

Please quote as: Leimeister, J. M.; Bantleon, A. & Krcmar, H. (2002):  
Geschäftsmodell Virtual Community: Eine Analyse bestehender Communities.

---

## **A.1. Geschäftsmodell virtuelle Community: Eine Analyse bestehender Communities**

*Jan Marco Leimeister, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Universität Hohenheim. EMail: leimeister@uni-hohenheim.de*

*Andrea Bantleon, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Universität Hohenheim. EMail: bantleon@uni-hohenheim.de*

*Helmut Krömer, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Universität Hohenheim, EMail: krcmar@uni-hohenheim.de*

### **1. Zielsetzung, Methodik und Aufbau des Artikels**

Virtuelle Communities (auch Online Communities, virtuelle Gemeinschaften oder Virtual Communities) stellen einen relativ neuen und bisher nur begrenzt erforschten Untersuchungsgegenstand dar. Eine virtuelle Gemeinschaft ist eine Menge von Menschen, die sich aufgrund eines gemeinsamen Interesses, eines gemeinsamen Problems oder einer gemeinsamen Aufgabe zusammenfindet und für das Interagieren unabhängig von Zeit und ihrer tatsächlichen physischen Lokation ist (Leimeister et al. 2002). Der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) kommt in diesem Zusammenhang eine elementare Bedeutung zu, da sie die geforderte Überwindung von Raum und Zeit ermöglichen kann (Håkansson/Johanson 1998). Mögliche Anwendungsbereiche von virtuellen Communities in und zwischen Organisationen reichen vom Gebiet der Kundenschnittstellen in Unternehmen (Customer Relationship Management, One-to-One Marketing (Stolpmann 2000)) über den organisationsinternen Wissenstransfer (Community-Plattformen als Wissensmanagement-Tool, (Schmidt 2000)) bis hin zu neuen Modellen der Nachfragebündelung (Armstrong/Hagel III 1995, 1996) und somit virtuellen Gemeinschaften als neuen eigenständigen, IKT-ermöglichten Organisationsformen mit eigenen Geschäfts-, Service- und Betreibermodellen (Hagel III/Armstrong 1997).

Dieser Beitrag analysiert und hinterfragt das Geschäftsmodell virtuelle Community. Hierzu befasst er sich zum einen mit der theoretischen Fundierung des Geschäftsmodells virtueller Communities anhand bisher in der Literatur anzutreffender Ansätze zum Geschäftsmodellbegriff und leitet darauf aufbauend ein Metamodell bestehend aus komplementären Partialmodellen ab. Zum anderen bietet er anhand von Fallstudien einen Einblick in die konkrete Umsetzung von Geschäftsmodellen in der Praxis. Basierend auf einem Klassifizierungsansatz zur Systematisierung virtueller Communities anhand ihrer Stellung in der Wertschöpfungskette werden drei exemplarische Praxisbeispiele gewählt. Dies sind die virtuellen Communities wallstreet:online (als Vertreter einer Endkunden-Community), Exporterra (als B2B-Community) und KECnetworking

(als organisationsinterne Community). Ihre Analyse erfolgt anhand eines generischen Architekturrahmens für das Geschäftsmodell virtuelle Community und wird mit einer Bewertung der Geschäftsmodelle abgerundet.

## **2. Theoretischer Bezugsrahmen**

### **2.1 Darstellung des Begriffs Geschäftsmodell**

#### **2.1.1 Betrachtung vorhandener Ansätze in der Literatur**

Den Grundstein um die Diskussion über die Nutzung des wirtschaftlichen Potentials virtueller Communities legten die Autoren Hagel III/Armstrong (1997) mit Ihrer Veröffentlichung „Net Gain - Expanding Markets through Virtual Communities“. Obwohl sich seither eine Vielzahl von Autoren mit diesem Themengebiet beschäftigt haben und in den vergangenen Jahren viele virtuelle Communities mit kommerziellem Hintergrund entstanden sind, zeigt sich, dass entgegen den euphorischen Prognosen die Geschäftsmodelle in der Praxis häufig nicht robust gegenüber wirtschaftlichen Schwankungen sind.

So kämpfen heute selbst Communities mit hohen Mitgliederzahlen und lebhaften sozialen Strukturen damit, finanzielle Nachhaltigkeit zu erreichen und dadurch ihr Überleben zu sichern (Balasubramanian/Mahajan 2001, 104; Panten/Paul/Runte 2001a; Beier 2001, 261). Häufig wird das Scheitern eines Projektes bzw. eines Unternehmens im Bereich E-commerce dadurch begründet, dass kein bzw. ein falsches oder unzureichendes Geschäftsmodell zugrunde gelegt wurde (Vickers 2000). Angesichts dieser erfolgskritischen Relevanz von Geschäftsmodellen ist es verwunderlich, dass sich viele Unternehmen mit dieser Thematik nur unzureichend auseinandersetzen (Linder/Cantrell 2001).

Obgleich sich in der wissenschaftlichen Literatur eine rege Diskussion um den Begriff des Geschäftsmodells gebildet hat, mangelt es bisher an einem einheitlichen Verständnis. In diesem Abschnitt wird der Frage nachgegangen, wie durch die Nutzung neuer technologischer Optionen betriebswirtschaftlich tragbare Konzepte entwickelt und beschrieben werden können. Hierbei werden die Systematisierungsansätze von *Timmers*, *Wirtz* und *Alt/Zimmermann* dargestellt und bezüglich ihrer Reichweite bewertet.

---

*(a) Definition nach Timmers (1998)*

Als Ausgangspunkt dient die Begriffsbestimmung des Geschäftsmodells nach **Timmers** (1998), der mit seinem 1998 veröffentlichtem Artikel „Business Models for Electronic Markets“ den Grundstein in der Diskussion um die Geschäftsmodelle im E-commerce gelegt hat. Der Autor verwendet hierbei einen Strukturierungsansatz mit dessen Hilfe ein Unternehmen, unabhängig von seinem Betätigungsfeld bzw. Unternehmenszweck in Partialmodellen systematisch betrachtet werden kann. Ein Geschäftsmodell ist nach seiner Definition eine Architektur für Produkt-, Service- und Informationsflüsse, einschließlich der Beschreibung der Akteure mit ihren jeweiligen Rollen, der Gewinne/Leistungen für die verschiedenen Akteure und der Einnahmequellen.

Zusätzlich zu diesem Architekturansatz mit den aufgeführten deskriptiven Elementen empfiehlt Timmers, das Verhalten eines Unternehmens am Markt, d.h. seine Marketingstrategie zu betrachten. Mit Hilfe des Marketing(strategie-)modells wird dann ein weitreichenderes Verständnis über die Positionierung eines Unternehmens und deren wirtschaftliche Tragfähigkeit ermöglicht (Timmers 1998, 4).

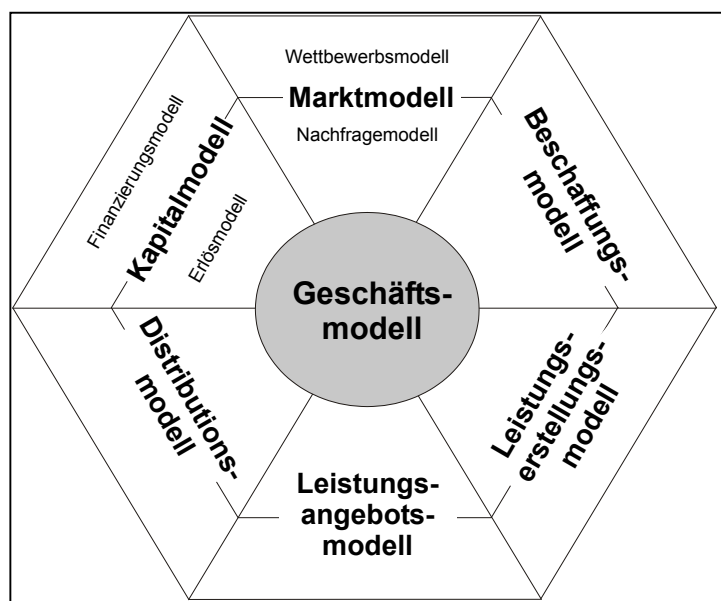
Neben diesen Ebenen der Beschreibung eines Geschäftsmodells schlägt er zudem einen systematischen Analyseansatz zur Ableitung von Geschäftsmodellen vor (Timmers 1998, 4). Dies erfolgt anhand der De- und Rekomposition von Wertschöpfungsketten. Beim Begriff der Wertschöpfungskette lehnt er sich an den in der betriebswirtschaftlichen Literatur anerkannten Ansatz von Porter an. Für die Ableitung des Geschäftsmodells wählt Timmers ein dreistufiges Schema. Zuerst erfolgt eine Zerlegung der Wertschöpfungskette in die einzelnen von Porters Ansatz beschriebenen Funktionen. Daraufhin findet die Bestimmung der Interaktionsmuster statt, die die Ausprägungen „1-to-1“, „1-to-many“ bzw. „many-to-1“ bis hin zu „many-to-many“ annehmen können. Abschließend werden die einzelnen Elemente unter Einbeziehung des neuen Geschäftsmodells wieder zu einer Wertschöpfungskette zusammengesetzt. Aus diesem Ansatz heraus ist es möglich, potenziell interessante Geschäftsmodelle zu ermitteln und den Aufbau eines Unternehmens, insbesondere in seinen Kommunikationsstrukturen und in seinen Informationsflüssen, nach innen und außen abzubilden.

*(b) Definition nach Wirtz (2000)*

Wirtz (2000, 82 ff.) betrachtet wie Timmers in seinem Geschäftsmodellbegriff ein Unternehmen aus der Sicht verschiedener Partialmodelle. Er fokussiert sich bei der Darstellung des Geschäftsmodells auf die Abbildung des betrieblichen Produktions- und

Leistungserstellungssysteme einer Unternehmung. Das Geschäftsmodell bildet ab, welche externen Ressourcen in die Unternehmung fließen und wie diese durch den innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozess in vermarktungsfähige Informationen, Produkte bzw. Dienstleistungen transformiert werden (Wirtz/ Kleineicken 2000, 629).

Zur Reduktion der Komplexität und vereinfachten Beschreibbarkeit systematisiert Wirtz (2000, 82ff.) seinen Geschäftsmodellansatz durch die fünf im Folgenden beschriebenen Partialmodelle. Diese Untermodelle werden zwar in einer integrierten Geschäftsmodellabbildung dargestellt, können aber auch isoliert detaillierter beschrieben werden.



**Abb. 1: Partialmodelle eines integrierten Geschäftsmodells (Wirtz 2000, 83)**

Das **Marktmodell** ist gemäss der beiden Akteursgruppen in das Wettbewerbs- und Nachfragermodell untergliedert. Das Wettbewerbsmodell untersucht dabei die für jeden Absatzmarkt vorhandenen Strukturen mit den im Wettbewerb stehenden Konkurrenten. Das Nachfragermodell identifiziert und segmentiert die Kunden des Unternehmens. Es bildet daher die Grundlage für das spätere Leistungsangebotsmodell.

Das **Beschaffungsmodell** gibt ausgehend von der zu produzierenden Leistung eine Übersicht, wie sich die einzelnen Produktionsfaktoren auf die Lieferanten aufteilen.

Das **Leistungserstellungsmodell** stellt aus ökonomischer Sicht die vorhandenen Güter und Dienstleistungen dar und bildet den dazugehörigen Transformationsprozess zu einem Produktportfolio als Output ab.

