden. Die strategische Aufgabe von Google ist die Weiterleitung dieser Aufmerksamkeit auf mögliche Werbepartner und Anzeigentexte. Hierzu startete Google bereits im Oktober 2000 das „Self-Service Advertising Program“ AdWords. Dieses ermöglicht den Werbekunden Keywords unter der Google Suche gezielt zu mieten und entsprechend relevante Werbetexte zu schalten, wenn ein Kunde nach den jeweiligen Schlüsselbegriffen sucht. Ein eigens von Google eingeführter Qualitätsfaktor ermittelt hierbei die Qualität der eingestellten Werbung hinsichtlich der Nutzerrelevanz und führt letztlich dazu, dass die Güte der Suchergebnisse von den Werbepartnern selbst zu Gunsten von Google optimiert wird: „This enhances the overall search experience for Google users by providing relevant, useful information on the search results page, and benefits advertisers by increasing the likelihood that users will click on a specifically targeted ad.“ (Google Advertising, 2010).

Das Werbeprogramm ist bis heute die erfolgreichste Einnahmequelle für Google, da das Angebot von den Werbekunden sehr gut angenommen wird. Der Jahresbericht des Unternehmens gibt Rückschlüsse über die Einnahmequellen des Netzgiganten. Demnach wurden allein im letzten Quartal des Jahres 2009 \$4,42 Billionen Umsatz rein durch die Google-eigenen Seiten generiert. Dies entspricht 66% der Gesamteinnahmen. Die Einnahmen fallen dem Google AdWords Programm zu. (vgl. Google Financial Release 2010).

3.2 Commerce: Amazon

Für eine Betrachtung des Bereiches Commerce in Wirtz' Modell lassen sich natürlich eine ganze Reihe erfolgreicher Beispiele anführen. Das Online-Versandhaus Amazon bietet darüber hinaus eine beispiellose Umsetzung des sinnvollen Umgangs mit der Ressource Aufmerksamkeit. Amazon agiert dabei als Social-Commerce-Unternehmen, d.h., dass die Kunden über die Plattform auch als Verkäufer in Erscheinung treten können und so in die Wertschöpfung integriert werden. Allgemein wird Amazons kometenhafter Aufstieg im Online-Versandhandel immer mit dem außergewöhnlich umfangreichen Produktsortiment und den ausgefeilten Empfehlungssystemen in Verbindung gebracht.

Das Erlösmodell des Versandhandels ist direkt und nutzungsabhängig, nämlich über Einzeltransaktionen. Das Geschäftsjahr 2009 schloss Amazon mit einem Umsatz von 24,51 Mrd. US-Dollar ab, was einer Steigerung von 28 Prozent entspricht. Der Reingewinn ist von 645 Millionen US-Dollar im Jahr 2008 um rund 40 Prozent auf 902 Millionen US-Dollar gestiegen. (vgl. Amazon Media Room 2010)

Über Amazon als Akteur in der Attention Economy kann gesagt werden, dass das Unternehmen intrinsische und extrinsische Aufmerksamkeit erzeugt. Mit intrinsisch sind dabei Maßnahmen, Instrumente und Rahmenbedingungen gemeint, die innerhalb der Website Amazon.com (und ihrer 6 länderspezifischen Ableger) Aufmerksamkeit und im besten Fall Transaktionen generieren. Extrinsische Aufmerksamkeit ist folglich jene, die über anderen Websites entsteht. Aufmerksamkeitsgenerierung über andere Medien als das Internet oder gänzlich unabhängig von Medien wird hier außen vor gelassen.

Die intrinsische Aufmerksamkeit erzeugt Amazon im Großen und Ganzen durch das dynamische Zusammenspiel des Long Tail mit erfolgreichen Empfehlungssystemen. Einen nicht unerheblichen Teil seiner Ausnahmeposition im Online-Versand hat sich Amazon durch sein außerordentlich breites Produktsortiment erarbeitet. Der Long Tail beschreibt die Annahme, dass die Masse an Nischenprodukten in ihrer Gesamtheit ein höheres Volumen erreicht als die „Hits“ und „Bestseller“ (Anderson 2007, S. 1). Folgt man dieser Annahme liegt der Schlüssel zum Erfolg also in einem möglichst breit gefächerten Angebot, das zahlreiche Nischen bedient. Amazon perfektioniert dies seit seinem Bestehen. Bereits im Jahr 2006 ergab eine Studie des Massachusetts Institute of

Technology, dass zwischen 30 und 40 Prozent des Gesamtumsatzes im Buchsortiment aus Produkten stammen, die ordinäre Buchläden nicht anbieten (vgl. Brynjolfssen / Hu / Smith 2006, S. 67). Bezogen auf die Thematik bedeutet dies, dass man jeglicher Konkurrenz (sowohl dem physischen Buchhandel als auch anderen Online-Versandhäusern) die Aufmerksamkeit abnehmen kann, indem man eine Sortimentsbreite anbietet, die sie nicht anbieten kann. Werden also möglichst viele Nischen abgedeckt, so trifft man auch auf die Interessen (und somit die Aufmerksamkeit) der gegenüberliegenden Seite, der Seite des Kunden.

Der zweite intrinsische Weg zur Aufmerksamkeit ist per se eng mit dem Long Tail verbunden. Die Empfehlungssysteme von Amazon sind nicht unumstritten, aber gelten seit jeher als Erfolgsfaktor des Unternehmens. Die entscheidende Schlüsselkompetenz dabei ist die Relevanz. Nutzer zeigen eine extrem hohe und leichtfertige Bereitschaft, Seiten zu verlassen, bestimmte Angebote zu ignorieren und sich Alternativen zuzuwenden. Empfinden sie innerhalb der ihnen zur Verfügung gestellten Informationen nicht ein Mindestmaß an Relevanz, sind sie nicht bereit, ihre Aufmerksamkeit im Austausch zu geben. Insofern haben Internetnutzer den Wert ihrer Aufmerksamkeit wenigstens instinktiv schon begriffen, Empfehlungssysteme sind in der Lage, das Problem der Relevanz zumindest teilweise zu lösen (vgl. Iksold 2009). Das zugrundeliegende Prinzip ist dabei das Collaborative Filtering. Es basiert auf der Annahme, dass Nutzer mit ähnlichen Interessen auch weitere ähnliche Interessen teilen und an ähnlichen Suchergebnissen interessiert sein könnten. So sind inzwischen legendäre Amazon-Funktionen wie *Customers Who Bought This Item Also Bought* entstanden. Versteht ein Versandhandel die Interessen eines Kunden und macht ihm dementsprechende Angebote, so erscheinen diese dem Kunden logischer Weise relevanter. Mit steigender Relevanz wächst auch die Aufmerksamkeit. Vergleichbare Effekte erzielt Amazon mit Funktionen wie *Search Inside the Book*, *Listmania* oder *Customer Reviews*. Direkte Resultate wie höhere Glaubwürdigkeit oder Konkurrenzvorteile führen immer zu den indirekten Resultaten Relevanz und Aufmerksamkeit. Da die Effizienz von Empfehlungssystemen, Nutzerbewertungen und –rezensionen mit wachsendem Sortiment steigt, wird weiter oben von einem dynamischen Verhältnis zwischen Long Tail und Empfehlungssystemen gesprochen.

Extrinsische Aufmerksamkeit geben hingegen jene Nutzer, die von anderen Websites auf eine Produktseite Amazons gelangen. Dabei stützt sich Amazon hauptsächlich auf

Suchmaschinen und die Möglichkeit des Keyword Advertising. Das ist insofern besonders wichtig, da zum Beispiel 79 Prozent der Internetnutzer eine Suchmaschine als wichtigsten Anlaufpunkt für die Suche nach Produkten und Dienstleistungen sehen, außerdem startet fast die Hälfte aller Online-Käufe mit einer Suchanfrage (vgl. Lammenet 2006, S. 96).

In der Praxis hat etwa das Werbenetzwerk Google AdWords eine immense Bedeutung für Amazon, da hier Sponsorenlinks und auch kostenfreie, also lediglich durch Suchmaschinenoptimierung hoch platzierte Links bei unzähligen Suchanfragen auf der Suchergebnisseite von Google erscheinen. Gibt man bei Google z.B. den Suchbegriff „Ökonomie der Aufmerksamkeit“ ein, so erscheinen an erster und zweiter Stelle Links zur Amazon-Produktseite von Georg Francks gleichnamigen Buch in zwei Ausgaben rechts neben den Suchergebnissen ist außerdem ein einzelner Sponsorenlink zu einer Amazon-Seite mit über 400 aufgelisteten Artikeln zum Suchbegriff vertreten. (Google.de vom 28. März 2010)

Auch hier sollte die dynamische Verbindung zum Long Tail und zur Aufmerksamkeit bzw. Relevanz deutlich geworden sein: Sind die Suchanfragen noch so nischenartig, Amazon wird sie vermutlich befriedigen können. Relevanz ist außerdem gegeben, weil es sich schließlich um bewusst und aus bestimmten Gründen gewählte Suchanfragen handelt. Die Chance auf Aufmerksamkeit ist hoch. Interessant ist dabei, dass sowohl Google als auch Amazon als Gewinner aus der Dynamik hervorgehen.

