

Please quote as: Leimeister, J. M. & Krcmar, H. (2004): Produktentwicklung mit virtuellen Communities - Kundenwünsche erfahren und Innovationen realisieren. Das Geschäftsmodell "Virtual Community" - Revisted.

Jan Marco Leimeister und Helmut Krcmar

Das Geschäftsmodell “Virtual Community” - Revisited

1. Das Geschäftsmodell „Virtual Community“	2
2. Begriffliche Grundlagen	3
3. Der Geschäftsmodellbegriff: Ein Beschreibungsrahmen	6
3.1 Akteursmodell	7
3.2 Produkt- und Dienstleistungsmodell	8
3.3 Erlösmodell	8
3.4 Externes Rahmenmodell	8
3.5 Strategiemodell	9
4. Analyse des Geschäftsmodells bestehender Communities	9
4.1 Fallstudie Metropolis	10
4.2 Fallstudie KECnetworking	12
5. Zusammenfassung und Gegenüberstellung der Fallstudien	14
5.1 Analyse des externen Rahmenmodells	14
5.2 Analyse des Strategiemodells - Teil I: Strategieentwicklung	15
5.3 Analyse des Strategiemodells – Teil II: Operatives Marketing	17
5.4 Analyse des Produkt- und Dienstleistungsmodells	18
5.5 Analyse des Akteursmodells	19
5.6 Analyse des Erlösmodells	20
6. Fazit	20

1. Das Geschäftsmodell „Virtual Community“

Der Geschäftsmodellbegriff ist durch die Wirren der New Economy verstärkt in den Vordergrund gerückt. Neue Projekte / Innovationen insbesondere im Internetbereich müssen auf ökonomische Fragen sinnvoll eingehen und den Mehrwert für Nutzer und Betreiber klar aufzeigen. Eine dieser Innovationen, die sich dieser kritischen Betrachtung stellen muss, sind virtuelle Communities.

Obleich sich seit den Arbeiten von Hagel III/Armstrong Mitte der 1990er Jahre zur Nutzung des wirtschaftlichen Potentials virtueller Gemeinschaften eine Vielzahl von Autoren mit diesem Themengebiet beschäftigt haben und in den vergangenen Jahren viele virtuelle Gemeinschaften (mit kommerziellem und nicht-kommerziellem Hintergrund) entstanden sind, zeigt sich, dass entgegen euphorischer Prognosen die Geschäftsmodelle der virtuellen Gemeinschaften in der Praxis häufig nicht robust gegenüber wirtschaftlichen Schwankungen sind. So kämpfen heute selbst Gemeinschaften mit hohen Mitgliederzahlen und lebhaften sozialen Strukturen damit, finanzielle Nachhaltigkeit zu erreichen und dadurch ihr Überleben zu sichern¹. Häufig wird das Scheitern eines Projektes bzw. einer virtuellen Community dadurch begründet, dass kein bzw. ein falsches oder unzureichendes Geschäftsmodell zugrunde gelegt wurde. Was aber verbirgt sich hinter dem Geschäftsmodellbegriff und mit Hilfe welchen Bezugsrahmens können virtuelle Gemeinschaften, besonders unter Berücksichtigung ökonomischer Aspekte, analysiert und somit besser verstanden werden? Welche Erkenntnisse für Entwicklung, Einführung und Betrieb neuer virtueller Gemeinschaften lassen sich aus diesen Überlegungen und Untersuchungen ableiten?

Im Folgenden wird nach Klärung der Begrifflichen Grundlagen ein Rahmen vorgestellt, anhand dessen die in der Praxis anzufindenden Geschäftsmodelle von Communities dargestellt und analysiert werden können. Dieser Rahmen wird anschließend auf zwei unterschiedliche Communities angewandt, die im nächsten Schritt einander gegenübergestellt werden. Abschließend werden einige Erkenntnisse, die aus den beiden Fallstudien gewonnen werden können, in Form von Thesen dargestellt, die auf grundlegende Merkmale des Geschäftsmodells Virtual Community hinweisen.

¹ Vgl. Balasubramanian (2001, S. 104), Bughin (2000), Beier (2001, S. 261).

2. Begriffliche Grundlagen

Eine einheitliche Definition des Begriffs „Virtual Community²“ lässt sich in der Literatur nicht finden³. Dieses Ergebnis überrascht nicht, da der Untersuchungsgegenstand viele unterschiedliche Dimensionen umfasst. Damit einher geht forschersiche Interdisziplinarität und die Beleuchtung aus unterschiedlichen Perspektiven mit ungleichen Schwerpunkten in den Arbeiten zu virtuellen Gemeinschaften. Darüber hinaus handelt es sich bei Virtual Communities um einen Begriff, der maßgeblich mit der Euphorie des Internets in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre verbunden wird. Das Thema der virtuellen Gemeinschaften wurde plötzlich ins Rampenlicht gestellt und war ein Modethema der so genannten New Economy. Insbesondere das Aufgreifen der Ideen durch Management-Consultants und deren Postulierung von großen ökonomischen Potentialen⁴ machten aus der virtuellen Gemeinschaft ein inflationär gebrauchtes „Buzzword“, das nur schwer von davor bereits Vorhandenem abzugrenzen ist⁵.