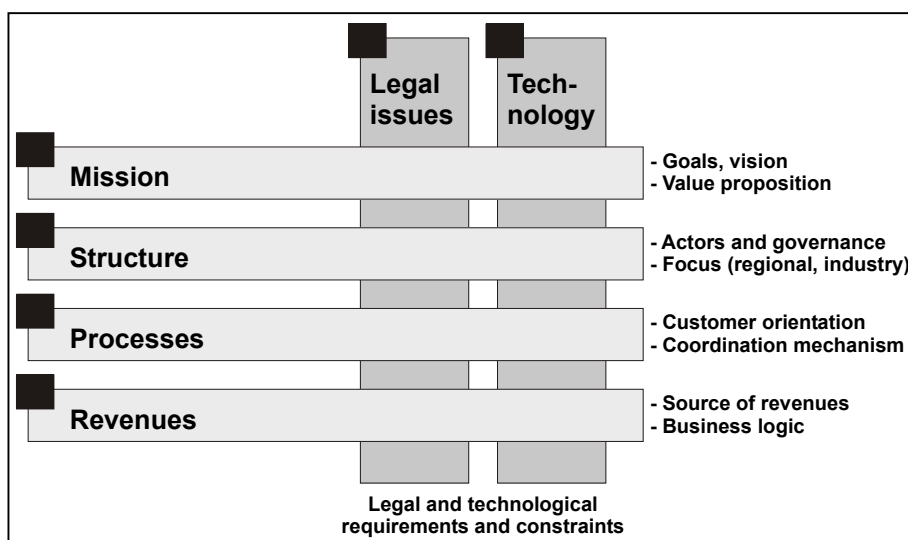
Das **Leistungsangebotsmodell** legt das Leistungsspektrum fest, das den jeweiligen Nachfragern entsprechend ihrer individuellen Bedürfnisse angeboten wird. Um den unterschiedlichen Anforderungen der Kunden gerecht zu werden, ist das Leistungsangebotsmodell eng mit dem Nachfragermodell verknüpft und bedient die aus einzelnen Kunden bestehenden Segmente individuell („segment-of-one“).

Das **Distributionsmodell** beschreibt die Art und Weise sowie die Kosten, zu denen Produkte und Dienstleistungen zum Kunden gelangen und informiert dadurch über zeitliche und finanzielle Rahmenbedingungen des Transports.

Das **Kapitalmodell** wird durch eine weitere Untergliederung in das Finanzierungs- und Erlösmodell näher spezifiziert. Es gibt Auskunft über die finanziellen Ressourcen, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen und über die Art der Refinanzierung. Diesem Teilmodell misst Wirtz (2000, 85) eine besondere Bedeutung bei, da es insbesondere bei neuen Geschäftsideen grundlegend über deren Tragfähigkeit entscheidet.

*(c) Definition nach Alt/Zimmermann (2001)*

Einen weiteren Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen stellen Alt/ Zimmermann vor. Anhand einer Meta-Analyse existierender Definitionsversuche des Begriffes Geschäftsmodells werden generische Elemente von Geschäftsmodellen identifiziert. Neben der Strukturierung von Geschäftsmodells in vier Partialebenen werden Rahmenbedingungen identifiziert, die auf die Gestaltung aller Ebenen Einfluss haben. Folgende Grafik zeigt einen partialanalytischen Ansatz nach Alt/Zimmermann (2001, 7).



**Abb. 2: Strukturierungsansatz eines Geschäftsmodells (Alt/Zimmermann 2001, 7)**

Unter der ersten Partialebene („**Mission**“) subsumieren Alt/Zimmermann die strategischen Werte eines Unternehmens, d.h. Vision, strategische Ziele und die „Value Proposition“. Sie sehen dies als die bedeutsamste aller Ebenen an. Die **Struktur** („Structure“) bestimmt die Rollen und das Verhalten der einzelnen Akteure untereinander sowie ihre Fokussierung hinsichtlich der Industrie, Produkten und Kunden. Die **Prozesse** („Processes“) stellen die wertschöpfenden Aktivitäten dar und sind der Mission und Struktur unter- bzw. nachgeordnet, da die Unternehmensprozesse die Konsequenz und Ausprägung von Mission und Struktur sind. Die **Erlöse** („Revenues“), als vierte Partialebene, bilden die Basis eines Geschäftsmodells. Sie sind Grundbedingung und finaler Zweck eines Geschäftsmodells.

Neben den genannten Grundelementen sind zwei Rahmenbedingungen zu betrachten, die auf die Gestaltung der oben genannten Partialebenen wirken. **Rechtliche Rahmenbedingungen** („Legal issues“) können bspw. im Bankensektor aufsichtsrechtliche Vorschriften sein, die die unternehmerische Vision beeinflussen. Des Weiteren beeinflusst die verfügbare **Technologie** („Technology“) die Ausprägung und Wahl des Geschäftsmodells. Sie kann bei IT-basierten Geschäftsmodellen diese sowohl ermöglichen als auch ihre Entwicklung hemmen.

### **2.1.2 Gegenüberstellung und Betrachtung der Reichweite dieser Ansätze**

Bei einem Vergleich der **Reichweite** der vorgestellten Konzepte bezüglich relevanter Teilaspekte für die Entwicklung innovativer netzbasierter Geschäftsmodelle wird deutlich, dass kein Modell alle Faktoren aufgreift. So bleiben bei den Ansätzen von Timmers und Alt/Zimmermann Wettbewerbsaspekte ausgeblendet. Wenngleich sich Wirtz sehr detailliert mit der Beschreibung der unterschiedlichen Partialmodelle auseinandersetzt, findet die strategische Perspektive nur ungenügend Berücksichtigung. Eine explizite Berücksichtigung rechtlicher und technologischer Rahmenbedingungen findet einzig bei Alt/Zimmermann statt. Gerade vor dem Hintergrund eines globalen Leistungsangebots oder gegenwärtigen beschränkenden technologischen Faktoren erscheinen diese aber erheblichen Einfluss zu haben.

	<b>Timmers (1998)</b>	<b>Wirtz (2000)</b>	<b>Alt/Zimmermann (2001)</b>
<b>Wettbewerb</b>	-/-	Marktmodell, Wettbewerber	-/-
<b>Strategie</b>	Marketing(strategie-)modell	-/-	Mission
<b>Produkt</b>	Produkt- und Dienstleistungsmodell	Leistungserstellungsmodell	Prozesse
		Leistungsangebotsmodell	
		Distributionsmodell	
<b>Kunden</b>	Akteurmodell	Marktmodell, Nachfrager	Struktur
<b>Lieferanten</b>	Akteurmodell	Beschaffungsmodell	Struktur
<b>Finanzierung</b>	Erlösmodell	Kapitalmodell (Finanzierung, Erlöse)	Erlöse
<b>Rahmenbedingungen</b>	-/-	-/-	rechtlich
			technologisch

**Tab. 1: Gegenüberstellung der Ansätze von Timmers, Wirtz und Alt/Zimmermann  
(Quelle: eigene Darstellung)**

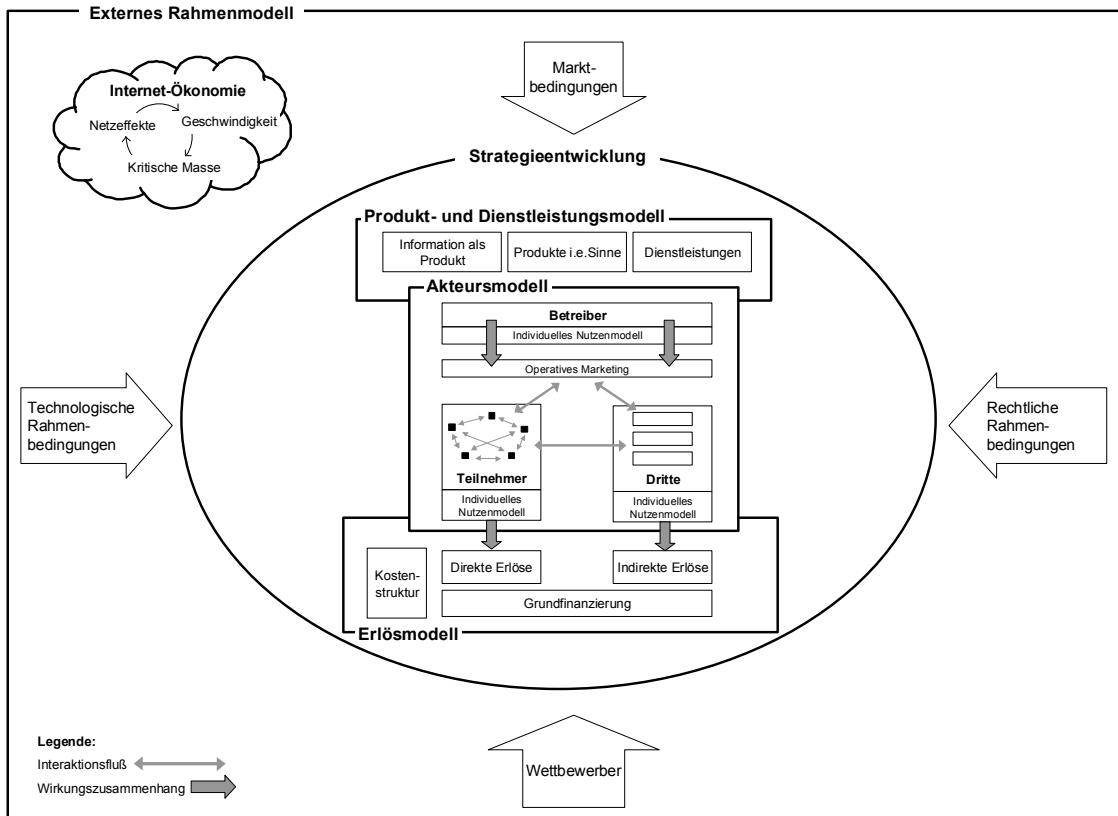
## **2.2 Das Geschäftsmodell virtueller Communities als generischer Architekturrahmen**

Basierend auf der Übersicht des vorherigen Kapitels werden nun fünf Partialmodelle für einen integrativen Geschäftsmodellansatz abgeleitet. Primäres Ziel ist hierbei, durch die Zusammensetzung der unterschiedlichen Partialmodelle die Reichweite der einzeln dargestellten Ansätze zu erweitern und die Partialmodelle in die Wettbewerbskräfte nach Porter einzubetten. Diese Betrachtung ist insofern für die Tragfähigkeit einer Community erfolgsentscheidend, da diese Rahmenbedingungen aufgrund ihrer Zugehörigkeit zur Makroumwelt von Unternehmen für sich die Community und für alle im Wettbewerb befindlichen Unternehmen eine identische, nicht-kontrollierbare Variable darstellt. Die frühzeitige Reaktion auf sich ergebende Potentiale und daraus resultierenden Veränderungen ermöglicht der eigenen Community ein Differenzierungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb.

Die Partialmodelle vom Geschäftsmodell virtuelle Community werden in Form eines generischen Architekturrahmens graphisch dargestellt. Dieser legt den Rahmen für alle potenziellen Ausprägungen einer virtuellen Community fest. Neben der Architektur werden zudem die Interaktionsflüsse und die Wirkungszusammenhänge durch Pfeile verdeutlicht. Ziel des Architekturrahmens ist die Schaffung eines einheitlichen und durchgängigen Beschreibungsrahmens als Basis für die theoretische Beschreibung der Geschäftsmodelle der in den Fallstudien betrachteten virtueller Communities. Je nach



konkreter Ausprägung der Community kann sich diese einzelner Elemente der Partialmodelle bedienen und entsprechend ihrer Bedürfnisse und Ihrer Positionierung am Markt zusammenfügen.



**3: Abb. Generischer Architekturrahmen für das Geschäftsmodell virtueller Communities (Quelle: eigene Darstellung)**

Das bedeutendste Partialmodell bildet das von Timmers genannte **Akteursmodell**, da er als Einziger die über das eigene Unternehmen hinausgehenden Akteure (z.B. Lieferanten) und im Weiteren deren Nutzenposition betrachtet. Daher steht in diesem Architekturrahmen das erweiterte Akteursmodell im Mittelpunkt der Betrachtung. Dies erscheint insofern sinnvoll, da ein Geschäftsmodell nur dann erfolgreich sein kann, wenn es allen beteiligten Akteuren einen individuell messbaren Nutzen stiftet. Unabhängig von der Art und dem Einsatz der virtuellen Community muss das angebotene Portfolio den Nutzern einen erkennbaren Mehrwert stiften, aus dem die Akzeptanz und die Attraktivität einer Community resultiert. Hierbei kommt dem Betreiber einer virtuellen Community die strategisch wichtige Aufgabe zu, die operativen Marketingmaßnahmen entsprechend seiner anvisierten bzw. aktuell vorhandenen Zielgruppe zu optimieren. Das operative

---

Marketing untergliedert sich dabei in drei aufeinander aufbauenden Schritten, der Bekanntmachung, der Teilnahmeförderung und letztlich dem Aufbau von Loyalität. Im Akteursmodell zeigen sich ebenfalls die wichtigsten Interaktionsflüsse unter den Mitgliedern und den kontinuierlichen Austausch zwischen den einzelnen Akteuren.

