

# Community Building

*Claudius Paul und Matthias Runte*

---

## **Überblick**

- Virtuelle Communities sind interaktive Gemeinschaften von Personen und Organisationen im Cyberspace.
  - Communities sind eine wirkungsvolle Strategieoption zur Steigerung der Kundenbindung und zur Bündelung von Kaufkraft.
  - Communities bieten eine hervorragende Plattform für das One-to-One-Marketing, auf der Kundenwünsche optimal befriedigt und knappe Marketing-Budgets optimal eingesetzt werden können.
  - Beim Community Building bedient man sich bestimmter Instrumente, deren zweckmäßiger Einsatz in diesem Beitrag dargestellt wird.
-

## **1 Einführung**

Viele Unternehmen haben bereits die ersten Schritte in Richtung Online-Geschäft durch den Aufbau unternehmenseigener Websites getan. Die wenigsten verdienen daran bislang Geld. Im folgenden wird ein Konzept vorgestellt, das ein Überdenken vieler bisheriger Web-Auftritte nahelegt und für viele Unternehmen der Schlüssel zum Online-Erfolg sein könnte: Der Aufbau von interaktiven Kundenclubs, sogenannter Virtueller Communities. Das „Community Building“ eignet sich prinzipiell für jeden Online-Anbieter, der eine größere Anzahl von Online-Kunden dauerhaft an sich binden will.

Virtuelle Communities vereinen folgende Stärken:

- Die Kaufkraft wird in homogenen Zielgruppen gebündelt.
- Ein umfassendes Individualmarketing wird ermöglicht.
- Die Interaktion mit dem Kunden und zwischen den Kunden wird gestärkt.
- Die Kundenbindung wird durch den Aufbau sozialer Netze unter den Kunden gesteigert.
- Markteintrittsbarrieren gegen Wettbewerber werden errichtet.

In diesem Beitrag beschreiben wir, welches die konkreten Eigenschaften und Vorteile Virtueller Communities sind. Wir werden weiterhin darauf eingehen, wie man konkret virtuelle Communities aufbaut, welche Falltüren man vermeiden sollte und welche Steuerungs- und Kontrollsysteme man benötigt.

## **2 Was sind Virtuelle Communities?**

Virtuelle Communities sind Gemeinschaften von Personen und Organisationen im Cyberspace. Die ersten Virtuellen Communities entstanden in den 80er Jahren in den Kommunikationsforen des Internet. In diesen „News-groups“ wird seitdem ein weltweiter Gedankenaustausch über Forschung und Lehre, Computer, Freizeitgestaltung, Musik, Kunst und unzähliges mehr durchgeführt. Über die Kommunikation hinaus entwickelte sich ein dauer-

haftes Netzwerk persönlicher Bekanntschaften und Freundschaften. Mitte der 90er Jahre erkannte man, daß sich der Community-Gedanke und die ihm innewohnenden Wachstumskräfte wirtschaftlich nutzen lassen (Hagel III und Armstrong 1997). Der Wert des Konzeptes scheint bereits die ersten Früchte zu tragen. Anfang 1999 wurde die Community „GeoCities“ für vier Milliarden US\$ an den Online-Dienst AOL verkauft.

**Box 1:** *Definition kommerzieller Virtueller Communities*

---

- Erwerbswirtschaftliche Orientierung des Community-Organizers.
  - Konzentration auf einen Themenfokus.
  - Würdigung von Beiträgen der Mitglieder.
  - Verbindung von Kommunikation und Inhalten.
  - Zugang zu untereinander im Wettbewerb stehenden Anbietern.
  - Konsequente Umsetzung des Individualmarketings.
- 

Der Kern einer Community ist stets ein zentrales Thema, der *Themenfokus*. Um den Themenfokus herum entwickelt sich das Community-Leben. Er ist die entscheidende Schnittstelle der an der Community teilnehmenden *Mitglieder*. Der vom Veranstalter der Community („Community-Organizer“) zu wählende Themenfokus ist nahezu beliebig. Beispiele umfassen allgemeine Themen wie Musik, Reisen und Software oder spezifische Fragestellungen wie Flugsimulatoren für den PC. Eine Community kann aus mehreren Bereichen mit jeweils unterschiedlichem Themenfokus bestehen.