Die Aufmerksamkeitsgenerierung über extrinsische Quellen ist also nicht minder bedeutsam, als innerhalb der Amazon-Homepage. Das Unternehmen nutzt diesen Umstand weit über Googles Keyword-Advertising hinaus. Zum einen besitzt Amazon mit A9.com eine eigene Suchmaschine, außerdem akquirierte man bereits 1998 die erfolgreiche Filmdatenbank IMDb.com. Die Datenbank enthält Informationen zu mehr als einer Millionen Filmen. Durch überraschend zurückhaltend platzierte „Merchandising Links“ können DVD, Soundtrack oder Buchvorlage zum Film direkt bei Amazon erworben werden.

Es wird deutlich, dass Amazon innerhalb und außerhalb der eigenen Online-Präsenz verschiedene Wege gefunden hat, um Aufmerksamkeit auf sein Angebot zu lenken. Schlüsselbegriffe sind dabei Relevanz, der Long Tail und das Ausschöpfen der Möglichkeiten im Sinne der Vernetzung.

3.2 Content: Spiegel Online

Die Nachrichten-Website Spiegel Online ist mit über 694 Millionen Page Impressions und über 116 Millionen Visits (vgl. SPIEGEL QC, Februar 2010) das erfolgreichste und reichweitenstärkste deutsche Magazin seiner Art. Es existiert bereits seit Oktober 1994 und ist sowohl unternehmerisch als auch administrativ von dem namensgebenden Print-Magazin getrennt. Im Jahr 2006 erwirtschaftete Spiegel Online bei einem Umsatz von 15 Millionen Euro einen Gewinn von rund zwei Millionen Euro (vgl. Golz 2007). Am Ende des Krisenjahres 2008 sollen vier Millionen unter dem Strich gestanden haben (vgl. Huber 2008). Obwohl der gesamte Spiegel-Verlag Umsätze und Gewinne einbüßte, verzeichnete Spiegel Online einen Werbezuwachs von sieben Prozent (vgl. o.V. 2009). Das Erlösmodell ist dabei indirekt, nämlich über Werbung finanziert. Spiegel Online muss also zum einen Aufmerksamkeit für seinen Content im Allgemeinen generieren. Zum anderen müssen Inhalte und Werbung so aufbereitet sein, dass der Nutzer sich bereit erklärt, seine Aufmerksamkeit einzutauschen.

Eine Grundvoraussetzung für Aufmerksamkeit sind dabei der Name und das Corporate Design, genau genommen die Tatsache, dass sich beide bereits seit 1947 auf dem deutschsprachigen Zeitschriftenmarkt etabliert haben. Es darf angenommen werden, dass Spiegel Online ohne den Image-Transfer niemals innerhalb eines solchen Zeitraums derartige Reichweiten hätte entwickeln können. Weiterhin nimmt Spiegel Online in Deutschland die Position eines Online-Leitmediums ein, weil es als frühestes Magazin seiner Art in den Markt eingetreten ist. Als Vorreiter bekommt man unabhängig von seinen Qualitäten zunächst mal ein Mindestmaß an Aufmerksamkeit, weil es einem noch nicht strittig gemacht wird. Zugleich ist die Wahrscheinlichkeit, einen Teil dieser Aufmerksamkeit zu behalten relativ hoch. Natürlich müssen die Erwartungen an die redaktionelle Qualität, die mit dem Image-Transfer einher gehen, in gewissem Maße erfüllt werden. Dennoch funktioniert der Online-Journalismus nach seinen eigenen Regeln und das wird am Beispiel des Spiegels besonders deutlich. Während der Spiegel wöchentlich erscheint und sich kritisch und auf hohem journalistischem Niveau mit Themen aus Wirtschaft, Politik und Kultur auseinandersetzt, leistet Spiegel Online tägliche Berichterstattung, schaltet Kurzmeldungen und befasst sich auch mit sogenannten Boulevard-Themen. Was einerseits Anlass zur Kritik gibt ist vor dem Hintergrund der Internetökonomie als Ökonomie der Aufmerksamkeit ebenso notwendig wie versiert. Für den ehemaligen

Spiegel Online Chefredakteur Mathias Müller von Blumencron ermöglicht es gerade „diese Mischung aus Information und Unterhaltung [...] zugleich hohe Abrufzahlen und anspruchsvollen, auch von Kollegen sehr geschätzten Journalismus zu bieten.“ (Meyer-Lurch 2007, S. 92)

Stilistisch schöpft Spiegel Online bei der Aufbereitung dieser Themen aus etablierten Mitteln und Erfahrungen des Print-Magazins. So sind die Artikel auf Spiegel Online im Durchschnitt z.B. 1000 Zeichen länger als die auf Netzeitung.de und 600 Zeichen länger als auf tagesschau.de. Außerdem nutzt Spiegel Online in den Aufmacher-Schlagzeilen im Vergleich zu den größten journalistischen Online-Angeboten Deutschlands überdurchschnittlich viele rhetorische Stilmittel. Metaphern, Superlative und Lautmalerei kommen allein im Vergleich zu tagesschau.de alle mehr als doppelt so häufig vor. (vgl. Meyer-Lurch 2007, S. 91) In Bezug auf Textlänge, thematische Mischung und diese „Schlagzeilen-Akrobatik“ (ebd.) scheint Spiegel Online jene Maße gefunden zu haben, die Nutzer am ehesten bereit sind, gegen ihre Aufmerksamkeit zu tauschen.

Da das Magazin jedoch mit seinem indirekten Erlösmodell auf Werbende angewiesen ist, bekommt der Begriff der Aufmerksamkeit hier eine zweite Säule. Durch seine hohen Nutzerzahlen ist Spiegel Online grundsätzlich nicht uninteressant für Werbende, allerdings reicht das bloße Einblenden von Anzeigen den meisten Kunden schon lange nicht mehr. Moderne Konditionsmodelle wie CPC oder CPO ersetzen den Tausenderkontaktpreis zunehmend. Dementsprechend muss Werbung sehr zielgerichtet platziert werden können und es müssen Wege gefunden werden, eine Anzeige auch wirklich als attraktiv und nicht ausschließlich störend für den Leser zu gestalten. Spiegel Online löst diese Problematik als Werbeflächenanbieter denkbar simpel: Durch den hauseigenen Vermarkter Spiegel QC werden einfach alle möglichen Werbemodelle aufgeschlüsselt in gestalterische (Formate und Größen) und inhaltliche (Rubriken bzw. Medium) Aspekte aufgeschlossen. So kann auf Spiegel Online nicht nur zielgerichtet in allen Rubriken wie Panorama oder Sport und den verschiedensten Formaten wie Wallpaper oder Banner geworben werden. Zusätzlich gibt es noch die Möglichkeit Werbung im Newsletter, in Videos oder im mobilen Nachrichtenbereich zu schalten, auch der klassische Tausenderkontaktpreis kann noch als Abrechnungskondition gewählt werden. Menschliche Aufmerksamkeit lässt sich durch die Preislisten von Spiegel Online also auf einfachem Wege in monetäre Größen umrechnen. In diesem

Zusammenhang wäre Aufmerksamkeit sicherlich nicht als Währungsersatz zu begreifen, sondern viel mehr als andere Erscheinungsform des Geldes.

Übertrieben ausgedrückt bedient Spiegel Online durch diese Vielseitigkeit den Long Tail der Werbekonditionsmodelle. Das Unternehmen nutzt die durch seinen Content generierte Aufmerksamkeit, um so unterschiedliche Werbekunden wie den Automobilhersteller BMW oder die Partneragentur Parship.de zu gewinnen.

Im Übrigen zeigt die Vernetzung von Spiegel Online, wie sehr die Verantwortlichen die Internetökonomie als Attention Economy begreifen. Spiegel Online ist mit sozialen Netzwerken wie Facebook, MySpace und Twitter verbunden, bietet seine Nachrichten über Technologien wie RSS an und lässt sich u.a. mit Widgets von Windows oder Google kombinieren. Hierbei handelt es sich grundsätzlich um Maßnahmen, die relativ wenig Aufwand bedeuten, aber die Chance auf mehr Aufmerksamkeit enthalten.