Der unmittelbare Zusammenhang zwischen dem Akteursmodell, dessen Akteure entweder Originator oder Empfänger von Produkten bzw. Dienstleistungen sind, und dem **Produkt- und Dienstleistungsmodell**, das aus der Untergliederung von Timmers entnommen wird, zeigt sich in der optisch gekennzeichneten Überlappung. Dem Detaillierungsgrad mit Beschaffungs- und Distributionsmodell von Wirtz wird hierbei nicht gefolgt, da die Untergliederung ausschließlich bei klassischen Industrieunternehmen von Vorteil wäre. So rückt insbesondere die Distribution beim Geschäftsmodell der virtuellen Community in den Hintergrund der Betrachtung, da diese primär über das Internet stattfindet.

Stattdessen erfolgt eine Dreiteilung dieses Partialmodells in Produkte als Information, Produkte im engeren Sinne und Dienstleistungen. Der Mehrwert virtueller Communities entsteht durch die Information, die den Mitgliedern in Form einer Kommunikationsplattform verfügbar gemacht wird (Krcmar 2000, 227). Diese Informationen stellen bereits ein Produkt dar: Sie besitzen einen Wert, da sie für Akteure Nutzen stiften und gehandelt werden können. Neben dem Produkt Information bietet das Geschäftsmodell einer virtuellen Community eine breite Fülle von Möglichkeiten, physische Produkte einzubinden, wie bspw. den Vertrieb von Büchern durch einen angeschlossenen Buchhandel. Grundsätzlich können alle Akteure einer virtuellen Community zusätzliche primäre oder sekundäre Dienstleistungen erbringen.

Das **Erlösmodell** bildet das Fundament einer virtuellen Community und verfolgt die Herkunft der einzelnen Erlöse. Aufgrund der Relevanz dieses Partialmodells wird explizit auf die von Wirtz beschriebenen Teilbereiche Finanzierung, Erlöse im engeren Sinne und die Kostenstruktur eingegangen. Als wesentlichen Erfolgsfaktor innerhalb dieses Partialmodells wird die optimale Zusammensetzung unterschiedlicher direkter und indirekter Erlösformen angesehen.

Über diesen drei internen Partialmodellen steht das **externe Rahmenmodell**. In ihm subsumieren sich alle Einflussfaktoren, die die Gestaltung und Entwicklung des Geschäftsmodells extern beeinflussen. Dies sind sowohl technologische und rechtliche Rahmenbedingungen, als auch die Wettbewerber und die Marktbedingungen. Das Marktmodell, wie es im Ansatz von Wirtz beschrieben, wird folglich in seine Bestandteile aufgeteilt. Während die Nachfrager ins Akteursmodell übertragen werden, verbleiben die Wettbewerber im externen Rahmenmodell.

Aus dem externen Rahmenmodell leitet das Unternehmen sein **Strategiemodell** ab. Der Ausgangspunkt der Unternehmensstrategie ist die Wahl der strategischen Positionierung einer virtuellen Community gegenüber bzw. in realen Wertschöpfungsketten sowie die strategische Intention, die mit der virtuellen Community verfolgt wird. Beide Faktoren determinieren die relevante Zielgruppe, (in)direkte Wettbewerber sowie technologische und rechtliche Rahmenbedingungen. Aus ihnen leiten sich somit die Eckpunkte ab, innerhalb derer die Unternehmensstrategie detailliert ausformuliert wird. Die primären Management-Herausforderungen sehen Armstrong/Hagel III (1996, 138) in der Auffindung der Strategien zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, dem Aufbau und Betrieb der Community sowie in der Etablierung von Partnerkonzepten. Dabei bietet die Bildung strategischer Allianzen bzw. Kooperationen mit komplementären Anbietern die Möglichkeit, den Wettbewerbsdruck dadurch zu vermindern, dass eine breitere Zielgruppe angesprochen und somit die kritische Masse früher erreicht wird. Weitere Synergien ergeben sich aus der Ausschöpfung von Cross-Selling Potenzialen und einer erhöhten Finanz- und Innovationskraft mehrerer Anbieter, die das Risiko des Einzelnen minimieren (Weiber/Meyer 2000, 291).

### **2.3 Klassifizierung virtueller Communities nach der Integration von Wertschöpfungsketten**

Ebenso zahlreich wie die Definitionen virtueller Communities sind die Auffassungen in der Literatur, wie und zu welchem Zweck Communities eingesetzt werden. Aus dieser Vielzahl an Möglichkeiten hat sich ein breites Spektrum diverser Typologisierungsmöglichkeiten virtueller Communities gebildet bspw. wie von Zupancic (1999, 44) vorgenommen nach der Zielgruppe der Community bzw. anhand der Konsumentenbedürfnisse, die die Mitglieder durch ihre Teilnahme befriedigen (Armstrong/Hagel III 1996, 135).

---

Um aus der Vielzahl bestehender potenzieller Untersuchungseinheiten systematisch virtuelle Communities auswählen zu können, besteht die Notwendigkeit, die verschiedenen Ausprägungen in Form eines **Klassifizierungsansatzes** darzustellen. Dazu bietet die Literatur unterschiedliche Vorschläge, die sich jedoch für die Untersuchungsthematik des Geschäftsmodells als nicht optimal erwiesen haben. Insofern wird zur Untersuchung des Geschäftsmodells eine Systematisierung anhand der Integration von Wertschöpfungsketten eingeführt. Den Anstoß zu diesem Ansatz bietet hierbei der Gedankengang von Timmers, ein Geschäftsmodell aus einer Wertschöpfungskette abzuleiten.

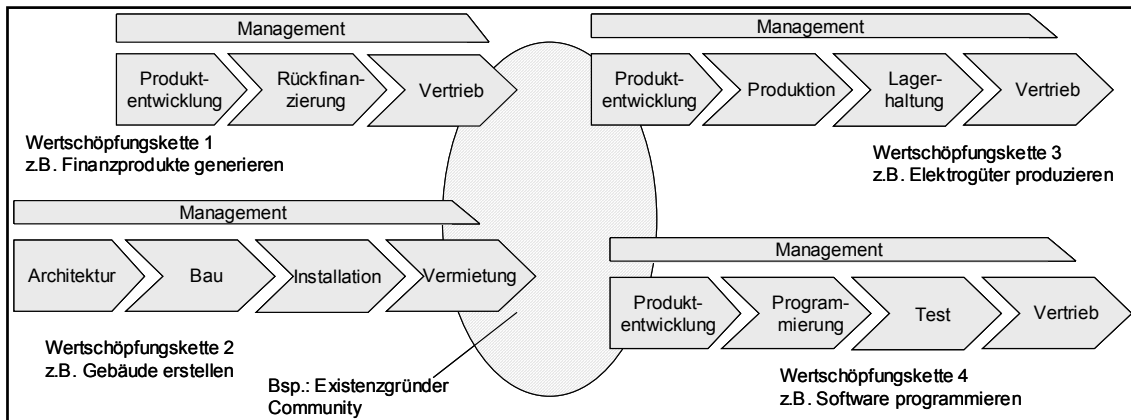
Ausgangspunkt ist die Überlegung, dass eine Community, ganz im Sinne von Hagel III/Armstrong (1997, 20), eine Art Bindeglied ist, das Menschen und Unternehmen zusammenführt. Allerdings wird hierbei der Bindegliedcharakter nicht auf den Marketinggedanken eingeengt, sondern auf die Integration von Wertschöpfungsketten erweitert. Das Geschäftsmodell einer virtuellen Community bezieht sich daher weniger auf den Charakter der Community, sondern darauf, welche realen Wertschöpfungsketten bzw. Kettenbestandteile durch eine virtuelle Community integriert werden.

Dabei lässt sich eine Unterscheidung in drei Grundtypen vornehmen: eine die Wertschöpfungsketten (1) verbindende, (2) vertiefende oder (3) abschließende Community.

### **2.3.1 Business to Business Communities**

Eine verbindende Community dient dazu, Teile einzelner Wertschöpfungsketten oder untereinander abgeschlossene Wertschöpfungsketten miteinander zu verknüpfen. Subprozesse oder ineinander übergehende Inputprozesse werden durch virtuelle Communities zusammengeführt, indem sich die Teilnehmer der Community zu einem Thema zusammenfinden, das einerseits den Outputfaktor einer bestimmten Wertschöpfungskette darstellt und andererseits als Inputfaktor für einen weiteren Subprozess dient.

Folgende Grafik soll diese Input-Output-Beziehungen verdeutlichen:



**Abb. 4: Beispielhafte Darstellung einer verbindenden Community (Quelle: eigene Darstellung)**

Das Beispiel einer Existenzgründer-Community zeigt, wie anhand einer Community Wertschöpfungsketten verbunden werden können. Hierbei sind verschiedene Wertschöpfungsketten (z.B. Finanzprodukte generieren, Gebäude erstellen etc.) bzw. mehrere Anbieter einer Wertschöpfungskette (Bank 1, Bank 2, etc.) miteinander kombinierbar. Eine verbindende Community nimmt insofern den Charakter eines **Brokers** an. Dabei sind Mitglieder unterschiedlicher Branchen hier aufgrund des gemeinsamen Bedürfnisses nach Existenzgründungsinfos über die virtuelle Community miteinander verbunden. Durch den Informationsaustausch können die Mitglieder effizient z.B. „den richtigen Venture Capitalisten“ oder „den optimalen Bauträger“ bestimmen, selbst wenn dieser nicht an der Kommunikation teilnimmt.

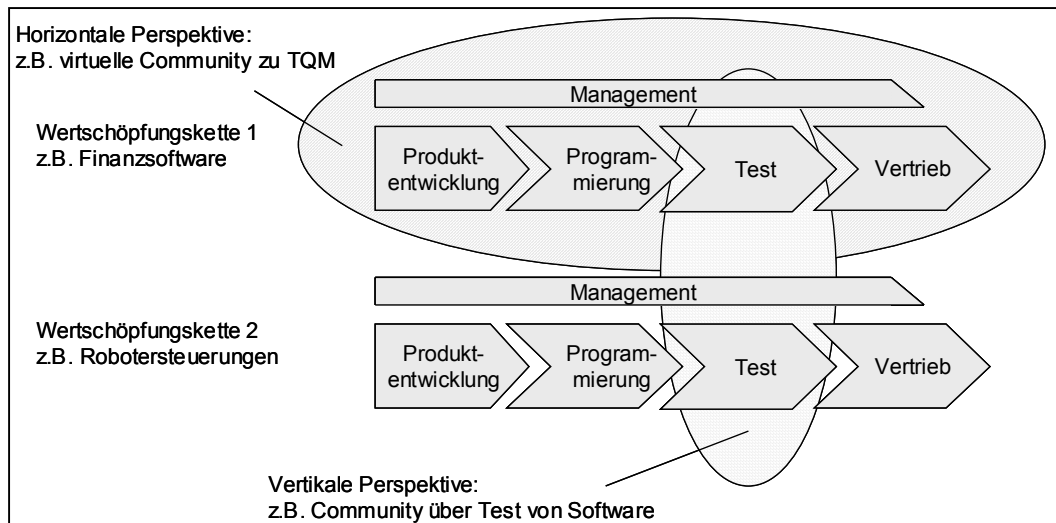
### 2.3.2 Unternehmensinterne Communities

Eine vertiefende Community dient dazu, einzelne Elemente oder eine gesamte Wertschöpfungskette in sich zu festigen und zu optimieren. Ziel ist es, mit Hilfe einer Community die Möglichkeit des Austauschs innerhalb einer Wertschöpfungskette bzw. innerhalb einzelner Elemente der Wertschöpfungskette zu schaffen. Den Rahmen einer vertiefenden Community bildet dabei ein eindeutig abgrenzbarer Bereich in der Wertschöpfungskette. Dieser „Bereich“ kann in zweierlei Dimensionen aufgefasst werden.