Um eine Community in Schwung zu bringen, müssen zunächst *Inhalte* („Content“) geschaffen werden, die einen engen Bezug zum Themenfokus besitzen. Sie bilden die Kristallisationskerne für die Interaktion der Benutzer mit dem Themenfokus und nachfolgend mit anderen Benutzern. Der Content umfaßt in der Regel mehrere Elemente wie Informationen, Produkte, Dienstleistungen und Entertainment. Diese Elemente sind in einer Weise bereitzustellen, die zum einen ein abgerundetes, interessantes Angebot bietet und

zum anderen die Kommunikation zwischen den Teilnehmern in der Community ermöglicht.

Ausgehend von diesen Basisinhalten trägt das Prinzip des intensiven Einbezugs der Mitglieder mit zum Aufbau der Community bei. Mitglieder steuern Erfahrungen und Wissen über Newsgroups oder Email bei, entwickeln eigene Ideen für Unterhaltungsangebote, moderieren Diskussionsgruppen etc. Gleichzeitig beginnt sich ein Netzwerk persönlicher Beziehungen zu entwickeln, das die Mitglieder an andere Benutzer und damit an die Community bindet. Über das Netzwerk der persönlichen Beziehungen findet neben der öffentlichen Kommunikation auch Mund-zu-Mund-Propaganda statt, die für einen regen Informations- und Erfahrungsaustausch sorgt. Alle in der Community angebotenen Produkte, Dienstleistungen und Informationen werden somit durch einen begleitenden dynamischen Kommunikationsfluß ergänzt. Man nennt dies das Prinzip der *Verbindung von Inhalten und Kommunikation*, dessen direktes Ergebnis aus Marketingsicht ein Netzwerk von ausgesprochen gut informierten Nachfragern darstellt.

Virtual Communities werden wirtschaftlich interessant, wenn eine kritische Masse von Mitgliedern gewonnen werden kann. Sobald das Nachfragepotential der Community eine gewisse Größe erreicht hat, lassen sich kooperierende Anbieter von Gütern und Dienstleistungen in die Community integrieren. Durch die ständige Interaktion mit den Mitgliedern über alle Community-Bereiche hinweg kann der Community-Organizer viel über deren individuelle Vorlieben (Präferenzen) lernen. Dies schafft die Möglichkeit zur konsequenten Umsetzung der als „Mass Customization“ bezeichneten automatisierten Individual-Marketing-Strategie, bei der eine Nachfragersegmentierung bis auf die Segmentgröße 1 vorgenommen wird. Die individuelle Präferenzkenntnis setzt der Community Organizer für maßgeschneiderte Produktinformationen, Werbebotschaften und anderes mehr ein, um Streuverluste zu minimieren und Kundenwünsche optimal und individuell befriedigen zu können.

