

Virtual Community – Kollektives Wissensmanagement im Internet

Dipl.-Kfm. Malte Beinhauer, Dipl.-Kff., USA, Ursula Markus
Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität des Saarlandes,
Saarbrücken

Dr. Helge Heß, Dipl.-Inform. Andreas Kronz
IDS Scheer AG, Saarbrücken

Beinhauer, M. et al.:

Virtual Community - Kollektives Wissensmanagement im Internet,

in: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Electronic Business and Knowledge Management - Neue Dimensionen für den Unternehmenserfolg, 20. Saarbrücker Arbeitstagung 1999 für Industrie, Dienstleistung und Verwaltung, (Physica) Heidelberg 1999, S. 403-431.

Inhalt

1	Einleitung	404
2	Konzepte einer Virtual Community	404
2.1	Neue Kommunikationsmodelle im Netz	404
2.2	Typologie und Charakteristika von Virtual Communities	409
2.2.1	Typisierung nach der Art des Mitgliederverhaltens	410
2.2.2	Inhaltliche Typisierung	411
2.2.3	Orientierung von Communities	413
3	Potentiale einer business-orientierten Community of Interest	415
3.1	Knowledge Management mit Virtual Communities	415
3.1.1	Unterstützung von Knowledge Management Prozessen	415
3.1.2	Vom individuellen, impliziten zum kollektiven, expliziten Wissen	418
3.2	Virtual Communities als Werkzeuge des Customer Relationship Managements	420
3.2.1	Vorteile für den Community-Betreiber	421
3.2.2	Vorteile für die Community-Mitglieder	423
4	Processworld	424
4.1	Inhalte und Vision	424
4.2	Struktur	425
5	Fazit und Ausblick	428
	Literaturverzeichnis	

1 Einleitung

Das Internet/Intranet hat in den letzten Jahren eine von kaum jemand vorhergesehene rasante Entwicklung genommen. Einerseits ist es mittlerweile in sehr vielen Unternehmen die etablierte Plattform für die Ablage, Suche, Verteilung und Nutzung von Wissen. Andererseits haben einige Geschäftsideen zur Nutzung des Internets als Plattform für elektronische Geschäfte schon spektakuläre Erfolge erzielen können.[1] Interessant ist daher die Frage, welche neuen Mechanismen bzw. Kommunikationsmodelle sich innerhalb des World Wide Web etablieren und weiterentwickeln werden und inwieweit sie für das Wissensmanagement bzw. die Abwicklung von Geschäften im Internet genutzt werden können.

Der folgende Beitrag untersucht das Konzept der Virtual Community als interaktive Kommunikationsplattform im Internet. Abschnitt 2 definiert die Eigenschaften einer Virtual Community als neue Form einer Internet-Gemeinschaft und beschreibt Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu dem immer populärer werdenden Portal-Begriff. Es wird ein Überblick über bestehende Communities und deren Entstehung bzw. Einordnung gegeben. Abschnitt 3 setzt Virtual Communities mit den Konzepten Knowledge Management (KM) und Customer Relationship Management (CRM) in Beziehung und beleuchtet, wie Virtual Communities dazu beitragen können, die Konzepte KM und CRM im WWW effizient umzusetzen. Abschnitt 4 beschreibt die Umsetzung der beschriebenen Konzepte anhand der Realisierung der Virtual Community "Processworld" zum Thema Geschäftsprozeßmanagement. Abschnitt 5 faßt die Ergebnisse zusammen und gibt einen Ausblick auf bestehende Tendenzen und weiteren Entwicklungen in dem untersuchten Gebiet.

2 Konzepte einer Virtual Community

2.1 Neue Kommunikationsmodelle im Netz

Während der frühen Entwicklungsstufen des Internet galt der Zugriff auf eine möglichst große Fülle von Informationen als das zu erreichende Ziel beim Aufbau der ersten firmeninternen Intranets. Aufgrund des immensen und explosionsartig wachsenden Informationsangebots sowohl im Internet als auch in unternehmensinternen Quellen rückt allerdings die aufgabenorientierte Bereitstellung und Strukturierung der Informationen immer mehr in den Blickpunkt der Überlegungen.

Ausgangspunkt einer möglichen Strukturierung ist die Tatsache, daß jeder Mitarbeiter unterschiedliche Rollen im Unternehmen einnimmt (z. B. Sachbearbeiter in der Personalabteilung, Mitglied im Arbeitskreis „Prozeßeffizienz in Verwaltungsbereichen“, Mitglied des Betriebsrates und Kapitän der Volleyballmannschaft des Unternehmens) und an unterschiedlichen Prozessen beteiligt ist. Aus diesen unterschiedlichen Rollen und Aktivitäten resultieren die

Anforderungen jedes Mitarbeiters bzgl. Nutzung und Erstellung von Informationen und Kommunikation mit Kollegen bzw. externen Partnern.

Die Art und Weise, wie Wissen im Internet/Intranet angeboten und strukturiert wird, hat trotz der sehr kurzen Zeitspanne, die wir betrachten, einen deutlichen Wandel vollzogen. Die einzelnen Stufen sind in Abb. 1 nach dem Grad der Individualität und Möglichkeit zur Interaktivität jeweils aus der Sicht des Nutzers unterschieden.

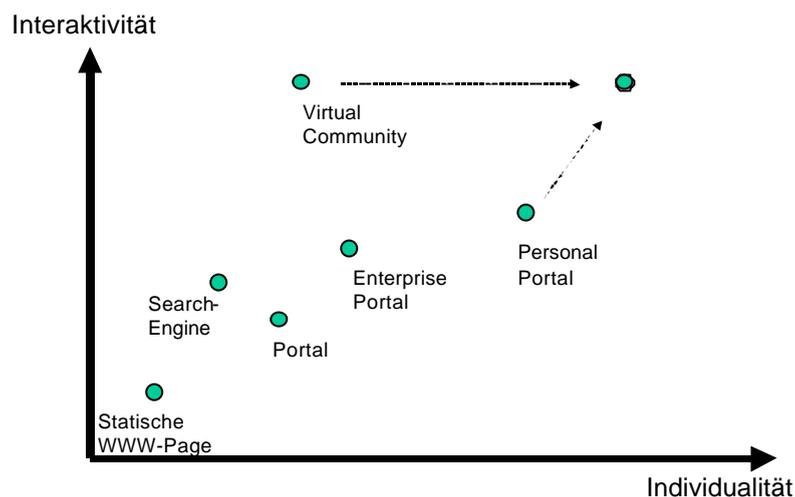


Abb. 1: Entwicklung unterschiedlicher Kommunikationsmodelle im Internet

Statische WWW-Pages bieten reine Informationen an, die sich nicht aufgrund der Interessen des Betrachters verändern oder anpassen. Vielmehr muß der Betrachter die Informationen untersuchen und aufgrund Ihrer Nützlichkeit bewerten. Interaktivität wird meist nur über eine Liste von Internetlinks gegeben.

Search-Engines (z. B. www.altavista.com, www.fireball.de) bieten dem Anwender die Möglichkeit, eine textuelle Suche auf zuvor indextierten Seiten des WWW zu starten. Damit bieten sie einen individuell gefilterten Blick auf das WWW, der allerdings erst im Augenblick der Suche entsteht und durch die Auswahl und die Möglichkeiten der Suchmaschine begrenzt ist.[2]

Portale bieten ebenfalls einen (meist thematisch) gefilterten Blick auf das Internet, der allerdings von dem Anbieter des jeweiligen Portals vorgegeben wird und nicht jedesmal neu erschaffen wird und demzufolge eine größere Stabilität als Suchanfragen besitzt. Da Portale gebildet werden, bevor der Benutzer sie betritt, haben sie zunächst nicht die Interaktivität, die eine Suchmaschine bietet, können aber einen wesentlich differenzierteren Blick bieten, als dies eine einzelne Suchanfrage auszudrücken vermag. Die ersten Portale sind aus Bookmark-Sammlungen (z. B. Yahoo aus „Jerry’s Guide to the World Wide Web“) mit der Zielsetzung entstanden, einen strukturierten Überblick und Einstieg in die Informationsvielfalt des WWW zu geben. Aus diesen zunächst consumer-orientierten Übersichten sind zum einen Gliederungen für Spezialthemen hervorgegangen (z. B. www.rock.yahoo.com für Rockmu-

sik, www.sapassist.com für Informationen im Umfeld von SAP). Zum anderen wird vielfach die Möglichkeit für den Anwender geschaffen, das Portal auf seine individuellen Bedürfnisse hin zu konfigurieren (z. B. www.my.yahoo.com), wozu Dienste angeboten wie

- Wettervorhersage einstellen auf den individuellen Wohnort,
- Börsenkurse des individuellen Portfolios anzeigen,
- Nachrichten, Radio- und Fernsehprogramme entsprechend der individuellen Interessen und Vorlieben auswählen sowie
- Integration spezieller Bookmarks bzw. Links in das Portal.

Portalanbieter werden ihre Angebote zum einen weiter spezialisieren, um sehr vielen unterschiedlichen Nutzungssituationen bei einer immer stärker werdenden Durchdringung des Alltags durch das Internet gerecht zu werden. Ferner geht der Trend dahin, daß die jetzt mächtigen Portalanbieter, die eine hohe Kundenbindung und schlagkräftige Vertriebskanäle vorweisen können, sich mit Anbietern von Inhalten verbünden.

Zunehmend nutzen auch Unternehmen den Portalgedanken unter dem Schlagwort „Single Point of Access“, um den Mitarbeitern von einer Stelle aus mit all den für sie relevanten Informationen zu versorgen. In Kapitel 3.1 ist dieser Ansatz ausführlicher beschrieben; es wird aufgezeigt, daß eine Organisationsbetrachtung hinsichtlich der relevanten Prozesse, der Verantwortlichkeiten und der benötigten Wissens-elementen unverzichtbar ist, um zu einer rollenbasierten Strukturierung der Wissensinhalte zu kommen.

Virtual Communities gehen einen Schritt weiter, indem sie den Aspekt der Interaktivität in den Mittelpunkt stellen. Virtual Communities sind Plätze im Internet, wo Menschen, die die gleichen Interessen teilen, zusammenkommen. In Weiterentwicklung des Ansatzes der Newsgroups bedeutet dies, daß zwar eine kritische Masse an attraktiven Inhalten („Contents“) vom Betreiber bereitgestellt werden muß, dann aber durch die Kommunikation der Mitglieder Informationen ausgetauscht werden, die den wahren Wert der Mitgliedschaft ausmachen. Mitglieder sind in der Regel Experten bzw. Interessierte an einem Thema. Über Services der Community wie Schwarze Bretter, Diskussionsforen und Chats steuern sie Erfahrungen, Wissen und Anregungen bei, die zu einer ständig steigenden Attraktivität der Community führen.