Zum einen ist dies eine eindeutig abgrenzbare Funktion bzw. ein Element der Wertschöpfungskette, die über mehrere Ketten, oder gegebenenfalls auch über mehrere Unternehmen hinweg betrachtet wird. Dies entspricht einer **vertikalen Perspektive**. Zum anderen ist aus einer **horizontalen Perspektive** heraus denkbar, dass der eindeutig abgrenzbare Rahmen in der Regel den vom Unternehmen kontrollierten Teil der Wert-

schöpfungskette (im Extremfall die gesamte Wertschöpfungskette) betrifft. Die Einschränkung auf den von einem Unternehmen kontrollierten Teil der Wertschöpfungskette begründet sich aus der Vermutung, dass eine vertiefende Community in horizontaler Sichtweise über Unternehmensgrenzen hinweg eher den Charakter einer verbindenden Community annimmt.

Folgende Grafik stellt diese beiden Dimensionen dar:



**Abb. 5: Beispielhafte Darstellung einer vertiefenden Community (Quelle: eigene Darstellung)**

Obige Beispiele zeigen, wie mit Hilfe einer virtuellen Community Feedbackschleifen geschaffen werden, die es ermöglichen, sich über unterschiedliche Wertschöpfungskettenelemente hinweg (horizontal) bzw. über mehrere gleichartige Elemente hinweg (vertikal) auszutauschen und somit „best practices“ umzusetzen.

### 2.3.3 Business to Consumer (B2C) Communities

Eine abschließende Community hat das Ziel, finale Endstücke von Wertschöpfungsketten mit den Endanwendern des Outputs dieser Wertschöpfungsketten zu verbinden. Die Formulierung „finale Endstücke“ fokussiert eine abschließende Community auf den Endaspekt einer Wertschöpfungskette. Sie schließt daher diejenigen Wertschöpfungsketten aus, deren Endpunkte als Input neuer Wertschöpfungsketten dienen und die zusammen eine große Wertschöpfungskette bilden.

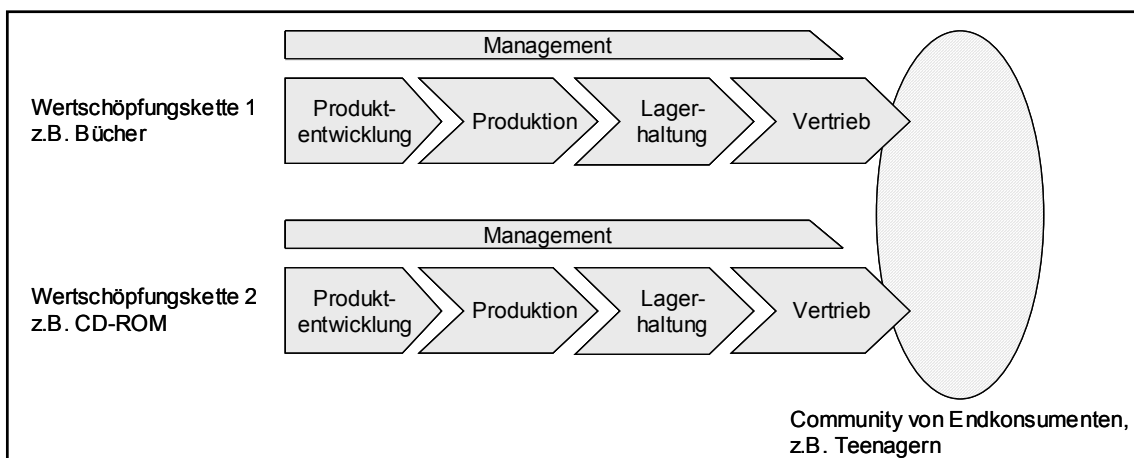
B2C Communities tragen im Regelfall einen vertikalen Charakter, d.h. mehrere, vom Produktionsinhalt her unterschiedliche Wertschöpfungsketten werden mit Hilfe einer

Community zu einem einheitlichen Zweck verbunden. Allerdings sind auch Communities denkbar, in denen nur die Wertschöpfungskette eines einzelnen Unternehmens endet.

Das folgende Beispiel verdeutlicht zwei Elemente einer B2C Community:

- (1) Die Community ist der verlängerte Endpunkt der Wertschöpfungskette. Sie schafft die Verbindung aus dem kommerziellen, wertschöpfenden Sektor hin zum Endkonsumenten.
- (2) Die Vertriebsstufen der einzelnen Wertschöpfungsketten sind nur durch die Zielgruppe verbunden. Sie selbst sind durch die Community per se nicht verbunden. Vielmehr stehen sie untereinander in einem kompetitiven Verhältnis um die Gunst der Mitglieder.

Folgende Grafik verdeutlicht den Regelfall:



**Abb. 6: Beispielhafte Darstellung einer abschließenden Community (Quelle: eigene Darstellung)**

Eine Einteilung virtueller Communities nach ihrem Bindegliedcharakter realer Wertschöpfungsketten bietet eine Reihe von Vorteilen:

- (1) Durch den Fokus auf reale Wertschöpfungsketten wird der **kommerzielle Charakter** virtueller Communities betont. Aufgrund der Betrachtung der ein- und gegebenenfalls ausgehenden Wertschöpfungsketten ergeben sich für den Betreiber einer Community Ansatzpunkte, diesen Nutzen der Unternehmen (d.h. Betreiber der Wertschöpfungsketten) vergüten zu lassen.

- 
- (2) Der Ansatz erleichtert die **Analyse des Geschäftsmodells** einer virtuellen Community. Durch die Betrachtung der ein- und ausgehenden Elemente der Wertschöpfungskette sowie des Bindegliedcharakters der Community ist es möglich, Zielgruppe, Rolle bzw. Nutzen der Akteure, externe Rahmenbedingungen etc. abzuleiten.
  - (3) Des Weiteren betont der Ansatz den **Bindegliedcharakter** einer virtuellen Community. Eine virtuelle Community kann als ein kreatives Mittel zur Verbindung von Wertschöpfungsketten gesehen werden.
  - (4) Durch eine Beschränkung auf drei Grundtypen ist der Ansatz **universell anwendbar**. Überschneidungen bzw. hybride Formen sind eher unwahrscheinlich.

Aus diesen Gründen wird eine Klassifikation virtueller Communities nach der Integration von Wertschöpfungsketten für die Auswahl der Fallstudien zu Grunde gelegt.

### 3. Analyse des Geschäftsmodells bestehender Communities

Bezugnehmend auf dem beschriebenen Klassifizierungsansatz wird für jede dargestellte Ausprägung exemplarisch eine Fallstudie untersucht. Dies sind **wallstreet:online** (B2C Community), **Exporterra** (B2B Community) sowie **KECnetworking** der Infineon Technologies AG (unternehmensinterne Community).

Bei der Analyse der betrachteten Geschäftsmodelle handelt es sich um eine Zeitpunktbetrachtung (Stand Oktober 2001), deren dynamische Entwicklung lediglich durch einzelne Rück- bzw. Ausblicke angedeutet wird. Für die Datengewinnung wurden verschiedene Methoden der Primärforschung in Form von Befragungen und eigenen Beobachtungen angewandt. Des Weiteren wurde von den Firmen zur Verfügung gestelltes Sekundärmaterial ausgewertet.

#### 3.1 Fallstudie wallstreet-online

Die Unternehmensgründung der heutigen wallstreet:online AG ([www.wallstreet-online.de](http://www.wallstreet-online.de)) erfolgte im Januar 1998 mit der Intention eine Informationsplattform für börseninteressierte Privatpersonen (semi-professionelle Nutzer) anzubieten.

Das Unternehmen ist in fünf Geschäftsfelder unterteilt. Im Geschäftsbereich Online Advertising erfolgt die Koordination aller Marketingaktivitäten die selbst oder von dritten Unternehmen auf w:o geschaltet werden. Im Bereich Online Brokerage wird seit Ende 2000 durch die Tochtergesellschaft wallstreet:online Trading GmbH ([www.wotrading.de](http://www.wotrading.de)) in Zusammenarbeit mit der schwedischen Bank SEBdirect ein Online Bro-



kerage angeboten. Im Geschäftsfeld E-commerce werden der Zielgruppe zusätzlich verschiedene finanzaffine Produkte über die eigene Finanzplattform angeboten. Hinzu kommen die Geschäftsfelder Content Licencing & Applications sowie IT-Consulting & Programmierung. Content Licensing & Applications richtet sich an Geschäftskunden und befasst sich mit dem Verkauf der in der eigenen Wirtschaftsredaktion entstandenen Beiträge zur Börse. Seit April 2001 tritt die 100% Tochtergesellschaft brainwire GmbH ([www.brainwire.de](http://www.brainwire.de)) als Dienstleister im Bereich IT Consulting & Programmierung am Markt auf.

### **3.1.1 Externe Rahmenbedingungen**

w:o agiert in einem Markt für Unternehmensinformationen. Dieser bedient die Börsenteilnehmer mit den für ihre Investitionsentscheidungen notwendigen Informationen. Kennzeichnend für diesen Markt ist seine hohe Geschwindigkeit, da Informationen nahezu zeitgleich weltweit publiziert werden können und teilweise sogar von IT-Systemen autonom in Portfolioentscheidungen umgesetzt werden.

Wesentlicher Erfolgsfaktor von w:o ist die Innovatorenrolle im Verhältnis zu den etablierten Finanzdienstleistungsunternehmen im Internet. Durch den Fokus auf die Community als Kern des Unternehmens konnten Netzwerkeffekte und exponentielles Wachstum früh genutzt werden und somit die kritische Masse erreicht werden. w:o wählte eindeutig ein gutes „Timing“ am Markt, denn obwohl die Zielgruppe von Börseninteressierten schon 1998 sehr groß war, bestand zu diesem Zeitpunkt noch kein vergleichbares Angebot.

Weiterhin scheint die Benutzerführung und Technologie ein bedeutsamer Differenzierungsfaktor gegenüber Konkurrenten zu sein. Durch die Eigenentwicklung des Boards ist es möglich, kurzfristig auf die Bedürfnisse und Wünsche der Teilnehmer einzugehen und die Software dadurch kontinuierlich zu verbessern und zu erweitern.

### **3.1.2 Produkt- und Dienstleistungsmodell**

w:o hat sich über die Jahre hinweg durch eine kontinuierliche Erweiterung des Informationsangebots und die Ergänzung neuer Produkte und Dienstleistungen zu einem umfassenden Finanzportal entwickelt. Dabei steht die Community als verbindendes Element im Mittelpunkt und ermöglicht in allen Teilbereichen der Website die Möglichkeit einer Interaktion. Neben den Informationen, die w:o durch das Finanzportal der Community und den darin stattfindenden Diskussionen beisteuert, wird das Produkt Information auch durch die Mitglieder in den Chats und Boards generiert.

### 3.1.3 Akteursmodell

Der Nutzen, den w:o selbst aus dem Betrieb der Community erzielt, ist im weiteren Sinne immer ein rein monetärer Nutzen. Einzelne dazwischengelegene Nutzenpositionen, wie bspw. die Generierung von Mitgliederprofilen oder den Aufbau eines Wissenspools zum Thema Börse haben daher immer das übergeordnete Ziel, den Gewinn zu erhöhen.

Der primäre Nutzen der Mitglieder zeichnet sich durch einen schnellen, ortsungebundenen Austausch von Börseninformationen aus. Insbesondere das Kriterium der Schnelligkeit spielt hierbei eine entscheidende Rolle, da durch die allgemeine Börseneuphorie und das Aufkommen des Neuen Marktes verstärkt auch Mitglieder angezogen wurden, die versuchen, mit Aktien kurzfristige Gewinne zu realisieren. Konservative, eher langfristig agierende Anleger ziehen ihren Nutzen vorwiegend aus der Gelegenheit, sich mit anderen Mitgliedern ausführlich über Fundamentalanalysen und Geschäftsberichte zu unterhalten sowie detaillierte Informationsquellen von w:o hinzuzuziehen.

Der Hauptvorteil für Dritte, z.B. werbetreibende Unternehmen und Kooperationspartner liegt in der über w:o erreichten Zielgruppe, die für jedes an der Börse befindliche Unternehmen potenzielle Investoren darstellt.

### 3.1.4 Erlösmodell

Während die Grundfinanzierung von w:o über drei Venture Capital Geber ermöglicht wurde, erfolgt momentan die Refinanzierung des für die Nutzer kostenlosen Angebots durch eine Kombination verschiedener Erlösquellen, die jedoch überwiegend indirekter Art sind.

