

„Communities sind der Weg, um Inhalte intelligent zu streuen“

Interview mit Dr. Thomas Vollmoeller, CEO Xing SE

In der Medienindustrie hat sich neben dem klassischen Geschäftsmodell, das auf der Erstellung und Distribution von Inhalten für den Massenmarkt basiert, in den vergangenen Jahren ein plattformbasiertes Geschäftsmodell etabliert. Bei diesem stellen Medienunternehmen die Infrastruktur bereit, über die auch Nutzer Inhalte erstellen und an andere Nutzer distribuieren können. MedienWirtschaft sprach mit Dr. Thomas Vollmoeller, seit 2012 CEO der Xing SE, über das Management eines plattformbasierten Unternehmens und die Herausforderungen, die mit einem solchen Geschäftsmodell verbunden sind.

Schlüsselbegriffe: Plattformbasiertes Geschäftsmodell | Communities | Content-Strategien



Xing ist mit 14 Millionen Mitgliedern das führende soziale Netzwerk für berufliche Kontakte im deutschsprachigen Raum. Gegründet im Jahr 2003 und börsennotiert seit 2006, erzielte das Unternehmen im Jahr 2017 einen Umsatz von rund 190 Millionen Euro. Xing beschäftigt mehr als 1.200 Mitarbeiter an verschiedenen Standorten in Europa, vor allem in Hamburg und München.

Management einer Content-Plattform

MedienWirtschaft: *Aus wissenschaftlicher Sicht stehen Medienunternehmen, die ein plattformbasiertes Geschäftsmodell verfolgen, vor allem vor vier Herausforderungen. Erstens die Aktivierung der Nutzer, also wie schafft man es, dass Nutzer Inhalte beitragen. Zweitens die angemessene Kontrolle der Inhalte, um zweifelhafte Inhalte herauszufiltern, aber die Meinungsbildung nicht negativ zu beeinflussen. Drittens die Wahl eines passenden Erlösmodelles und viertens die Bereitstellung und Betreuung der technischen Infrastruktur. Wie begegnet Xing diesen Herausforderungen?*

Dr. Thomas Vollmoeller: Was Content angeht, ist für uns vor allem die Aktivierung der Nutzer wichtig. Das Thema Erlösmodell spielt für uns hier keine Rolle, weil wir Inhalte machen, um Mitglieder an unsere Plattform zu binden und sie aktiv zu halten – und nicht, um Geld zu verdienen. Das verdienen wir unter anderem mit Premium-Mitgliedschaften oder mit E-Recruiting-Lösungen. Dass wir kein Erlösmodell rund um Inhalte aufbauen müssen, ist für unsere zehn Journalisten, die aus großen Hamburger Medienhäusern kommen, sehr angenehm. Sie können sich voll und ganz darauf konzentrieren, Inhalte zu produzieren, die für unsere Mitglieder relevant sind,

Spaß machen, Interesse wecken, gelesen werden. Wer neu aus klassischen Medienhäusern kommt, für den ist das erstmal ein echter Paradigmenwechsel.

MedienWirtschaft: *Also für Sie geht es vor allem um die Aktivierung der Nutzer, Erlösmodelle haben Sie anders erschlossen.*

Dr. Thomas Vollmoeller: Ja. Für uns ist die Aktivität der Nutzer wichtig. Aber es geht nicht um Klicks um jeden Preis. Deshalb machen wir zum Beispiel auch keine Listicles, um die Nutzer nur zum Durchklicken zu bewegen. Wir wollen relevante Inhalte und dadurch eine hohe Qualität der Aktivierung.

MedienWirtschaft: *Was sind denn aus Ihrer Sicht die Hebel bei der Aktivierung von Nutzern?*

Dr. Thomas Vollmoeller: Sie kennen vermutlich das Medienbild, das Bharat Anand in seinem Buch „The Content Trap“ beschrieben hat. Wir glauben – wie er – daran, dass heute Connections zählen und das klassische Sender-Empfänger-Modell nicht mehr funktioniert. Wir fokussieren auf Connections. Das ist, was zählt. Denn hier passieren die viralen Effekte, die Kommunikation der Nutzer untereinander, die Verbreitung und Diskussion von Inhalten, wobei gleichzeitig neue Inhalte von den Nutzern erzeugt werden. Das funktioniert viel besser, natürlicher und nachhaltiger als alles, was sich ein einzelner Journalist ausdenken könnte.

MedienWirtschaft: *Das entspricht dann dem, was man in der Ökonomie als Netzeffekte bezeichnet. Viele Leute in einem Netzwerk zu haben, die ich kenne, die mich kennen und mit denen ich kommunizieren kann.*

Dr. Thomas Vollmoeller: Genau. Man könnte auch sagen, es geht immer darum, Communities aufzubauen. Communities sind der Weg, um Inhalte intelligent zu streuen.