Virtual Communities und Portale gleichen sich in ihrer thematischen Fokussierung, unterscheiden sich aber in der grundlegenden Benutzerführung. Während Virtual Communities einen Raum im Cyberspace bilden und bestrebt sind, den einzelnen Benutzer zur Aufwertung der Gemeinschaft in der Community zu halten, sind Portale eher effiziente Sprungbretter zu den spezifischen Informationen (und deren Providern), die der Benutzer benötigt. Das Portal bietet demzufolge keinen direkten Content, sondern weist den Weg dorthin, während die Community Content-Providern eine Kommunikationsplattform bietet. Um den abgegrenzten Raum der Gemeinschaft zu unterstützen, können Communities nur nach einer Identifizierung des Benutzers betreten werden.

Erfolgreiche Communities mit einer hinreichend großen Mitgliederzahl verschieben das Kräfteverhältnis von Anbietern und Nachfragern, da (bei produktnahen Communities) eine Anhäufung von Kaufkraft mit einem exzellenten Informationsstand entsteht, die von dem Community-Betreiber als hochmotiviertem Vermittler vertreten wird.[3] Gleichzeitig sind Communities die ideale Plattform für Werbung, da sie für den Anbieter eine optimale Treffergenauigkeit bei der Zielgruppenauswahl garantieren. Individuelle Informationen über die Vorlieben und Präferenzen der Mitglieder eröffnen für den Betreiber der Community ungeahnte Möglichkeiten, diese Daten für Individual-Marketing zu nutzen bzw. anderen Anbietern zur Verfügung zu stellen.[4]

Tab. 1 zeigt typische Beispiele von Zuordnungen zwischen Community-Themen und Anbietern von Produkten und Dienstleistungen. Diese Liste lässt sich weiter fortsetzen und zeigt auch die Zukunft von E-Commerce-Lösungen auf: Kunden werden sich nicht damit zufrieden geben, einen virtuellen Warenkorb durch einen Produktkatalog zu „schieben“, die Add-On-Informationsservices, wie sie von einer Community angeboten werden, werden unverzichtbarer Bestandteil von Verkaufsaktionen sein. Virtual Communities sind wesentlicher Bestandteil der nächsten Generation von E-Commerce-Lösungen.

Thema einer Community bzw. Zielgruppe	Potentielle Anbieter von Produkten u. Dienstleistungen
Existenzgründung	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingagenturen • Juristen • Versicherungen
Essen und Trinken	<ul style="list-style-type: none"> • Partyservices • Weinimporteure • Feinkostgeschäfte
Motorsport	<ul style="list-style-type: none"> • Automobilhersteller • Kfz-Zubehörlieferanten • Reiseveranstalter
Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> • Pharmaindustrie • Pflegedienste • Hotelketten
Reiseziel xyz	<ul style="list-style-type: none"> • Reiseveranstalter • Autovermietungen • Foto- und Videozubehörhersteller

Tab. 1: Zuordnung von Community-Themen zu Anbietern von Produkten und Dienstleistungen

Neben diesen eher consumer-orientierten Themen wird sich der Community-Ansatz auch etablieren, um innerhalb von Unternehmen und in der Kommunikation mit Partnern die Arbeit von „Communities of interest“ zu unterstützen. Virtual Communities bieten die Möglichkeit, das Management von explizitem Wissen (Dokumente, Formulare, Berichte usw.) und implizitem Wissen durch die Etablierung eines Expertennetzwerks zu verbinden und die Integration auch zu unternehmensexternen Wissensquellen zu realisieren. Communities werden

die Arbeit von standortübergreifenden Projektgruppen ebenso unterstützen, wie den Erfahrungsaustausch von Mitarbeitern und die Zusammenarbeit mit Partnern und Lieferanten.

Die Vielzahl von Communities zieht die Notwendigkeit einer Strukturierung der angebotenen Themen und Schwerpunkte nach sich. Dies bedeutet, daß Portale entstehen, die den Weg zu den unterschiedlichen Interessenschwerpunkten weisen. Abb. 2 zeigt ein Beispiel eines solchen Portals.

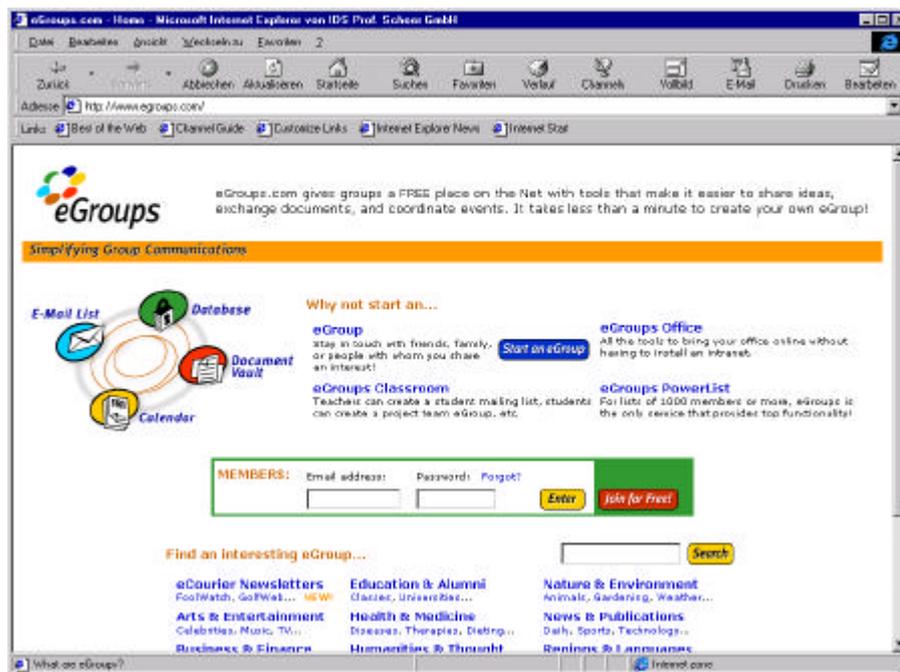


Abb. 2: Portal zur Navigation zu unterschiedlichen Virtual Communities (vgl. www.egroups.com)

Insbesondere das letzte Beispiel zeigt, daß die Unterscheidung von Portalen und Communities immer mehr verschwimmen wird, da sich die Portalbetreiber in zunehmendem Maße den Vorteilen und Potentialen einer funktionierenden Community bewußt werden. Andererseits werden die Communities als Service für die Mitglieder lohnende Informationsquellen im Netz identifizieren. Es bleibt abzuwarten, ob sich die entstehenden Gebilde im Internet eher als Gemeinschaft oder als Anbieter positionieren werden.

Zusammengefaßt seien nochmals die wesentlichen Features genannt, die Virtual Communities vor anderen Kommunikationsmodellen im Internet auszeichnen und als **definierende Eigenschaften** verstanden werden können:

- Gemeinschaften von Personen und Organisationen im Internet mit spezifischem Interessenschwerpunkt

- Wissensbereitstellung durch Kombination von redaktionellem Inhalt und Beiträgen von Mitgliedern mittels ausgeprägter Interaktivität unter Ausnutzung der Möglichkeiten des Mediums Internet
- Klar abgegrenzte und definierte Benutzergruppe durch Authentifizierung
- Interdependente Kreisläufe aus attraktivem Inhalt, Mitgliederloyalität und Mitgliederzahl
- Aufbau einer beständigen Gruppenbeziehung der Mitglieder; Nutzung und Förderung der Gruppendynamik
- Möglichkeit, auf Basis der Kenntnisse über Mitgliederpräferenzen, Angebote sehr individuell zuzuschneiden
- Möglichkeit einer Business-Orientierung durch Zugang konkurrierender Anbieter

2.2 Typologie und Charakteristika von Virtual Communities

Die Einteilung bzw. Gruppierung von Virtual Communities kann aus unterschiedlichen Perspektiven geschehen, je nachdem ob man aus der Sicht eines potentiellen Mitglieds oder aus der Sicht eines potentiellen Betreibers die Eigenschaften der Community bewertet. Zudem muß beachtet werden, daß viele Sites im Internet auf die eine oder andere Weise eine Community bilden, obwohl ihr einige der in Kapitel 2.1 beschriebenen Features fehlen.

Man kann bereits die in den achtziger Jahren durch die Kommunikation von Wissenschaftlern entstandenen **Newsgroups** als erste virtuelle Gemeinschaften im Internet bezeichnen.[5] Hier wurde und wird ein aktiver Gedankenaustausch über viele Themen des beruflichen und privaten Lebens durchgeführt. Zu einem interessanten Thema veröffentlichen Newsgroup-Benutzer Fragen und Stellungnahmen, die nachfolgend von anderen Benutzern beantwortet oder kommentiert werden. Da man einen neuen Beitrag auf einen bestehenden beziehen kann, ist es möglich, einen neuen Gesprächsfaden und damit ein strukturiertes Diskussionsforum zu eröffnen.[6] Durch die Bereitstellung praxisorientierter Beiträge oder typischer Fragen samt mustergültiger Beantwortung werden Newsgroups zu einer wertvollen Wissensbasis. Über den Weg der elektronischen Kommunikation entsteht ein Netzwerk persönlicher Beziehungen, das das Wesen einer Gemeinschaft ausmacht.

Die immense Datenmenge, die heute täglich von primär nicht-wissenschaftlich-orientierten Newsgroups produziert wird, zwingt allerdings die Betreiber dazu, viele Beiträge ungeachtet ihres Werts nach einer kurzen Zeitspanne zu löschen. Abgesehen davon zeigen Newsgroups die typischen Schwächen unmoderierter Medien. So kann die Qualität der Beiträge nicht gewährleistet werden bzw. schwankt sehr stark, einzelne Meldungen weisen falschen oder überholten Themenbezug auf und es können parallele Diskussionsforen mit identischem Fokus entstehen. Zudem wird die textorientierte Darstellungsweise der Newsgroups gegenüber dem WWW als überholt betrachtet.

