

4. Virtual Communities

*Gregor Panten (Universität Kiel), Claudius Paul (Universität Kiel) und
Matthias Runte (Snoopstar.com)*

Überblick

- Virtuelle Communities sind Gemeinschaften von Personen oder Organisationen im Cyberspace, die einen Informations- und Erfahrungsaustausch sowohl unter den Community-Mitgliedern als auch zwischen ihnen und dem Betreiber ermöglichen.
- Es zeichnen sich zahlreiche Typen von kommerziellen Virtuellen Communities mit dem Ziel der Erwirtschaftung von Gewinnen im Internet ab.
- Die Ausnutzung grundlegender Charakteristika der interaktiven Medien ist entscheidend für den Aufbau lebendiger Communities und die Realisierung eines umfassenden Individual-Marketing.
- Selbstverstärkende Kreisläufe können zu einem dynamischen Community-Wachstum führen.
- Hohe Verluste der im Web operierenden Communities zwingen die Betreiber zur Ausschöpfung direkter und indirekter Erlöspotenziale, ohne dabei die direkte Beteiligung der Mitglieder an den Einnahmen "ihrer" Gemeinschaft außer Acht zu lassen.
- Die zunehmende Kommerzialisierung Virtueller Communities darf nicht gravierend die Interessen und die Privatsphäre der Mitglieder verletzen.

1 Einführung

Die zunehmende Kommerzialisierung des Internet hat in den vergangenen Jahren zur Herausbildung verschiedener Geschäftskonzepte im World-Wide-Web (WWW) geführt. Neben Portalen und Virtuellen Marktplätzen ist das Konzept der Virtuellen Community zunehmend populärer geworden. Galten Communities wie GeoCities.com oder Tripod.com zunächst als vielbeachtete Vorreiter im Bereich des kommerziellen Community-Building, so hat sich mittlerweile eine unübersichtlich große Zahl von Web-Communities gebildet. Eine Abfrage zu Online-Communities im Microsoft Network (MSN) führt zu einer Treffermenge von nahezu tausend WWW-Adressen.

Tatsächlich offenbart das Community-Konzept zahlreiche Vorteile:

- Abschöpfung von Handelsspannen durch die teilweise Verdrängung klassischer Handelsstrukturen,
- direkter Zugang zu Kauf- und Präferenzprofilen einer weitgehend homogenen Zielgruppe als Ansatzpunkt für ein umfassendes Individualmarketing,
- hohe Verweildauer von Usern auf den Web-Seiten der Community und hohe Kundenbindung.

In Verbindung mit einem sprunghaften Anstieg der Mitgliederzahlen erhoffen sich viele Unternehmen exponentielle Ertragszuwächse von ihrem Engagement im Community-Building. Trotz der genannten Vorteile erwirtschaften Virtuelle Communities derzeit keine Gewinne. Selbst die bekannte Community-Marke FortuneCity.de erhöhte – bei rasant steigenden Mitgliederzahlen und Umsätzen – ihren Verlust im ersten Halbjahr 2000 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum von 7,7 Mio. US \$ um mehr als das Dreifache auf 26 Mio. US \$ (Comdirect Unternehmensinformation vom 10.08.2000).

2 Leitmotive des Community Building

Kommerzielle Virtuelle Communities sind Gemeinschaften von Personen oder Organisationen im Cyberspace, die einen Informations- und Erfahrungsaustausch sowohl unter den Mitgliedern als auch zwischen ihnen und dem Betreiber innerhalb der Interaktiven Medien ermöglichen sowie als finales Ziel die Realisierung von Gewinnen verfolgen. Der ursprünglich nicht-kommerzielle Community-Gedanke einer Interessengemeinschaft mit sozialem Fokus wurde erstmals in der 1985 gegründeten Ur-Community "The Well" umgesetzt (Rheingold 1993). Die Aussicht auf wirtschaftliche Nutzung der Virtuellen Communities innewohnenden Wachstumskräfte führt allerdings dazu, dass dieser Ansatz auch verstärkt als Geschäftskonzept im Electronic Commerce betrieben wird. Alle in der Community angebotenen Produkte, Dienstleistungen und Informationen werden vom Veranstalter bewusst auf ein beliebiges Thema ausgerichtet und durch einen dynamischen Kommunikationsfluss ergänzt (Hagel III und Armstrong 1997, S. 17 ff.). Der Community-Betreiber versucht in der Rolle eines Intermediärs Erlöse aus der Zusammenführung von Mitgliedern und Anbietern auf seiner Plattform zu erzielen, wobei er sich eines ausgeprägten Individual-Marketing bedienen kann.