*Box 2: Dynamische Kreisläufe in Virtuellen Communities*

---

- **Community-Inhalte.** Mit wachsender Vielfalt von Nachrichten an schwarzen Brettern, privaten Homepages und angefüllten Chat-Räumen wird die Community immer interessanter für Neueinsteiger, welche wiederum Mitgliederinhalte einbringen. Dieser Mechanismus sorgt für eine lebendige Community und ist absolut erfolgskritisch für das Community Building.
- **Loyalität und Kundenbindung.** Mit wachsender Mitgliederzahl und zunehmender Menge eingebrachter Inhalte steigt auch die Kommunikation unter den Mitgliedern. Dies führt zum Aufbau und Ausbau persönlicher Beziehungen, also der Verwirklichung des eigentlichen Community-Gedankens. Die Besuchsfrequenz steigt, die Vertrautheit mit der Bedienung wächst, und es entsteht eine soziale Bindung an die Community.
- **Mitgliederprofile.** Mit zunehmender Interaktion der Mitglieder wird es möglich, detaillierte Mitgliederprofile über Interessen, Informationsverhalten und Kaufgewohnheiten abzuleiten. Durch Individualisierung von Informationen und Angeboten kommt es zu einer nachhaltig verbesserten Kundenzufriedenheit, was erneut zu wachsender Mitgliederzahl und Loyalität führt.
- **Transaktionen.** Mit steigender Mitgliederzahl lassen sich immer mehr Anbieter von Waren und Dienstleistungen in die Community integrieren. Ein vielfältiges Angebot bedeutet erstens eine Zunahme von Transaktionen und damit Einnahmen für den Community-Organizer und zweitens eine gesteigerte Attraktivität für neue Mitglieder. Der steigende Umsatz führt wiederum zu wachsender Attraktivität für neue Anbieter, da das Nachfragepotential der Community progressiv steigt, Marketinginstrumente sich aufgrund der homogenen Interessenlage der Mitglieder gezielt ausrichten lassen und äußerst geringe Transaktionskosten durch weitgehende Automatisierbarkeit aller Interaktions- und Transaktionsvorgänge bestehen.

---

Der erfolgreiche Einsatz von Virtuellen Communities hängt entscheidend von der Geschwindigkeit ab, mit der kritische Massen an Mitgliedern, Inhalte, individuellen Benutzer- und Transaktionsprofilen, Produkten und Dienstleistungen aufgebaut werden können (Arthur 1996). Werbeeinnahmen, Provisionen und Kooperationsgebühren steigen überproportional und können bei

wachsenden Mitgliederzahlen zu sehr hohen Umsätzen und Gewinnen führen (Clement, Litfin und Peters 1998). Dabei lassen sich vier selbstverstärkende Mechanismen identifizieren (Paul und Runte 1998), die zu progressivem Wachstum und überproportionaler Umsatzsteigerung führen (Box 2).

Im folgenden werden wir auf den zweckmäßigen Einsatz spezieller Instrumente zum Community Building eingehen. Nachfolgend geben wir einige konkrete Handlungsempfehlungen zum Aufbau virtueller Communities. Anschließend gehen wir auf den Aufbau von Kontroll- und Steuerungssystemen ein, die sich als zweckmäßig für das Community Building darstellen.

### **3 Instrumente des Community Building**

In Box 1 sind die wesentlichen Elemente einer kommerziellen Virtuellen Community zusammengefaßt. In den Händen eines Community-Organizers werden sie zu Instrumenten des Community Building. Mittlerweile gibt es bereits eine Reihe unterschiedlicher Software-Hersteller, die spezielle Community-Software liefern (z.B. [www.web-fair.de](http://www.web-fair.de)). Dies mag die Durchführung der folgenden Aufgaben erleichtern.

Das Community Building beginnt mit der Wahl des *Themenfokus*. In der Regel wird ein Unternehmen, das sich mit der Community-Idee befaßt, besondere Kenntnisse, Informationsquellen und Verbindungen für ein bestimmtes Thema mitbringen, wie z.B. ein Reiseveranstalter, der sich zum Aufbau einer Virtuellen Community mit Reisefokus entscheidet ([www.travelchannel.de](http://www.travelchannel.de)). Die thematische Vorzeichnung ist insbesondere dann gegeben, wenn die Community auf einen bestehenden Online-Auftritt aufbaut. Dennoch sind auch strategische Gesichtspunkte zu beachten. In welchen Gebieten existiert noch Community-Bedarf? Ist das Thema geeignet, eine wachsende und zahlungskräftige Zielgruppe anzusprechen?