Während also Newsgroups Eigenschaften wie Interaktivität, Beziehungsbildung zwischen den Mitgliedern und thematische Beeinflussungsmöglichkeiten aufweisen, fehlt ihnen ein kommerzieller Bezug völlig. Auf der anderen Seite existieren inzwischen immer mehr kommerzielle WWW-Seiten, die von den Betreibern um interaktive Elemente angereichert werden, ohne daß eine wirkliche Internet Community entsteht. So bieten die Seiten verschiedener Fernsehsender (z. B. www.prosieben.de) neben einem Web-Shop durchaus die Möglichkeit von Chats oder Black Boards. Da die Seiten aber unmoderiert betrieben werden und es auch keine Möglichkeit der Einflußnahme von Seiten der Mitglieder gibt, entsteht für die Mitglieder, auch verursacht durch den vagen Themenfokus, kein direkter Mehrwert, so daß eine Gemeinschaft im engeren Sinn nicht entstehen kann. Andere Communities beschränken sich auf die Bereitstellung von Informationen und weisen so gut wie keine Interaktivität auf. So bietet z. B. www.virtual-community.com Informationen über einzelne Gebiete von Großbritannien, ohne jedoch dem Besucher die Möglichkeit eines eigenen Beitrags zu geben.

Der Grad der Realisierung einzelner Services ist also in der Summe durchaus ausschlaggebend für die Beurteilung, ob eine Site im Netz überhaupt als Community betrachtet werden kann. Daher sollen nur solche Sites charakterisiert werden, die durch das Angebot ihrer Funktionalität im engeren Sinne von Kapitel 2.1 als Virtual Community bezeichnet werden können.

Es werden im folgenden drei mögliche Kategorisierungen von Communities vorgestellt, die sich aus unterschiedlichen Blickwinkeln auf eine Community ergeben und daher auch nicht überschneidungsfrei sind.

2.2.1 Typisierung nach der Art des Mitgliederverhaltens

Cliff Figallo benutzt die Art des Mitgliederverhaltens in Bezug auf das Verhältnis der Mitglieder auf den Inhalt bzw. der Mitglieder untereinander als Unterscheidungskriterium verschiedener Communities. Dabei unterscheidet er unter verschiedenen Kontinuen (vgl. dazu Abb. 3):[7]

- **Grad der personellen Interaktivität**

Die Interaktivität der Mitglieder untereinander kann das Hauptziel einer Community sein. Diese Communities verstehen sich demzufolge als virtuelle Gemeinschaftsplätze, in denen die Mitglieder ein Thema als Anstoß zur Diskussion verstehen, aber die Interaktion und die sich daraus ergebende Beziehung zu den anderen Mitgliedern als Hauptzweck sehen und auch aus dieser Motivation heraus an der Community partizipieren. Im anderen Fall ist das Thema der Community das an sich verbindende Element der Community und der Mitglieder. Die Interaktion der Mitglieder ist auf das Thema, beispielsweise eine spezielle Sportart, fokus-

siert, aber nicht primär darauf ausgerichtet, andere Mitglieder kennenzulernen oder direkte Beziehungen zu ihnen aufzubauen.

- **Schärfe der Fokussierung**

Communities fokussieren sich unterschiedlich stark auf ein bestimmtes Thema. So kann sich eine (spezialisierte) Community als Fan-Site eines einzelnen Sportlers etablieren, während eine andere (generalisierte) Community alle Facetten der Sportart abdeckt. Spezialisierte Sites tendieren demzufolge auch zu einem gewissen Expertentum, während generalisierende Sites eher als Themeneinführung nutzbar sind.

- **Zusammenhalt der Mitglieder**

Communities können ihre Mitglieder emotional unterschiedlich stark an sich binden. Familiäre Communities sind i. a. kleiner, bieten aber eine gewisse Langlebigkeit und Konstanz in der Art und Qualität der Beiträge. Dies birgt allerdings die Gefahr des Stillstandes und der Unattraktivität der Community gegenüber neuen Mitgliedern. Lose gekoppelte Communities entsprechen eher dem Bild des typischen Internet-Users, der sich aufgrund der Vielfalt des Angebots im Internet nur unregelmäßig in die Community begibt, in der sich aber auch mehr Aktivität abspielt. Communities, die sich der Unterstützung von Phantasiewelten und Rollenspielen verschrieben haben, haben meist stark familiären Charakter.

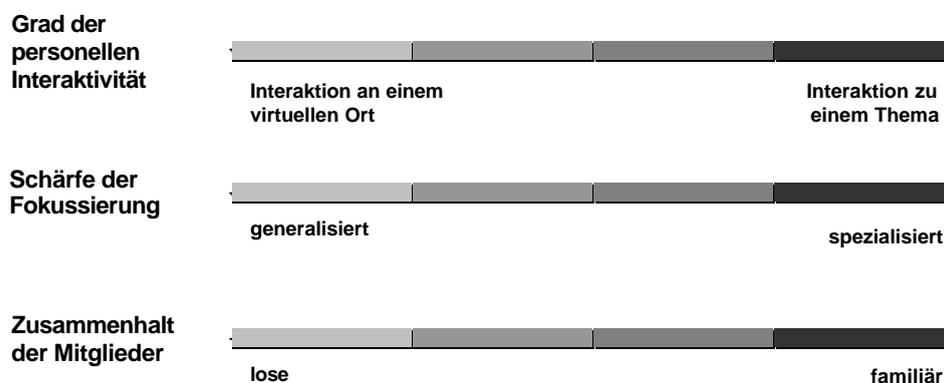


Abb. 3: Kontinuen nach Figallo [7]

2.2.2 Inhaltliche Typisierung

Die thematische Fokussierung einer Community bewegt Internet-Nutzer dazu, einer Community beizutreten. Hagel/Amstrong [8] teilen daher Virtual Communities aufgrund der Benutzerstruktur in folgende Typen ein:

1. Verbraucherorientierte Communities

- a) Geografische Communities
(z. B. Total New York, Amsterdam Channel, Russia Alive!)
- b) Demografische Communities
(z. B. durch Geschlecht, Lebensabschnitt, ethnische Herkunft bestimmt, wie bspw. ParentsPlace, PhoenixTeaHouse)
- c) Themenspezifische Schwerpunkte
(z. B. Hobbies, Politik, Religion, Reisen (Travelocity), Finanzen (www.InvestorNet.de))

2. Business-orientierte Communities

- a) Communities für vertikale Industrien
(z. B. Physicians Online, Agriculture Online, Virtual Garment Center, Counsel Connect Web)
- b) Funktionsbezogene Communities für Bedürfnisse von Nutzern, die in Unternehmen bestimmte Funktionen haben
(z. B. Einkauf, Marketing)
- c) Geografische Communities
(z. B. Cincinnati-Community, eine Roundtable-Seite für Unternehmer in Cincinnati, www.virtual-valleys.de, www.bayernonline.de, www.hessennet.de)
- d) Communities für bestimmte Unternehmensgruppen
(z. B. Franchisenehmer, Exportunternehmen, Forschungsinstitute, Standardisierungsgremien)

Diese Sicht auf Communities, insbesondere die Aufteilung in Verbraucherorientierung und Business-Orientierung, kann zur Strukturierung des Angebots verwendet werden und dient dem Internet-User in erster Linie als Orientierungshilfe bei der Suche nach der für ihn passenden Community.

Die inhaltliche Typisierung einer Virtual Community repräsentiert allerdings nicht die Motivation des kommerziellen Betreibers einer Community. Alle Typen von Communities können als Geschäftsmodell im Internet (eCommerce) benutzt werden, sei es als Quelle für Werbeeinnahmen oder durch das direkte oder indirekte Angebot von kostenpflichtigen Dienstleistungen, Waren oder Informationen. Aber genauso wie Web-Shops oder -Malls nicht notwendigerweise Virtual Community-Charakter haben, können business-orientierte Communities primär den Informationsaustausch fokussieren und den daneben entstehenden kommerziellen Nutzen in den Hintergrund stellen. Daher ist eine strikte Abgrenzung von eCommerce und Virtual Communities nicht möglich. Eine Typisierung ist jedoch durch Betrachtung der in Abschnitt 2.1 genannten Merkmale und durch das Herausstellen des Primärziels eines WWW-Angebots möglich.

2.2.3 Orientierung von Communities

Im Gegensatz zu den übrigen Einteilungen lassen sich bei der folgenden Typisierung Communities nicht notwendigerweise in genau eine Kategorie einteilen, sondern decken die angebotenen Teilbereiche je nach Zielsetzung mehr oder weniger ab. Die Orientierung einer Community ist im wesentlichen von dem Betreiber und seiner Motivation bestimmt, nicht von den Mitgliedern. Als Orientierungshilfe kann eine Matrix angegeben werden, in die eine Community mehr oder weniger genau eingeordnet werden kann (vgl. Tab. 2).[9]

Die Abszisse der Matrix ist an Hagel/Amstrong [10] angelehnt. Sie unterscheiden Communities anhand individueller Bedürfnisse, die von der Community angesprochen bzw. befriedigt werden sollen. Die Ausrichtung der Community wird bei der Einrichtung festgelegt und ist essentielle Basis der Gemeinschaft:

- **Community of Fantasy and Entertainment**

Im Vordergrund steht beispielsweise der Zugang und die Unterstützung von Rollenspielen verschiedenster Art (www.sisna.com/mud; www.cybertown.com/mudhome) oder die Simulation von realen Situationen, z. B. die Zusammenstellung virtueller Sportteams (espnet.sportszone.com). Bei diesen Communities steht insbesondere die Unterhaltung und Anregung der Phantasie im Mittelpunkt (www.cybersites.com/info/communities ist ein Beispiel eines Communityportals in diesem Bereich).

- **Community of Relationship**

Hintergrund sind oftmals gemeinsame, reale Lebenserfahrungen (www.parentsplace.com, www.seniornet.com), die die Mitglieder mit anderen Mitgliedern teilen oder diskutieren möchten.

- **Community of History and Geography**

Gemeinsame Vergangenheit, Geschichte oder räumliche Verbundenheit wird als Aufhänger und Plattform der Community unterstützt (www.AncientSites.com). Das Gruppengefühl existiert als solches bereits und findet durch die Community seinen Ausdruck.

- **Community of Interest (Mind)**

Ein gemeinsames Ziel oder ein spezifisches Thema (www.balancedscorecard.com) wirken als Anziehungspunkte der Community. Das Bedürfnis der Kommunikation und des Wissensaustauschs über ein bestimmtes Thema aus beruflichen Gründen oder privatem Enthusiasmus ist einer der offensichtlichsten Gründe zur Teilnahme an einer Virtual Community.

- **Community of Transaction (kommerzielle Orientierung)**

Diese Community dient dem Kommerz oder dem Interesse an bestimmten Produktgruppen und Dienstleistungen. Auch andere Typen von Communities können eine mehr oder weniger stark ausgeprägte Business-Komponente besitzen, aber die Community of Transaction stellt diese explizit in den Vordergrund (www.virtualvin.com).