Box 1: *Merkmale kommerziell ausgerichteter Virtueller Communities (in Anlehnung an Hagel III und Armstrong 1997, S. 25 ff.)*

-
- Erwerbswirtschaftliche Orientierung des Community-Organizers,
 - Konzentration auf ein bestimmtes Thema,
 - Zugang zu untereinander im Wettbewerb stehenden Anbietern,
 - Würdigung von Beiträgen der Mitglieder,
 - Verbindung von Kommunikation und Inhalten, d.h. Akkumulation und Austausch von Wissen und Erfahrungen unter den Mitgliedern sowie zwischen ihnen und dem Betreiber,
 - konsequente Umsetzung des Individual-Marketing.
-

3 Typologie kommerzieller Virtueller Communities im WWW

Die Vielfalt der Community-Landschaft im Web soll im folgenden aufgezeigt werden. Schwerpunkte einzelner Communities werden diskutiert und zu einer Typologie verbunden, wobei Mischformen der Übersichtlichkeit halber unberücksichtigt bleiben. Zunächst erfolgt eine Unterscheidung nach dem Themenfokus:

Thematisch offene Beziehungs-Communities können ungerichtet sein oder eine bestimmte demografische Zielgruppe ansprechen. Bei ungerichteten Beziehungs-Communities wie Metropolis.de oder XOOM.com werden meist Lifestyle-Elemente über eCards, Chats, Gästebücher und sogar SMS (Cyberciss.de) angesprochen (Brunold et al. 2000, S. 31). Demografische Beziehungs-Communities sind hingegen auf die Bedürfnisse spezieller Zielgruppen ausgerichtet. So bietet die Frauen-Community iVillage.com umfangreiche Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch unter Businessfrauen. **Themenspezifische Interessen-Communities** können sich grundsätzlich auf alle Bereiche des täglichen Lebens beziehen. Knowledge-Communities (Questico.de) bzw. Lern-Communities (Akademie.de, ENEN.com) geben Expertenratschläge oder bieten Weiterbildungen für Gruppen an. Geografische Communities behandeln Themen mit starkem regionalen oder lokalen Bezug, wie beispielsweise Cityweb.de deutsche Großstädte zum Fokus hat. Weiterhin werden Freizeit- bzw. Hobby-Communities (Schubert 1999) wie die Reisecomunity Cabana.net und Professional Communities unterschieden. Das Baunetz.de richtet sich z.B. an einzelne Berufsgruppen der Baubranche. **Entertainment** wird im Web durch zahlreiche Spiele-Communities wie Gamez.de und Pogo.com geboten. **Transaktionsorientierte Communities** können sich durch klassische Käuferzusammenschlüsse bilden wie etwa beim Powerbuying: Der Preis eines Produktes sinkt bei einer steigenden Anzahl von Käufern. Ein bekanntes Beispiel dafür ist Letsbuyit.com. Andererseits können Communities auch für einen produktbezogenen Austausch von Erfahrungen und die Erbringung von Beratungsleis-

tungen sorgen, wie dies bei Dooyoo.de oder Ciao.com der Fall ist. Besteht die Virtuelle Community wiederum aus stark untergliederten Subgemeinschaften, die jede für sich einen eigenen Themenfokus verfolgen, handelt es sich meist um Unternehmen, die als Community-Dachmarke fungieren. Klassische Beispiele für **Virtuelle Megacities** sind die derzeit mitgliederstärksten Communities GeoCities.com mit seinen Neighborhoods und Tripod.com. Im deutschsprachigen Web hat sich Clickcity.de etabliert.

Sind es einzelne Anbieter von Produkten und Dienstleistungen, die eine Community in ihren Webauftritt integrieren, so dient dies meist dem Zweck der Stärkung der eigenen Marke (Bennemann und Schröder 1999). Beispiele im Konsumgüterbereich sind die Seiten von Milka.de, im TV-Bereich die Fansite der Serie "Gute Zeiten, Schlechte Zeiten" (GZSZ.de). Wird im Gegensatz zu solchen Plattformen der Zugang zu konkurrierenden Anbietern ermöglicht, handelt der Community-Betreiber als Intermediär im Sinne der Mitglieder. Ein Beispiel hierfür ist die Ebay-Community.