Tabelle 1 stellt exemplarisch einige der vorhandenen Definitionen⁶ und Perspektiven in einer Übersicht dar:

² In der Literatur werden oftmals auch die Begriffe Online Community, virtuelle Gemeinschaft, Cyber Community oder Kombinationen dieser Begriffe verwandt, sie werden für die Zwecke dieses Beitrages als synonym angesehen.

³ Vgl. Schoberth (2001, S. 519).

⁴ Vgl. bspw. Armstrong/Hagel III (1995; Armstrong/Hagel III 1996), Hagel III/Armstrong (1997).

⁵ Vgl. Preece (2000, S. 9).

⁶ in Anlehnung an Leimeister (2003).

Vertreter (Perspektive)	Definition	Charakteristika
Rheingold (Soziologisch)	"Virtual communities are social aggregations that emerge from the Net when enough people carry on those public discussion long enough, with sufficient human feeling, to form webs of personal relationships in cyber-space" Rheingold (1993, S. 413).	Nicht kommerziell Sozial motiviert
Hagel III/Armstrong (Geschäftliche Nutzung)	"Virtual communities are groups of people with common interests and needs who come together on line. Most are drawn by the opportunity to share a sense of community with like-minded strangers, regardless of where they live. But virtual communities are more than just a social phenomenon. What starts off as a group drawn together by common interests ends up as a group with a critical mass of purchasing power, partly thanks to the fact that communities allow members to exchange information on such things as a product's price and quality" Hagel III (1997, S. 143).	Spezifischer Interessenschwerpunkt Verknüpfung von Inhalten und Kommunikationsmöglichkeiten Schwerpunkt auf von Mitglieder selbst geschaffenen Inhalten Auswahl zwischen konkurrierenden Anbietern und Angeboten Kommerziell motivierte Organisation Hagel III (1999, S. 38)
Döring (Sozialpsychologisch)	"Eine virtuelle Gemeinschaft ist ein Zusammenschluss von Menschen mit gemeinsamen Interessen, die untereinander mit gewisser Regelmäßigkeit und Verbindlichkeit auf computervermitteltem Wege Informationen austauschen und Kontakte knüpfen" Döring (2001)	Gemeinsamer virtueller Treffpunkt Technische Plattform
Cassiopeia AG (Technologisch)	"Communities (Frank et al. 1998) Gemeinschaften in Intra-, Extra- oder Internet, die auf die individuellen Bedürfnisse einer Interessengemeinde zugeschnitten sind. Die Benutzer können innerhalb der Community per Webbrowser und anderer Endgeräte miteinander kommunizieren, gemeinsame Vorhaben koordinieren und so ihre Zusammenarbeit effizienter gestalten" Cassiopeia (2001, S. 7)	Kommunikation Austausch von Information Zusammenarbeit Generieren und Teilen von Wissen
Preece (Multidisziplinär)	"An online community consists of: People, who interact socially as they strive to satisfy their own needs or perform special roles, such as leading or moderating. A shared purpose, such as an interest, need, information exchange, or service that	Interagierende Menschen Grundregeln für diese Interaktion Gemeinsamer Zweck Technische Plattform

Vertreter (Perspektive)	Definition	Charakteristika
	<p>provides a reason for the community.</p> <p>Policies, in the form of tacit assumptions, rituals, protocols, rules, and laws that guide people's interactions.</p> <p>Computer systems, to support and mediate social interaction and facilitate a sense of togetherness" (Preece 2000, S. 10).</p>	

Tabelle 1: Ausgewählte Definitionen von Virtual Communities⁷

In dieser Arbeit werden Virtual Communities entsprechend der in dieser Arbeit zitierten Vertreter der Community-Forschung eklektisch wie folgt definiert:

Eine Virtual Community ist eine besondere Form von Gemeinschaft und damit eine Unterart sozialer Gruppen. Sie ist ein Zusammenschluss von Menschen mit einem Bedürfnis nach Information und Interaktion oder dem Bedürfnis, eine spezifische Rolle in einer Gemeinschaft auszufüllen. Grundlage und verbindendes Element ist eine Idee oder ein Ziel, das auf Basis von impliziten oder expliziten Verhaltensregeln verfolgt wird. Die Interaktion wird durch eine technische Plattform vermittelt und unterstützt, die den Aufbau von Vertrauen und einem Gemeinschaftsgefühl auch ohne die unmittelbare physische Präsenz der Gemeinschaftsmitglieder ermöglicht. Zusammen mit dem technischen Subsystem, bestehend aus der Plattform des Community-Systems und der Infrastruktur des Internet, bilden virtuelle Gemeinschaften damit interdependente soziotechnische Systeme.

Nach Begriffs- und Eigenschaftsbestimmungen von Virtual Communities stellt sich die Frage nach Systematisierungsansätzen für unterschiedliche Arten virtueller Gemeinschaften. Auch dies ist mit Problemen behaftet, da die Kategorisierungsansätze nahezu ebenso zahlreich sind wie die Definitionen selbst⁸. Ein weit verbreiteter Kategorisierungsansatz, dem für die Zwecke dieses Beitrags gefolgt wird, unterscheidet Virtual Communities nach der Zielgruppe in B2B-, B2C-, und B2E- bzw. E2E-Communities⁹.