Zusammengefasst ist Spiegel Online im Bereich der Online-Nachrichten in Deutschland „das Maß aller Dinge“ (Golz 2007) und belegt im Alexa-Ranking für die meistgenutzten Internetseiten in Deutschland den neunten Platz. Diese hohe Aufmerksamkeit resultiert aus dem frühen Markteintritt und dem erfolgreichen Image-Transfer des Print-Magazins, sowie aus einer geschickten redaktionellen Mischung der Inhalte und weitreichender Vernetzung. Die Umwandlung der Aufmerksamkeit gelingt Spiegel Online so gut wie kaum einem anderen Unternehmen seiner Art und kann im Großen und Ganzen auf die Vielseitigkeit der Werbekonditionsmodelle in Verbindung mit der genannten Reichweite zurückgeführt werden.

3.4 LovelyBooks.de

Die virtuelle Literaturcommunity LovelyBooks.de ist im Bereich der sozialen Netzwerke angesiedelt, wie dies auch beim Marktführer Facebook der Fall ist. Da zu dieser in Deutschland ansässigen Community genaue Zahlen vorliegen, soll sie an Stelle von Facebook näher beschrieben werden. Zudem war einer der Verfasser über mehrere Monate für das Unternehmen tätig und verfügt entsprechend über detaillierte Informationen.

LovelyBooks wurde im Herbst 2006 von der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck gegründet und soll der Aufgabe nachkommen Bücher auch in der modernen Welt des digitalen Zeitalters zu platzieren. LovelyBooks beschreibt sich hierbei selbst als führendes Literaturportal, welches Menschen zusammenbringt, die sich für Literatur begeistern. (vgl. LovelyBooks.de 2010a). Grundlegend soll geklärt werden, welche Definition dem Begriff der Social Community zukommt. Jono Bacon (2009) definiert Social Communities wie folgt: „A community is a collection of people who interact together in the same environment. Community exists everywhere in nature. [...] It is not merely the group that generates community, but the interactions within it“ (Bacon 2009, S. 4). Bacon schildert, dass erst die sozialen Aktivitäten, die unter den Gruppenmitgliedern der Community stattfinden, sie zu einer Gruppe werden lassen. Eine Gruppe entsteht, indem sich mindestens zwei Individuen für diese erkennbar zeigen und untereinander interagieren. Die wichtigste Bedeutung trägt in diesem Zusammenhang Zugehörigkeitsgefühl der Individuen. „If there is no belonging, there is no community“ (Bacon 2009, S. 5). Unter diesen Bedingungen kann soziales Kapital entstehen, welches im Folgenden näher erklärt werden soll.

Die ursprüngliche Fragestellung wird zunächst aufgegriffen: Die Aufmerksamkeit der Nutzer ist die knappe Ressource im Internet, da Informationen hier im Überfluss vorhanden sind. Das führt dazu, dass die Aufmerksamkeit der Nutzer auf eine selektierte Informationsfülle gelenkt werden muss. Durch die Mentalität des *follow the free* der Surfer muss sich auch die Social Community LovelyBooks hauptsächlich dem Erlösmodell der Werbefinanzierung bedienen. Da die Aufmerksamkeit des Menschen grundsätzlich begrenzt ist, ist es die Aufgabe und besondere Leistung der Medien- und Kommunikationsangebote wie LovelyBooks die hohe Aufmerksamkeit der Besucher, die sich an die Plattform wegen des Interesses an Büchern zuwenden, an werbungtreibende Unternehmen wie Buchverlage, Buchhändler und Autoren

weiterzuvermitteln. „Mit redaktionell aufbereiteten Themenspecials, individuellen Aktionen, Gewinnspielen oder Online Advertorials können Sie Ihre Marke bei LOVELYBOOKS maßgeschneidert bewerben“ (LovelyBooks.de 2010b). Aus der Formulierung des Anreizes für Werbepartner geht hervor, dass die Gewinnung von Aufmerksamkeit beim Benutzer nicht mehr über reine Werbeschaltungen erreicht werden soll, sondern über redaktionell erstellte Themen und Aktionen auf der Seite. Letztlich wird hiermit eine gezielte inhaltliche Beeinflussung des Inhaltes im sozialen Geschehen vorgenommen, um die Aufmerksamkeit der Mitglieder auf bestimmte Buchtitel und Werbethemen überdurchschnittlich stark zu lenken. Die Qualität der Werbung liegt in der engen Anlehnung an die Interessen und Themen der Community, die eher von Erfolg gekrönt sind als die klassischen Werbebanner. So kann die Annahme getroffen werden, dass der moderne Internetsurfer inzwischen gelernt hat, sich von Werbebannern nicht stören zu lassen beziehungsweise so genannte AdBlocker einzusetzen: Diese unterbinden technisch die Werbeeinblendungen im Browser. Die von LovelyBooks erwähnten Themenspecials werden hierfür im eigens angelegten Buchblog und auf der Facebook Fanpage, sowie auf Twitter angeteasert. Die Zielgruppe der Leser ist auf dem spezifischen Themenportal außergewöhnlich gut punktuell eingegrenzt. Demnach kann davon ausgegangen werden, dass sich die Leser des Blogs, der Facebook Fanpage und des Twitter Streams sehr stark für Buchthemen interessieren. Wenn nun ein Buch beworben wird, spielt es letztlich kaum mehr eine Rolle, ob es sich bei diesem um eine Empfehlung des redaktionellen Teams oder eine gekaufte Buchvorstellung handelt. Die Kombination von Gewinnspielen und Buchverlosungen wird von den Communitymitgliedern sehr gut angenommen: Letztlich bewerben sich weitaus mehr Leser für die gesponsorten Bücher als im Endeffekt zur Verfügung gestellt werden. Somit übersteigt die generierte Aufmerksamkeit die tatsächlich entstehenden Kosten. Für die anschließende öffentliche Diskussion über das Buch interessieren sich wesentlich mehr Leser, als eine Werbeeinblendung des Buchtitels erreicht hätte.

3.4.1 Exkurs: Die erweiterte Kapitaltheorie Bourdieu's in Bezug auf die Internetökonomie

Im folgenden Exkurs soll dargelegt werden, welche Rolle das soziale Engagement der einzelnen Mitglieder auf die Social Community und welche Bedeutung und Konsequenz dies letztlich für das Unternehmen selbst hat, welches die Social Community betreibt. Nachfolgende wird hierzu die Perspektive des französischen Soziologen Pierre Bourdieu herangezogen:

Die entscheidende allgemein zu stellende Frage innerhalb der Social Communities ist daher, wie von der hohen Aufmerksamkeit der Nutzer hinsichtlich des Themenportals profitiert werden kann und wie es möglich ist, die soziale Wissensansammlung und gesellschaftliche Zentralstelle optimal in finanzielle Ressourcen, die das Unternehmen letztlich benötigt, umzuwandeln. Mit einer ähnlichen Fragestellung hat sich der französische Soziologe Pierre Bourdieu beschäftigt: Er beschreibt soziale und ökonomische Interessen als Arten unterschiedlichen Kapitals, welche sich in die drei Bereiche des ökonomischen, kulturellen und sozialen Kapitals untergliedern lassen. Aufgrund des Rahmens der Arbeit soll sich auf die beiden Kapitalformen des Ökonomischen und Sozialen beschränkt werden.

Bourdieu legt ein Verständnis zu Grunde, welches den Begriff des Kapitals nicht als rein ökonomische Komponente betrachtet. So ist der Begriff mehr als die reine ökonomische Ansammlung eines Finanzstromes, den nach Bourdieu letztlich der Kapitalismus geprägt hat. (vgl. Bourdieu 1999, S. 50). Das ökonomische Kapital nimmt zwar eine tragende und übergeordnete Rolle ein, die Gesamtheit der Austauschverhältnisse, die gesellschaftlich stattfinden, kann man aber nicht auf den reinen Austausch von Waren und Leistungen reduzieren. Nach Bourdieu „[...] haben auch scheinbar unverkäufliche Dinge ihres Preis.“ (Bourdieu 1999, S. 52). Für Unternehmen ist das ökonomische Kapital vorrangig von Bedeutung. Dieses ist unmittelbar und direkt in Geld konvertierbar. In der Ökonomie des Internets treffen Unternehmungen jedoch auf neue Herausforderungen, wie dem Phänomen der weltweiten Vernetzung der Konsumenten vor allem innerhalb der Gattung Social Community. In dieser kann jedoch nicht mehr zu Grunde gelegt werden, dass der Wirtschaft „[...] nur die am unmittelbar ökonomischen Nutzenkalkül ausgerichteten Praktiken und die direkt und unmittelbar in Geld umsetzbaren Güter zugerechnet werden.“ (Bourdieu 1999, S. 51). Daher gilt die Gesamtheit der bürgerlichen Produktion

und Austauschbeziehungen von der Wirtschaft als ausgenommen, da diese sich als uneigennützig begreifen und darstellen ließen. „Sie lassen sich nur deshalb so schwer in Geld umsetzen, weil sie mit der Absicht einer ausdrücklichen Verneinung des Ökonomischen hergestellt werden.“ (Bourdieu 1999, S. 52).