4 Instrumente des Community Building

Der Aufbau der zuvor typisierten Virtuellen Communities ist nur möglich aufgrund der besonderen Charakteristika der Neuen Medien (Riedl und Busch, 1997). Sie bilden die Grundlage für die Instrumente des Community Building.

Nach Wahl eines Themenfokus müssen erste grundlegende Inhalte geschaffen werden. Insbesondere bei Interessen- und Transaktions-Communities hilft die Eigenschaft der **Hypermedialität** der Neuen Medien, riesige Informations- und Produktangebote übersichtlich darzubieten. Hypermedialität ist die Kombination von "Hypertext" und "Multimedia". Hypertext beschreibt die Verknüpfung der Informationen im Internet durch die allseits bekannten "Links" (Sprungverbindungen). Damit lassen sich große Informationsangebote in überschaubare, nach Bedarf abrufbare Informationsblöcke zerlegen. Diese Stärke der Neuen Medien zur Informationsvermittlung wird wesentlich ergänzt

durch die Multimedialität: Ton, Video, Sprache, Grafik, Text, 3-D-Darstellungen, 3-D-Welten sind beliebig kombinierbar. Die Spieler-Community Gamers.com schafft ein enormes Informationsangebot über PC-Spiele. Neben Beschreibungstexten können Abbildungen, Animationen, Video-Sequenzen, Demo-Versionen und Software-Treiber abgerufen werden. Durch Suchfunktionen und hierarchische Auswahlmenüs kann die Informationsflut bewältigt werden.

Eine weitere wichtige Eigenschaft Neuer Medien für das Community Building ist die **maschinelle Interaktion** bzw. die Interaktivität. Das Medium reagiert auf Benutzereingaben, lernt aus Benutzer-Aktionen, kann Wünsche aufnehmen, konkrete Aufgaben ausführen und nicht zuletzt vom Benutzer durch das Hinzufügen von Inhalten mitgestaltet werden. Letzteres erlaubt den intensiven Einbezug von Beiträgen der Community-Mitglieder. Interessen-Communities wie die Anleger-Community Mootleyfool.com sind durch tausende Mitglieder-Tipps und Diskussionen an schwarzen Brettern immer am Puls der Zeit. Das Auktionskonzept der Transaktions-Community Ebay.com lebt vom täglichen Einstellen von Verkaufsangeboten und Kaufgeboten tausender Mitglieder. Mitglieder-Inputs werden dort auch zur Bewertung der Zuverlässigkeit der Transaktionspartner abgerufen. Die Entertainment-Community Pogo.com nutzt die maschinelle Interaktion und die Multimedialität zum Angebot von Gesellschaftsspielen wie Mühle, Dame, Schach, die online in Spielernetzwerken gespielt werden können. Eine ganz wichtige Anwendung der maschinellen Interaktion ist das Individual-Marketing (s. folgender Abschnitt).

Die **personelle Interaktion** vollendet die Eignung Neuer Medien für den Aufbau Virtueller Gemeinschaften. Sie beschreibt die direkte Kommunikation zwischen Personen über die Neuen Medien (vgl. Hoffman und Novak, 1996), beispielsweise per Chat, ICQ, Internet-Telefonie oder Email (Alpar 1996, S. 92 f.). Die Kommunikation kann sowohl unter den Community-Mitgliedern als auch zwischen ihnen und dem Betreiber ablaufen.

Abb. 1: 3-D-Chat bei Cybertown.com



In Beziehungs-Communities wie Cybertown.de ist die Einrichtung von Chats wie dem in Abbildung 1 dargestellten 3D-Chat ein unerlässliches beziehungsstiftendes Community-Instrument. Auch ein eher sachbezogener direkter Austausch wird möglich wie in den Expertengesprächen in der Anleger-Community Comdirect.de. Bei dem Online-Auktionshaus Ebay.com können sich Transaktionswillige im Chat-Gespräch noch einmal über den Verkaufsgegenstand oder die Übergabebedingungen unterhalten. Wichtig ist auch die Kommunikation des Community-Betreibers mit den Mitgliedern. Während Einweg-Kommunikation über Newsletter (Horizont.de) und Email-Verteiler (Akademie.de) auf manchen auch abschreckend wirken können, führen spontane Umfragen zur Community-Zufriedenheit in Chat-Räumen zur besseren Ausrichtung der Community-Angebote.