Wie auch immer das Anfangsthema beschaffen ist: Der Community-Gründer muß sich bewußt sein, daß jedes einzelne Mitglied bestimmte Erwartungen und Bedürfnisse in die Community einbringt. Will man die Mitglieder eng an

sich binden und ein dynamisches Wachstum nicht bremsen, kann die Community schnell auch Themen umfassen, die im Anfangskonzept nicht angedacht waren. Beispielsweise könnte eine Community das Thema „Eigenheim“ wählen und mit Informationen, Angeboten, Preisvergleichen und Beispielrechnungen zum Thema Musterhäuser, Finanzierung und Rechtsberatung beginnen. Es könnte sich eine Ausweitung in Richtung gesundes Wohnen, Gartenanlage oder Inneneinrichtung anbieten. Vielleicht finden sich auch viele Erwachsene mit Kleinkindern und Kindern ein und wünschen eine Aufnahme von Babynahrung und -kleidung und Billigreisen für die ganze Familie in das Community-Programm. Community Building heißt, vermehrt in Zielgruppen und vermindert in Angebotskategorien zu denken. Es gilt, die Bindung der genau spezifizierten Zielgruppe, die sich in der Community wohlfühlt, immer weiter zu erhöhen, indem die Bedürfnisse antizipiert und erfüllt werden. Dies erfordert eine Mentalität der Veränderung, des Neuen und viel Flexibilität. Der Lohn sind ein progressiv steigendes Mitgliederwachstum und nachfolgend einsetzende steigende Transaktions- und Werbeeinnahmen.

Ein an den Geschmack der Besucher angepaßter Online-Auftritt voller Informationen, Bilder, Produktangebote, Dienstleistungsversprechen, Rätsel und Gewinnmöglichkeiten zu einem bestimmten Themenfokus verharret doch auf dem Niveau einer elektronischen Illustrierten, solange der Benutzer ein Konsument und der Community-Organizer der Produzent bleibt. *Community-Mitglieder müssen aktiv Inhalte beisteuern.* Erst hierdurch erhält die Website jene Unverwechselbarkeit und Dynamik, die aus dem spontanen Denken und Wirken tausender Mitglieder einer lebendigen Community resultiert.

Ein typisches Element von Communities sind Newsgroups (Elektronische Schwarze Bretter). Zu einem interessanten Thema veröffentlichen Community-Mitglieder Fragen und Stellungnahmen, die nachfolgend von anderen Community-Besuchern beantwortet werden. Durch die praktisch kostenlose Archivierung wertvoller Beiträge oder typischer Fragen samt mustergültiger

Beantwortung („Frequently Asked Questions FAQ“) werden Newsgroups zu einer wertvollen Informationsquelle. Community-Mitglieder können auch persönliche Homepages einbringen ([www.geocities.com](http://www.geocities.com)), Stellungnahmen zu in der Community angebotenen Produkten abgeben (z.B. Buchrezensionen bei Bertelsmann Online; [www.bol.de](http://www.bol.de)) oder Workshops und Erfahrungsberichte einbringen. Mitglieder sind hierzu besonders zu motivieren. Um beispielsweise eine Reihe guter Workshops in einer Heimwerker-Community zu erhalten, könnte man ein Preisausschreiben veranstalten. Die Jury kann aus der Gesamtheit aller Community-Mitglieder bestehen. Neben Benotungen können von allen Mitgliedern auch Anregungen zu den Workshops hinterlassen werden. Folge: alle Tips und Tricks einzelner Bastler werden durch das Wissen einer Vielzahl weiterer Bastler ergänzt. Neben Preisausschreiben sind noch viele andere Motivationsformen zur Erlangung einer regen Mitgliederbeteiligung denkbar. Fortgeschrittene Motivationsstrategien wären beispielsweise die Koppelung von besonderen Zutrittsrechten an das Community-Engagement oder gar eine direkte Beteiligung am wirtschaftlichen Erfolg der Community wie bei [Clickcity.de](http://www.clickcity.de) ([www.clickcity.de](http://www.clickcity.de)).