Social Communités auch unter Leitung und Bereitstellung von Unternehmen, wie bspw. LovelyBooks mit Zugehörigkeit zur Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck, verneinen aber in der Onlinebranche die von Bourdieu angestrebte vollkommene ökonomischen Praxis zu verkörpern: Denn „[eine] allgemeine ökonomische Praxiswissenschaft muss sich [...] bemühen, das Kapital und den Profit in allen ihren Erscheinungsformen zu erfassen und die Gesetze zu bestimmen, nach denen die verschiedenen Arten von Kapital gegenseitig ineinander transformiert werden.“ (Bourdieu 1999, S. 52). Hier steht die Internetbranche, die sich auf das Vernetzen von Benutzern konzentriert, noch in den Kinderschuhen. Zwar gelingt inzwischen die Erkenntnis, dass auch ohne konkrete eigene Produkte sich aus sozialen Netzwerken Dynamiken und Märkte ergeben können, noch ist jedoch unklar, wie sich aus diesem sozialen Kapital tatsächlich Querfinanzierungen ergeben können. Peter Kruse, Honorarprofessor an der Universität Bremen für Psychologie mit dem Schwerpunkt Komplexitätsverarbeitung in intelligenten Netzwerken knüpft an die Darstellungsweise von Bourdieu an. Demnach ist das Internet inzwischen in der Pubertät angekommen: Als zentrales Problem stellt er heraus, dass zu viele soziale Informationen verfügbar sind, die jedoch von Unternehmen noch nicht genügend bewertet werden können. „Wir haben in den letzten Jahren zwei Dinge geleistet, zum einen haben wir die Menschen beteiligt, wir haben etwas wie eine riesige Mobilisierung erzeugt, Menschen machen mit. Zum Zweiten haben wir die Menschen miteinander vernetzt. Nur Mobilisierung, Vernetzung und Beteiligung alleine machen noch keine Intelligenz aus“ (Kruse 2008).

Das von Kruse angesprochene soziale Kapital soll im Folgenden näher erläutert werden: Soziales Kapital bildet sich für Bourdieu durch ein Geflecht von Beziehungen, „[die] das Produkt individueller und kollektiver Investitionsstrategien [sind], die bewusst oder unbewusst auf die Schaffung und Erhaltung von Sozialbeziehungen gerichtet sind, die früher oder später einen unmittelbaren Nutzen versprechen“ (Bourdieu 1999, S.65). Eine andere aber ähnliche Definition stellt Jono Bacon vor, die eher an eine Anlehnung an die Vernetzung durch das Internet anknüpft: „Social capital is the collective family of positive interactions between two or more people. When you affect someone

positively, it builds your social capital. This could include being generous, helping someone, sympathizing over a problem, or something else“ (Bacon 2009, S. 6). Er spricht hierbei den individuellen Nutzen der Person an, die durch soziale Aufwendungen eigenes soziales Kapital erzeugen vermag.

LovelyBooks erreicht dies, in dem es eine Plattform für buchinteressierte Leser bereitstellt, auf der sich diese austauschen, gegenseitig helfen und Empfehlungen zu Büchern geben können. Bacon beschreibt soziales Kapital als von uns bekannt, jedoch unter vielen unterschiedlichen Begriffen verankert: „Social capital is known by us all, but we know it by many different words: kudos, respect, goodwill, trust, celebrity, influence, supremacy, greatness, and leverage, to name a few“ (Bacon, S. 6). Das soziale Kapital kann dann in vielen Formen entstehen und existiert in Social Communities in „colorful and varied forms“ (ebd.). Doch was diese letztlich alle gemeinsam verbindet ist das entscheidende Merkmal, dass die Einheit der teilnehmenden Mitglieder alle von einem gemeinsam geteilten Glauben oder einem gemeinsamen Interesses geprägt sind. Wenn diese Grundlage geschaffen ist, hängt der Umfang des jeweiligen Kapitals des Einzelnen zum Einen von der Ausdehnung seines Netzes an Beziehungen, das er mobilisieren kann, ab. Und zum Anderen vom Umfang des Kapitals, das wiederum diejenigen haben, mit denen dieser in Beziehung steht. Mitglieder von LovelyBooks können sich soziales Kapital aufbauen, in dem sie zu ihrem Profil weitere Freunde hinzufügen. Diese Freunde lernt man kennen durch gleiche Buchinteressen und ähnliche Buchtitel im eigenen virtuellen Buchregal. Die Benutzer können nun auf die Pinnwände der Freunde schreiben und somit weitere Bücher empfehlen, sich austauschen oder gemeinsame Buchleserunden in der gleichen Stadt vereinbaren.

Nach dem Verständnis von Bourdieu kann LovelyBooks somit als neuartige Institution einer Gruppe begriffen werden: Diese ermöglicht es Anlässe, Orte oder Praktiken bereitzustellen, auf deren Basis sich Individuen und Gruppenmitglieder austauschen und treffen können (vgl. Bourdieu 1999, S. 66). Genau diese Rahmenbedingungen schafft LovelyBooks durch ein virtuelles Institutionensystem bestehend aus Mitgliederprofilen, Pinnwänden, Nachrichtenfunktionalitäten und gegenseitigen Empfehlungsmechanismen. Zusätzlich sorgen gemeinsame Textleserunden, Diskussionsgruppen und organisierte Buchgefährtengruppen für einen wiederkehrenden und regen Austausch der Mitglieder. Genau diese unaufhörliche Beziehungsarbeit in Form ständiger

Austauschakte ist erforderlich, um die gegenseitige Anerkennung immer wieder neu zu definieren und zu bestätigen.

Als Exkurs sollen die Aussagen von Clemens Riedl (CEO StudiVZ) angeführt werden, die aktuell auf der Cebit 2010 bei einer Podiumsdiskussion für Aufmerksamkeit gesorgt haben: StudiVZ hat derzeit mit signifikant sinkenden Besucherzahlen zu kämpfen, während Facebook durch den einsetzenden Netzwerkeffekt kräftig wächst (vgl. Die Zeit 2010). Problematisch ist, dass StudiVZ wenige Funktionen besitzt, die den dauerhaften Austausch der Community fördern beziehungsweise das häufige Nutzen der „Institution“ notwendig machen. Im Vergleich über die letzten Monate führte Facebook neue Innovationen wie fortlaufende Statusmeldungen und einen integrierten Chat weit vor StudiVZ ein. Diese Funktionalitäten führen jedoch dazu, dass die Benutzer Facebook viel häufiger besuchen, um über die neuen Statusänderungen der Freunde informiert zu bleiben. Der Erfolg von Facebook ist demnach auch durch die These von Bourdieu zu bestätigen, dass soziales Kapital der einzelnen Individuen möglichst häufig bestätigt und aufgefrischt werden sollte. Bourdieu spricht bei der Pflege des sozialen Kapitals durch ein Individuum einen zentralen Punkt an: „Bei der Beziehungsarbeit wird Zeit und Geld und damit, direkt oder indirekt, auch ökonomisches Kapital verausgabt“ (Bourdieu 1999, S. 67). Bourdieu weist hier darauf hin, dass es möglich ist, soziales Kapital durch ökonomisches Kapital zu erwerben. Entsprechend existiert die Möglichkeit der Kapitalumwandlung, wie beispielsweise Zeit, Aufmerksamkeit, Sorge und Mühe, also Formen der spezifischen Arbeit für die Entstehung sozialen Kapitals.

In Social Communities entsteht soziales Kapital eben durch Anerkennung und gegenseitige Hilfestellung. Die Problematik bildet sich nun für Unternehmen, dieses soziale Kapital zu bündeln, zu bewerten und für sich nutzen zu können. Die Aussagen von Peter Kruse über die Fortschritte des Internets der letzten Jahre hinsichtlich Vernetzung und Schaffung von sozialem Kapital wurden bereits geschildert. Er findet treffende Aussagen, was die künftige Entwicklung der Social Communities für unternehmerische Zwecke betrifft: „Was wir zusätzlich brauchen ist Bewertung und Bedeutung. Diese beiden Teile sind im Internet noch nicht gelöst. Das heißt ich habe keine Angst davor, dass diese Netze sprachlos werden, aber ich habe ein bisschen Angst davor, dass sie bedeutungslos werden“ (Kruse 2008). Bourdieu weist auf Möglichkeiten hin, die die Umwandlung des sozialen Kapitals in Ökonomisches leisten können, trifft

jedoch keine Aussagen über eine unternehmerisch notwendige Umwandlung von sozialem Kapital in Ökonomisches.