5 Individual-Marketing in Virtuellen Communities

Die maschinelle Interaktion ermöglicht ein ausgeprägtes Individual-Marketing

in Virtuellen Communities. Individualisieren lässt sich beispielsweise die Zuordnung von Werbebotschaften, Produktangeboten, Informationen, Spielen, Musikstücken oder gar von Gleichgesinnten. Auf der Einnahmenseite (s. Abschnitt 7) bewirkt dies u.a. höhere Werbeeinnahmen durch gezieltere Werbung und höhere Transaktionsmargen durch bessere Produktempfehlungen.

Grundlage der Individualisierung sind **Benutzerprofile**, deren Aufzeichnung und Nutzung grundsätzlich der Zustimmung der Community-Mitglieder unterliegen sollte. Bei der *impliziten Präferenzabfrage* wird das Online-Verhalten, wie z.B. Informationsabrufe oder Transaktionen, aufgezeichnet. Bei der *expliziten Präferenzabfrage* wird das Mitglied um offene Beurteilungen von Objekten wie redaktionellen Inhalten und Produkten sowie um Angaben über den persönlichen Geschmack und die persönlichen Interessen gebeten.

Auf Basis der Benutzerprofile können mit verschiedenen Arten von Verfahren, die sich auch kombinieren lassen, Individualisierungen vorgenommen werden. Beim **Rules Based Matching** (Alexander 1998) werden Community-Angebote anhand einfacher Regeln angepasst. Eine Regel könnte lauten: "Wenn der Nutzer über die (Reise-)Community einen Segelurlaub gebucht hat, dann blende Werbung für maritime Bekleidung ein". Ein anderes einfaches Beispiel ist die Auswahl von Interessengebieten, zu denen Informationen gewünscht werden, aus einem Konfigurationsmenü (Yoolia.de).

Komplexere Verfahren lassen sich grob in Content Based und Automated Collaborative Filtering einteilen, wobei es auch Mischformen gibt (Ansari et al. 2000). Beim **Content Based Filtering** werden Objekte aufgrund bestimmter Eigenschaften empfohlen. In redaktionellen Community-Beiträgen können beispielsweise automatisch bestimmte Schlagwörter gezählt werden und in Beziehung zu der Beurteilung dieser Beiträge durch einzelne Community-Mitglieder gesetzt werden. Uninteressante Informationen lassen sich dann vermehrt herausfiltern (Balabanovic und Shoham 1997). Bei der Produkt-

Beratungs-Community Personallogic.com können die Besucher selbst bestimmen, wie wichtig ihnen einzelne Produkteigenschaften sind. Auf Grundlage von Verfahren der klassischen Marktforschung (s. bspw. Green und Srinivasan 1990) legt ein Automobil-Interessierter beispielsweise fest, was seine Vorlieben bzgl. Preis, Design und Benzinverbrauch etc. sind. Entsprechend werden ihm Angebote unterbreitet. Der Matchmaker von Cycosmos.de sucht Gleichgesinnte, die eine wählbare Mindestzahl an Übereinstimmungen hinsichtlich Aktivitäten, Interessen, Musikgeschmack etc. innerhalb ihres Persönlichkeitsprofils aufweisen.

Die Verfahren aus dem Bereich des **Automated Collaborative Filtering** basieren auf den Ähnlichkeiten der Urteile von Benutzern (Runte 2000). Um aus einer Produktpalette passende Angebote zu empfehlen, werden die Vorlieben, Handlungen und Erfahrungen als ähnlich identifizierter Mitglieder verwendet. Wird ein Community-Inhalt von gleichgesinnten Personen explizit als gut bewertet, so wird er bevorzugt eingespielt. Ein gut bewertetes Produkt würde entsprechend bevorzugt empfohlen werden. In der Community Moviecritics.com wird das Verfahren auf Spielfilme angewendet.