MedienWirtschaft: *Ein anderer Punkt ist die Kontrolle der Qualität. Wie werfen Sie Inhalte raus, die beispielsweise gegen gesetzliche Vorgaben oder gegen ethische Standards verstoßen?*

Dr. Thomas Vollmoeller: Die Antwort ist mehrschichtig. Zum einen wählen wir die Menschen aus, die auf Xing als Insider, also als offizielle Autoren, senden dürfen. Gleiches gilt für unser innovatives Debattenformat „Klartext“. Dabei handelt es sich um ein journalistisches Format, in dem kontrastierende Meinungen gegenübergestellt werden. Da Sie bei diesem Format das gesamte Meinungsspektrum zum jeweiligen Thema präsentiert bekommen und nicht nur eine Perspektive, verhindert es Filterblasen. Die Meinung, die Ihnen gefällt und die Meinung, die Ihnen nicht gefällt, sind direkt nebeneinander platziert und werden Ihnen gemeinsam ausgespielt. Das passiert in dem Bewusstsein, dass da draußen ein mündiger Leser ist, dem wir nicht erzählen

müssen, was wahr und was falsch ist. Diejenigen, die für ein bestimmtes Thema stehen, bekommen den Raum, dieses Thema ausführlich und in ihrem Sinne darzulegen. Aber diejenigen, die die gegensätzliche Position vertreten, eben auch. Aber nochmal zurück zum Thema Kontrolle: Natürlich kann trotzdem noch jeder Nutzer in seinem Stream bei Xing posten, was er will. Es ist allerdings ein großer Unterschied, ob Sie das – wie bei uns – mit Klarnamen und mit einer beruflichen Identität machen, mit der Sie vernetzt sind mit Arbeitskollegen und im Zweifel auch Ihrem Chef – oder ob, wie woanders, das nicht der Fall ist. Diesen starken sozialen Aspekt haben berufliche Netzwerke folglich in deutlich stärkerem Maße als private.

MedienWirtschaft: *Der vierte Punkt bei den Herausforderungen für das Management ist die Annahme, dass die Technik bei Plattformen im Vergleich zu einem Verlag oder einem Fernsehsender eine größere Rolle spielt. Das betrifft sowohl die Produktentwicklung als auch den laufenden Betrieb. Können Sie das bestätigen?*

Dr. Thomas Vollmoeller: Ja. Ich gebe gerne zu, dass ich am Anfang selber damit gefremdelt habe. Wir haben die Xing News GmbH, die für das gesamte Content-Thema verantwortlich ist. Das sind rund 50 Mitarbeiter, davon sind zwei Drittel Techniker. Ich habe am Anfang gedacht: „Leute, das kann nicht euer Ernst sein. Wir machen hier Content, wir machen Insider-Management, wir machen Community-Management, wir machen dieses journalistische Format – und zwei Drittel des Teams sind Techniker?“ Aber ich habe mich dann rasch eines Besseren belehren lassen. Der Content ist nur so gut wie die Aufbereitung, Funktionalität, eine ansprechende Präsenz auf unterschiedlichen Geräten. Die Techniker sitzen bei uns aber in einem Raum mit den Journalisten. Es gibt also keine Zweiteilung zwischen Journalisten und Technikern, das ist ein Team.

MedienWirtschaft: *Welchen Anspruch verfolgen Sie dabei? Wollen Sie führend sein, also ganz neue Apps und Algorithmen bauen, oder nehmen Sie gute, am Markt existierende Ideen und bauen die in Ihre Produkte ein?*

Dr. Thomas Vollmoeller: Wir tun beides. Unser kuratierter Newsletter, den wir jeden Morgen an zig Millionen Nutzer versenden und der alle relevanten News für rund 30 Branchen beinhaltet, ist für viele Menschen eine äußerst nützliche Informationsquelle. Ist ein Newsletter an sich ein innovatives Produkt? Sicher nicht. Aber: Ich muss mich nicht um die wichtigsten Neuigkeiten meiner Branche kümmern – das erledigt Xing für mich. Insofern erfreut sich der Branchennewsletter sehr großer Beliebtheit und ist ein wichtiger Eckpfeiler unserer Content-Strategie. Auf der anderen Seite stellen wir, wie gesagt, eigenen journalistischen Content her – und hier sagen wir selbstbewusst: das machen wir besser als andere.

Schwerpunkt Geschäftsmodelle

MedienWirtschaft: *Heißt das, dass Sie Forschung und Entwicklung betreiben, was für Medienunternehmen eher unbekannt ist?*

Dr. Thomas Vollmoeller: Unser gesamter Bereich Data Science ist de facto eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung.