Die Ordinate der Matrix beschreibt unterschiedliche Eigenschaften bzw. Funktionalitäten einer Virtual Community, die je nach Typ der Community unterschiedliche Ausprägungen haben kann. Die Eigenschaften ergeben sich aus den angebotenen Services der Community und können je nach Ausrichtung und technischen Möglichkeiten der Community sukzessive ergänzt werden.[11]

- Ausnutzung der multimedialen Möglichkeiten des Mediums Internet
- Interaktion eines Mitgliedes mit der Community
 - Beeinflussung der Sicht eines Mitglieds auf die Community durch personalisierten Zugang
 - Einwirkung auf die Community durch Einfügung neuer Inhalte, Schaffung neuer Themenkreise oder Diskussionsforen
- Interaktion mit anderen Mitgliedern der Community
 Hiermit sind alle Kommunikationsmöglichkeiten (z. B. Chat, Email, Black Boards, Voicemail), gemeint, die ein Mitglied zur Verfügung hat, um mit einem anderen Mitglied in Kontakt zu treten.

Die Matrix kann insbesondere Betreibern einer Community Hilfestellung leisten, in welcher Weise Features der Community eingesetzt werden können, um einen bestimmten Typ zu unterstützen. Auch vorhandene Communities können aufgrund ihrer Umsetzung bewertet oder eingeordnet werden.

	Entertainment	Relationship	History and Geography	Interest	Transaction
Multimedia	Virtuelle (3D) Welten	Multimedia-gestützte Mitglieder-darstellung	Multimedia-gestützte Realitätsdarstellung	Multimediale Information	Multimediale Produktdarstellung
Interaktion mit der Community	Story- und Inhaltsbestimmung	Kontaktherstellung über Persönlichkeitsprofile	Kontaktherstellung über Interessenprofile	Interessenprofil; Themengestaltung	Individuelle Produkt/ Anbieterempfehlung
Interaktion der Mitgliedern untereinander	Kommunikation mit virtuellen Charakteren	Gedankenaustausch mit persönlichem Charakter	Gedankenaustausch über persönlichen Interessen	Sachlicher Informationsaustausch	Produktbezogene Mitgliederwerbung

		sen		
--	--	-----	--	--

Tab. 2: Matrix zur Bewertung einer Community

3 Potentiale einer business-orientierten Community of Interest

3.1 Knowledge Management mit Virtual Communities

Business-orientierte Virtual Communities of Interest können als Werkzeug für organisationsübergreifendes Wissensmanagement eingesetzt werden. In einer Zeit, in der durch reine Kostenvorteile in der Produktion kaum noch Wettbewerbsvorteile erreicht werden, steigt die Bedeutung des Produktionsfaktors Wissen:

„The next wave of economic growth is going to come from knowledge-based business. [...] In the years ahead, people’s use of knowledge-based products will become critical to their success. And the business that know how to convert information into knowledge will become more successful than those that do not.”[12]

Das traditionelle Wissensmanagement hat zum Ziel, das vorhandene Potential an Wissen im Unternehmen so aufeinander abzustimmen, „daß ein integriertes unternehmensweites Wissenssystem entsteht, welches eine effiziente gesamtunternehmerische Wissensverarbeitung im Sinne der Unternehmensziele gewährleistet“.[13] Das Konzept der Nutzung von Virtual Communities zum Wissensmanagement geht einen entscheidenden Schritt weiter. Hier wird ein unternehmensübergreifendes Wissenssystem geschaffen, welches sowohl für den Community-Betreiber als auch die Mitglieder eine wertvolle Wissensbasis darstellt.

Im folgenden werden anhand des modifizierten Ansatzes der Wissensbausteine nach Probst [14] (siehe Abb. 4) die Möglichkeiten einer Virtual Community zur Unterstützung des Wissensmanagementprozesses aufgezeigt. Weiterhin werden die Vorteile des Community-Konzepts bei der Generierung von kollektivem, explizitem Wissen aus individuellem, implizitem Wissen von Mitgliedern beschrieben.

3.1.1 Unterstützung von Knowledge Management Prozessen

Die Definition von Wissenszielen stellt den Ausgangspunkt des Wissensmanagements dar und gibt die Richtung weiterer Aktivitäten vor.[15] Das Wissensziel einer Virtual Community ist ihr Thema, welches – einmal festgelegt – nur sehr schwer zu modifizieren ist. Änderungen

sind lediglich in der Community-Struktur und Unterthemen möglich. Die Möglichkeit der Festlegung des Themas obliegt dem Community-Betreiber, der damit, auf den Bereich des Wissensmanagements übertragen, das Wissensziel der Community vorgibt. Weiterhin kann der Betreiber durch Unterteilung des Wissensziels in spezielle Themenbereiche, Addressierung der gewünschten Zielgruppe sowie Schaltung spezieller Events, wie z. B. Experten-Live-Chats, eine Steuerung der Community in die gewünschte Richtung bewirken. Hier ist auch aus Wissensmanagementsicht ein Hauptargument zum Betreiben einer Virtual Community zu sehen. Aufgrund des nicht-proprietären Charakters können und sollen auch Konkurrenten diese Plattform für ihr Wissensmanagement nutzen, jedoch bleiben ihnen diese primären „Stellschrauben“ vorenthalten.

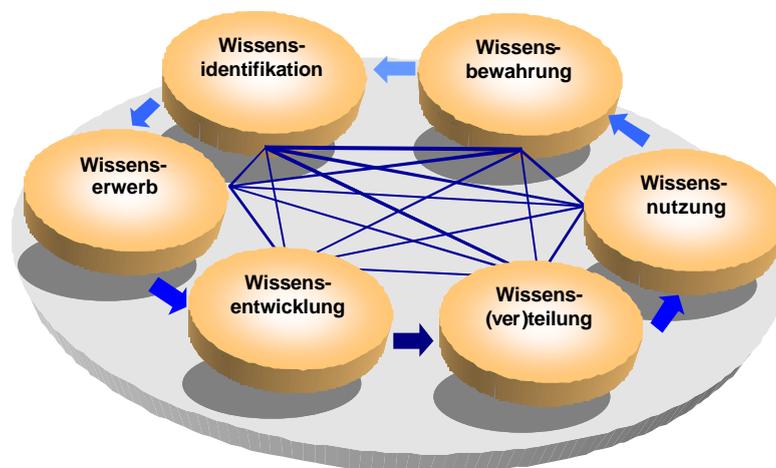


Abb. 4: Bausteine des Wissensmanagements [16]

Der erste Baustein im Wissensmanagementprozeß, die **Wissensidentifikation**, kann nur sekundär durch den Einsatz von Virtual Communities unterstützt werden. Die Schaffung einer Transparenz für das in Organisationen vorhandene Wissen muß organisationsintern erfolgen. Jedoch kann die Community als Wissensbenchmark dienen und so durch den Vergleich mit Inhalten, Aussagen und Lösungsansätzen von Mitgliedern anderer Organisationen eigene Wissensdefizite bzw. -vorsprünge aufzeigen, die bei einer rein intraorganisationalen Sichtweise nicht analysiert würden.

Im Bereich des **Wissenserwerbs** ergeben sich durch das Community-Konzept wichtige Potentiale. Content-getriebene Communities ermöglichen ihren Mitgliedern, praktische Erfahrungsberichte und wissenschaftliche Werke einem interessierten Fachpublikum durch das Einstellen von Dokumenten, Foliensätzen, Software-Demoversionen u. ä. zu präsentieren. Hinzu kommt aufgrund des kommunikativen Elements die Möglichkeit, auf dieses reine Dokumentenmanagement mittels Diskussionsforen, Chats oder Ankündigung von korrespondierenden Fachtagungen direkt zu reagieren und so einzelne Inhalte zu kommentieren oder zu ergänzen. Aufgrund der interorganisationalen Struktur der Mitglieder einer Community – und damit einer branchenübergreifenden Zusammensetzung – entsteht so eine integrierte, interdis-

zipliniäre, organisationsübergreifende Wissensbasis, d. h. ein Potential, welches ein intraorganisationaler Wissenserwerb kaum realisieren könnte.

Die oben beschriebenen Instrumente, die den Benutzern an die Hand gegeben werden, bieten die Grundlage für die **Wissensentwicklung**. Eingestelltes Wissen muß weiterentwickelt werden, um für spezifische Problemstellungen nutzbar zu sein. Um eine gute Umgebung für die Wissensentwicklung zu schaffen, ist nach Hofer-Alfeis das Ermöglichen von Kreativität und Kommunikation wichtig.[17] Aufgrund der Bereitstellung der beschriebenen Module bietet eine Community ihren Mitgliedern zum einen die technischen Voraussetzungen für kreative, kommunikative Prozesse, zum anderen finden Mitglieder durch die Fokussierung von Interessen globale „Think Tanks“ bzw. community-interne Kompetenzzentren, in denen sie sich mit ihren Gedanken und Problemen austauschen und so bestehendes Wissen weiterentwickeln können. Aufgrund der in den meisten Fällen textbasierten Werkzeugen, wie bspw. Foren oder schwarzen Brettern sowie Chaträumen, entstehen „Lesson learned“, die die während der Teamarbeit gewonnenen Erfahrungen und Problemlösungen dokumentieren und so von anderen Mitgliedern genutzt werden können.

Die **Wissensverteilung** betrifft den Prozeß der Verbreitung bereits vorhandenen Wissens innerhalb der Community. Das vorhandene Wissen muß an die Stellen gelangen, an denen es benötigt wird. Aufgrund der Authentifizierung beim Eintritt in eine Community und den dadurch entstehenden Benutzerprofilen lassen sich Benutzergruppen bspw. nach Interessenschwerpunkten definieren und so Informationen selektiv zuteilen. Aufgrund des integrativen Konzepts der Community, d. h. der Verknüpfung der einzelnen Module, wie Content-Bereiche und Kommunikationsbereiche, sowie der möglichen Identifikation der Mitglieder können Informations-Abonnements erstellt werden, die das Mitglied beim Eintreffen neuer Nachrichten oder Inhalte zu einem bestimmten Thema informieren, Verknüpfungen zwischen Dokumenten und Diskussionsbeiträgen zulassen oder die Möglichkeit bieten, Mitglieder, die sich in einem völlig anderen Modul der Community befinden, zur One-to-one Kommunikation in den Chat einzuladen. Auf diese Weise werden mit Hilfe von Virtual Communities informelle Netzwerke geschaffen, die die Wissensverteilung ermöglichen.[18]

Der Prozeß der **Wissensnutzung** kann mit Hilfe von Communities nur bedingt unterstützt werden. Wie das in der Community erzeugte kollektive Wissen in der eigenen Organisation genutzt wird, muß individuell vom einzelnen Mitglied oder der partizipierenden Organisation geklärt werden. Den Support, den die Community hier geben kann, ist die benutzerfreundliche Aufbereitung der Wissensbestände. Diese erhöht die Nutzungswahrscheinlichkeit. Die Anforderungen in diesem Zusammenhang sind Einfachheit („easy to use“), Zeitgerechtigkeit („just in time“) und Anschlußfähigkeit („ready to connect“).[19] Was die Nutzung des Wissens über das Mitgliederverhalten betrifft, so entstehen natürlich für den Betreiber und die Werbeträger interessante Potentiale, die im Abschnitt zu Customer Relationship Management näher erläutert werden.