Die Haupteinnahmequelle ist hierbei die Bereitstellung der zielgruppenspezifischen Plattform an dritte Unternehmen zu Werbezwecken und Investor Relations Arbeit. Die zweitwichtigste und weiterhin an Bedeutung gewinnende Einnahmequelle ist der B2B Verkauf von Finanzinhalten und Anwendungen, die zum Großteil auch auf der eigenen Website veröffentlicht bzw. im Einsatz sind. Eher untergeordnete Bedeutung haben die aus Provisionen gewonnenen Einnahmen bzw. die von der Tochtergesellschaft brainwire GmbH erwirtschafteten Einnahmen durch IT Consulting & Programmierung. Direkte Erlöse entstehen w:o lediglich aus den Grundgebühren für die angebotenen Produkte und Dienstleistungen (Nachrichtenservice und Online Brokerage).

## **3.2 Fallstudie Exporterra GmbH**

Exporterra GmbH wurde im Oktober 2000, als rechtlich selbstständiges Unternehmen, aus einer Projektgruppe der BHF-Bank gegründet. Die Intention war eine Informations- und Kommunikationsplattform für alle, die sich beruflich mit Außenhandelsthemen beschäftigen, anzubieten. Initiator ist die BHF-Bank, die bereits Anfang 2000 insbesondere beim Mittelstand aufkommenden Bedarf an zuverlässigen Informationen für das Auslandsengagement erkannt und aufgegriffen hat.

Die B2B Plattform ging am 15. März 2001 online und bietet neben aktuellen Länderprofilen auch umfangreiche Recherchemöglichkeiten per Datenbankabfrage sowie Online-Angebote für Exportfinanzierungen, Transportversicherungen und Exportberatung. Im Mittelpunkt des Geschäftsmodells, das sich von der Umsetzung in einer frühen Phase des Lebenszyklus befindet, steht der Erfahrungsaustausch der Community-Mitglieder untereinander.

### **3.2.1 Externes Rahmenmodell**

Hinsichtlich des relativ jungen Marktes für Exportdienstleistungen im Internet sah sich Exporterra bei der Gründung wenigen Wettbewerbern ausgesetzt und erhoffte sich bei einem wachsenden Markt somit eine Vorreiterrolle („First-mover-advantage“). Ein vergleichbares Informationsangebot, wenn auch mit einer unterschiedlichen Intention, bieten in diesem Bereich ursprünglich staatliche Institutionen an. Diese traditionellen Anbieter von Exportinformationen, bspw. die IHK bzw. spezielle Zeitschriften, genießen daher ein hohes Vertrauen der Nutzer.

Im Bereich der externen Rahmenbedingungen der Community zeigt sich zudem eine weitere Barriere. So zeichnet sich die Zielgruppe des Mittelstandes generell durch eine konservative Haltung gegenüber den Möglichkeiten einer Community aus. Zum einen ist dies durch technische Rahmenbedingungen (bspw. veraltete Browser) und Aversionen der Teilnehmer zu begründen. Daneben besteht eine Unsicherheit im Umgang mit neuen Medien, Sicherheitsbedenken sowie weitere unternehmensstrategische Aspekte, die die Mitglieder davon abhalten, an der Community teilzunehmen und ihr Wissen mit anderen auszutauschen.

### **3.2.2 Produkt- und Dienstleistungsmodell**

Bei dem Produkt- und Dienstleistungsmodell ist eine Berücksichtigung der früheren Phase der Community notwendig. Um möglichst viele Mitglieder von Exporterra überzeugen zu können, kommt insbesondere den von Exporterra angebotenen Informationen

---

und Dienstleistungen eine große Bedeutung zu. Zur Bereitstellung eines umfassenden Angebots hat Exporterra daher zahlreiche Kooperationen mit Banken im Bereich der Exportfinanzierung und mit Versicherungen aufgebaut.

Mit fortschreitender Etablierung der Community werden die Informationen an Bedeutung gewinnen, die von den Mitgliedern in den Foren und Chats bereitgestellt werden. Insbesondere im Bereich der Länderinformationen besteht ein großes Potenzial, durch die Erfahrungen der einzelnen Mitglieder zusätzlich Insiderinformationen zu gewinnen und diese durch den Austausch und die Interaktion untereinander zu vermehren.

Die Bereitstellung der technischen Lösung der Community und der Informationen als Produkt stellt die originäre Dienstleistung von Exporterra für alle teilnehmenden Akteure dar. Daneben stehen dem Mitglied weitere Dienstleistungen im Bereich von Datenbankrecherchen oder der Vermittlung von Experten zur Verfügung.

### **3.2.3 Akteursmodell**

Der Nutzen von Exporterra ist in erster Linie monetärer Art. Untergeordnete Nutzenpositionen, wie z.B. der Aufbau von Länderinformationen sind nur ein Mittel, um dem Hauptziel, der Gewinnmaximierung, einen Schritt näher zu kommen.

Die Mitglieder sehen, nach eigenen Angaben, ihren Hauptnutzen in der ausführlichen Informationsmöglichkeit im Bereich der Länderinformationen. Dies ist insbesondere beim Mittelstand erfolgskritisch, da er im Vergleich zu Großunternehmen nicht auf eine Niederlassung vor Ort oder internationale Mitarbeiter zurückgreifen kann. Weiterhin profitieren die Mitglieder von der kostengünstigen Recherchemöglichkeit.

Die Kooperationspartner profitieren von der Vermittlung ihrer Dienstleistungen oder Produkte durch Exporterra. Dies eröffnet ihnen neben einem zusätzlichen Absatzweg weiterhin den kostengünstigen Zugang zu einer für sie attraktiven Zielgruppe.

### **3.2.4 Erlösmodell**

Die BHF-Bank AG, innerhalb derer auch die Initiierung und erste Entwicklung der Geschäftsidee stattfand, ist der Hauptinvestor von Exporterra. Die Haupteinnahmequellen waren in der Anfangsphase vorwiegend direkter, transaktionsunabhängiger Natur in Form monatlicher Mitgliederbeiträge. Diese Erlöse sichern der Community einen planbaren, kontinuierlichen Zahlungsstrom. Neben dieser Grundgebühr entstehen Exporterra zusätzlich transaktionsabhängige Erlöse im Bereich der Recherche und der Provisionen.

### **3.3 Fallstudie KECnetworking**

KECnetworking (Knowledge Exchange Networking) ist eine unternehmensinterne Community der im April 1999 aus der Siemens Halbleiterfabrik entstandenen Infineon Technologies AG. Die Zielgruppe von KECnetworking sind daher ausschließlich Mitarbeiter der weltweit verteilten Produktionsstätten von Infineon. Infineon gehört zu den zehn führenden und am schnellsten wachsenden Halbleiterherstellern.

#### **3.3.1 Externes Rahmenmodell**

Der Markt der Halbleiterindustrie ist trotz seiner starken Schwankungen über einen längeren Zeitraum betrachtet durch ein starkes Marktwachstum gekennzeichnet. Aufgrund des schnelllebigen und sehr kompetitiven Marktes sind bestehende Technologien nicht notwendigerweise eine Quelle nachhaltigen Wettbewerbsvorsprungs. Die international zunehmenden Wettbewerbskräfte legen daher verstärkt einen Erfolgsdruck auf Infineon.

Die Notwendigkeit des Einsatzes von KECnetworking, einem Netzwerk mehrerer KEC-Communities, wurde bei Infineon sowohl aus internen als auch aus externen Rahmenbedingungen abgeleitet. Neben dem schnellen und kompetitiven Wettbewerb, sieht sich Infineon weiteren internen Herausforderungen, gegenübergestellt. So wurde durch andauernde Restrukturierungsprozesse sowie der Aufbau neuer Produktionsstätten die Diffusion des weltweit verteilten Wissens über informelle, persönliche Netzwerke erschwert. Dies führte bei dem komplexen und wissensintensiven Produktionsprozess für Chips zu Problemen.

Diese Adressierung eines reales Problems bei Infineon förderte die Akzeptanz von KECnetworking als Erfolgsfaktor positiv. Dadurch konnte Infineon gewährleisten, dass die notwendige Aufmerksamkeit unter den Mitarbeitern, insbesondere auch des Managements auf das Projekt gelenkt wurde. Die realisierten Produktivitätsverbesserungen und Erfolge führen den Mitgliedern das Potenzial vor Augen und fördern dadurch die Motivation weiterer Mitarbeiter, sich in einer Community zu engagieren.

#### **3.3.2 Produkt- und Dienstleistungsmodell**

Infineon bietet den Community-Mitgliedern auf den zentral editierten bzw. durch Mitglieder veränderbaren Webseiten eine Vielfalt an Informationen, die ihre Arbeit unterstützen. Während die Mitglieder bereits bei diesen Elementen die vorgegebenen Webseiten durch ihr eigenes Wissen ergänzen, erfolgt die Generierung von Informationen als Produkt seitens der Mitglieder v.a. in den Diskussionsforen zu konkreten Problemen und Fragestellungen.

Die Dienstleistung besteht für die Mitarbeiter in erster Linie in der Bereitstellung der Informations- und Kommunikationsplattform zum Wissensaustausch im Intranet sowie der Organisation der Begleitaktivitäten der Community wie bspw. face-to-face Treffen, Workshops und Experten-Chats. Hinzu kommt die Ausstattung mit den technischen Rahmenbedingungen für einen kontinuierlichen Wissensaustausch via Email, Telefon- und Videokonferenzen sowie virtueller synchroner Kollaboration mit MS Netmeeting.

### **3.3.3 Akteursmodell**

Der Nutzen für einen Sponsor ergibt sich aus den Ergebnissen der Community, die er als Gegenleistung erhält. Bei KECnetworking hat der Geschäftsbereich einen indirekt monetären Nutzen, der sich insbesondere aus der Steigerung der Produktivität und Optimierung der Produktionsprozesse ergibt. Zudem fördert der Aufbau eines unternehmensweiten Netzwerkes den Wissensaustausch, der eine Vermehrung von Wissen begünstigt.

Der Nutzen der Mitglieder zeigt sich in zweierlei Hinsicht. Arbeitsbedingt erfahren die Teilnehmer durch die Mitgliedschaft eine Unterstützung bei ihrer täglichen Arbeit. Zudem ergibt sich ein persönlicher Nutzen aus der Gelegenheit, innerhalb dieser Gemeinschaft durch die eigenen Beiträge und das Engagement eine Reputation zu erwerben und dadurch die persönlichen Karrieremöglichkeiten zu beschleunigen.

### **3.3.4 Erlösmodell**

Die gesamte Finanzierung des Aufbaus, Betriebs und Weiterentwicklung einer CoP erfolgt über den Sponsor der Community, der alle anfallenden Kosten der Community trägt. Bei Infineon herrscht eine unternehmensinterne Grundhaltung, dass die Community an sich selbst keine unmittelbaren Erlöse erwirtschaften muss, bspw. in Form von internen Verrechnungspreisen für die Inanspruchnahme bestimmter Leistungen. Eine Wertschöpfung der Community erfolgt hingegen durch Erlöse im weiteren Sinne. Diese können sowohl durch Kosten- und Zeiteinsparungen bei den unterschiedlichen Projekten, als auch durch Effizienzsteigerungen der einzelnen Mitglieder bei ihrer täglichen Arbeit realisiert werden. Langfristig betrachtet erfolgt dadurch eine Erhöhung der Profitabilität, die sich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit der Firma insgesamt auswirkt.

## 4. Auswertung der Fallstudien und Überarbeitung des generischen Architekturrahmens

### 4.1 Zusammenfassung und Gegenüberstellung der Fallstudien

Aus den drei Fallstudien sollen nun die einzelnen Partialmodelle übersichtsartig gegenübergestellt werden. Ziel ist es, Merkmale zu identifizieren, die für das Geschäftsmodell virtuelle Community besonders konstituierend sind. Um daraus einen Impuls für weitere Forschungen zu geben, werden die wichtigsten Erkenntnisse in zehn (ungeprüfte) Thesen überführt.