Wer die vorigen Punkte beherzigt, spannt ein festes Dach aus vielseitigen und dauerhaften Inhalten, die genau auf die Community-Mitglieder abgestimmt sind. Genauso wichtig ist es, unter diesem Dach ein beziehungsstiftendes Geflecht der steten *Kommunikation der Mitglieder* zu verstärken. Neben die Einrichtung von Newsgroups treten daher weitere Techniken, die zur Herstellung persönlicher Kontakte geeignet sind, beispielsweise Chat, moderierte Diskussionen und Email-Verkehr. Damit wird der Startschuß für mehr Lebendigkeit und Kurzweil, Informationswert und beziehungs spendende Kraft der Community gegeben. So mag einem Gespräch zweier Besucher einer Reise-Community (der eine war schon dort, wo der andere den nächsten Urlaub verbringen möchte) sowohl eine Reihe interessanter Detailinformationen als auch gegenseitige Wertschätzung und eine weitergehende Bekanntschaft entspringen.



Selbstverständlich unterstützt ein solcher vertrauensvoller Informationsfluß unter den Mitgliedern auch deren Kaufentscheidungen innerhalb der Community. Neben Produkten mit Sucheigenschaften lassen sich jetzt auch Produkte mit ausgeprägten Vertrauenseigenschaften über das Internet vertreiben. Neben nach objektiven Eigenschaften gut beschreibbaren Produkten (z.B. PCs nach Festplattenkapazität, CPU-Geschwindigkeit) lassen sich durch persönliche Beziehungen auch Produkte mit ausgeprägten subjektiven Eigenschaften empfehlen (z.B. Hotels nach Servicegüte, Schönheit der Umgebung, Qualität des Essens). Freunden glaubt man auch im Bereich von subjektiven Eigenschaften.

Macht der Community-Organizer alles richtig, werden sämtliche Produktangebote, Informationen und Werbeaussagen durch einen steten Kommunikationsfluß der Mitglieder begleitet. Diese *Verbindung von Kommunikation und Inhalten* führt zu stets gut informierten Community-Mitgliedern. Falsche oder übertrieben positive Produktbeschreibungen werden schnell aufgedeckt. Die Rate der Fehlkäufe und Fehlbuchungen der Community-Mitglieder sinkt. Umsatzbeteiligungen und Werbeeinnahmen werden erst dann explodieren, wenn die Mitglieder massiv Vorteile aus der Vorbereitung und Umsetzung der Kaufentscheidung innerhalb der Community ziehen.

Unter dem Beziehungsaspekt führt vielfältige Kommunikation zu Bekanntschaften und Freundschaften der Community-Mitglieder untereinander. Die Aussicht, in den Chaträumen und auf den Nachrichtentafeln auf alte Bekannte zu stoßen, erhöht die Kundenbindung. Das Image einer Community, beziehungsfördernd zu wirken, kann zudem die Akquisition neuer Mitglieder erleichtern. Dazu ist es förderlich, durch eine geschickte Unterteilung der Community-Bereiche und Chaträume immer eine vertrauliche Stimmung zu erhalten. So könnten Chaträume beispielsweise themenorientiert gestaltet werden oder durch besondere Titel ausdrücken, für wen sie bestimmt sind.

Je unüberschaubarer die Fülle der Community-Angebote wird, um so konsequenter ist das *Individualmarketing* anzuwenden. Das Individualmarketing ist

ein wesentliches Instrument zu verstärkter Kundenbindung und zur Abschöpfung des wirtschaftlichen Potentials einer Community.

Individualmarketing beruht auf Nutzerprofilen, die meist über längere Zeit gespeichert werden. Um das Profil zu nutzen und es weiter zu detaillieren, muß bei jedem Folgebesuch eines Community-Mitglieds das gespeicherte Nutzerprofil dem Besucher zugeordnet werden. Eine Identifikation des Community-Mitglieds über Benutzerkennung und Paßwort bei Eintritt in die Community bietet eine ideale Voraussetzung dafür. Bei Communities, die auf eine lange Kundenbeziehung mit ihren Mitgliedern ausgelegt sind, ist eine Registrierung der richtige Weg.