Einen möglichen Ansatz für dieses Modell kann daher der folgende Gedankenanstoß liefern: Ein Medienangebot muss einen Anreiz für seine Konsumenten schaffen, deren Beziehungsarbeit wiederkehrend auf ein Neues zu entfachen. Die notwendige Komponente für eine Unternehmung aus dem sozialen Kapital seiner Nutzer ökonomisches Kapital zu schlagen, ist der oben beschriebene Faktor der Aufmerksamkeit. Dieser muss aus den Nutzern des Medienangebotes entlockt werden. Die erfolgreichsten Medienangebote werden dieser Voraussetzung gerecht, indem sie durch innovative Funktionalitäten der Vernetzung das Interesse ihrer Kunden nicht nur wecken, sondern langfristig beleben und binden. Erst wenn die damit verbundene Konsumentenaufmerksamkeit an den verbreiteten Erlöstypos der Werbefinanzierung erfolgreich gekoppelt wird, kann die Ökonomie der Aufmerksamkeit zu Grunde gelegt werden.

3.4.2 Kapitalumwandlung im Spannungsfeld digitaler Unternehmenspraxis

Beachtet man Goldhabers Klarstellung, dass Aufmerksamkeit nicht als Handelsware gelten darf, sondern sich viel mehr auf zwischenmenschliche Beziehungen bezieht (vgl. Goldhaber 1997) und geht man von der Internetökonomie als Attention Economy aus, so drängt sich eine Auseinandersetzung mit Bourdieus erweiterter Kapitaltheorie nahezu auf. Allerdings wirft das auch die Frage auf, in wie fern Kapitalumwandlungen vom Anbieter überhaupt durchgeführt werden und ob dieser das soziale Kapital nicht gänzlich aus der Hand gibt, eben anbietet.

Internetunternehmen erhalten also Aufmerksamkeit, indem sie soziales Kapital schaffen bzw. Plattformen bieten, auf denen soziales Kapital entwickelt werden kann. Erfolgsfaktoren sind wie oben erwähnt die dauerhafte Vernetzung und der kontinuierliche Anreiz, sich um soziales Kapital zu bemühen. Wie aber kann Aufmerksamkeit dauerhaft in finanzielle Mittel umgewandelt werden? Grundsätzlich ist die Querfinanzierung durch Werbung eine Teilantwort, laut OVK betrug das Online-Werbevolumen in Deutschland im Jahr 2009 rund 4,1 Milliarden Euro. Das macht inzwischen bereits 16,5 Prozent des „Bruttowerbekuchens“ aus, nur klassische Werbung in TV und Zeitung haben ein größeres Volumen. (vgl. OVK 2010)

Werbung allein ist jedoch nicht die Antwort auf die Frage, wie Aufmerksamkeit in Geld umgewandelt werden kann. So bekommt z.B. YouTube als Online-Unternehmen sicherlich mehr als genug Aufmerksamkeit von seinen Nutzern. Laut einer Ellacoya Networks Studie zeichnete sich das Videoportal 2007 zwischenzeitlich für zehn Prozent des gesamten Internet-Datenverkehrs verantwortlich (vgl. Warren 2007). Am Tag werden auf YouTube über eine Milliarde Videos abgerufen (vgl. Ihlenfeld 2009), das hat dem Unternehmen im Jahr 2009 geschätzte Werbeumsätze von 240 Millionen US-Dollar eingebracht. Allerdings standen denen Ausgaben von 711 Millionen US-Dollar gegenüber (vgl. Ziegler 2009). Die Verluste von 470 Millionen US-Dollar beziehen sich nur auf ein Geschäftsjahr, dazu kommen rote Zahlen aus den Jahren zuvor, nicht zu vergessen die Anschaffungskosten von 1,65 Milliarden US-Dollar.

Obwohl Google ein Musterbeispiel für monetarisierte Aufmerksamkeit ist, bleibt YouTube bis heute eine unrentable Investition. Über fünfzig Prozent der Kosten von YouTube sind im Übrigen auf den Betrieb der Server zurückzuführen. Die hohe Nutzung des Portals macht den aufwendigen Server-Betrieb notwendig, zu viel Aufmerksamkeit ist hier also das Problem. Mit anderen Worten, würde YouTube nur

von jenen Usern genutzt, die regelmäßig auf Werbeanzeigen klicken und dem Unternehmen somit Umsätze bescheren, so wäre eine positive Gewinnspanne problemlos zu erreichen. Die Aufmerksamkeit all jener, die beim Konsum der Online-Videos nicht regelmäßig Anzeigen folgen macht die Unternehmung letzten Endes unrentabel.

Ähnlich geht es anderen großen Unternehmen: Facebook wird von Alexa als die am zweitmeisten genutzte Internetseite der Welt gelistet, über 300 Millionen aktive Nutzer sorgten dafür, dass das Unternehmen im dritten Quartal 2009 das erste Mal einen positiven Cash-Flow vorweisen konnte (vgl. Zuckerberg 2009). Aufgrund der nicht ausgewiesenen Abschreibungen und Rückstellungen ist dies jedoch längst noch nicht mit einem Gewinn gleichzusetzen, außerdem stehen den Umsätzen ein halbes Jahrzehnt voller Verluste und Investitionen von über 700 Millionen US-Dollar gegenüber. Twitter hat seit seiner Gründung im Jahr 2006 ein Wachstum wie kaum ein zweites Online-Unternehmen und obwohl sogar das Wort *Tweet* inzwischen in gedruckten Nachschlagewerken zu finden ist, wurde in der Blogosphäre lange Zeit heftig diskutiert, ob und in welcher Form Twitter in der Lage sein könnte, Gewinne zu erzielen. (vgl. Miller 2009)

Die Aufmerksamkeit wird den Unternehmen zum Verhängnis, weil Nutzer den Wert ihrer eigenen Aufmerksamkeit mehr und mehr zu begreifen scheinen, wodurch Werbung wiederum ihre allgemeine Zielgenauigkeit verliert.

Wie zuvor bereits erwähnt ist Relevanz der Schlüsselbegriff, um Aufmerksamkeit von Nutzern über einen längeren Zeitraum halten zu können und so die Chance zu erhöhen, dass sie z.B. eine Werbeanzeige anklicken. Damit signalisieren sie bewusst oder unbewusst, dass die Information als relevant genug für sich erachten, um für sie Aufmerksamkeit z.B. im Wert eines Werbeklicks zu tauschen. Ein Lösungsansatz ist, wie ebenfalls bereits erläutert, die relevanten Informationen von Nutzern durch kollaborative Filter herauszufinden und durch Empfehlungssysteme auf die Grundgesamtheit zu übertragen. So ausgefeilt und technisch hochentwickelt Empfehlungssysteme inzwischen auch sind, so vernachlässigen sie aber ein entscheidendes Detail in der gesamten Problematik: Der Nutzer ist Herr seiner Aufmerksamkeit und entdeckt sich zunehmend als Entscheidungsträger in diesem Sachverhalt. Die negativen bzw. zögerlichen Reaktionen auf Werbung oder Empfehlungen im Internet könnten darauf zurückgeführt werden, dass der Nutzer durch

Empfehlungssysteme und kontextsensitive Werbung eine zunehmende Entmündigung verspürt. Wie sonst sollte er reagieren, als mit Ablehnung? Die Frage ist auch nicht, ob Kontextsensitivität oder Empfehlungen keinen Sinn machen, dem ist ganz sicher nicht so. Die Frage ist vielmehr, bis zu welchem Grad Nutzer ihre Vorlieben automatisch analysiert und in der Folge kommerzialisiert sehen wollen.

In einem anderen Zusammenhang beschreibt Alex Iskold Ideen der Blogger Steve Gillmor und Seth Goldstein. Deren Formulierung des sogenannten Attention Trust postuliert, dass Internetnutzer ihre Rechte als Konsumenten schützen, indem sie kontrollieren, inwiefern ihre Handlungen in Bezug auf Aufmerksamkeit gespeichert und weiterverwendet werden. Vier Grundprinzipien zufolge sollen

- Nutzer als Besitzer ihre Aufmerksamkeit gelten (*Property*),
- sie sollen ihre Aufmerksamkeit räumlich und zeitlich frei bewegen können (*Mobility*),
- sie sollen Aufmerksamkeit gezielt einsetzen können und dafür entsprechenden Gegenwert erhalten (*Economy*) und sie sollen genau verfolgen können,
- wie ihre Aufmerksamkeit genutzt wird (*Transparency*) (vgl. Iskold 2007).