⁷ In Anlehnung an (Ebner 2002).

⁸ Vgl.(Brunold/Merz/Wagner 2000), (Stanoevska/Schmid 2001)

⁹ Die Abkürzungen stehen für: Business-to-Business (B2B), Business-to-Consumer (B2C), Business-to-Employee (B2E) und Employee-to-Employee (E2E).

3. Der Geschäftsmodellbegriff: Ein Beschreibungsrahmen

Der Geschäftsmodellbegriff ist in unterschiedlicher Art in Forschung und Praxis verwendet worden. Einerseits können Ansätze identifiziert werden, die einzelne Faktoren (bspw. die Erlösquellen) eines Geschäftsmodells unterschiedlich stark beleuchten. Andererseits gibt es Ansätze, die sich schwerpunktmäßig mit der Makroperspektive auf Geschäftsmodelltypen beschäftigen. Dies wird bei einer näheren Analyse des Geschäftsmodellbegriffs und der damit verbundenen unterschiedlichen Ansätze zur Beschreibung der selben schnell deutlich¹⁰.

Um diese Unzulänglichkeiten zu überwinden wird folgend ein integrativer Geschäftsmodellansatz abgeleitet, der sich aus fünf Partialmodellen zusammensetzt. Primäres Ziel ist hierbei, durch die Zusammensetzung der unterschiedlichen Partialmodelle die Reichweite einzelner Ansätze zu erweitern und die Partialmodelle in das Modell der Wettbewerbskräfte nach Porter einzubetten. Deren Betrachtung ist insofern für die Tragfähigkeit einer Community erfolgsentscheidend, da diese Rahmenbedingungen aufgrund ihrer Zugehörigkeit zur Makroumwelt der Community und für alle im Wettbewerb befindlichen Unternehmen eine identische, nicht-kontrollierbare Variable darstellt. Die frühzeitige Reaktion auf sich ergebende Potentiale (bspw. aus der Makroumwelt) 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 (vgl. Abbildung 3). 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. Je nach konkreter Ausprägung der Community kann sie sich dieser einzelnen Elemente der Partialmodelle bedienen und diese entsprechend ihrer Bedürfnisse und Ihrer Positionierung am Markt zusammenfügen.

¹⁰ (Krcmar 2003, S. 267ff.; Leimeister/Bantleon/Krcmar 2002)

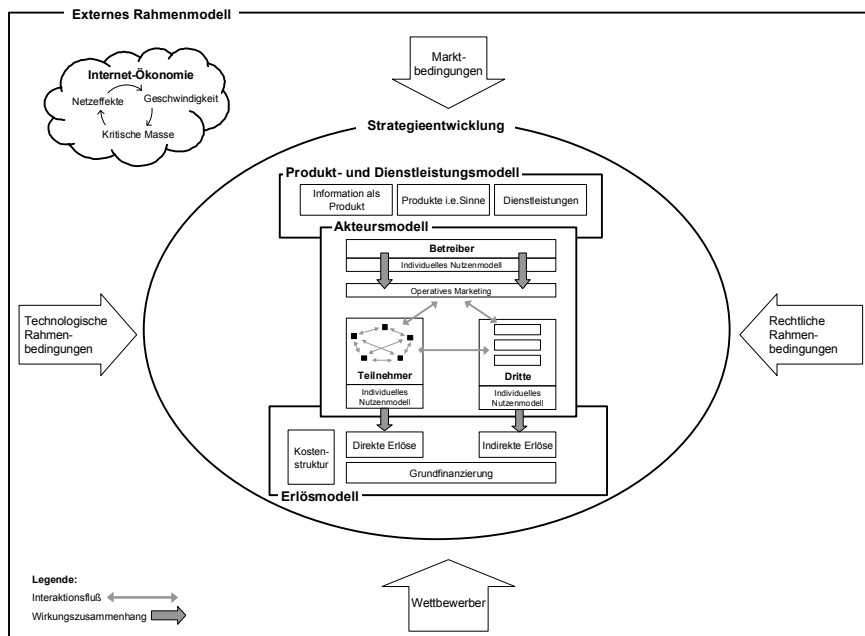


Abb. 1: Generischer Rahmen zur Beschreibung des Geschäftsmodells virtueller Communities¹¹

3.1 Akteursmodell

Das bedeutendste Partialmodell bildet das Akteursmodell, da es die über das eigene Unternehmen hinausgehenden Akteure (z.B. Lieferanten) und im Weiteren deren Nutzenposition betrachtet. Daher steht in diesem Rahmen das 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 resultieren. 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 aufbau-

¹¹ Quelle: (Leimeister/Bantleon/Krcmar 2002), S. 9.

ende Schritte: die Bekanntmachung, die Teilnahmeförderung und letztlich der Aufbau von Loyalität. Im Akteursmodell zeigen sich ebenfalls die wichtigsten Interaktionsflüsse unter den Mitgliedern und der kontinuierliche Austausch zwischen den einzelnen Akteuren.