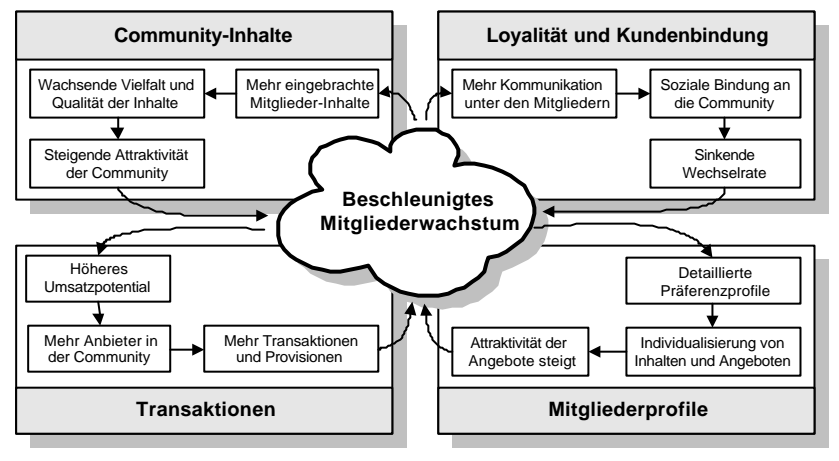
Einen direkten Vergleich der beiden letztgenannten Klassen von Filtering-Verfahren erlaubt die Forschungs-Community Linxx (linxx.bwl.uni-kiel.de). Ob und in welcher Kombination die Verfahren implementiert werden, hängt sowohl vom Anwendungskontext (Produktart, Informationsbasis, Ziel der Individualisierung) als auch von Kosten-Nutzen-Überlegungen und von den vorhandenen EDV-Ressourcen bzw. dem Know-How ab.

6 Beschleunigungseffekte beim Community Building

Beim Community Building ist grundsätzlich von *Economics of Increasing Returns* (Arthur 1996) auszugehen. Es lassen sich verschiedene selbstverstärkende Mechanismen identifizieren, die nach dem Erreichen einer kritischen

Masse auf ein progressives Wachstum und steigende Rentabilität hinwirken (s. Abb. 2, in Anlehnung an Hagel III und Armstrong 1997, S. 49). Insofern könnte der Erfolg beim Community Building stark davon abhängen, ob und wie schnell kritische Massen an Mitgliedern, Mitglieder-Inhalten, Präferenz- und Transaktionsprofilen sowie Anbietern erreicht werden.

Abb. 2: Community-Dynamik und selbstverstärkende Kreisläufe



First Mover haben somit die Aussicht auf die Errichtung erheblicher Markteintrittsbarrieren.

Box 2: Community-Dynamik und selbstverstärkende Kreisläufe

Community-Inhalte. Mit wachsender Vielfalt von Nachrichten an schwarzen Brettern, privaten Homepages und angefüllten Chat-Räumen wird die Community immer interessanter für Neueinsteiger, welche wiederum Mitgliederinhalte einbringen. Dieser Mechanismus sorgt für eine lebendige Community.

Loyalität und Kundenbindung. Mit wachsender Mitgliederzahl und zunehmender Menge eingebrachter Inhalte steigt auch die Kommunikation unter den Mitgliedern. Dies führt zum Aufbau und Ausbau persönlicher Beziehungen, also der Verwirkli-

chung des eigentlichen Community-Gedankens. Die Besuchsfrequenz steigt, die Vertrautheit mit der Bedienung wächst und es entsteht eine soziale Bindung an die Community – Markteintrittsbarrieren für Folger werden aufgebaut.

Mitgliederprofile. Mit zunehmender Interaktion der Mitglieder wird es möglich, detaillierte Mitgliederprofile über Interessen, Informationsverhalten und Kaufgewohnheiten abzuleiten. Durch Individualisierung von Informationen und Angeboten kommt es zu einer nachhaltig verbesserten Kundenzufriedenheit, was erneut zu wachsender Mitgliederzahl und Mitglieder-Loyalität führt.

Transaktionen. Mit steigender Mitgliederzahl lassen sich immer mehr Anbieter von Waren und Dienstleistungen in die Community akquirieren. Ein vielfältiges Angebot bewirkt erstens eine Zunahme von Transaktionen und damit Einnahmen für den Community-Organizer und zweitens eine gesteigerte Attraktivität für neue Mitglieder. Der steigende Umsatz führt wiederum zu wachsender Attraktivität für neue Anbieter. Die Anziehungskraft steigt auch durch das zunehmende Wissen des Community-Betreibers über die Produktvorlieben der Community-Besucher, mit dem – stellt er es seinen Anbietern zur Verfügung - ein immer differenzierteres Marketing mit sinkenden Transaktionskosten und steigendem Transaktionsvolumen möglich wird.

7 Finanzierungquellen für das Mitgliederwachstum

Die hohen Verluste der im Web operierenden Virtuellen Communities werfen die Frage auf, welche Erlösquellen die Community-Betreiber in welchem Umfang erschließen. Erlöse können prinzipiell direkt oder indirekt vom Nutzer einer Leistung bezogen werden (Zerdick et al. 1999, S. 23 f.).