4. Ausblick

Die Probleme mit der Aufmerksamkeit basieren auf einem falschen Umgang: Die Attention Economy wird als Ersatz der klassischen Ökonomie begriffen, so dass auch von klassischen Gesetzmäßigkeiten ausgegangen wird. Vielmehr handelt es sich um eine Parallelökonomie (Göldi 2009) mit veränderten wirtschaftlichen Spielregeln (ebd.) Der entscheidende Punkt dieser Entwicklung ist, dass nicht eine Form die andere ersetzt, sondern, dass sie (zumindest noch) koexistieren. Dies muss beachtet werden, wenn in Zukunft Aussagen über digitale Geschäftsmodelle oder Eigentumsfragen in Sachen Aufmerksamkeit diskutiert werden.

Was die Herrschaft über die eigene Aufmerksamkeit angeht, so schlägt Iskold z.B. Software-Lösungen vor, die dem Internetnutzer jegliche Kontrolle auf Basis der in 3.2 erklärten Grundsätze ermöglichen. Gilmor und Goldstein entwickelten einst bereits ein Add-on für den Browser Mozilla Firefox, mit welchem festgelegt werden kann, welche Teile der Aufmerksamkeit gespeichert und verwendet werden dürfen und welche nicht. Die Ideen fanden bislang allerdings kein weitreichendes Echo. René Seifert vom Holtzbrinck eLAB Blog nennt eine solche Software einen neutralen Aufmerksamkeitspeicher (Seifert 2007). Iskold befindet abschließend, dass Nutzer in Zukunft über den Wert ihrer Aufmerksamkeit unterrichtet werden müssten. In Anbetracht der Tatsache, dass wir uns längst in einer Aufmerksamkeitsökonomie befinden sei das eine unumgängliche Maßnahme, um Missbrauch und Monopolstellungen auf Dauer zu verhindern. Während man auf der einen Seite argumentieren kann, dass all dies zu einer zielgenaueren, wertvolleren und somit besser einzutauschenden Form der Aufmerksamkeit führe, so steht auf der anderen Seite doch auch die Sorge, dass mit zunehmender Kontrolle des Nutzers über seine Aufmerksamkeit die Umsätze wegbrechen. Welche Technologien sich durchsetzen bleibt abzuwarten, in jedem Fall wird der Umgang mit Aufmerksamkeit in Zukunft bewusster und gezielter.

Das führt zwangsläufig zu einer weiteren Frage, die sich aus der gesamten Diskussion ergibt, insbesondere, wenn es um die Zukunftsperspektiven der Internetökonomie geht. Werden sich Bezahlhalte dort durchsetzen, wo sich bislang eine Gratis-Kultur etabliert hat?

Die Meinungen gehen z.T. weit auseinander. Wired-Chefredakteur und Long Tail-Entdecker Chris Anderson vertritt mit seinem jüngsten Buch *Free: The Future of a Radical Price* (Anderson 2009) die Auffassung, dass die Ökonomie des Internet bereits jetzt ausreichend Impulse für weiterhin kostenfreie Inhalte bietet. Im Hinblick auf erfolgreiche Unternehmen der digitalen Wirtschaft sieht Anderson die zentrale Frage seines Buches in der Erklärung eines Paradoxons: „People are making lots of money charging nothing.“ (Anderson 2009, Prologue) Die Betrachtung impliziert, dass der profitable Austausch über weitaus abstraktere Formen als Geld abläuft. Aufmerksamkeit ist der Dreh und Angelpunkt der Ökonomie einer Gratiskultur. Erkennt man den objektiven Wert von Aufmerksamkeit wird deutlich, dass es sich eigentlich nicht mal um eine Gratiskultur handelt. Anderson untermauert seine Ausführungen indem er schließlich fünfzig Beispiele für erfolgreiche Geschäftsmodelle nennt, die auf kostenfreien Angeboten basieren. So fasst er das Erfolgsmodell von Adobe durch „Give away document readers, sell document writers“ (Anderson 2009, S. 251) zusammen und die Strategien der britischen Band Radiohead beschreibt er als „Give away low-quality MP3s, sell high-quality box sets“ (Anderson 2009, S. 252). Die Ideen von *Free* gelten für zahlreiche Wirtschaftsbereiche weit über die reine Internetökonomie hinaus. Laut Anderson lässt sich die Idee auch bereits im Marketing von Bars und Diskotheken wiederfinden, die Frauen freien Eintritt gewähren, während Männer zahlen müssen.

Während Chris Anderson also auf gut zweihundert Seiten prophezeit, dass *kostenlos* als Geschäftsmodell seinen Höhepunkt längst noch nicht erreicht hat, so vertritt ein anderes Lager die Meinung, dass die lange diskutierten Bezahlmodelle im Internet über kurz oder lang unabdingbar sind. In dieses Lager lässt sich z.B. Malcolm Gladwell einordnen, der Andersons Buch im *The New Yorker* rezensierte. Er zählt Beispiele von Unternehmen auf, die mit ihrer *Free*-Prämisse de facto kein Geld verdienen können wie etwa YouTube. Damit sieht er die „eisernen Gesetze“ (Gladwell 2009) Andersons widerlegt, auch, wenn er den beschriebenen Trends (sinkende Serverkosten, fallende Preise bei Bandbreiten usw.) zustimmt. Er resümiert nahezu polemisch es gäbe nur ein eisernes Gesetz: Das digitale Zeitalter habe Produktions- und Verkaufsprozesse derart verändert, dass es keine eisernen Gesetze gibt. (vgl. Gladwell 2009)

Es wird also deutlich, dass man für die Zukunft verschiedene und sich überlagernde ökonomische Gesetzmäßigkeiten zu erwarten hat. In diesem Bereich forschende Journalisten und Wissenschaftler sollten sich von dem Gedanken lösen, dass ein

Zeitalter immer ein anderes ablöst. So kündigt Rupert Murdoch schon lange an, den Online-Content des *Wall Street Journal* gegen Geld anzubieten. Außerdem sollen Suchmaschinen und Nachrichten-Aggregatoren wie Google News keinen Zugriff mehr auf die Angebote der entsprechenden Online-Zeitungen und –Magazine haben. In Deutschland arbeiten u.a. Springer und Spiegel gegen die Gratiskultur an. Man versucht, den Umstand zu nutzen, dass für Nachrichten auf mobilen Endgeräten (über *Apps* wie jene von Die Welt oder Bild) bereits gezahlt wird. (vgl. o.V. 2010) Andererseits versucht z.B. Google den Verlegern entgegenzukommen, wenn auch nur bedingt mit Erfolg. Das britische Wirtschaftsblatt *Financial Times* wird im zweiten Quartal 2010 das von Google vorgeschlagene „First-Click-Free“-Modell testen. (vgl. Reagan 2010) Das bedeutet, dass Nutzer, die von Google (etwa über den Aggregator Google News) auf eine Seite von *Financial Times* gelangen, für diesen Artikel nichts zahlen müssen. Es ist geplant, dass Nutzer auch ohne Abonnement über dieses Modell bis zu fünf Artikel pro Tag lesen können. Der Vorteil daran ist, dass über Nutzer, die eher ein gelegentliches und vorübergehendes Interesse zeigen, trotzdem Werbeeinnahmen generiert werden können.

Ebenso bietet Google an, alle indexierten Beiträge auf Anfrage sofort aus Google News entfernen zu lassen. Rupert Murdoch und News Corp. reichen solche Bemühungen nicht, der Medienmogul will Geld vom Suchmaschinenbetreiber und drohte bereits vor einer Klage nicht zurückzuschrecken. (vgl. Sherman 2010)

Die Pearson Verlagsgruppe beweist durch die Vereinbarung mit Google aber nicht nur Mut zur Innovation. Das Medienhaus zeigt Flexibilität und ein Verständnis für die weiter oben bereits formulierte Annahme, dass die verschiedenen Vorstellungen von Ökonomie koexistieren können. Mit anderen Worten, es wird immer Gratisinhalte im Internet geben, ebenso werden sich aber Geschäftsmodelle wie *Freemium* oder *First-Click-Free* mit Bezahlmethoden wie *MicroPayment* durchsetzen. Folglich wird auch das Werbevolumen im Internet weiter wachsen – die Bedeutungen einzelner Umsatzquellen verschieben sich, statt zuzunehmen oder zu schrumpfen. Den besten Umgang mit den verschiedenen Erscheinungsformen von Aufmerksamkeit werden Unternehmen erreichen, wenn sie sich flexibel zeigen und akzeptieren, dass *Paid Content* und *Free Content* sich nicht grundsätzlich ausschließen müssen.