#### 4.1.1 Analyse des externen Rahmenmodells

Externes Rahmenmodell	wallstreet:online	Exporterra	KECnetworking
<b>Marktbedingungen</b>	Hochdynamisch, global	Mitteldynamisch, lokal	Hochdynamisch, global
<b>Wettbewerber</b>	Wenige, eher im Online-Sektor	Einige, v.a. Offline- aber auch Online-Sektor	Keine Wettbewerber in Bezug auf die Community
<b>Rechtliche Rahmenbedingungen</b>	Mittel (Wertpapierhandelsgesetz)	Mittel (BGB, Signaturgesetz)	Mittel (Arbeitnehmerrechte)
<b>Technologische Rahmenbedingungen</b>	Wenig einengend	Mittel bis stark einengend	Wenig einengend

**Tab. 2: Gegenüberstellung der Ausprägungen des externen Rahmenmodells (Quelle: eigene Darstellung )**

Bezüglich der **Marktbedingungen** kann der Rückschluss gezogen werden, dass ein dynamisches und globales Umfeld das Wachstum begünstigen.<sup>1</sup> Hinsichtlich der **Wettbewerbssituation** und der **rechtlichen Rahmenbedingungen** erlaubt die Analyse jedoch keine eindeutigen Schlüsse. Daher bezieht sich These 1 (T1) auf den ersten Sachverhalt:

**T1:** Je dynamischer und globaler das Wettbewerbsumfeld ist, desto förderlicher wirkt sich dies auf das Wachstum einer Community aus.

<sup>1</sup> Hierbei wird unterstellt, dass w:o und KECnetworking zum vergleichbaren Zeitpunkt ein rascheres Wachstum als Exporterra aufweisen.

Der vierte Bereich betrifft die **technologischen Rahmenbedingungen**. Hier zeigt die Fallstudie Exporterra, dass die Technik-Aversion und -Ausstattung der Nutzer ein bedeutender „Hemmschuh“ in der Entwicklung einer Community ist. Insofern wird These 2 aufgestellt:

**T2:** Je weniger die technologischen Rahmenbedingungen einengend wirken, desto wahrscheinlicher ist eine positive Entwicklung einer virtuellen Community.

#### 4.1.2 Analyse des Strategiemodells - Teil I: Strategieentwicklung

Die Übereinstimmung hinsichtlich der **strategischen Intention** ergibt sich letztlich aus dem Fokus auf kommerzielle Communities und ist daher kein besonderes Kennzeichen. Da sich die **Zielgruppe** mit B2C, B2B und B2E letztlich aus dem vorgegebenen Systematisierungsansatz -ergibt, bietet sie keine besonderen Erkenntnisse.

Strategieentwicklung	wallstreet:online	Exporterra	KECnetworking
<b>Strategische Intention</b>	Kommerzielles Interesse	Kommerzielles Interesse	Kommerzielles Interesse
<b>Zielgruppe</b>	B2C	B2B	B2E
<b>Wettbewerbsstrategie</b>	Innovatorenrolle	Innovatorenrolle	N/a
<b>Eingesetzte Technologie</b>	v.a. Eigenentwicklung	v.a. Eigenentwicklung	v.a. Eigenentwicklung

**Tab. 3: Gegenüberstellung der Ausprägungen der Strategieentwicklung (Quelle: eigene Darstellung)**

Bedeutsam ist jedoch die Feststellung, dass die **Wettbewerbsstrategie** bei der Gründung eine Innovatorenrolle ist. Dies stimmt mit der herrschenden Meinung im Strategiemangement überein, dass ein Unternehmen nicht über „Mee-too“ Strategien in einen Markt eintreten kann, sondern sich gegenüber den Konkurrenten differenzieren muss. Insofern wird These 3 aufgestellt:

**T3:** Ein Geschäftsmodell muss als Antwort auf die bestehenden und potenziellen Wettbewerber innovatorische Züge tragen („First-mover-advantage“), um erfolgreich am Markt bestehen zu können.

Im Bereich der **Technologie** zeigt sich ein überraschendes Ergebnis. Die drei Unternehmen bevorzugen weitgehend Eigenentwicklungen. Dies steht in Gegensatz zu den



Empfehlungen von Hagel III/Armstrong (1997b, 190f.), die davon abraten, Technologien selbst zu entwickeln. Es folgt daher These 4:

**T4:** Zeitaspekte durch Standardsoftware können die Vorteile von Eigenentwicklungen bei Communities (Bedienerfreundlichkeit, Flexibilität in der Anpassung etc.) nicht überwiegen.

### 4.1.3 Analyse des Strategiemodells – Teil II: Operatives Marketing

Operatives Marketing		wallstreet:online	Exporterra	KECnetworking
Bekanntmachung	Medien	Offline und Online	Offline	Offline und Online
	Art	- Werbung - Virales Marketing	- PR-Arbeit - Multiplikatoren	- Virales Marketing - Publikationen
Teilnahmeförderung		Keine externen Anreize	Kostenlose Logins	Intrinsische Motivation
Kundenbindung		- Benutzerfreundlichkeit - Individualisierung der Information - Reale Treffen - Vertrauensbildende Maßnahmen - Befragungen	- Befragungen - Newsletter - Individualisierung der Information - Offline-Tätigkeiten	- Integration der Mitglieder - Reale Treffen - Vertrauensbildende Maßnahmen

**Tab. 4: Gegenüberstellung der Ausprägungen des operativen Marketings (Quelle: eigene Darstellung)**

Besonders auffallend bei der Analyse ist, dass zur **Bekanntmachung** einer Community die Mund-zu-Mund-Propaganda einen zentralen Stellenwert einnimmt. Eine **Teilnahmeförderung** ergibt sich insbesondere aus der intrinsischen Motivation der Mitglieder. Diese Erkenntnisse führen zur These 5:

**T5:** Unerlässlich für die Bekanntmachung einer Community ist der Anstoß einer Mund-zu-Mund-Propaganda sowie die Förderung intrinsischer Motivation der Mitglieder.

Die angewendeten **Kundenbindungsmaßnahmen** decken eine breite Skala ab. Die drei Fallstudien zeigen jedoch ein interessantes Merkmal: Offline-Tätigkeiten (Messen, Stammtische, Meetings) runden das Konzept der virtuellen Community ab und stellen offenbar einen häufig verwendeten Aspekt der Kundenbindung dar. Dies wird in These 6 aufgegriffen:

**T6:** Eine Kundenbindung kann nur über eine Vielzahl einzelner Maßnahmen erfolgen, deren Mittelpunkt die Integration von realen Treffen der Mitglieder bildet.

#### 4.1.4 Analyse des Produkt- und Dienstleistungsmodells

Produkt- und Dienstleistungsmodell		wallstreet:online	Exporterra	KECnetworking
Information als Produkt	Arten	Themenaffin	Themenaffin	Themenaffin
	Bedeutung	Hoch	Hoch	Hoch
Produkte i.e.S.	Arten	Themenaffin	N/a	N/a
	Bedeutung	Relativ gering	N/a	N/a
Dienstleistungen	Arten	Themenaffin und -fern	Themenaffin	Themenaffin
	Tiefe	Hoch	Mittel	Mittel - Niedrig

**Tab. 5: Gegenüberstellung der Ausprägungen des Produkt- und Dienstleistungsmodells (Quelle: eigene Darstellung)**

Bei dieser Gegenüberstellung zeigen sich zwei Konsistenzen: Zum ersten ist das Geschäftsmodell der virtuellen Community **stark dienstleistungsgeprägt**. Produkte im engeren Sinne nehmen in allen drei Fallstudien eine geringe Bedeutung ein. Zum zweiten stehen bislang **themenaffine** Dienstleistungen im Vordergrund. Die Fallstudie w:o zeigt, dass ein Trend hin zu **themenfernen** (aber zielgruppenaffinen) Dienstleistungen besteht. Daraus folgt These 7:

**T7:** Das Geschäftsmodell einer virtuellen Community ist primär dienstleistungsfokussiert, und ergänzt zu themenaffinen auch themenferne Dienstleistungen.

#### 4.1.5 Analyse des Akteursmodells

Akteursmodell	wallstreet:online	Exporterra	KECnetworking
<b>Betreiber</b>	Monetärer Nutzen (Gewinne)	Monetärer Nutzen (Gewinne)	Monetärer Nutzen (Kosteneinsparung, Effizienz)
<b>Mitglieder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schneller Informationsaustausch</li> <li>- Zentraler „Point of Interest“ für alle angrenzenden Bereiche</li> <li>- Eigene Bedürfnisbefriedigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zentraler „Point of Interest“ für alle Bereiche</li> <li>- Kostenersparnis</li> <li>- Unabhängigkeit der Informationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitseffizienz</li> <li>- Netzwerk</li> <li>- Karrieremöglichkeiten</li> </ul>

<b>Dritte</b>	<b>Nutzen</b>	- Absatzkanal - Investor Relation Arbeit - Imagemarketing	- Absatzkanal	- Skaleneffekte der Dienstleister
	<b>Anzahl</b>	Viele	Mittel - viele	Wenige

**Tab. 6: Gegenüberstellung der Ausprägungen des Akteursmodells (Quelle: eigene Darstellung)**

Bei den **Betreibern** zeigt sich zunächst ein konsistenter Fokus auf den monetären Nutzen, der letztlich nur den Fokus der Diplomarbeit auf kommerzielle Communities widerspiegelt.

Hinsichtlich der **Mitglieder** und **Dritter** ist kein eindeutiges Muster zu erkennen. Aus der Vielzahl der dargestellten Nutzenpositionen zeigt sich allerdings eine bedeutsame Erkenntnis: Für alle Akteure einer Community ist ein starker wahrgenommener Nutzen unabdingbar. Insofern wird These 8 aufgestellt:

**T8:** Der Erfolg einer virtuellen Community ist positiv mit dem wahrgenommenen Nutzen der einzelnen Akteure korreliert.

#### 4.1.6 Analyse des Erlösmodells

Erlösmodell		wallstreet:online	Exporterra	KECnetworking
<b>Grundfinanzierung</b>		Extern (Venture Capital)	Intern / Extern (Tradit. Beteiligungsfinanzierung)	Intern (Sponsoring, Kostenübernahme)
<b>Erlöse i.e.S.</b>		Verschiedene, primär-indirekte Quellen	V.a. direkte Quellen	N/a
<b>Kostenstruktur</b>	<b>Primäre Kosten</b>	- Personalkosten (Content, IT) - Marketingkosten	- Personalkosten - IT Kosten - Marketingkosten	- Personalkosten - IT Kosten - Kosten für Meetings
	<b>Entwicklung</b>	Marketing sinkend	Marketing steigend	IT Kosten sinkend, aufgrund Skaleneffekte

**Tab. 7: Gegenüberstellung der Ausprägungen des Erlösmodells (Quelle: eigene Darstellung)**

Die Analyse zeigt hinsichtlich der **Grundfinanzierung** keine besonderen Erkenntnisse. Interessant ist vielmehr, dass die Fallstudien bezüglich der **Erlöse i.e.S.** jeweils Kombinationen mehrerer Erlösquellen verwenden. Letzteres wird in These 9 aufgegriffen:

**T9:** Die Kombination verschiedener Erlösformen sichert das Unternehmen gegenüber kurzfristigen Schwankungen ab und minimiert dadurch sein finanzielles Risiko.

Hinsichtlich der **Kostenstruktur** zeigt sich, dass Personal- und Marketingkosten eine große Rolle spielen. Eine Aussage über deren absolute oder relative Höhe kann allerdings aus den Fallstudien nicht gewonnen werden. Dies führt zur folgenden These 10:

**T10:** Eine virtuelle Community erfordert hohe Investitionen in Personal und Marketing.

**Zusammenfassend** zeigen sich somit trotz der geringen Anzahl an Fallstudien einige Elemente, die auf grundlegende Merkmale des Geschäftsmodells virtuelle Community hindeuten. Die Aufstellung von Theorien aus einzelnen Fallstudien stellt eine bottom-up Vorgehensweise dar, deren Zielsetzung weniger die Repräsentativität ist, als vielmehr das detaillierte Verständnis einzelner Einheiten (Eisenhardt 1989, 534/547). Daher müssen die aufgestellten Thesen durch eine repräsentativere Anzahl an Untersuchungseinheiten in weiteren Forschungen überprüft und empirisch abgesichert werden.