Ein Beispiel für **direkte Erlöse** liefert die Somm.com AG, Betreiber der PC-Gemeinschaft Compunity.de. Sie stellt die Software-Infrastruktur ihrer Community-Plattform anderen Unternehmen je nach Bedarf zur Verfügung. Derartige einmalige Lizenzgebühren lassen sich auch von Mitgliedern beziehen: Für die Nutzung von Avataren muss der Nutzer in der Virtuellen Community Cybertown.com die Software von Blaxxun Interactive käuflich erwerben. Regelmäßige Einnahmen entstehen dem Community-Betreiber dagegen bei der Erhebung von Mitgliedsgebühren wie bei The Well. Für spezielle Dienstleistungen wie Benachrichtigungsdienste oder die Verfügbarmachung von Speicher-

platz auf einer Community-Plattform werden meist Bereitstellungsgebühren verlangt. Ihre Höhe kann dabei durchaus vom Umfang der in Anspruch genommenen Leistung abhängen: GeoCities.com bietet seinen Usern die Möglichkeit, für 25 US \$ pro Monat einen eigenen GeoShop zu eröffnen. Für monatlich 65 US \$ erhält man gleich eine komplette E-Commerce-Lösung mit automatisiertem Bestell- und Transaktionsservice (Krempf 1998a). Weiterhin erwachsen dem Community-Betreiber regelmäßige Erlöse aus Merchandising-Aktivitäten. In der Web-Community von "BigBrother" werden in den Shops Fan-Artikel wie T-Shirts und Bettwäsche verkauft.

Das wohl bekannteste Beispiel für **indirekte Erlöse** stellt Bannerwerbung auf stark frequentierten Seiten der Virtuellen Community dar. Als Gegenleistung für die kostenlose Einstellung von Webseiten wird auch zunehmend Werbung auf Homepages der Mitglieder geschaltet. Darüber hinaus können Einnahmen aus Sponsoring-Aktivitäten bei Special-Events, wie z.B. einem Prominenten-Chat, erzielt werden. Eine weitere wichtige Einnahmequelle für die Betreiber stellen Provisionen dar. Geschäftsprovisionen für das in der Community abgewickelte Transaktionsvolumen liegen durchschnittlich zwischen einem und drei Prozent des Kaufwertes. So können Anbieter in eigenen ProShops der Community FortuneCity.de Produkte und Dienstleistungen gegen Provision verkaufen. Provisionen können auch im Rahmen von Strategischen Partnerschaften erzielt werden, z.B. über ständige Links auf stark frequentierten Community-Seiten. Jeder Klick eines weitergeleiteten Community-Mitglieds wird automatisch vergütet. Zum anderen liegen häufig Kooperationen in der Art vor, dass ganze Geschäftsfunktionen einer Community von einem Partner übernommen werden. Die Community Metropolis.de bittet beispielsweise ihre Mitglieder darum, Shoppingaktivitäten bei dem Auktionshaus Atrada.de vorzunehmen.

Für die erwerbswirtschaftliche Tätigkeit des Community-Organizers sind derzeit die indirekt erwirtschafteten Erlöse, vor allem Werbe- und Provisionsein-

nahmen, wesentlich bedeutsamer als die direkten. So betrug bisher beispielsweise der Anteil der Einnahmen aus Werbeerlösen bei GeoCities.com über 80 Prozent des Umsatzes (Krempf, 1998b). Die absoluten Einnahmen aus Werbung und Transaktionen könnten erheblich gesteigert werden, wenn Verfahren des Individual-Marketing und darauf aufbauende standardisierte Tools (Frictionless.com) stärkere Anwendung fänden. Direkte Erlösformen fallen zumindest während der Aufbauphase des Mitgliederstamms der Community als Einnahmequelle weitgehend aus. Mitgliedsgebühren werden eher die Ausnahme bleiben, denn sie hemmen das Mitgliederwachstum. Die nicht-kommerzielle Community "The Well" finanziert sich über Mitgliedsgebühren, um die Qualität ihrer Diskussionsforen hoch zu halten. Ihr Mitgliederbestand ist deshalb auch nach 15 Jahren nicht größer als 10.000 User. Im Vergleich zu einer Community wie Tripod.com, die über einen kürzeren Zeitraum über 1,5 Millionen Mitglieder gewann, ist "The Well" also ausgesprochen klein. Die Lizenzierung der technischen Infrastruktur von Communities scheint dagegen für die Überbrückung finanzieller Engpässe in der Anfangsphase des Community-Buildings durchaus geeignet. Es ist allerdings darauf zu achten, dass Innovationen, die einen Wettbewerbsvorteil begründen, nicht frühzeitig an potenzielle Wettbewerber abgegeben werden.