Neben der Erweiterung und Nutzung der organisatorischen Wissensbestände zählt die institutionelle Absicherung des Wissens zu den wichtigsten Aufgaben des Wissensmanagements. Eine gezielte **Wissensbewahrung** beruht auf den Prozessen der Selektion des Bewah-

rungswürdigen, der effizienten und effektiven Speicherung sowie regelmäßigen Aktualisierung.[20] Aufgrund der Verwendung der Internet-Technologie bei der Gestaltung von Virtual Communities ist es möglich, aufgrund der Zugriffszahlen auf einzelne Seiten, Dokumente oder Beiträge, genaue statistische Werte zu erhalten, um nicht mehr benötigtes Wissen zu entfernen und stark frequentierte Bereiche durch Zusatzmaßnahmen weiter zu forcieren.

3.1.2 Vom individuellen, impliziten zum kollektiven, expliziten Wissen

Als Hauptziel des Wissensmanagements wird häufig formuliert, das gesamte für eine Community relevante Wissen zur Verfügung zu stellen. Die reine Speicherung von Wissen trägt allerdings nur wenig zum Unternehmenserfolg bei. So bringt nach Arthur Anderson eine reine Informationssammlung, wie sie in den meisten Wissensmanagementsystemen vorliegt, ohne direkte Kommunikation, um bspw. Rückfragen zu stellen – per Email, Chat, Diskussionsforen, Telefon oder persönlichem Gespräch – im allgemeinen wenig Einblicke in Hintergründe und Anwendbarkeit neuer Inhalte.[21]

Datenbanken und Data Warehouse-Konzepte speichern explizites Wissen [22], also formalisierbares und zeitlich stabiles Wissen, das standardisiert, strukturiert und methodisch dokumentiert ist.[23] Sie bieten keine Mechanismen an, um implizites Wissen zu verwalten. Dieses Wissen beruht auf subjektiven Erfahrungen, Werten und Gefühlen des Einzelnen. Es ist verborgen, nur schwer formalisierbar und drückt sich oft erst in konkreten Handlungen aus. Implizites Wissen umfaßt somit informelle und schwer dokumentierbare Fähig- und Fertigkeiten, die sich auch unter dem Begriff „Know-how“ zusammenfassen lassen.

Ziel des Wissensmanagements muß es sein, dieses individuelle Wissen von dem jeweiligen Individuum zu lösen und gruppen-, bereichs- oder organisationsspezifisch als kollektives Wissen bereitzustellen. Zu diesem Zweck bedarf es Konzepte und Werkzeuge zur Wissensextrahierung, zur standardisierten Dokumentation, zur Verknüpfung von bestehendem expliziten Wissen mit implizitem Wissen sowie zur Wissensverteilung.

Dies ist der Punkt, an dem Virtual Communities ihren Zusatznutzen generieren. Das Einstellen von Inhalten durch Mitglieder erweitert die Wissensbasis um Informationen. Durch die Vernetzung der Mitglieder in der Community wird aus diesen Informationen Wissen. Mit Hilfe eines internetbasierten Medienmix wird es möglich, eingestellte Inhalte mit dem individuellen Know-how der Mitglieder zu verbinden und so eine kollektive Wissensbasis zu generieren. So wird bspw. durch Verwendung von Diskussionsforen oder persönlichen Chats implizites Wissen anderer Mitglieder mit den eingestellten Informationen verknüpft. Die textbasierte Kommunikation in der Community besitzt den Zusatznutzen, daß dieser Transformationsprozeß von implizitem zu explizitem Wissen automatisch dokumentiert wird. Dabei handelt es sich um persönliche Meinungen. Normalerweise ist es nur schwer möglich, solch subjektives, individuelles Wissen in eine Wissensbasis einzubringen. Die Möglichkeit, kon-

krete Inhalte zu kommentieren und eine Diskussion mit Gleichgesinnten zu initiieren, motiviert Mitglieder, auch persönliche Stellungnahmen bzw. Inhalte mit der Gemeinschaft zu teilen.

Bestehende Wissensmanagement-Werkzeuge realisieren nur „one-way“-Beziehungen, z. B. das Abrufen von bestehenden Inhalten, bzw. z. B. die Einstellung von dokumentierten Erfahrungen, mit einem System. Interaktive Feedbackkomponenten sowie der gemeinschaftliche Austausch und Kontakt mit anderen Personen wird zumeist nicht gewährleistet. Hier besitzen Virtual Communities aufgrund ihres Gemeinschaftscharakters und der Möglichkeit der Interaktion entscheidende Potentiale.

Ein besonderer Nutzen dieses Interaktionkonzeptes kann durch heterogene Mitgliederstrukturen, bspw. Zusammensetzung der Community aus verschiedenen Wirtschafts- oder Forschungsbereichen, erzielt werden. Aufgrund so entstehender unterschiedlichen Sichtweisen werden Interdependenzen aufgezeigt, die Hilfestellung geben beim Problem-Matching und die das Denken in Analogien fördern. Dadurch wird ein optimales Innovationsumfeld geschaffen.

Es entsteht eine Wissensspirale, indem eingestelltes Wissen von der Gemeinschaft kommentiert und somit weiterentwickelt wird. Dies führt zu neuen Inhalten die wiederum transformiert werden und in neue Ideen einfließen (vgl. Abb. 5). Daraus resultiert ein dynamischer Fluß vom individuellen, impliziten zum kollektiven, expliziten Wissen.

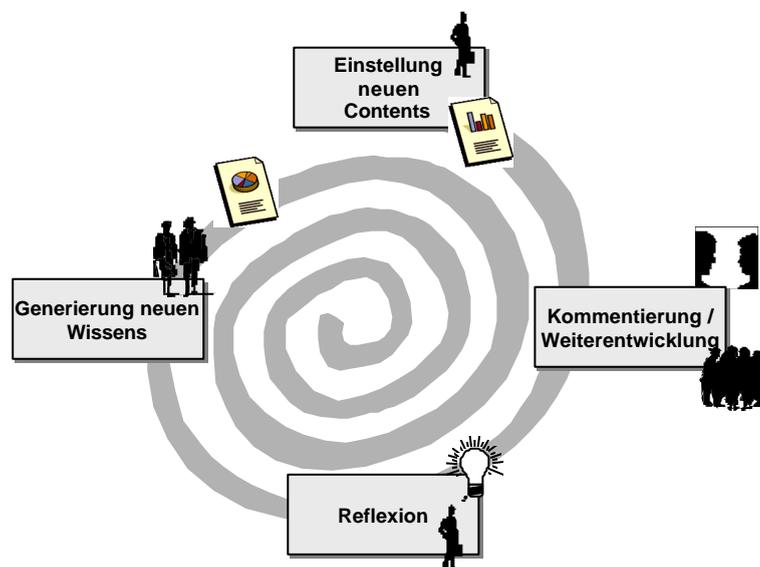


Abb. 5: Wissensspirale in Virtual Communities

3.2 Virtual Communities als Werkzeuge des Customer Relationship Managements

Eine Unternehmung, die in ihrer Organisation und Leistungsfähigkeit ihrer Konkurrenz überlegen ist, zeichnet sich durch ihre hohe Flexibilität gegenüber den Wünschen des Kunden, durch hohe Qualität ihrer Dienstleistungen oder hohe Zuverlässigkeit, was die Warenlieferung betrifft, aus.[24] Die Sichtweise des Kunden auf die Unternehmung wird zunehmend als Maßstab für strategische Entscheidungen benutzt.

Dabei muß sich ein Unternehmen fragen, welche Prozesse es tatsächlich vorbildhaft beherrscht – aus externer (Kunden-) Sicht - und welche es besser an Kooperationspartner outsourcen sollte. Es gilt somit, die tatsächlichen Unternehmenskernprozesse herauszufinden und sich auf deren Gestaltung und Verbesserung zu konzentrieren. Man kann dabei in der klassischen Organisation drei Arten von Tätigkeitsbereichen unterscheiden:[25]

- Management von Kundenbeziehungen (Kundenakquisition, Auf- und Ausbau von Beziehungen)
- Produktinnovation (Konzeption und Vermarktung von neuen Produkten und Dienstleistungen)
- Infrastrukturmanagement (Aufbau und Management von regelmäßig wiederkehrenden Betriebsaufgaben, z. B. Logistik, Kommunikation und Fertigung)

Alle drei Bereiche werden heute von den neuen Entwicklungen im Bereich des sog. Electronic Business, der Abwicklung von Geschäften über das Internet, beeinflußt bzw. müssen entsprechend der sich bietenden Möglichkeiten angepaßt werden. Dabei eröffnen Virtual Communities als Werkzeug des **Managements von Kundenbeziehungen** und der **Unterstützung von Produktinnovationen** neue und interessante Dimensionen für den Unternehmungserfolg (vgl. Abb. 6).

Die Betrachtung des Nutzens von Virtual Communities im Hinblick auf das Customer Relationship Management läßt jedoch zwei Blickwinkel zu: Einerseits der Nutzen aus Sicht des Community-Betreibers, andererseits der Nutzen für das Community-Mitglied, welches in diesem Fall mit einem Verbraucher gleichgesetzt wird. Besonders wichtig für den Bestand einer Community ist gerade der zweite Blickwinkel, da ohne das aktive Engagement des Verbrauchers eine Community zum Scheitern verurteilt ist.