Internationalisierungsansatz

MedienWirtschaft: *Abseits der vier angesprochenen Herausforderungen gibt es weitere wichtige Fragen für Medienunternehmen. Dazu gehört die Internationalisierung. In der klassischen Medienindustrie ist das eher schwierig, weil der Content, sei er literarisch oder filmisch, eher kulturraumbezogen ist. Nun könnte man sagen, dass das bei Plattformen ganz einfach ist. Die Infrastruktur ist ja im Wesentlichen die gleiche. Wie schätzen Sie das ein, sind Social Media- oder Content-Plattformen prädestiniert für schnelle Internationalisierung?*

Dr. Thomas Vollmoeller: Sie sprechen mit jemandem, der Lokalität für einen Wettbewerbsvorteil hält. Der Wettbewerb würde Ihnen da sicherlich eine andere Antwort geben. Aber wir erleben, dass berufliche Themen für die allermeisten Menschen sehr lokale Themen sind. Und folglich spiegelt sich das unserer Erfahrung nach auch im Thema Content. Was ist für das Berufsleben des deutschen Mitglieds relevanter – der Text im „Harvard Business Manager“ oder die Artikel von „Textilwirtschaft“ und „Lebensmittelzeitung“? Natürlich gibt es hier keine pauschale Antwort. Der Erfolg der lokalen Medien zeigt aber, dass lokaler Content hohe Relevanz hat. Das erleben wir auch bei der Nutzung unserer Angebote.

MedienWirtschaft: *Ihr Produkt ist eine Kombination aus Content und der technischen Plattform. Die Schwierigkeiten bei der Internationalisierung des Contents leuchten ein. Wie sieht es denn bei der technischen Plattform aus?*

Dr. Thomas Vollmoeller: Wenn wir wollten, könnten wir das tun. Eine Plattform in andere Länder auszurollen, ist mit vergleichsweise geringem Aufwand verbunden. Der Aufwand liegt dann aber in der Content-Erstellung – das geht nur mit intimer Kenntnis der lokalen Leserschaft. Das darf man nicht unterschätzen.

MedienWirtschaft: *Sie haben bei Ihrer Plattform also eine Technik- und eine Content-Komponente und sagen, dass letztere regional bezogen ist und sich da keine internationale Strategie fahren lässt.*

Dr. Thomas Vollmoeller: Das wäre keine sinnvolle Strategie. Unser Erfolg liegt darin, maßgeschneiderte Lösungen für lokale Bedürfnisse anzubieten. Das lässt sich folgerichtig nicht mal einfach auf

andere Länder übertragen. Deshalb konzentrieren wir uns darauf, in unserem Heimatmarkt zu wachsen – wo es nach wie vor genug Potenziale für uns gibt.

MedienWirtschaft: *Das Argument für eine starke internationale Basis einer Plattform ist meist, dass man auch Leute in anderen Ländern in die Vernetzung einbeziehen kann. Für den Einzelfall mag das wichtig sein, aber ist das in der Masse wirklich so erforderlich? Im Durchschnitt sind die Menschen doch eher national orientiert.*

Dr. Thomas Vollmoeller: Genau. Nochmal: Deshalb finden Medien wie „Textilwirtschaft“, die „Lebensmittelzeitung“, das „Handelsblatt“ oder in der Schweiz die „Handelszeitung“ so viele Leser.

MedienWirtschaft: *Gilt das auch für die Vernetzung der Mitglieder?*

Dr. Thomas Vollmoeller: Das Thema „Jobs“ ist für die allermeisten Menschen eine sehr lokale Angelegenheit. Sie suchen den neuen Job in ihrer Stadt, bei einem besonders guten Angebot vielleicht auch noch woanders in ihrem Bundesland – aber die allermeisten Menschen sind nach wie vor erstaunlich wenig mobil. Wenn Sie Informationen aus Ihrem Netzwerk benötigen – eine Agenturempfehlung, einen Freelancer oder um eine offene Stelle zu besetzen – wollen Sie das in aller Regel vor Ort, lokal tun. Über Content haben wir bereits gesprochen. Und die paar Prozent der Berufstätigen, die wirklich international unterwegs sind, für die sind wir dann eben nicht die richtige Plattform.



© Screenshot Xing

Xing verfügt über eine eigene Redaktion, die Inhalte und Newsletter für rund 30 Branchen erstellt

Organisation eines Plattform-Betreibers

MedienWirtschaft: Eine weitere Frage betrifft die interne Organisation von plattformbasierten Medienunternehmen. In der Vergangenheit haben Sie die Bedeutung von agilen Strukturen bei Xing betont. Wie sieht das bei Ihnen konkret aus? Gibt es bei Ihnen ein klassisches Organigramm, eine Zuordnung über mehrere Ebenen oder arbeiten Sie nur in Projekten?