Problematisch für Virtuelle Communities ist, dass zur Realisierung von Werbe- und Provisionseinnahmen ein hinreichend großes Kundenpotenzial und daher eine hohe Mitgliederzahl erforderlich ist. Dies ist aber zu Beginn des Wachstumsprozesses nicht der Fall. Unternehmen, die eine Virtuelle Community aufbauen wollen, müssen daher – über einen längeren Zeitraum – mit hohen Anfangsinvestitionen in das Mitgliederwachstum rechnen.

Zur Förderung der Teilnahme an der Community haben die Betreiber die Partizipation ihrer Mitglieder an den erwirtschafteten Erlösen zu berücksichtigen. Insbesondere Bonussysteme eignen sich ausgesprochen gut zu einer zeitnahen Entlohnung der Mitglieder, d.h. jedes Mitglied kann genau verfolgen,

wofür es belohnt wurde (Schmidt 2000, S. 59). Die Virtuelle Megacity Clickcity.de verfügt über ein ausgeklügeltes Bonussystem. Jeder User, der in den Community-Shops Umsatz erzielt, sich registriert, Beiträge verfasst oder selbst Einwohner vermittelt, erhält im Gegenzug Citymiles. Nach einem Quartal erhält jeder User – entsprechend seinem Kontostand an Citymiles – einen Anteil an den Werbeeinnahmen der Community. Die Organizer müssen also zwischen Mitgliedergewinnung und Erlösverzicht abwägen. Ein Verzicht auf nahezu 50 Prozent der Werbeeinnahmen zugunsten der Mitglieder, wie bei Clickcity.de geschehen, kann einer Community bei Umsatzanteilen der Werbung von bis zu 80 Prozent die wirtschaftliche Grundlage schnell entziehen. Der Community-Betreiber muss bei einem Einnahmenverzicht zugunsten "seiner" Mitglieder stets den Anteil einzelner Erlösformen am Betriebsergebnis beachten. Dies ist um so bedeutender vor dem Hintergrund, dass in den hohen Investitionen zum Aufbau eines hinreichend großen Mitgliederbestands ein wesentlicher Grund dafür liegt, dass bislang keine Virtuelle Community existiert, die Gewinne aus ihrer Tätigkeit erwirtschaftet.

8 Vereinbarkeit von Community und Kommerz?

Neben hohen Anfangsinvestitionen in den Community-Aufbau existieren weitere Risiken für den Community-Betreiber: Unklare Eigentumsverhältnisse an den Mitgliederinhalten, die Weitergabe von Nutzerdaten für kommerzielle Zwecke und die hohe Intensität von Werbeschaltungen. Im Zuge der Übernahme der Virtuellen Community GeoCities.com durch Yahoo sollten die Rechte am Inhalt der Homepages zunächst auf Yahoo übertragen werden. Dies führte zu wilden Mitgliederprotesten und Boykotten von GeoCities.com. Es bildeten sich daraufhin sogar vereinzelt GeoCities-Abspaltungen im Web. Die Community-Betreiber geben größtenteils Nutzerdaten in aggregierter Form an ihre Werbekunden weiter, so beispielsweise FortuneCity.de. Dies wird dann meist in den Privacy Statements angekündigt und begründet. Die Community-Mitglieder erhalten jedoch hierfür keine Gegenleistung. Ein Weg zur

Entschärfung dieses Konfliktes stellt sicherlich die Einholung des Einverständnisses der Mitglieder mit der Datenweitergabe dar. Dies kann über eine Befragung der Community-User geschehen. Die mögliche Störung des Kommunikationsflusses durch aufdringliche Werbeschaltungen wie die Einblendung von Werbung in einem eigenen Browserfenster (Pop-Up-Ads) stellt einen weiteren kritischen Faktor für den Community-Betreiber dar. Hieraus können sich für den Organizer aber durchaus neue Einnahmequellen ergeben. Mitgliederseiten, auf denen beispielsweise weniger Werbebanner geschaltet werden, könnten mit einer höheren Bereitstellungsgebühr für Webspace belastet werden. Zu beachten sind aber stets die Wirkungen solcher Maßnahmen auf das Mitgliederwachstum.