3.2 Produkt- und Dienstleistungsmodell

Der unmittelbare Zusammenhang zwischen dem Akteursmodell, dessen Akteure entweder Originator oder Empfänger von Produkten bzw. Dienstleistungen sind, und dem Produkt- und Dienstleistungsmodell zeigt sich in der optisch gekennzeichneten Überlappung. Darüber hinaus wird dieses Partialmodell dreigeteilt 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. 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.

3.3 Erlösmodell

Das Erlösmodell bildet das Fundament einer virtuellen Community und verfolgt die Herkunft der einzelnen Erlöse. Aufgrund der Relevanz dieses Partialmodells wird explizit auf die 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.

3.4 Externes Rahmenmodell

Über den drei beschriebenen 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. Während die Nachfrager ins Akteursmodell einbezogen werden, verbleiben die Wettbewerber im externen Rahmenmodell.

3.5 Strategiemodell

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 schon Armstrong/Hagel III¹² 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.

4. Analyse des Geschäftsmodells bestehender Communities

Bezug nehmend auf den beschriebenen Klassifizierungsansatz nach der Zielgruppe einer Virtual Community wird für die Ausprägungen B2C-, und B2E/E2E-Communities exemplarisch je eine Fallstudie untersucht. Dies sind **Metropolis** (B2C-Community) und **KECnetworking** der Infineon Technologies AG (unternehmensinterne Community).

Bei der Analyse der betrachteten Geschäftsmodelle handelt es sich um eine Zeitpunktbeurteilung (Stand August 2003), 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.

¹² Quelle: (Hagel III/Armstrong 1997).

4.1 Fallstudie Metropolis

Darstellung des Unternehmens

Die Community Metropolis.de entstand 1996 als ein nicht kommerzielles Projekt der New Media Agentur 21TORR GmbH. Die ursprüngliche Idee war es, den Mitgliedern die Besonderheiten des Internets näher zu bringen. Nach einem explosionsartigen Mitgliederwachstum führte das Projekt 1999 zur Gründung der Metropolis AG durch die 21TORR GmbH und beginnt mit 6 Mitarbeitern; kurz darauf übernimmt die United Internet AG (damals 1&1 AG) eine Minderheitsbeteiligung - aus dem Projekt entsteht ein eigenständiges Unternehmen.

Das Unternehmen befasst sich heute schwerpunktmäßig mit dem Betreiben von Community Plattformen für andere Unternehmen und gliedert sich in die drei Geschäftsbereiche Technologie, Know-how und Community. Im Bereich Technologie wird die selbstentwickelte Community-Plattform entwickelt, betrieben und vertrieben. Hierunter fällt auch das ASP-Angebot von einzelnen Modulen oder gesamter Community-Plattformen. Die Beratung rund um die Plattform wird im Geschäftsbereich Know-how zusammengefasst. Das dritte Standbein sind die Geschäftsaktivitäten in drei Communities, die in Eigenregie geführt werden. Hierzu zählen Neuropean, Flirtnest und Metropolis. Das Unternehmen schreibt seit Ende 2001 schwarze Zahlen.

Externe Rahmenbedingungen

Metropolis.de bietet seinen Mitgliedern die Möglichkeit zur direkten sozialen Interaktion miteinander. Dabei beschränkt sich die Marktleistung primär auf die Bereitstellung der Plattform ohne zusätzlich Inhalte anzubieten. Damit befindet sich Metropolis im Wettbewerb mit anderen Anbietern von Kommunikationsplattformen, die das gegenseitige Kennenlernen zum Ziel haben. Hierzu zählen Alternativangebote wie Friendscout24.de, Knowone.de oder Partship.de, wobei diese Communities sich auf die Partnervermittlung fokussiert haben. Der Markt für die Partnersuche ist im deutschsprachigen Internet schon weit entwickelt und die Marktanteile zu großen Teilen bereits verteilt; hieraus folgt eine hohe Wettbewerbsintensität.

Die Plattform von metropolis.de ist eine Eigenentwicklung und kann daher flexibel an die Bedürfnisse der Mitglieder angepasst werden. Es besteht keine Abhängigkeit von anderen Herstellern. Die rechtlichen Rahmenbedingungen betreffen im Wesentlichen den Datenschutz der Mitglieder. Dies führt zu Restriktionen in Bezug auf die weiteren Verwendungsmöglichkeiten von mitgliederbezogenen Daten. Mit einer Communitystärke von etwa 1,6 Millionen registrierten Teilnehmern, von denen die Betreiber etwa ein Drittel als aktiv betrachten, ist die kritische Masse für die Realisierung von Netzeffekten¹³ in Form von bspw. viel und aktuellem „user-generated content“ bereits

¹³ Vgl. hierzu auch ausführlich Zerdick (2001).

Form von bspw. viel und aktuellem „user-generated content“ bereits überschritten. Metropolis.de ist die größte Internetgemeinschaft im deutschsprachigen Internet zum heutigen Zeitpunkt.