Nr	These:
1	Je dynamischer und globaler das Wettbewerbsumfeld ist, desto förderlicher wirkt sich dies auf das Wachstum einer Community aus.
2	Je weniger die technologischen Rahmenbedingungen einengend wirken, desto wahrscheinlicher ist eine positive Entwicklung einer virtuellen Community.
3	Ein Geschäftsmodell muss als Antwort auf die bestehenden und potenziellen Wettbewerber innovatorische Züge tragen („First-mover-advantage“), um erfolgreich am Markt bestehen zu können.
4	Zeitaspekte durch Standardsoftware können die Vorteile von Eigenentwicklungen bei Communities (Bedienerfreundlichkeit, Flexibilität in der Anpassung etc.) nicht überwiegen.
5	Unerlässlich für die Bekanntmachung einer Community ist der Anstoß einer Mund-zu-Mund-Propaganda sowie die Förderung intrinsischer Motivation der Mitglieder.
6	Eine Kundenbindung kann nur über eine Vielzahl einzelner Maßnahmen erfolgen, deren Mittelpunkt die Integration von realen Treffen der Mitglieder bildet.
7	Das Geschäftsmodell einer virtuellen Community ist primär dienstleistungsfokussiert, und ergänzt zu themenaffinen auch themenferne Dienstleistungen.
8	Der Erfolg einer virtuellen Community ist positiv mit dem wahrgenommenen Nutzen der einzelnen Akteure korreliert.
9	Die Kombination verschiedener Erlösformen sichert das Unternehmen gegenüber kurzfristigen Schwankungen ab und minimiert dadurch sein finanzielles Risiko.
10	Eine virtuelle Community erfordert hohe Investitionen in Personal und Marketing.

**Tabelle 8: Zusammenfassung der 10 Thesen zum Geschäftsmodell virtuelle Community (Quelle: eigene Darstellung)**

## 4.2 Modifikation des generischen Architekturrahmens

Allgemein kann die Aussage getroffen werden, dass sich der aus der Theorie abgeleitete, generische Architekturrahmen in den drei Fallstudien als sehr praktikabel erwiesen hat. Mit seiner Hilfe ist es möglich, die wesentlichen Dimensionen eines Geschäftsmodells übersichtlich aufzuarbeiten. Trotzdem erscheint es notwendig, insbesondere das Partialmodell „Erlösmodell“ in seiner Zusammensetzung geringfügig zu modifizieren. Weiterhin hat sich gezeigt, dass im generischen Architekturrahmen in seiner bisherigen Form den Aspekten der Dynamik und Komplexität mehr Gewicht beigemessen werden sollte.

### 4.2.1 Weiterentwicklung des Erlösmodells

#### *(a) Kombination verschiedener Erlösformen*

Wie bereits Armstrong/Hagel III (1996, 139) vermuteten, konzentrieren sich auch die untersuchten Communities (v.a. w:o und Exporterra) nicht auf einzelne Erlösquellen, sondern wählen aus dem breiten Spektrum an indirekten und direkten Erlösformen verschiedene **Kombinationen** aus. Dies hilft den Unternehmen, ihre Erlösströme zu optimieren und sich gegenüber kurzfristigen Schwankungen in den einzelnen Bereichen abzusichern (Albers et al. 2000, 14f.). Insofern wird die klare Trennung in direkte und indirekte Erlöse zugunsten einer allgemeineren Betrachtung, die Kombinationen aus direkten und indirekten Erlösen darstellt, aufgegeben.

#### *(b) Verbindung des Erlös- mit dem Nutzenmodell*

Das Erlösmodell in seiner derzeitigen Fassung fokussiert sich im wesentlichen darauf, dass eine Community durch die Erlöse als eigenständige Einheit wirtschaftlich handlungsfähig ist. Sie muss zumindest ihre Kosten decken, besser noch Gewinne erzielen. Der Betrieb einer Community muss sich in direkt zurechenbaren Erlösen niederschlagen.

Die Fallstudie KECnetworking zeigt, dass diese direkte Beziehung in der Praxis nicht unbedingt gegeben ist. Im Falle von KECnetworking erfolgt die Erlösgenerierung lediglich indirekt durch eine Kosteneinsparung bzw. eine Steigerung der Effizienz der Mitarbeiter, was im weiteren Sinne Erlöse schafft. Merz (2001) spricht an dieser Stelle davon, dass die Communities zu einem das Marketing und andere Business-Aktivitäten unterstützenden Instrument werden, deren Erlösgenerierung somit an anderer Stelle erfolgt. Bereits Armstrong/Hagel III (1996, 138) gehen auf diese indirekte Form der Wertschöpfung ein, indem sie die Nutzung von „**Advantages of synergies**“, bspw. durch Kostensenkungen beim Kundenservice als eine Art der Erlösgenerierung betrachten. Im Sinne

eines strategischen Marketings kann dadurch natürlich auch eine Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern und eine Kundenbindung erzielt werden. Dieser Blickwinkel wird allerdings im generischen Architekturrahmen vernachlässigt und muss daher im Erlösmodell nachträglich ergänzt werden.

*(c) Substitution des Elements „Kostenstruktur“  
durch ein Community Controlling*

Die Untersuchung des Elements „Kostenstruktur“ hat in der Praxis wenig Erfolg gezeigt. Die ursprüngliche Intention einer Darstellung der Kosten, um weitere Informationen über ein erfolgreiches Kostenmanagement zu erhalten, scheiterte an der praktischen Anwendung. Daher empfiehlt es sich, dieses Element aus dem generischen Architekturrahmen herauszunehmen bzw. es durch ein umfassenderes Element, dem **Community-Controlling**, zu ersetzen. Diese Controlling-Funktion übernimmt die Überwachung des Erfolges und trifft ggf. Maßnahmen um eine Zielabweichung zu korrigieren (Paul/Runte 2000, 134). Aus Sicht der Autoren wäre bei einem solchen Community-Controlling eine detaillierte Gegenüberstellung der Kosten und Erlöse im Sinne einer Einzelkostenrechnung wünschenswert. Sie räumen aber ein, dass dies häufig nur schwer umsetzbar ist. Als Gründe hierbei nennen sie Zurechnungsschwierigkeiten, Wechselwirkungen mit anderen Instrumenten sowie zeitliche Verzögerung in der Wirkung.

Aus diesen Gründen wird auf den Ansatz eines Community-Controllings von Cothrel (2000b) eingegangen, der auf einer weniger aggregierten Ebene drei Bereiche zur Messung des Erfolges einer virtuellen Community vorschlägt. Dies sind die *ökonomische* Ebene, die *inhaltliche* Ebene sowie die *Lebendigkeit* der Community. Über diese drei Ebenen stellt er die grundlegende Voraussetzung für die Messbarkeit einer Community: Eine klare Zieldefinition seitens der Unternehmen.

- (1) Die Messung der **ökonomischen Ebene** erfolgt anhand der Kennzahl RoI (Return on Investment).
- (2) Die **inhaltliche Ebene** wird anhand der qualitativen Ergebnisse der Community gemessen, wie bspw. der Qualität einer bestimmten Information, nachdem sie mehrfach diskutiert und von unterschiedlichen Quellen bewertet wurde. Sie ist direkt mit dem RoI verbunden, denn die am besten geeignete Möglichkeit, die qualitativen Ergebnisse der Community zu messen, ist es, die Zahlungsbereitschaft von Dritten (bzw. der Sponsor bei KECnetworking) hinsichtlich der Zweitverwendung der Information zu ermitteln.
- (3) Die **Lebendigkeit** beschreibt das Volumen der Aktivitäten, die innerhalb einer Community stattfinden, sowie die Intensität der Teilnahme seitens der Mitglieder. Auch sie ist direkt mit dem RoI verbunden und kann dadurch finanziell operationa-

lisiert werden, indem sie direkt mit der Zahlungsbereitschaft von Werbetreibenden bzw. von Sponsoren verbunden wird.

Diese drei Ebenen bieten erste Anhaltspunkte für folgende Untersuchungen, müssen jedoch vor einer ersten Anwendung weiter ausgebaut und differenziert werden.

Angesichts der Vielzahl an gescheiterten bzw. erfolglosen virtuellen Communities in der Praxis ist es generell verwunderlich, dass das Thema des Community-Controllings in der vorhandenen Literatur bisher nur geringen Niederschlag gefunden hat.<sup>2</sup>

#### **4.2.2 Begegnung der Komplexität von Geschäftsmodellen**

Bei der Analyse der Unternehmen hat sich gezeigt, dass die verstärkte Tendenz zu Geschäftsmodellen mit einer Vielzahl unterschiedlicher Funktionalitäten (insbesondere im Falle von w:o) eine überschaubare Darstellung kaum ermöglicht. Um dieser Komplexität im Vorfeld zu begegnen, wurde eine Untergliederung des Geschäftsmodells in Partialmodelle (z.B. Externes Rahmenmodell) vorgeschlagen, innerhalb derer einzelne Elemente (z.B. Markt, Wettbewerber) vertieft betrachtet werden. Diese Entscheidung führt dazu, dass die Interdependenzen in der durchgeführten Analyse nicht ausreichend berücksichtigt werden konnten, deren erfolgreiches Zusammenspiel gerade die positiven Synergieeffekte einer virtuellen Community ermöglichen.

Diesem Manko kann man begegnen, indem man für Untersuchungen, bei denen sich ein Unternehmen in mehrere Geschäftsbereiche aufteilen lässt, einzelne Partial-Geschäftsmodelle gezielt segmentiert und getrennt betrachtet. Diese Partial-Geschäftsmodelle werden wiederum durch „Verbindungsmodelle“ zu einem „**Meta-Geschäftsmodell**“ verknüpft. Diese Vorgehensweise erlaubt, Komplexität einerseits durch kleinere Systeme abzubauen und andererseits Synergieeffekte in einem Meta-Geschäftsmodell übersichtlich darzustellen. Mit Hilfe des Verbindungsmodells lassen sich die Interdependenzen der einzelnen Partial-Geschäftsmodelle übersichtlich darstellen.

#### **4.2.3 Integration der Dynamik in Geschäftsmodelle**

Der entwickelte generische Architekturrahmen stellt in seiner eigentlichen Form eine rein statische Abbildung des Geschäftsmodells der virtuellen Community dar. Angesichts der beschriebenen Dynamik, die sich insbesondere aus dem raschen technologischen Wandel ergibt, scheint dies für die Praxis nicht ausreichend.

Insofern besteht die Notwendigkeit, den Architekturrahmen um eine dynamische Komponente zu erweitern. Hierzu finden sich in der Literatur jedoch bislang nur sehr wenige

---

<sup>2</sup> Eine Anlehnung kann hier jedoch auch an die vorhandene Literatur zum E-commerce-Controlling bzw. Web-Controlling, bspw. an Heine (2001), erfolgen.

---

Anmerkungen. So schlagen Rentmeister/Klein (2001, 360f.) vor, den kontinuierlichen Anpassungsprozess mit Hilfe softwaregestützter Modellierung abzubilden. In der praktischen Umsetzung würde dies bedeuten, dass neben einer Momentaufnahme des Geschäftsmodells versucht wird, weitere Entwicklungsmöglichkeiten zu erfassen und in einzelnen sequentiellen Geschäftsmodellen (zu den Zeitpunkten  $t_0$ ,  $t_1$ ,  $t_2$  etc.) abzubilden. Diese könnten dann in einem Computermodell in ihrer Entwicklung dargestellt werden.

Eine solche Vorgehensweise würde den generischen Architekturrahmen als solchen nicht berühren, da die einzelnen Partialmodelle dieselben bleiben. Es wird lediglich versucht, mehrere solcher Geschäftsmodelle hintereinander abzubilden.

## 5. Geschäftsmodell virtuelle Community – Fazit und Ausblick

In dem vorliegenden Beitrag wurde das Geschäftsmodell virtuelle Community theoretisch vorgestellt und anhand dreier Fallstudien exemplarisch hinsichtlich seiner konkreten Ausprägung in der Praxis untersucht. Bei der Untersuchung der theoretischen Fundierung hat sich zunächst gezeigt, dass es in der vorhandenen Literatur trotz der Vielzahl unterschiedlicher Quellen keine hinreichende Definition gibt, um das Geschäftsmodell virtuelle Community in seiner Gesamtheit abzubilden. Daher wurde für den Zweck dieses Artikels, basierend auf der Gegenüberstellung und Ergänzung der Arbeiten von Timmers (1998), Wirtz (2000) und Alt/Zimmermann (2001), ein eigener **generischer Architekturrahmen** entwickelt. Dieser partialanalytische Ansatz wurde schließlich als Rahmen für die Untersuchung der Praxisbeispiele verwendet.