9 Ausblick

Von zunehmender Bedeutung ist die Verschmelzung ganzer Geschäftskonzepte. So haben viele Web-Portale, wie z.B. Yahoo oder Lycos, Communities, wie z.B. GeoCities.com oder Tripod.com, aufgekauft und in ihre Plattform integriert. Yahoo investierte in die Übernahme von GeoCities.com gar die für eine relativ junge Internet-Community unglaublich hohe Summe von rund 4,5 Mrd. US \$. Dahinter stehen Integrationsstrategien der Unternehmen. Content-Dienste wie Entertainment und Personalisierte Inhalte, Zugangsdienste wie E-Mail und Chat-Dienste, Commerce-Bestandteile wie Shopping, Auktionen oder Marktplätze sowie Navigationsdienste, vor allem Suchmaschinen, werden von einem Full-Service-Anbieter aus einer Hand angeboten (Wirtz 2000, S. 291f.). Inwieweit solche Konglomerate die Zukunft des Internet bestimmen werden, ist heute – auch vor dem Hintergrund des noch fehlenden Nachweises ihrer Steuerbarkeit sowie noch ausstehender Gewinne der einzelnen Geschäftskonzepte – noch völlig offen.

Literaturverzeichnis

- Alexander, S. (1998):** Web Marketing Gets Personal - Personalization Tools and the Web Pave the Way for One-To-One Marketing, in: I-Commerce, January 12 (http://www.infoworld.com/cgi-bin/displayIcommerce.pl?980112_webmarketing.htm), Stand: 01.11.2000.
- Alpar, P. (1996):** *Kommerzielle Nutzung des Internets*, Berlin et al.
- Ansari, A.; Essegai, S. und R. Kohli (2000):** Internet Recommendation Systems, in: *Journal of Marketing Research*, 37, August, S. 363-375.
- Arthur, W. B. (1996):** Increasing Returns and the New World of Business, *Harvard Business Review*, No. 4, July/August, 100-110
- Balabanovic, M. und Y. Shoham (1997):** Fab: Content-Based, Collaborative Recommendation, in: *Communications of the ACM*, 40, No. 3, 66-72.
- Bennemann, S. und Schröder, J. (1999):** Virtuelle Communities als Instrument des Internet-Marketing, in: Fritz, W. (Hrsg.): *Internet-Marketing: Perspektiven und Erfahrungen aus Deutschland und den USA*, Stuttgart 1999, S. 258-278.
- Brunold, J. et al. (2000):** www.cybercommunities.de – Virtual Communities: Strategie, Umsetzung, Erfolgsfaktoren, Landsberg/Lech.
- Green, P. E und V. Srinivasan (1990):** Conjoint Analysis in Marketing - New Developments With Implications for Research and Practice, in: *Journal of Marketing*, 54, October, 3-18.
- Hagel III, J. und A. G. Armstrong (1997):** *Net Gain – Expanding Markets Through Virtual Communities*, Boston, Massachusetts.
- Hoffman, D. L. und T. P. Novak (1996):** Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations, *Journal of Marketing*, 60, July, 50-68.
- Krempl, S. (1998a):** Wir haben den Kommerz schon immer begrüßt (<http://www.ix.de>).
- Krempl, S. (1998b):** Schrebergärtchen im Cyberspace – Die Bewohner von GeoCities fühlen sich verkauft (http://www.nzz.ch/online/01_nzz_a.../internet1998/nzz980828krempl.htm), Stand: 15.12.1999.
- Rheingold, H. (1993):** *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier* (<http://www.rheingold.com>), Stand 01.11.2000.
- Riedl, J. und M. Busch (1997):** Marketing-Kommunikation in Online-Medien - Anwendungsbedingungen, Vorteile und Restriktionen, *Marketing ZFP*, 19, 163-176.
- Runte, M. (2000):** Personalisierung im Internet - Individualisierte Angebote mit Collaborative Filtering, Wiesbaden (<http://www.runte.de/matthias>), Stand: 01.11.2000.
- Schmidt, M. P. (2000):** Knowledge Communities – Mit virtuellen Wissensmärkten das Wissen in Unternehmen effektiv nutzen, München et al.
- Schubert, P. (1999):** Virtuelle Transaktionsgemeinschaften im Electronic Commerce. Management, Marketing und Soziale Umwelt, Köln.

Wirtz, B. (2000): Rekonfigurationsstrategien und multiple Kundenbindung in multimedialen Informations- und Kommunikationsmärkten, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52, Nr. 3, S. 290-306.

Zerdick, A. et al. (1999): Die Internet-Ökonomie: Strategien für die digitale Wirtschaft, Berlin et al..