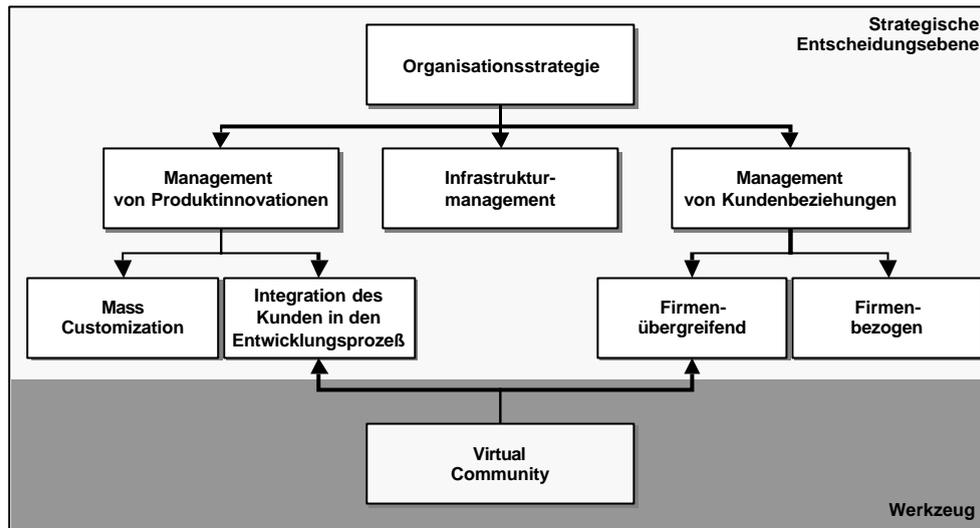


Abb. 6: Virtual Community als Marketing-Werkzeug

3.2.1 Vorteile für den Community-Betreiber

3.2.1.1 One-to-one Marketing

Einhergehend mit der Individualisierung von Produkten besteht innerhalb von Virtual Communities die Möglichkeit, auch Marketing-Maßnahmen individuell nach den Bedürfnissen der Konsumenten auszurichten. Die Mitglieder einer Community haben sich bewußt für einen Produkt- oder Themenbereich entschieden und daher im Vergleich zu einem anonymen Werbeadressaten bereits das größere Interesse an der Werbebotschaft. Ihr Profil ist dem Betreiber bekannt. Neben der statischen Datenabfrage bei Eintritt in die Community können auch die Aktivitäten des Mitglieds ausgewertet werden, bspw. seine Beiträge zu Diskussionsforen einen deutlichen Hinweis auf seinen Standpunkt zulassen.

Diese Vorteile gelten natürlich nicht nur für den Betreiber einer Community, sondern für die Gesamtheit der werbeschaltenden Produkt- und Serviceanbieter. Es besteht eine Garantie, daß die Werbebotschaft tatsächlich die gewünschte Zielgruppe erreicht.

3.2.1.2 Kundenakquisition

Wie im vorausgehenden Abschnitt erläutert, führt eine Virtual Community zu einem Mitgliederstamm, der sich bewußt für ein bestimmtes Thema entschieden hat und somit an Services und Produkten, die dieses Thema tangieren, interessiert ist. Dieser Mitgliederstamm stellt einen interessanten Pool an möglichen Kunden für einen Hersteller dar. Neben dem Schalten von Werbung hat der Hersteller durch das Einbringen von eigenen Beiträgen und durch das Einbinden eigener zufriedener Kunden in die Community die Möglichkeit, seine Produkte und Services, z. B. in Success Stories oder durch neutrale Testberichte, positiv darzustellen.

Daher stellt eine Virtual Community einen wichtigen Markt für potentielle Kunden und deren Akquisition dar.

3.2.1.3 Value-Added-Service

Zunehmend wird unter Kundenservice nicht mehr nur ein technischer Kundendienst verstanden, sondern darin inbegriffen sind zusätzliche Sekundärleistungen. Eine besondere Rolle zur Abgrenzung des eigenen Unternehmens von den Wettbewerbern spielen in Anbetracht der zunehmenden Übereinstimmung von Produktqualität und -preis die sog. Value-Added-Services. Value-Added-Services sind Sekundärleistungen, die zusammen mit der Primärleistung dem Kunden einen höheren Nutzen stiften als Angebote von Wettbewerbern mit gleicher Primärleistung.[26]

Virtual Communities stellen eine völlig neue Dimension solcher Value-Added-Services dar. Üblicherweise bieten Firmen ihren Kunden als Online-Support eine Liste mit Ansprechpartnern und üblicherweise auftretenden Fragen (Frequently Asked Questions – FAQs) an. Portale für den Customer Support, wie z. B. MySAP [27] der Firma SAP AG, sind die technische Weiterentwicklung dieser FAQs, da sie eine firmenspezifische Plattform für Kunden bieten, die darin Informationen nach ihren Bedürfnissen suchen und zusammenstellen können. Virtual Communities hingegen sind nicht auf ein Produkt oder eine Firma fokussiert und enthalten somit auch Inhalte und Beiträge, die nicht von einer Unternehmung vorgegeben sind, sondern die Meinung anderer Konsumenten widerspiegeln. Zusätzlich können durch Interaktion mit anderen Mitgliedern ad-hoc auftretende Fragen geklärt werden, die ein FAQ-Katalog als statische Fragensammlung nicht beantworten würde.

Eine Unternehmung, die eine Community aufbaut, muß sich einerseits verstärkt dem Wettbewerb stellen, bietet aber andererseits ihren Kunden als Value-Added-Service eine neutrale Plattform mit Informationen zu einem abgegrenzten Themenbereich, in der Kunden sich mit anderen Konsumenten austauschen können.

3.2.1.4 Integration des Kunden in die Produktinnovation

Im Hinblick auf das Gebot der Kundenorientierung haben sich in der Vergangenheit Tendenzen zu einer notwendigen Leistungsindividualisierung zugeschnitten auf die jeweiligen Bedürfnisse des Kunden ergeben. Das Prinzip der „Mass Customization“ [28] macht deutlich, daß mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien neue Möglichkeiten gegeben sind, einerseits die Wünsche des Kunden im Hinblick auf die Produktgestaltung einzubeziehen, aber andererseits trotzdem nicht der Weg der weit teureren Einzelfertigung gegangen werden muß. Dem Kunden wird dabei ein fertiges Produkt angeboten, welches er im Hinblick auf einige Parameter und Eigenschaften individuell verändern kann. Der Vorteil von Virtual Communities liegt in der Tatsache, daß der (zukünftige) Kunde bereits in die frühere Phase der Produktentwicklung einbezogen werden kann. Ein Beispiel für die Integration des Kunden in die Produktentwicklung liefert die Firma Nestlé [29], die in ihrer firmeneigenen Community Kundenumfragen durchführt und die Ergebnisse für Produktneuentwicklungen und -verbesserungen nutzt.

3.2.1.5 Kundenbindung

Eine Virtual Community bietet nicht nur eine Plattform für den Austausch von Informationen, sondern trägt ebenso zur Stärkung der Kundenbindung bei. Seit Anfang der 90er Jahre haben die Branchen Fernsehen/Hörfunk, Handel, Markenartikel- und Genußmittelindustrie zunehmend das Instrument „Kundenclubs“ als Kundenbindungsmaßnahme eingesetzt.[30] Bei Kundenclubs handelt es sich um reale Vereinigungen von Konsumenten, die durch ihre Mitgliedschaft leistungs-, kommunikations-, preis- oder distributionsbezogene Vorteile erlangen. Der Schwerpunkt von Kundenclubs liegt auf der Kommunikation, also der gezielten und effektiven Kundenansprache.

Der Unterschied zu Virtual Communities besteht einerseits im Kommunikationsmedium, das sich zunächst komplett auf Internetservices beschränkt, andererseits in der Reichweite der Mitgliedschaften. Mitglieder sind nicht notwendigerweise ausschließlich an einer Firma oder einem Produkt interessiert, sondern suchen durch ihren Community-Beitritt explizit eine Gemeinschaft auf neutralem Boden zu einem bestimmten Thema. Trotz dieser Neutralitätsprämisse ist das Betreiben einer Community durch ein Unternehmen durchaus sinnvoll, das Unternehmen muß lediglich die Gesetze der Mitglieder befolgen und muß konkurrierende Meinungen gelten lassen. Der Vorteil für das Management von Kundenbeziehungen liegt neben dem Mehrwert durch den Aufbau einer Wissensdatenbank für den Konsumenten auch in der zuvor beschriebenen Integration des Kunden in die Produktentwicklung. Der Kunde fühlt sich dadurch ernst genommen: Er wird um seine Meinung gefragt, er ist wichtig für den Hersteller, er hat zum Erfolg eines Produktes beigetragen; es wird dadurch zu „seinem“ Produkt.

3.2.2 Vorteile für die Community-Mitglieder

3.2.2.1 One-Stop-Information-Exchange

Der erste und offensichtlichste Vorteil für Community-Mitglieder ist, an einem virtuellen Ort alle Informationen strukturiert zu einem Themengebiet vorzufinden. Daneben spielt der Kontakt zu anderen Mitgliedern eine wichtige Rolle, die per se durch ihre Mitgliedschaft ihr Interesse und ihre Kenntnis für genau dieses Gebiet bekundet haben und damit einen idealen Ansprechpartner für Fragen und Diskussionen darstellen („Man trifft auf Gleichgesinnte“). Die Kombination von statischem Inhalt und Interaktivität mit Gleichgesinnten bildet die Basis für jede Community.

3.2.2.2 Konsumentenmarktplatz

Eine Virtual Community lebt durch die Aktivitäten ihrer Mitglieder. In ihr werden konkurrierende Produkte beschrieben, unterschiedliche Meinungen und Erfahrungen ausgetauscht. Wenn ein einziger Anbieter alle Kritiker ausschaltet, „stirbt“ die Community. Daher kann eine Virtual Community zu einem virtuellen „Warentestcenter“ werden. Die Kraft eines solchen Instruments bestätigt schon das erfolgreiche Konzept von „Stiftung Warentest“ [31] als Sprachrohr des Konsumenten. Die Natur einer Community selbst beschneidet die Anbieter-

macht und unterstützt durch verbesserte Transparenz des Marktangebots und das Verschwinden von räumlichen und zeitlichen Grenzen aus volkswirtschaftlicher Sicht das Entstehen eines vollkommenen Marktes.

3.2.2.3 Pull-Strategie

Mit den Möglichkeiten der verschiedenen Internet-Services werden Konsumenten zunehmend mit Informationen konfrontiert, die sie nicht interessieren und die sie nicht angefordert haben. Das Konzept der Virtual Community basiert im Gegensatz dazu eher auf der Pull-Strategie. Sie muß in ihrer Gestaltung, ihren Inhalten und ihrem Gebrauch so attraktiv sein, daß ein Konsument aus eigenem Antrieb an einem Besuch interessiert ist. Informationen, die er benötigt, muß er sich aus dem Gesamtangebot aussuchen bzw. kann er per Abonnement als regelmäßigen Überblick über Neuigkeiten in der Community zu bestimmten Themen anfordern. Mit einer anonymisierten Informationsverteilung (Push-Ansatz) sollte in einer Community vorsichtig umgegangen werden, da die Sensibilität der Mitglieder in dieser Hinsicht nicht zu unterschätzen ist.