Dr. Thomas Vollmoeller: Xing war schon immer eine agile Organisation und ist in Deutschland einer der Vorreiter beim Thema Agilität, geprägt natürlich durch unsere Branche und durch einige Leute, die schon vor meiner Zeit in den USA waren. Wir haben ein Organigramm, aber das ist dem Außenstehenden schwer zu erklären. Da sind zwar Köpfe drauf und es gibt Verantwortlichkeiten, aber es ist nicht notwendigerweise ein Indikator dafür, wie das Tagesgeschäft läuft. Mittlerweile haben wir 50 sogenannte „Dedicated Standing Teams“, die jeweils zwischen acht und zehn Leute umfassen. Sie bestehen aus Backend- und Frontend-Entwicklern, mobilen Entwicklern, UX-Leuten, Projektmanagern. Ein Drittel unserer Organisation ist in diesen Teams mit der Produktentwicklung beschäftigt. Die Teams berichten zur Hälfte an den CPO oder CSO, also den Product Officer oder den Sales Officer. Die andere Hälfte der Teams berichtet an den Technikvorstand, den CTO. Das Organigramm gibt diese unterschiedlichen Berichtslinien nicht wirklich wieder.

MedienWirtschaft: Ein Drittel Ihres Unternehmens ist also mit Produktentwicklung beschäftigt. Wie sieht es mit den anderen zwei Dritteln aus?

Dr. Thomas Vollmoeller: Das nächste Drittel ist Sales, was man bei Xing meistens nicht vermutet. Allein im E-Recruiting-Bereich haben wir über 200 Leute, die nichts anderes machen, als ihre Produkte an B2B-Kunden zu verkaufen. Das dritte Drittel besteht zum Beispiel aus Bereichen wie Marketing, UX und Finanzen.

MedienWirtschaft: Sind diese letzten zwei Drittel klassisch organisiert oder arbeiten die auch in Teams?

Dr. Thomas Vollmoeller: Teils, teils. Sales ist zum Beispiel klassisch funktional organisiert, die UX-Leute agil, andere Zentralfunktionen experimentieren immer mal wieder mit agilen Themen.

MedienWirtschaft: Wenn wir nochmal auf das erste Drittel zurückkommen, die agile Organisation in der Produktentwicklung, die ist für Medienunternehmen doch eher ungewöhnlich. Wie erfolgt denn hier die Jahresbeurteilung eines Mitarbeiters?



„Xing Klartext“ ist ein Debattenformat, das das gesamte Meinungsspektrum für das jeweilige Thema anbietet

Dr. Thomas Vollmoeller: Wir haben ein sehr simples Kompetenzmodell, das stark auf intellektuelle Fähigkeiten, Teamfähigkeit und Motivation eingeht. Gespräche dazu finden ein Mal im Jahr statt. Das klingt erstmal sehr traditionell. Aber letztendlich sind diese Gespräche nur das Ergebnis von wöchentlichen Reviews. Wir arbeiten mit Sprints, am Ende der Sprints gibt es Reviews und in diesen Reviews gibt man Feedback. Dadurch ist das Jahresgespräch eigentlich nur eine Summary aus 52 Reviews.

MedienWirtschaft: Eine letzte Frage dazu, wie transparent ein Mitarbeiter sein sollte. Ist es für Sie von Relevanz, Mitarbeiter transparenter zu machen, sei es wegen Vorteilen für das Management oder um Gerechtigkeit unter den Mitarbeitern zu fördern?

Dr. Thomas Vollmoeller: Nein. Ich glaube, nicht der Mitarbeiter, sondern das Unternehmen muss transparenter werden. Wir versuchen das in großem Maße. Wöchentliche Mitarbeiterbefragungen, Gehaltstransparenz, all das sind Dinge, die wir tun. Wir wollen, dass die Strukturen, die Prozesse, die Artefakte des Unternehmens maximal transparent sind. Wir wollen als Organisation keine Geheimnisse haben, kein Herrschaftswissen. Das heißt im Umkehrschluss aber nicht, dass der Mitarbeiter keine Geheimnisse haben darf. Berufliche wie kulturelle Aspekte und Fähigkeiten sind wichtige Themen, über die es stetig Dialoge geben muss. Denn für beide Seiten ist es wichtig, gemeinsam zu prüfen, ob ein Mitarbeiter noch zu seiner Rolle passt. Was er privat macht, geht uns nichts an.

Das Interview führte Prof. Dr. Thomas Hess, Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der Ludwig-Maximilians-Universität München