5. Fazit

Aus der Untersuchung ist klar geworden, dass die Betrachtung der reinen Internetökonomie kaum möglich ist, da inzwischen jeder Wirtschaftsbereich von den Auswirkungen des Internets und der Digitalisierung betroffen ist. Weiterhin wurde deutlich, dass der Einfluss der digitalen Ökonomie auf die klassische umwälzende Veränderungen Neuentwicklungen in den Bereichen von Geschäfts- und Erlösmodellen sowie der Wertschöpfung zur Folge haben. Diese Veränderungen erfordern oft eine Anpassung der Praktiken und Diskurse und bedürfen moderner Analysemethoden in ökonomischen Fragen im Spannungsfeld der digitalen Ökonomie.

Als Auslöser für diese Entwicklung zeichnen sich Phänomene wie das *Follow the free* und neue Triebkräfte wie Digitalisierung, Globalisierung und Deregulierung verantwortlich. In diesem Zusammenhang entfaltet die zunächst eher abstrakte Ressource Aufmerksamkeit ihre durchaus konkrete Bedeutsamkeit und schließlich muss gefolgert werden, dass die Internetökonomie nicht nur als Ökonomie der Aufmerksamkeit verstanden werden kann, sondern muss.

Die Untersuchung der Praxisbeispiele hat gezeigt, dass es der Umgang mit und das Verständnis des Wechselspiels von Aufmerksamkeit und wirtschaftlichem Erfolg bestimmt, welche Unternehmen die Zukunft des Internets gestalten. Der allgemeine Ausblick in diese Zukunft macht deutlich, dass einer schöpferischen Zerstörung hier weniger Grenzen gesetzt sind als weitläufig angenommen: Klassische ökonomische Annahmen können mit der Attention Economy koexistieren, ebenso werden sich im Internet-Bezahlhalte neben der Gratiskultur etablieren, ohne sich gegenseitig zwangsläufig ersetzen zu müssen.

Die zentrale Fragestellung ist damit beantwortet: Längst befinden wir uns in einer Ökonomie der Aufmerksamkeit, die weit über das Internet hinaus als Paralleluniversum zu bisher alles bestimmenden Währungsräumen besteht. Ähnlich wie in der seit mehreren Jahren geführten Diskussion um die neue Rolle des Nutzers im Web 2.0 gilt auch für die Internetökonomie als Aufmerksamkeitsökonomie: Der User gewinnt zunehmend an Bedeutung, insbesondere, da er sich langfristig auch über den Wert seiner Aufmerksamkeit klar werden wird.

Literaturverzeichnis

- Amazon Media Room: News Release – Amazon.com Announces Fourth Quarter Sales up 42% to \$9.5 Billion. In: *Amazon.com* vom 28. Januar 2010. Abgerufen am 21. März 2010 von <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=1380453&highlight>
- Anderson, C. (2007): *The Long Tail. Der lange Schwanz. Nischenprodukte statt Massenmarkt. Das Geschäft der Zukunft*. Aus dem Amerikanischen von Michael Bayer und Heike Schlatterer. München: Hanser Fachbuchverlag.
- Anderson, C. (2009): *Free: The Future of a Radical Price*. New York: Hyperion.
- Bacon, J. (2009): *The art of community*. Sebastopol: O'Reilly Verlag.
- Becker, J. (2009). *Skript zu Verhaltenswissenschaftliche Theorien*. Vorlesung an der Bauhaus-Universität Weimar.
- Brynjolfsson, Erik / Hu, Yu / Smith, Michael D. (2006): From Niches to Riches: The Anatomy of the Long Tail. In *Sloan Management Review* Nr. 4/2006. Vol. 47. S. 67-71. Abgerufen am 31. März 2010 von http://viewswire.eiu.com/report_dl.asp?mode=fi&fi=1740754759.PDF&rf=0
- Davenport, Thomas H. / Beck, John C. (2001): *The Attention Economy. Understanding the New Currency of Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fischer, M. (2009): *Website Boosting 2.0*. Bonn: MITP Verlag.
- Franck, G. (1998). *Ökonomie der Aufmerksamkeit: Ein Entwurf*. München/Wien: Carl Hanser Verlag.
- Fritz, W. (2000): *Internet-Marketing und Electronic Commerce. Grundlagen - Rahmenbedingungen - Instrumente*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Fritz, W. (2004). *Internet-Marketing und Electronic Commerce. Grundlagen - Rahmenbedingungen - Instrumente (3.Auflage)*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Gladwell, Malcolm (2009): Priced to sell. Is free the future? In: *The New Yorker* vom 6. Juli 2009. Abgerufen am 31. März 2010 von http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2009/07/06/090706crbo_books_gladwell
- Goldhaber, Michael H. (1997): The Attention Economy and the Net. In: *First Monday, Number 4* vom 7. April 1997. Abgerufen am 31. März 2010 von <http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/viewArticle/519/440>
- Göldi, Andreas (2009): Aufmerksamkeit: Die Parallelökonomie der digitalen Medien. In: *netzwertig.com* vom 18. August 2009. Abgerufen am 31. März 2010 von <http://netzwertig.com/2009/08/18/aufmerksamkeit-die-paralleloekonomie-der-digitalen-medien/>
- Golz, Sandra (2007): „SPIEGEL online ist das Maß aller Dinge“ Wer wird Online-Leitmedium, Podiumsdiskussionen auf Medientreffpunkt. In: *Medien Mittweida* vom 10. Mai 2007.

- Abgerufen am 31. März 2010 von
<http://archiv.medien-mittweida.de/panorama/artikel/1218.html>
- Google Press Center (2000): Press Release – Google Launches Self-Service Advertising Program. In: *Google.com* vom 23. Oktober 2000. Abgerufen am 31. März 2010 von
<http://www.google.com/press/pressrel/pressrelease39.html>
- Google Investor Relations (2010): Google Announces Fourth Quarter And Fiscal Year 2009 Results. In: *Google.com* vom 21. Januar 2010. Abgerufen am 31. März 2010 von
http://investor.google.com/releases/2009Q4_google_earnings.html
- Haasis, K./Buchholz, A. (2009): *Digitale Wege zu neuen Märkten*. Heidelberg: DPunkt Verlag.
- Hagenhoff, S. (2006). *Internetökonomie der Medienbranche*. Göttingen: Universitätsverlag.
- Hickethier, K. / Bleicher, J. K. (2002). *Aufmerksamkeit, Medien und Ökonomie*. Münster/Hamburg /London: Lit Verlag.
- Huber, Frank (2008): Spiegel Online: selbst im Krisenjahr 2008 Gewinn immer noch bei rund 4 Mio. Euro. In: *Media Blog* vom 24. Dezember 2008. Abgerufen am 31. März 2010 von
<http://blog.firstmedia.de/2008/12/24/spiegel-online-selbst-im-krisenjahr-2008-gewinn-immer-noch-bei-rund-4-mio-euro/>
- Ihlenfeld, Jens (2009): YouTube – 1.000.000.000 Videoabrufe täglich. Googles Videoplattform erfreut sich steigender Beliebtheit. In: *Golem.de* vom 9. Oktober 2009. Abgerufen am 31. März 2010 von <http://www.golem.de/0910/70381.html>
- Iskold, Alex (2007): The Attention Economy: An Overview. Edited by Richard MacManus. In: *ReadWriteWeb* vom 1. März 2007. Abgerufen am 31. März 2010 von
http://www.readriteweb.com/archives/attention_economy_overview.php
- Kruse, P. (2008): Die Pubertät des Internets. In: *Youtube.com (Interview)* vom 28. Oktober 2008. Abgerufen am 31. März 2010 von http://www.youtube.com/watch?v=_A_sir-jTHU
- Lammenett, E. (2006): *Praxiswissen Online-Marketing. Affiliate- und E-Mail-Marketing. Keyword-Advertising. Online-Werbung. Suchmaschinen-Optimierung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- LovelyBooks (2010a): Was ist LovelyBooks? In: *LovelyBooks.de* ohne Datum. Abgerufen am 31. März 2010 von <http://www.lovelybooks.de/info/presse/Pressemitteilungen/>
- LovelyBooks (2010b): Werben auf LovelyBooks, Kooperationen. In: *LovelyBooks.de* ohne Datum. Abgerufen am 31. März 2010 von <http://www.lovelybooks.de/info/werben/>
- Luhmann, N. (1972). *Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Enke Verlag.
- Maaß, C. (2008). *E-business Management: Gestaltung von Geschäftsmodellen in der vernetzten Wirtschaft*. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag.
- Meisner, H. (2006): *Einführung in die Internetökonomie. Arbeiten und Investieren in einer modernen Wirtschaft*. Münster/Hamburg/London: Lit Verlag.