3.2.2.4 Einbeziehung in Produktentwicklung

Die Einbeziehung des Kunden in die Produktentwicklung stellt nicht nur einen Vorteil für eine Unternehmung dar. Auch der Kunde kann dadurch seine Wünsche in die Beschaffenheit und Qualität eines Produktes einbringen und erhält am Ende ein auf ihn besser zugeschnittenes Produkt. In einer Virtual Community kann er konkrete Anmerkungen zu seinen Bedürfnissen und Produkthanforderungen machen mit dem Vorteil, daß sie evtl. nicht nur von einem Anbieter wahrgenommen werden, sondern ebenfalls von weiteren Anbietern, die Zutritt zur Community haben und die die Anregungen der Mitglieder in ihrer Produktion berücksichtigen. Das erspart dem Kunden unnötige Kontakte und Briefwechsel zu verschiedenen Anbietern, da in einer Community vielen Kunden viele Anbieter gegenüberstehen.

4 Processworld

4.1 Inhalte und Vision

Processworld [32] (vgl. Abb. 7) ist ein Beispiel für eine Virtual Community of Interest mit business-orientierten Inhalten. Hauptthema der Community ist Geschäftsprozeßmanagement (Business Process Management), Unterthemen sind Knowledge Management, Performance Management, Activity Based Costing, ERP Systems, Simulation, Supply Chain Management, Total Quality Management und Workflow Management.

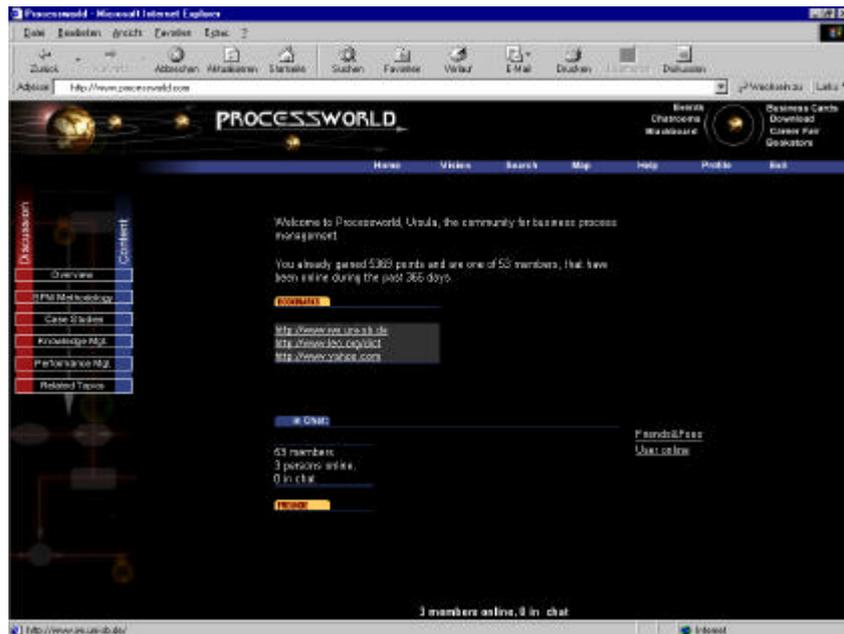


Abb. 7: Processworld-Welcome-Screen

Processworld richtet sich an Prozeßverantwortliche, Organisatoren, EDV-Verantwortliche, Berater, Wissenschaftler und alle am Thema des Geschäftsprozeßmanagements Interessierte. In der Community sollen auf internationaler Basis Erfahrungen (Case Studies), theoretische Konzepte (Methodology) und neueste Trends aus den genannten Bereichen erfaßt, gesammelt, strukturiert und weiterentwickelt werden, damit die Community-Mitglieder jederzeit den aktuellen Wissensstand haben. Damit soll ein durchgängiges Wissensmanagement nach dem im vorangegangenen Kapitel genannten Prozeßkreislauf möglich sein.

4.2 Struktur

Processworld zeichnet sich durch das typische Community-Merkmal der Authentifizierung seiner Mitglieder aus. Um die virtuelle Welt zu betreten, muß man sich durch einen frei wählbaren „Nickname“ identifizieren und kann zusätzlich weitere persönliche Daten, z. B. zur eigenen Branchenzugehörigkeit und den eigenen Interessengebieten, hinzufügen. Da Processworld ausgehend vom Themengebiet eine professionelle Community – keine Hobby-Community – ist, gehen die Betreiber bei der Mehrheit der Mitgliedsdaten von der Richtigkeit der Angaben aus. Denn das erklärte Ziel der Community ist der Aufbau eines professionellen Netzwerkes, bei dem man von der Seriosität seines Gegenübers überzeugt sein muß.

Processworld gliedert sich in zwei Hauptbereiche, die den Charakter der Community bestimmen:

1. Content

Im Content-Bereich werden praxisorientierte und wissenschaftliche Aufsätze sowie Foliensätze zu den genannten Themen rund um das Geschäftsprozeßmanagement gesammelt. Diese können mittels eines automatischen Uploads von jedem Mitglied in die entsprechende Kategorie eingestellt werden, so daß sie einer breiten Masse präsentiert werden und die darin vertretene Meinung diskutiert werden kann.

2. Discussion

Das Pendant zum Content-Bereich sind Diskussionsforen. Die Diskussionsforen folgen der gleichen Struktur und Logik wie der Content-Bereich. Diskussionsforen können nur durch Aktionen von Mitgliedern ins Leben gerufen werden. Dabei kann es sich um Fragestellungen, Behauptungen oder Kommentare und Anmerkungen zu den eingestellten Inhalten handeln. Andere Mitglieder haben die Möglichkeit, auf diese Diskussionsbeiträge zu reagieren, so daß man in einem funktionierenden Diskussionsforum im Nachhinein die Möglichkeit hat, das Entstehen eines Diskussionsergebnisses nachzuverfolgen, d. h. zu verstehen, wie neues Wissen aus vielen Detailinformationen entstanden ist.

Weiterhin stehen verschiedene Module [33] zur Verfügung, die die Interaktion der Mitglieder untereinander verbessern und die Attraktivität der Community erhöhen sollen. Bei den Modulen handelt es sich im einzelnen um:

- **Chat**
Im Chat-Forum können Community-Mitglieder synchron miteinander kommunizieren. Dabei können sie sich einerseits für eine offene Kommunikation, der jedes andere Mitglied beitreten kann, entscheiden, andererseits aber auch einen eigenen Chat-Raum eröffnen, in den sie bestimmte andere Mitglieder einladen, um dort eine geschlossene Gesprächsrunde zu führen.
- **Black Board**
Das Black Board ermöglicht die tägliche Bekanntgabe von Informationen, z. B. von Veranstaltungen oder Ereignissen, die für die Gemeinschaft von Interesse sind.
- **Business Cards**
Mit Hilfe von Business Cards erhält jedes Mitglied die Möglichkeit, sich anderen Mitgliedern zu präsentieren. Dabei obliegt es dem einzelnen, den Umfang an Informationen, die auf der Business Card veröffentlicht werden, zu bestimmen. Dies kann von der Angabe der Firmenzugehörigkeit oder der Email-Adresse bis hin zum Einstellen eines Fotos reichen. Da in Processworld interne Netzwerke aufgebaut werden sollen, fördert die Nutzung der Business Cards das Auffinden geeigneter Netzwerkpartner.
- **Guest Book**
Neben den Business Cards steht jedem Mitglied auch ein eigenes Guest Book zur Selbstverwaltung zur Verfügung. Das Guest Book basiert auf dem gleichen Prinzip wie das Black Board, d. h. es können täglich Kommentare eingestellt werden, jedoch betreffen diese Kommentare speziell den Guest Book-Inhaber. Ihm obliegt es, Einträge in sein Guest Book zu löschen oder das Guest Book als Ganzes der Öffentlichkeit zu verschließen.

- **Toplist**
Als Anreizfunktion existiert eine Toplist, in der die Mitglieder nach Punkten eingestuft werden. Punkte können durch den Aufenthalt in der Community und bestimmte Aktivitäten innerhalb der Community gewonnen werden. Die Toplist weist die aktivsten Community-Mitglieder aus. Neben der Anreizfunktion, die Toplist anzuführen, besteht der Sinn der Punkte darin, sie gegen gewisse Leistungen einzutauschen. Vorstellbar ist z. B. ein Eintausch von Punkten für den Download von Dokumenten oder Software.
- **Events**
Als Service steht den Mitgliedern ein Event-Kalender zur Verfügung, der über Tagungen zu den Community-Themen informiert. Hier haben die Mitglieder die Möglichkeit, für eigene Veranstaltungen zu werben.
- **Download**
In der Download-Area können Testversionen von themenbezogener Software zum Download angeboten werden. Dies kommt einerseits Softwareherstellern zugute, die ihre Produkte einem Fachpublikum präsentieren können, andererseits ermöglicht dies Interessierten das Testen und Bewerten neuer Softwarelösungen.
- **Career Center**
Der geplante Career Center von Processworld umfaßt eine Börse für Job-, Praktikums- und Diplomarbeitsanfragen und -angebote, damit Nachfrage und Angebot im Arbeitsmarkt aufeinandertreffen. Vorteil dieser integrierten Career Fair ist die Präsentation von Angebot und Nachfrage in einem bekannten und begrenztem Markt. Damit werden – analog den Vorteilen für Marketingmaßnahmen – ausschließlich Personen aus dem Bereich der Community-Zielgruppe angesprochen, die am ehesten dem gesuchten Arbeitnehmer- bzw. Arbeitsgeberprofil entsprechen.
- **Games**
Die Idee eines Spieleangebots entspringt den ursprünglichen Hobby-Communities und scheint auf den ersten Blick nicht zu den notwendigen Angeboten einer business-orientierten Community zu gehören. Trotzdem sind auch in einem professionellen Umfeld Pausen und Ablenkungen erforderlich. Genau diese Zeiten möchte Processworld nutzen, dem Mitglied auf spielerische Weise neues Wissen zu präsentieren, da die geplanten Spiele interaktive Fragerunden zur Allgemeinbildung und verschiedenen Community-Themen enthalten sollen.
- **Search Engine**
Als wichtiges Werkzeug des Wissensmanagement steht den Mitgliedern eine Search Engine zur Verfügung, die das Suchen nach Stichworten über die gesamte Community möglich macht.