Produkt- und Dienstleistungsmodell

Die Leistungen von metropolis.de lassen sich in die drei Bereiche Kommunikation, Themen und Service unterteilen. Unter der Rubrik Kommunikation werden sämtliche Werkzeuge zusammengefasst, die es den Mitgliedern ermöglichen miteinander in Kontakt zu treten. Hierzu zählen die Chaträume oder Gästebücher. Der Onlineshop und der Bereich Erotik werden dem Service zugeordnet, während die einzelnen Foren und die Kulturseite zum Themenbereich zählen. Metropolis.de bietet demzufolge über die Kernfunktionalitäten der Community hinaus zahlreiche Zusatzleistungen. Jedoch konzentriert sich metropolis.de auf die Bereitstellung der Plattform und überlässt die übrigen Dienstleistungen Partnern.

Akteursmodell

Die virtuelle Gemeinde Metropolis ist rein kommerziell ausgerichtet und generiert für das Unternehmen einen monetären Nutzen. Die Ausweitung des Leistungsspektrums durch Serviceangebote wie Erotik und Shopping dienen dem Ziel neue Ertragsquellen zu erschließen.

Der Mitgliedernutzen wird in erster Linie durch die Möglichkeit zur Interaktion und zum gegenseitigen Kennenlernen generiert, allerdings auch durch die ergänzenden Serviceangebote. In der „General Interest“ Community kann jeder Teilnehmer die eigenen Bedürfnisse entsprechend seiner individuellen Präferenzen befriedigen. Nachteil dieser Konzeption ist ein geringer Fokus auf bestimmte Zielgruppen, so dass Drittanbietern kaum ein Vertriebszugang zu den Mitgliedern eröffnet werden kann. Bei Werbung in Form von Bannern und Newsletter bestehen daher große Streuverluste.

Metropolis.de unterhält mit unterschiedlichen Unternehmen Kooperationen, die Inhalte für die Bereiche Shopping, Erotik sowie die SMS-Serviceleistung bereitstellen. Diese Akteure profitieren durch die Umsätze der mit Hilfe von Metropolis gewonnen Kunden. Zusätzlich stellt Metropolis seine Plattform auch für bestimmte Werbeaktionen anderen Unternehmen zur Verfügung, um mit dem eigenen Mitgliederpool schnell die kritische Masse zu erreichen. Eine solche Zusammenarbeit ergab sich beispielsweise mit Heineken. Fremdfirmen können durch das Schalten von Werbebannern und Pop-ups eine breite Konsumentengruppe erreichen.

Erlösmodell

Zu Beginn der Community wurden die Kosten von den Betreibern zunächst selbst getragen. Mit zunehmender Größe war eine Selbstfinanzierung nicht mehr tragbar, so dass auf indirekte Ertragsquellen zurückgegriffen wurde. Kosten entstehen hauptsächlich durch das Betreiben der Plattform, aber auch durch die Vermarktung von Werbeflächen. Auf der Erlösseite sind neben den Werbeeinnahmen auch die Integration kostenpflichtiger Angebote von Partnerunternehmen wesentliche Standbeine. Dieses Erlösmodell wird in den kommenden Wochen durch die Einführung eines Mitgliedsbeitrages ergänzt.

Strategiemodell

Die bisherige Ausrichtung des Unternehmens konzentriert sich auf die Bereitstellung einer Kommunikationsplattform zum Zweck der sozialen Interaktion und zeichnet sich durch keinen besonderen Fokus auf eine spezielle Zielgruppe aus. Mit zunehmender Konsolidierung der Community-Märkte wird es jedoch erforderlich, ein eindeutig definierbares Segment anzuvisieren. Zum Einen, um sich im Markt für Kunden und Konkurrenz eindeutig zu positionieren und zum Anderen, um potentiellen Werbepartnern und Drittanbietern eine vorsegmentierte Kundengruppe bieten zu können. Aus diesem Grund wird Metropolis sein Geschäftsmodell umbauen und sich in Zukunft stärker auf die Bereiche Dating und Freizeit konzentrieren, wobei am Grundkonzept nichts geändert wird.

4.2 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.

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

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 in 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.

Akteursmodell

Der Nutzen für einen Sponsor ergibt sich aus den Ergebnissen der Community, die er als Gegenleistung erhält. Bei KECnetworking hat jeder 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 Karrierechancen zu verbessern.

Erlösmodell

Die gesamte Finanzierung des Aufbaus, Betriebs und der Weiterentwicklung einer Community of Practice erfolgt über den Sponsor der Community, der alle anfallenden Kosten der Community trägt. Bei Infineon herrscht eine unternehmensinterne Grundhaltung, dass die Community an sich keine unmittelbaren Erlöse erwirtschaften muss, wie dies bspw. mittels interner Verrechnungspreise für die Inanspruchnahme bestimmter Leistungen erreicht werden könnte. 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.

5. Zusammenfassung und Gegenüberstellung der Fallstudien

Aus den beiden Fallstudien werden im Folgenden die einzelnen Partialmodelle übersichtsartig einander gegenübergestellt. Ziel ist es Merkmale zu identifizieren, die für das Geschäftsmodell Virtual Community besonders konstituierend sind. Um hieraus einen Impuls für weitere Forschungsarbeiten zu geben, werden die wichtigsten Erkenntnisse in (ungeprüfte) Thesen überführt.