- Meyer-Lurch, R. (2007): Das Wunder von Hamburg – wieso es ausgerechnet Spiegel Online gelang, sich als Deutschlands führende Nachrichtensite durchzusetzen. In: Friedrichsen, M./Brunner, M. F. [Hrsg.] (2007): *Perspektiven für die Publikumszeitschrift*. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag. S. 82-97.
- Miller, Claire Cain (2009): The Obsession With Twitter's Business Model. In *Bits Blog – NYTimes.com* vom 26. März 2009. Abgerufen am 31. März 2010 von <http://bits.blogs.nytimes.com/2009/03/26/the-twitterverses-obsession-with-twitters-business-model/>
- Mürzl, G./Riemenschneider, H.: Recommender System der anderen Art: Kaufempfehlungen für Supermarktartikel. In: *mürzl.net* ohne Datum. Abgerufen am 31. März 2010 von www.muerzl.net/data/preis_empfehlung.pdf
- o.V. (2009): MEDIEN: Spiegel-Verlag macht weniger Umsatz und Gewinn. In: *WELT ONLINE* vom 15. Januar 2009. Abgerufen am 31. März 2010 von <http://www.welt.de/wirtschaft/article3032999/Spiegel-Verlag-macht-weniger-Umsatz-und-Gewinn.html>
- o.V. (2010): Springer und Spiegel. Kampf der Gratiskultur im Internet. In: *RP Online* vom 3. März 2010. Abgerufen am 31. März 2010 von http://www.rp-online.de/digitale/internet/Kampf-der-Gratiskultur-im-Internet_aid_827588.html
- o.V. (2010): StudiVZ gegen Facebook. Der Ton wird rauer. In: *Zeit Online* vom 5. März 2010. Abgerufen am 31. März 2010 von <http://www.zeit.de/newsticker/2010/3/5/iptc-bdt-20100305-509-24122758xml>
- OVK (2010): OVK Online-Report 2010/01. Zahlen und Trends im Überblick. In: *Bundesverband Digitale Wirtschaft* aus dem Februar 2010. Abgerufen am 31. März 2010 von <http://www.bvdw.org/mybvdw/media/download/bvdw-ovk-online-report-2010-01.pdf?file=1046>
- Picot, A./Schmid, M. S./Kempf, M. (2007). Die Rekonfiguration der Wertschöpfungssysteme im Medienbereich. In T. Hess, *Ubiquität, Interaktivität, Konvergenz und die Medienbranche*. Göttingen: Universitätsverlag. S. 205-259.
- Porter, M. E. (1985 (Republished with a new introduction, 1998)). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: With a New Introduction*. New York: Free Press.
- Reagan, Gillian (2010): You Can't Read The Financial Times For Free Unless You Register On FT.com. In: *Business Insider* vom 19. März 2010. Abgerufen am 31. März 2010 von <http://www.businessinsider.com/financial-times-cant-be-read-for-free-unless-you-register-on-ftcom-2010-3>
- Riemer, K./Gutweniger, A. (2005). *Potenzialanalyse- Methoden zur Formulierung von E-Business-Strategien*. Münster: KOMPETENZCENTER INTERNETÖKONOMIE UND HYBRIDITÄT, Uni Münster.
- Rötzer, F. (1996). Aufmerksamkeit. Der Rohstoff der Informationsgesellschaft. In: *Heise-Online* vom 8. Januar 1996. Abgerufen am 21. März 2010 von <http://www.heise.de/tp/r4/artikel/2/2047/2.html>

- Ruhr-Universität-Bochum. (2003). *Competence Center E-Commerce*. Abgerufen am 21. März 2010 von http://www.lernwelt.rub.de/lernmodule/L_1_1_12neu/html/content/interaction6.html
- Schmitt, C./Schoder, D. (2003). Electronic Commerce, Elektronische Märkte und Electronic Business-Management. In: *Seminar für Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement, Uni Köln*. Abgerufen am 22. März 2010 von <http://www.wim.uni-koeln.de/uploads/media/Studienbrief.pdf>
- Seifert, René (2007): ?Attention Economy? Wer verwaltet die Aufmerksamkeit? In: *Holtzbrinck eLAB-Blog* vom 12. März 2007. Abgerufen am 31. März 2010 von <http://www.holtzbrinck-elab.de/blog/%E2%80%9Eattention-economy%E2%80%9C-wer-verwaltet-die-aufmerksamkeit/>
- Sherman, Gabriel (2010): A Look Inside the Life of News Corp. Mogul and Raging Septuagenarian Rupert Murdoch. In: *New York Magazine* vom 28. Februar 2010. Abgerufen am 31. März 2010 von <http://nymag.com/news/media/64305/>
- Simon, H. A. (1971): Designing Organizations for an Information-Rich World. In: Greenberger, Martin [Hrsg.]: *Computers, Communication and the Public Interest*. Baltimore: John Hopkins University Press. S. 37-72.
- Smith, C. (2008). Skript zur Vorlesung 'Web Enabled Business', Edinburgh Napier University, WS08/09.
- SPIEGEL QC (2010): SPIEGEL ONLINE – Portrait. In: *quality-channel.de* vom März 2010. Abgerufen am 31. März 2010 von http://www.quality-channel.de/deutsch/qcpartner__preise/spiegel_online/index.php
- Stabell, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks. In: *Strategic Management Journal Vol. 19*, S. 413–437.
- Stähler, P. (2002): *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie*. Lohmar/Köln: Eul Verlag.
- Thompson, J. D. (1967 (Republished with a new preface and a new introduction, 2004)). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Waters, Darren (2007): Video service YouTube grows up. In: *BBC NEWS Technology* vom 20. Juni 2007. Abgerufen am 31. März 2010 von <http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/6221588.stm>
- Weiber, R. (2002). *Handbuch Electronic Business*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Wirtz, B. W. (2001): *Electronic Business*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Wirtz, B. W. (2006): *Medien und Internetmanagement*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Zerdick, A. et. al (2001). *Die Internet Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft*. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Ziegler, Peter-Michael (2009): Credit-Suisse-Analyse: YouTube fährt 470 Millionen Dollar Verlust ein. In: *heise online* vom 6. April 2009. Abgerufen am 31. März 2010 von

<http://www.heise.de/newsticker/meldung/Credit-Suisse-Analyse-YouTube-fahrt-470-Millionen-Dollar-Verlust-ein-211731.html>

Zuckerberg, Mark (2009): 300 Million and On. In: *Facebook Blog* vom 15. September 2009. Abgerufen am 31. März 2010 von <http://blog.facebook.com/blog.php?post=136782277130>

Anhang I: Top 10 Sites in Deutschland laut Alexa Ranking, 31.03.2010



Top Sites in Germany The top 100 sites in Germany.

- 1 [google.de](#)
Suche im gesamten Web, in deutschsprachigen sowie in deutschen Seiten. Zusätzlich ist eine Bild... [More](#)
★★★★★ [Search Analytics](#) ▶ [Audience](#) ▶

- 2 [google.com](#)
Enables users to search the Web, Usenet, and images. Features include PageRank, caching and tra... [More](#)
★★★★★ [Search Analytics](#) ▶ [Audience](#) ▶

- 3 [facebook.com](#)
A social utility that connects people, to keep up with friends, upload photos, share links and ... [More](#)
★★★★★ [Search Analytics](#) ▶ [Audience](#) ▶

- 4 [youtube.com](#)
YouTube is a way to get your videos to the people who matter to you. Upload, tag and share your... [More](#)
★★★★★ [Search Analytics](#) ▶ [Audience](#) ▶

- 5 [ebay.de](#)
Deutschsprachiger eBay-Marktplatz. Kaufen und Verkaufen zu Festpreisen und bei Onlineauktionen.
★★★★★ [Search Analytics](#) ▶ [Audience](#) ▶

- 6 [wikipedia.org](#)
An online collaborative encyclopedia.
★★★★★ [Search Analytics](#) ▶ [Audience](#) ▶

- 7 [amazon.de](#)
Breites Sortiment mit Schwerpunkt Bücher und Musik. Programm für Partner und etliche Features.
★★★★★ [Search Analytics](#) ▶ [Audience](#) ▶

- 8 [yahoo.com](#)
Personalized content and search options. Chatrooms, free e-mail, clubs, and pager.
★★★★★ [Search Analytics](#) ▶ [Audience](#) ▶

- 9 [spiegel.de](#)
Mit Nachrichten und Berichten der eigenständigen Internet-Redaktion. Wird alle 30 Minuten aktua... [More](#)
★★★★★ [Search Analytics](#) ▶ [Audience](#) ▶

- 10 [web.de](#)
Großes deutsches Internet-Verzeichnis und Portal.
★★★★★ [Search Analytics](#) ▶ [Audience](#) ▶