Abb. 8 zeigt einige der beschriebenen Module im Überblick:

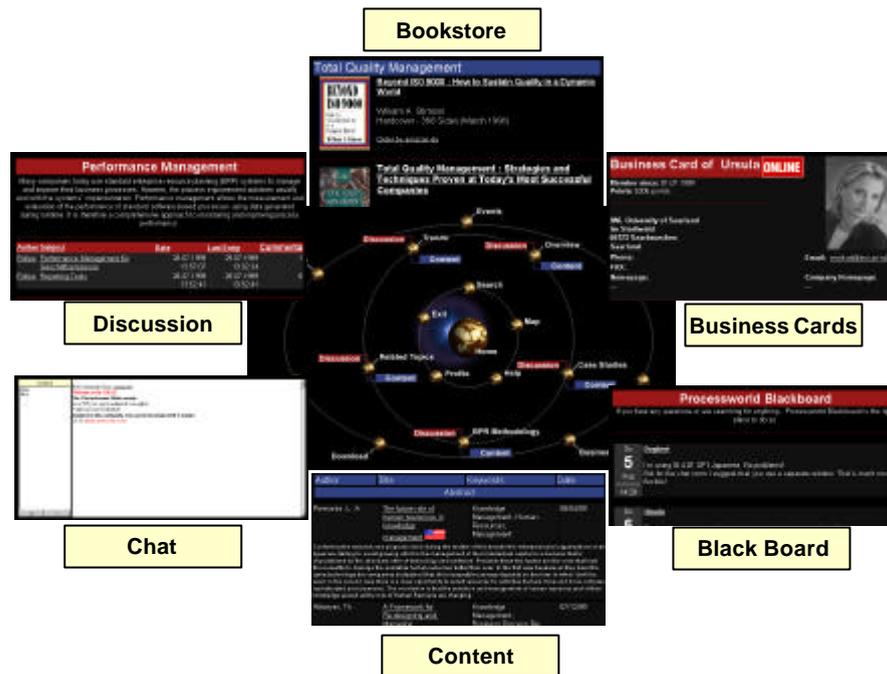


Abb. 8: Processworld-Module

5 Fazit und Ausblick

Virtual Communities sind aus der Notwendigkeit heraus entstanden, Kommunikation über zeitliche und räumliche Grenzen hinweg zu ermöglichen und zu erleichtern. Ihre Struktur wurde dabei vorwiegend von den Mitgliedern bestimmt. Nun haben Unternehmungen im Rahmen des eCommerce die Potentiale dieser virtuellen Internet-Plattformen erkannt und begonnen, sie nach ihren Vorstellungen aufzubauen. Der Profitgedanke spielt eine wachsende Rolle. Insofern kann das Konzept der Community als Teil eines eCommerce-Konzeptes interpretiert bzw. in eine eCommerce-Strategie integriert werden.

Auf der anderen Seite wird erwartet, daß auch der Wunsch der Community-Nutzer nach kommerziellen Services und Produkten als Angebote innerhalb einer virtuellen, business-orientierten Gemeinschaft wachsen wird. Denn für den Verbraucher haben Virtual Communities den Vorteil, daß sie neutrale Marktplätze darstellen, in denen sie selbst ein großes Mitsprache- und Mitgestaltungsrecht haben und gleichzeitig Zugriff auf konkurrierende Angebote erhalten.

Neben diesen kommerziell-orientierten Communities wird es trotzdem weiter eine gewisse Anzahl von nicht-kommerziellen, wissensbasierten Virtual Communities geben und erst die Zukunft wird zeigen, ob das Community-Konzept wirklich die erfolgreichste eCommerce-Strategie sein wird.

Communities als Basis eines lebenden Wissensmanagements sind schon jetzt etabliert und werden in unternehmensinternen Bereichen zunehmend aufgebaut. Die Eigenschaft, Wissen nicht durch eine Redaktion, sondern durch die Mitglieder aufzubauen bzw. zu kommentieren und dadurch dem Wissen selbst eine höhere Glaubwürdigkeit zu geben, macht eine Virtual Community zu einem vielversprechenden Knowledge Management-Konzept.

Neben dem internen Organisationswissen ist aber auch das externe Wissen über Märkte und deren Akteure von großer Bedeutung. Das Management von Kundenbeziehungen spielt für die strategische Unternehmensführung eine herausragende Rolle. Je exakter das Wissen um den Kunden ist, desto erfolgreicher kann das Beziehungsmanagement gestaltet werden. Damit wird ein funktionierendes externes Wissensmanagement zum Schlüsselfaktor für gutes Customer Relationship Management. Es wird in der Verantwortung von Virtual Community-Nutzern liegen, das Instrument der Virtual Community zur Erfüllung beider Management-Aufgaben in der richtigen Art und Weise einzusetzen.

Literaturverzeichnis

- [1] Als Beispiele seien die Suchmaschine Yahoo! oder Amazon benannt. Vgl. Albers, S.; Clement, M.; Peters, K. (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien - Strategien zum Markterfolg, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1998, Vorwort.
- [2] Selbst Meta-Suchmaschinen, die andere Suchmaschinen zur Beantwortung von Anfragen benutzen, decken meist unter 20% des Informationsangebots des Internets ab.
- [3] Vgl. Hagel III, J.; Armstrong, A. G.: Net Gain – Expanding Markets Through Virtual Communities, Boston, Massachusetts 1997, S.41
- [4] Vgl. Paul, C.; Runte, M.: Community Building, erscheint in: Albers, S.; Clement, M.; Peters, K.; Skiera, B., (Hrsg.), eCommerce, Frankfurt am Main 1999, S. 49-64.
- [5] Vgl. Rheingold, H.: The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier, 1993.
- [6] Vgl. Paul, Claudius; Runte, Matthias: Virtuelle Communities, in: Albers, S.; Clement, M.; Peters, K. (Hrsg.), Marketing mit Interaktiven Medien - Strategien zum Markterfolg, Frankfurt am Main 1998, S. 151-164.
- [7] Vgl. Figallo, C.: Tools, Techniques & Trust: What makes a good virtual community?: Human and social perspectives; The First International Conference on Virtual Communities, Bath, UK June 25, 1998.
- [8] Vgl. Hagel III, J.; Armstrong, A. G.: Net Gain – Expanding Markets Through Virtual Communities, Boston, Massachusetts 1997, S. 142-147.
- [9] Vgl. hierzu auch Paul, C.; Runte, M.: Virtuelle Communities, in: Albers, S.; Clement, M.; Peters, K. (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien - Strategien zum Markterfolg, Frankfurt am Main 1998, S. 151-164.

- [10] Vgl. Hagel III, J.; Armstrong, A. G.: Net Gain – Expanding Markets Through Virtual Communities, Boston, Massachusetts 1997, S. 32-38.
- [11] Vgl. hierzu auch den Begriff des *Computer Mediated Environments*, Hoffman, D. L.; Novak, T. P.: Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations, *Journal of Marketing*, 60 (July) 1996, S. 50-68.
- [12] Davis, S.; Botkin, J.: The Coming of Knowledge-Based Business, in: *Harvard Business Review*, Jul-Aug 1996.
- [13] Albrecht, F.: Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen. Inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Gestaltungsrahmen, Frankfurt am Main et al. 1993, S. 97.
- [14] Vgl. Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K.: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 2. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 56ff.
- [15] Vgl. Bullinger, H.-J.; Wörner K.; Prieto J.: Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis, in Bügel, H. D.: Wissensmanagement-Schritte zum intelligenten Unternehmen, Berlin et al. 1998, S. 25.
- [16] Modifiziert nach Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K.: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 2. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 56ff.
- [17] Vgl. Hofer-Alfeis, J.: Wissensmanagement für Prozeßbeherrschung und -innovation, Wiesbaden 1997, S. 11.
- [18] Vgl. Davenport, T. H.; Prusak, L.: Working Knowledge. How organization manage what they know, Boston 1998, S. 37 u. S. 87 ff.
- [19] Vgl. Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K.: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 2. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 271.
- [20] Vgl. Bullinger, H.-J.; Wörner K.; Prieto J.: Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis, in: Bügel, H. D.: Wissensmanagement – Schritte zum intelligenten Unternehmen, Berlin et al. 1998, S. 30.
- [21] Vgl. Neumann, S. et al.: Knowledge Management Systems – optimaler Einsatz des “Produktionsfaktors Wissen”, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Neue Märkte, neue Medien, neue Methoden – Roadmap zur agilen Organisation, 19. Saarbrücker Arbeitstagung 1998 für Industrie, Dienstleistung und Verwaltung, Heidelberg 1998, S. 193-224, S. 207.
- [22] Vgl. Bullinger, H.-J.; Wörner, K.; Prieto J.: Wissensmanagement heute – Daten, Fakten, Trends, Fraunhofer IAO-Studie, Stuttgart 1997, S. 10 ff.
- [23] Vgl. Radding, A.: Knowledge Management, Succeeding in the Information-based Global Economy, Computer Technology Research Group, 1998, S. 39.
- [24] Vgl. Bullinger, H.-J., Warnecke, H.-J.: Neue Organisationsformen im Unternehmen – Ein Handbuch für das moderne Management, Berlin et al. 1996, S. 18.
- [25] Vgl. Hagel, J.; Singer, M.: Das Unternehmen entflechten und klar fokussieren, in: *Harvard Business manager* 5/1999, S. 61-70.
- [26] Bruhn, M.: Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, 4. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 158, vgl. auch Laakmann, K.: Value-Added-Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb, in Mefert, H. (Hrsg.): Schriften zu Marketing und Management, Band 27, Frankfurt am Main 1995.
- [27] Vgl. <http://www.mysap.com> (online 14.07.99).
- [28] Vgl. z. B. Scheer, A.-W.; Borowsky, R., Markus, U.: Neue Märkte, neue Medien, neue Methoden – Roadmap zur agilen Organisation, in Scheer, A.-W. (Hrsg.): Neue Märkte, neue Medien, neue

Methoden –Roadmap zur agilen Organisation, 19. Saarbrücker Arbeitstagung für Industrie, Dienstleistung und Verwaltung, Heidelberg 1998, S. 17. Vgl. Piller, F. T.: Kundenindividuelle Massenproduktion: Die Wettbewerbsstrategie der Zukunft, München Wien 1998.

- [29] Vgl. <http://www.nestle-fbi.de> (online 01.06.99).
- [30] Vgl. Tomczak, T.; Dittrich, S.: Kundenclubs als Kundenbindungsinstrument, in Bruhn, M., Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden 1999.
- [31] Vgl. <http://www.warentest.de> (online 14.06.99).
- [32] Processworld (<http://www.processworld.com>) wird vom Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität des Saarlandes betrieben mit finanzieller Unterstützung der IDS Scheer AG, Saarbrücken.
- [33] Processworld ist mittels einer integrierten Standardsoftware (Cassiopeia NetCommunity) realisiert. Die Software unterstützt u. a. die Module Discussion, Chat, Black Board, Guest Book, Business Card und Toplist. Inhaltsbezogene Seiten werden durch Eigenentwicklung mit diesen Modulen verlinkt.