5.1 Analyse des externen Rahmenmodells

Die Ergebnisse der Analyse des externen Rahmenmodells gibt Tabelle 2 wider.

Externes Rahmenmodell	Metropolis	KECnetworking
Marktbedingungen	Hochdynamisch, global	Hochdynamisch, global
Wettbewerber	Viele, eher im Online-Sektor	Keine Wettbewerber in Bezug auf die Community
Rechtliche Rahmenbedingungen	Mittel (BGB, Signaturgesetz)	Mittel (Arbeitnehmerrechte)
Technologische Rahmenbedingungen	Wenig einengend	Wenig einengend

Tabelle 2: Gegenüberstellung der Ausprägungen des externen Rahmenmodells¹⁴

Bezüglich der **Marktbedingungen** kann der Rückschluss gezogen werden, dass ein dynamisches und globales Umfeld das Wachstum begünstigen.¹⁵ Hinsichtlich der **Wettbewerbssituation** und der **rechtlichen Rahmenbedingungen** erlaubt die Analyse jedoch keine eindeutigen Schlüsse.

5.2 Analyse des Strategiemodells - Teil I: Strategieentwicklung

Die Übereinstimmung hinsichtlich der **strategischen Intention** der beiden Communities ergibt sich aus dem Fokus dieser Studie auf kommerziellen Communities und ist daher kein besonderes Kennzeichen. Da sich die **Zielgruppe** mit B2C, und B2E/E2E letztlich aus dem vorgegebenen Systematisierungsansatz ergibt, bietet auch sie keine besonderen Erkenntnisse. Tabelle 3 fasst die Analyse der Strategiemodelle zusammen.

¹⁴ Quelle: eigene Darstellung

¹⁵ Hierbei wird unterstellt, dass w:o und KECnetworking zum vergleichbaren Zeitpunkt ein rascheres Wachstum als Exporterra aufweisen.

Strategieentwicklung	Metropolis	KECnetworking
Strategische Intention	Kommerzielles Interesse	Kommerzielles Interesse
Zielgruppe	B2C	B2E bzw. E2E
Wettbewerbsstrategie	Innovatorenrolle	N/a
Eingesetzte Technologie	v.a. Eigenentwicklung	v.a. Eigenentwicklung

Tabelle 3: Gegenüberstellung der Ausprägungen der Strategieentwicklung¹⁶

Bedeutsam ist jedoch die Feststellung, dass die **Wettbewerbsstrategie** bei der Gründung von metropolis.de eine Innovatorenrolle beinhaltet. Dies stimmt mit der herrschenden Meinung im Strategiemanagement überein, dass ein Unternehmen nicht über „Me-too“ Strategien in einen Markt eintreten kann, sondern sich gegenüber den Konkurrenten differenzieren muss. Insofern wird These 1 aufgestellt:

T1: 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. Beide Unternehmen bevorzugen weitgehend Eigenentwicklungen. Dies steht in Gegensatz zu den Empfehlungen von Hagel III/Armstrong (1997b, 190f.), die davon abraten, Technologien selbst zu entwickeln und deckt sich mit den Erkenntnissen vorhergehender empirischer Arbeiten zu Virtual Communities¹⁷. Es folgt daher These 2:

T2: Zeitaspekte durch Standardsoftware können die Vorteile von Eigenentwicklungen bei Communities (Bedienerfreundlichkeit, Flexibilität in der Anpassung etc.) nicht überwiegen.

¹⁶ Quelle: eigene Darstellung

¹⁷ Vgl. (Leimeister/Bantleon/Krcmar 2002, S. 30).

5.3 Analyse des Strategiemodells – Teil II: Operatives Marketing

Operatives Marketing		Metropolis	KECnetworking
Bekanntmachung	Medien	Offline und Online	Offline und Online
	Art	Werbung Virales Marketing ¹⁸	Virales Marketing Publikationen
Teilnahmeförderung		Keine externen Anreize	Intrinsische Motivation
Kundenbindung		Benutzerfreundlichkeit Individualisierung der Information Reale Treffen Vertrauensbildende Maßnahmen Befragungen	Integration der Mitglieder Reale Treffen Vertrauensbildende Maßnahmen

Tabelle 4: Gegenüberstellung der Ausprägungen des operativen Marketings¹⁹

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 3:

T3: Unerlässlich für die Bekanntmachung einer Community ist der Anstoß einer Mund-zu-Mund-Propaganda sowie die Förderung intrinsischer Motivation der Mitglieder.

Die angewandten **Kundenbindungsmaßnahmen** decken eine breite Skala ab. Die zwei 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 4 aufgegriffen:

T4: Eine Kundenbindung kann nur über eine Vielzahl einzelner Maßnahmen erfolgen, deren Mittelpunkt die Integration von realen Treffen der Mitglieder bildet.

¹⁸ Als Virales Marketing bezeichnet man jene Techniken, die Kunden animieren, angebotene Produkte und Dienstleistungen weiter zu empfehlen.