Um aus der Vielzahl bestehender potenzieller Untersuchungseinheiten drei virtuelle Communities auswählen zu können, bestand zudem die Notwendigkeit, die verschiedenen Ausprägungen in Form eines **Klassifizierungsansatzes** darzustellen. Dazu bietet die Literatur unterschiedliche Vorschläge, die sich jedoch für die Untersuchungsthematik des Geschäftsmodells als nicht optimal erwiesen. Folglich wurde auch hier der Ansatz einer eigenen Klassifizierung, basierend auf dem Wertschöpfungskettengedanken, gewählt.

In der vergleichenden Analyse der gewählten Fallstudien wurde versucht, besonders markante Punkte bzw. **erfolgskritische Faktoren** des Geschäftsmodells virtuelle Community zu identifizieren. Aufgrund der geringen Anzahl an Untersuchungseinheiten lassen diese jedoch noch keine allgemeingültigen Aussagen zu. Daher wurden einzelne **Thesen** aufgestellt, die sich aus den Ergebnissen herauskristalisiert haben. Für die zukünftige Forschung zum Geschäftsmodell virtuelle Community bieten diese Thesen eine Grundlage, die Validität anhand weiterer Beispiele bestehender Communities zu überprüfen und zu festigen.



Interessant ist die Erkenntnis, dass in allen Fallstudien eine **Integration realer Treffen** der Mitglieder die virtuelle Kommunikation ergänzt. Dabei wird insbesondere dem sozialen Aspekt Rechnung getragen, dass durch die Treffen persönliche Beziehungsnetzwerke geknüpft werden können. Daher sollte diese Komponente, trotz der entstehenden Kosten auf jeden Fall in das Marketing(strategie-)modell einer virtuellen Community integriert werden. Daneben betonen die Fallstudien die **hohe Bedeutung des Nutzenmodells** für die einzelnen Akteure. Jedoch zeigt v.a. der Vergleich der Fallstudien KECnetworking und w:o, dass weniger die Anzahl von Nutzenarten als vielmehr ihre qualitative Stärke von Bedeutung ist. Insofern kommt dem Nutzenmodell eine besondere Rolle in einem Geschäftsmodell zu.

Ein Unternehmen muss sich zudem vor dem Aufbau einer Community über die eigene Zielsetzung im Rahmen des Marketing(strategie-)modells im Klaren sein und dementsprechend abwägen, ob eine Community die geeignete Methode ist, dieses Ziel zu erreichen. Ein blindes Vertrauen auf in der vorhandenen Literatur häufig anzutreffende Pauschalaussagen sollte dabei vermieden werden. Sofern sich ein Unternehmen dann für das Geschäftsmodell der virtuellen Community entscheidet, muss die **Strategie konsequent umgesetzt** werden. Dazu gehören die Innovation im Sinne der Pionierrolle, der schnelle Aufbau der kritischen Masse und damit die Erzielung der Kundenbindung. Der Einsatz einer eigenen Technologie bietet dabei eine Differenzierungsmöglichkeit gegenüber dem Wettbewerb und minimiert die Wahrscheinlichkeit eines Markteintritts durch Konkurrenten.

Neben der vergleichenden Analyse der Fallstudien wurde versucht, Impulse für die Anwendbarkeit und Vollständigkeit des generischen Architekturrahmens sowie des Klassifizierungsrahmens zu gewinnen. Dies hat gezeigt, dass beide in der praktischen Anwendbarkeit eine gewisse Robustheit aufbringen, allerdings zukünftig eine **bessere Verzahnung von Klassifizierungsansatz und generischen Architekturrahmens** zu wünschen ist. Daneben wurden beide Ansätze in kleineren Teilbereichen leicht modifiziert, bzw. durch zusätzliche Anmerkungen ergänzt.

Aus der Gegenüberstellung der Theorie und Praxis ergibt sich das interessante Forschungsfeld der Bewältigung der Komplexität von Geschäftsmodellen. Hierbei wurde bereits ein Lösungsansatz durch die Bildung von „**Meta-Geschäftsmodellen**“ skizziert, dessen Praktikabilität anhand künftiger Fallstudien untersucht werden muss. Zudem hat sich ein Mangel in der **Darstellung der Dynamik** von Geschäftsmodellen durch den generischen Architekturrahmen gezeigt, der primär eine statische Momentaufnahme eines Geschäftsmodells darstellt. Während die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen für zukünftige Untersuchungen von großem Interesse sein wird, um gezielter nach

Erfolgsfaktoren suchen zu können, wird dies allerdings kaum ohne die Unterstützung von **IT-gestützten Modellierungswerkzeugen** möglich sein.

Besonderes Augenmerk in weiteren Untersuchungen verdient auch künftig die **inhaltliche Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle**, die sich primär aus dem raschen technologischen Wandel ergibt. So besteht der Theorie nach die Möglichkeit über einen **mobilen Zugang** von jedem Ort aus an einer virtuellen Community teilzunehmen. Fraglich bleibt allerdings, ob dies von den Mitgliedern als weiterer Nutzen angenommen wird.

Hinsichtlich der praktischen Umsetzung des Geschäftsmodells virtuelle Community erscheinen zunächst solche Communities erfolgversprechend, die innerhalb eines Unternehmens eine unterstützende Funktion des Kerngeschäfts (bspw. Prozessverbesserung oder Marketingfunktion) innehaben und die Wertschöpfung insofern nicht direkt aus dem Betrieb der Community resultieren muss. Communities mit einem unabhängigen Geschäftsmodell sind durch ihren Fokus auf indirekte Erlöse (bspw. Werbeinnahmen) derzeit noch stark von konjunkturellen Schwankungen der einzelnen Branchen abhängig. Solche eigenständigen Communities werden allerdings in Zukunft an Bedeutung gewinnen, da es nur eine Frage der Zeit ist, wann sich bei ihnen durch den Wechsel auf direkte Erlöse (z.B. Mitgliedsbeiträge) eine finanzielle Stabilität im Geschäftsmodell ergeben wird.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass es **kein „Erfolgsrezept“** für das Geschäftsmodell virtuelle Community geben kann. Jedoch bietet dieser Beitrag in der theoretischen Darstellung des Geschäftsmodells eine Art „**Baukasten**“ mit unterschiedlichen Elementen. Während jeder Betreiber einer virtuellen Community zwangsläufig alle Partialmodelle betrachten muss, ist er in der konkreten Ausgestaltung frei und kann die angebotenen Elemente beliebig „zusammenbauen“. Der Erfolg hängt letztlich vom erfolgreichen Zusammenspiel dieser Elemente und deren Akzeptanz bei den einzelnen Akteuren, insbesondere der Mitglieder, ab.

Zukünftig wird sich zeigen, welche Communities die strategische Bedeutung eines klar durchdachten Geschäftsmodells erkannt haben, um das theoretische Potenzial der virtuellen Community in einen praktischen Vorteil umzuwandeln und damit direkt bzw. indirekt zur Wertschöpfung beizutragen.

## 6. Literaturverzeichnis

**Albers, S. et al. (2000):** Warum ins Internet? – Erlösmodelle für einen neuen Kommunikations- und Distributionskanal. In: eCommerce – Einstieg, Strategie und Umsetzung

im Unternehmen Hrsg.: Albers, S. et al. F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt 2000, S. 9-48.

**Alt, R.; Zimmermann, H.-D. (2001):** Preface: Introduction to Special Section - Business Models. In: *Electronic Markets*, Vol. 11 (2001) Nr. 1, S. 3-9.

**Armstrong, A.; Hagel III, J. (1996):** The Real Value of On-Line Communities. In: *Harvard Business Review*, Vol. 74 (1996) Nr. 3, S. 134-141.

**Balasubramanian, S.; Mahajan, V. (2001):** The Economic Leverage of the Virtual Community. In: *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 5 (2001) Nr. 3, S. 103-138.

**Beier, M. (2001):** Virtual Communities - eierlegende Wollmilchsäue für das One-to-One Marketing. In: *Management-Handbuch Electronic Commerce*. Hrsg.: Hermanns, A.; Sauter, M. 2. Aufl., Vahlen, München 2001, S. 245-263.

**Cothrel, J. (2000b):** Measuring the success of an online community. In: <http://www.participate.com/research/StrategyLeadership.pdf>, zugegriffen am: 22.09.2001.

**Eisenhardt, K. (1989):** Building Theories from Case Study Research. In: *Academy of Management Review*, Vol. 14 (1989) Nr. 4, S. 532 - 550.

**Hakansson, H.; Johanson, J. (1998) :** The Network as a Governance Structure: Inter-firm Cooperation beyond Markets and Hierarchies. In Brunsson, N.O., J. P. (Ed.), *Organizing Organizations* (pp. 47-63). Copenhagen: J. P. Fagborkforlaget.

**Hagel III, J.; Armstrong, A. (1997):** Net Gain – Profit im Netz. Märkte erobern mit virtuellen Communities. Gabler, Wiesbaden 1997.

**Heine, M. (2001):** E-Commerce-Konzepte und Web-Controlling - durch Kundenorientierung zum erfolgreichen E-Commerce-Controlling. In: *Management-Handbuch Electronic Commerce*. Hrsg.: Hermanns, A.; Sauter, M. 2. Aufl., Vahlen, München 2001, S. 159-171.

**Krcmar, H. (2000):** Informationsmanagement. Springer, Berlin; Heidelberg; New York 2000.

**Leimeister, J.M.; Klein, A.; Krcmar, H. (2002):** Mobile virtuelle Communities: Chancen und Herausforderungen des Community Engineerings im Gesundheitsbereich. In Reichwald, R. (Hrsg.), *Mobile Kommunikation*. Wiesbaden: Gabler, S. 511-541. 2002.

**Linder J.; Cantrell, S. (2001):** Cast in Concrete or Carved Water: Five Business Model Myths That Hold Companies Back. Working Paper, Accenture Institute for Strategic Change, o.O. 2001.

**Merz, M. (2001):** Communities in der Krise? In: <http://www.cybercommunities.de/ubb/Forum6/HTML/000008.html>, zugegriffen am: 01.09.2001.

- 
- Panten, G.; Paul, C.; Runte, M. (2001a):** Community Building effizient gestalten. In: <http://www.communityresearch.de/virtual2.pdf>, zugegriffen am: 21.09.2001.
- Paul, C.; Runte, M. (2000):** Wie ziehe ich den Kunden an? - Virtuelle Communities. In: eCommerce – Einstieg, Strategie und Umsetzung im Unternehmen. Hrsg.: Albers, S. et al. F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt 2000, S. 123-136.
- Rentmeister, J.; Klein, S. (2001):** Geschäftsmodelle in der New Economy. In: WISU, Vol. 30 (2001) Nr.3, S. 354-361.
- Schmidt, M. (2000):** Knowledge Communities – Mit virtuellen Marktplätzen das Wissen im Unternehmen effektiv nutzen. Addison-Wesley, München u.a. 2000.
- Stolpmann, M. (2000):** Kundenbindung im E-Business : loyale Kunden - nachhaltiger Erfolg. Galileo Press, Bonn 2000.
- Timmers, P. (1999):** Electronic Commerce – Strategies and Models for Business-to-Business Trading. Wiley & Sons, Chichester u.a. 2000.
- Timmers, P. (1998):** Business Models for Electronic Markets. In: Electronic Markets, Vol. 8 (1998) Nr. 2, S. 3-8.
- Vickers, M. (2000):** Commentary: Dot-Com Business Models from Mars. In: [http://www.businessweek.com/2000/00\\_36/b3697103.htm](http://www.businessweek.com/2000/00_36/b3697103.htm), zugegriffen am 04.08.2001.
- Weiber, R.; Meyer J. (2000):** Virtual Communities. In: Handbuch Electronic Business. Hrsg.: Weiber, R. Gabler, Wiesbaden 2000, S. 277-295.
- Wirtz, B. (2000):** Electronic Business. Gabler, Wiesbaden 2000.
- Wirtz, B.; Kleineicken, A. (2000):** Geschäftsmodelltypologien im Internet. In: WiSt, Vol. 29 (2000) Nr. 22, S. 628-635.
- Wirtz, B.; Lihotzky, N. (2001):** Internetökonomie, Kundenbindung und Portalstrategien. In: DBW, Vol. 61 (2001) Nr. 3, S. 285-305.
- Zupancic, D. (1999):** Ein Blick in die Zukunft Virtueller Gemeinschaften. In: io management, Jg. 68 (1999) Nr. 5, S. 42-47.