¹⁹ Quelle: eigene Darstellung

5.4 Analyse des Produkt- und Dienstleistungsmodells

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

Tab. 5: Gegenüberstellung der Ausprägungen des Produkt- und Dienstleistungsmodells²⁰

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 wallstreet-online zeigt, dass ein Trend hin zu **themenfernen** (aber zielgruppenaffinen) Dienstleistungen besteht. Daraus folgt These 5:

T5: Das Geschäftsmodell einer virtuellen Community ist primär dienstleistungsfokussiert und ergänzt zu themenaffinen auch themenferne Dienstleistungen.

²⁰ Quelle: eigene Darstellung

5.5 Analyse des Akteursmodells

Akteursmodell		Metropolis	KECnetworking
Betreiber		Monetärer Nutzen (Gewinne)	Monetärer Nutzen (Kosteneinsparung, Effizienz)
Mitglieder		Schneller Informationsaustausch Zentraler „Point of Interest“ für alle angrenzenden Bereiche Eigene Bedürfnisbefriedigung	Arbeitseffizienz Netzwerk Karrieremöglichkeiten
Dritte	Nutzen	Absatzkanal Investor Relation Arbeit Imagemarketing	Skaleneffekte der Dienstleister
	Anzahl	Viele	Wenige

Tab. 6: Gegenüberstellung der Ausprägungen des Akteursmodells²¹

Bei den **Betreibern** zeigt sich zunächst ein konsistenter Fokus auf den monetären Nutzen, der letztlich nur den Fokus dieser Arbeit 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.

²¹ Quelle: eigene Darstellung

5.6 Analyse des Erlösmodells

Erlösmodell		Metropolis	KECnetworking
Grundfinanzierung		Extern (Venture Capital)	Intern (Sponsoring, Kostenübernahme)
Erlöse i.e.S.		Verschiedene, primär indirekte Quellen	N/a
Kostenstruktur	Primäre Kosten	Personalkosten (Content, IT) Marketingkosten	Personalkosten IT Kosten Kosten für Meetings
	Entwicklung	Marketing sinkend	IT Kosten sinkend, aufgrund Skaleneffekte

Tabelle 7: Gegenüberstellung der Ausprägungen des Erlösmodells²²

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 6 aufgegriffen:

T6: 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:

T7: Eine virtuelle Community erfordert hohe Investitionen in Personal und Marketing.

Untermuert werden diese Ergebnisse auch durch neuere Untersuchungen von Erfolgsfaktoren virtueller Gemeinschaften (Leimeister/Sidiras/Krcmar 2003).

6. Fazit

Zusammenfassend zeigen sich somit anhand der beiden geschilderten Fallstudien sowie anhand von zuvor bereits durchgeführter Untersuchungen einige Elemente, die auf

²² Quelle: eigene Darstellung

grundlegende Merkmale des Geschäftsmodells Virtual 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 Einheiten²³. Daher müssen die aufgestellten Thesen durch eine repräsentativere Anzahl an Untersuchungseinheiten in weiteren Forschungen überprüft und empirisch abgesichert werden.

Alle aufgestellten Thesen sind abschließend noch einmal in Tabelle 8 dargestellt.

Nr	These:
1	Ein Geschäftsmodell muss als Antwort auf die bestehenden und potenziellen Wettbewerber innovatorische Züge tragen („First-mover-advantage“), um erfolgreich am Markt bestehen zu können.
2	Zeitaspekte durch Standardsoftware können die Vorteile von Eigenentwicklungen bei Communities (Bedienerfreundlichkeit, Flexibilität in der Anpassung etc.) nicht überwiegen.
3	Unerlässlich für die Bekanntmachung einer Community ist der Anstoß einer Mund-zu-Mund-Propaganda sowie die Förderung intrinsischer Motivation der Mitglieder.
4	Eine Kundenbindung kann nur über eine Vielzahl einzelner Maßnahmen erfolgen, deren Mittelpunkt die Integration von realen Treffen der Mitglieder bildet.
5	Das Geschäftsmodell einer virtuellen Community ist primär dienstleistungs-fokussiert und ergänzt zu themenaffinen auch themenferne Dienstleistungen.
6	Die Kombination verschiedener Erlösformen sichert das Unternehmen gegenüber kurzfristigen Schwankungen ab und minimiert dadurch sein finanzielles Risiko.
7	Eine virtuelle Community erfordert hohe Investitionen in Personal und Marketing.

Tabelle 8: Zusammenfassung der Thesen zum Geschäftsmodell virtuelle Community²⁴

Hinsichtlich der praktischen Umsetzung des Geschäftsmodells virtuelle Community erscheinen nach bisherigem Stand der Forschung zunächst solche Communities erfolgsversprechend, die innerhalb eines Unternehmens eine unterstützende Funktion des Kerngeschäfts (bspw. Prozessverbesserung oder Marketingfunktion) innehaben und deren

²³ Vgl. Eisenhardt (1989, S. 534, 547).

²⁴ Quelle: eigene Darstellung

Wertschöpfung insofern nicht direkt aus dem Betrieb der Community resultieren muss. Weiterführende Untersuchungen zu Erfolgsfaktoren virtueller Communities mit einem unabhängigen Geschäftsmodell sind durch ihren Fokus auf indirekte Erlöse (bspw. Werbeinnahmen) (noch) stark von konjunkturellen Schwankungen der einzelnen Branchen abhängig. Bei den eigenständigen Communities erscheint es hingegen nur eine Frage der Zeit zu sein, bis sich ein verstärkter Wechsel auf direkte Erlöse (z.B. Mitgliedsbeiträge) vollzieht und sich so eine finanzielle Stabilität im Geschäftsmodell ergeben wird.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass es kein „Erfolgsrezept“ für das Geschäftsmodell virtuelle Community geben kann. Jedoch bietet der vorgestellte Rahmen 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.

Besonderes Augenmerk in weiteren Untersuchungen verdient künftig auch 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 werden wird.

Literatur

- Armstrong, A.; Hagel III, J., Real Profits from Virtual Communities. In: The McKinsey Quarterly, (1995), Nr. 3, S. 128-141.
- ARMSTRONG, A.; HAGEL III, J., The Real Value of Online Communities. In: Harvard Business Review, Vol. 74 (1996), Nr. 3, S. 134- 141.
- BALASUBRAMANIAN, S.; MAHAJAN, V., The Economic Leverage of the Virtual Community. In: International Journal of Electronic Commerce, Vol. 5 (2001), Nr. 3, S. 103-138.
- BEIER, M., Virtual Communities - eierlegende Wollmilchsäue für das One-to-One Marketing. In: Management-Handbuch Electronic Commerce. Hrsg.: Hermanns, A.; Sauter, M., Vahlen, München 2001.
- BRUNOLD, J.; MERZ, H.; WAGNER, J., www.cyber-communities.de - Virtual Communities: Strategie, Umsetzung, Erfolgsfaktoren. mi, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 2000.
- BUGHIN, J.; HAGEL III, J., The Operational Performance of Virtual Communities - Towards a Successful Business Model? In: Electronic Markets, Vol. 10 (2000), Nr. 4, S. 237-243.
- CASSIOPEIA, Handbuch - Cassiopeia Community Application Server, Release 4. o.V., München 2001.
- DÖRING, N., Virtuelle Gemeinschaften als Lerngemeinschaften? In: <http://www.die-frankfurt.de/zeitschrift/32001/positionen4.htm>, zugegriffen am 15.09.2002, In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, III/2001.
- EBNER, W., Community Building: Bedarfsgerechte Entwicklung und Einführung einer virtuellen Gemeinschaft für Krebspatienten. Diplomarbeit, Universität Hohenheim.
- EISENHARDT, K. M., Building Theories from Case Study Research. In: Academy of Management Review, Vol. 14 (1989), Nr. 4, S. 532-550.
- FRANK, U. ET AL., Aktionsforschung in der WI - Einsatzpotentiale und Einsatzprobleme. In: Wirtschaftsinformatik und Wissenschaftstheorie. Grundpositionen und Theoriekerne. Arbeitsberichte des Instituts für Produktion und Industrielles Informationsmanagement. Nr.4. Hrsg.: Schütte, R.; Siedentopf, J.; Zelewski, S., Essen 1998, S. 71-90.
- HAGEL III, J.; ARMSTRONG, A., Net Gain - Expanding markets through virtual communities. Thomas Gabler Verlag, Wiesbaden 1997.
- HAGEL III, J.; ARMSTRONG, A., Net Gain - Profit im Netz. Märkte erobern mit virtuellen Communities. Thomas Gabler Verlag, Wiesbaden 1999.

- KRCMAR, H., Informationsmanagement. 3. Auflage, Springer, Heidelberg 2003.
- LEIMEISTER, J. M.; BANTLEON, A.; KRCMAR, H., Geschäftsmodell virtuelle Community: Eine Analyse bestehender Communities. In: Proceedings of the Virtuelle Organisation und Neue Medien 2002 - Workshop GeNeMe 2002, S. 1-40, Dresden.
- LEIMEISTER, J. M.; KRCMAR, H., Virtuelle Communities. In: wisu - Das Wirtschaftsstudium, Vol. 32 (2003), Nr. 5, S. 659-668; 695.
- LEIMEISTER, J. M.; SIDIRAS, P.; KRCMAR, H., Erfolgsfaktoren virtueller Gemeinschaften aus Sicht von Mitgliedern und Betreibern - Eine empirische Untersuchung. In: Proceedings of the 6. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik 2003: Medien - Märkte - Mobilität, S. 659-680, Dresden.
- PREECE, J., Online Communities - Designing Usability, Supporting Sociability. John Wiley and Sons, Chichester, New York, Weinheim, Brisbane, Singapore, Tokio 2000.
- RHEINGOLD, H., The Virtual Community - Homesteading on the Electronic Frontier. Addison Wesley, Reading, MA 1993.
- SCHOBERTH, T.; SCHROTT, G., Virtual Communities. In: Wirtschaftsinformatik, Vol. 43 (2001), Nr. 5, S. 517-519.
- STANOEVSKA, K.; SCHMID, B., A Typology of Online Communities and Community Supporting Platforms. In: Proceedings of the 34th Hawai'i International Conference on System Sciences (HICSS 34), 2001, Big Island, Hawaii.
- ZERDICK, A. (Hrsg.), Die Internet-Ökonomie : Strategien für die digitale Wirtschaft / European Communication Council (3. Auflage). Springer, Berlin 2001.