**Box 3:** *Datenquellen für Nutzerprofile von Community-Mitgliedern*

---

Registrierung:

- Demographische Daten.
- Psychographische Daten (Interessen, Vorlieben).

Laufende Interaktion mit der Community:

- Benutzer-Tracking (z.B. Werbungs- und Content-Klickrate).
  - Aufzeichnung von Transaktionen.
  - Erkennung von Schlüsselwörtern in Newsgroup-Beiträgen.
  - Eingabe „persönlicher Präferenzen“ zur Community-Interaktion.
  - Zusätzliche Befragungen bei konkreten Anlässen.
- 

Der Aufbau von Nutzerprofilen ist in der Regel ein längerer Prozeß. Er beginnt mit der Registrierung, wo bereits einige grundlegende demographische Merkmale oder Interessensgebiete abgefragt werden können. Hierbei gilt, wie auch in allen nachfolgenden Stufen der Datenerhebung: Explizite Abfragen von Daten nur gegen erkennbare Gegenleistung oder Kundennutzen! Für die Registrierung gilt ein Richtwert von maximal fünf Fragen zur Demographie. Darüber hinaus gehende Fragen sollten einen konkreten Zusammenhang mit der Community haben und nachvollziehbar sein, da der Besucher die Community noch nicht kennt und die Seriosität des Community-Organizers erst

noch bewiesen werden muß. In der laufenden Interaktion mit der Community gibt es zudem noch viele Möglichkeiten, die Kundeneinschätzung zu verbessern und Kundendaten zu sammeln (Box 3).

Nutzerprofile können mit unterschiedlichen Methoden weiterverwendet werden. Beim „Rules Based Matching“ werden Regeln erstellt, nach denen einzelne Angebote unterbreitet werden. Eine Regel könnte lauten: „Wenn das Mitglied überproportional Sport-Inhalte abgerufen hat, dann zeige verstärkt Verweise zu den neusten Sportergebnissen“. Ein zweiter Ansatz ist das „Collaborative Filtering“. Hierbei werden zunächst Ähnlichkeiten zwischen Nutzerprofilen ermittelt. Hat ein Benutzer A eine ähnliches Profil wie die Benutzer B und C, so werden dem A verstärkt Produkte angeboten, die er noch nicht kennt und an denen B und C Interesse hatten bzw. sie sogar gekauft haben. Analog läßt sich dieses Verfahren bei der Auswahl von Werbebotschaften anwenden: Die Werbung, die bei bestimmten Mitgliedern gut wirkt, wird ebenfalls für Benutzer mit ähnlichen Profilen verwendet.

Je nachdem, welche Daten zur Profilerstellung genutzt werden und welche Individualisierungsverfahren zum Einsatz kommen, gibt es unzählige Varianten der Ausgestaltung des Individualmarketings. Beliebiger ist auch das Objekt der Zuordnung (Peppers und Rogers 1997): Sollen es Produkte und Werbebotschaften sein, oder gar Bekanntschaften zu anderen Community-Mitgliedern? Gerade in großen, schwer überschaubaren Communities lohnt es sich, weit mehr zu individualisieren als nur Werbebotschaften und Produktangebote.

Bei soviel Individualisierung und Transaktionen wird *Vertrauen* ein kritischer Faktor (Urban 1998). Wo immer Daten erhoben werden, sollte dies im Einverständnis mit dem Kunden erfolgen. Dieser muß von der großen Vorteilen überzeugt werden, die ein abgestimmtes Räderwerk der Individualisierung erarbeitet. Kein Mensch zögert, in einem Bekleidungsgeschäft Preis- und Modellvorstellungen an den Verkäufer weiterzugeben, damit dieser eine

Auswahl vorschlagen kann. Und mancher würde sich freuen, die passenden Schuhe und Pflegemittel gleich mitgeliefert zu bekommen. Nichts anderes bezweckt das Individualmarketing im Internet. Wer hingegen beispielsweise Kundendaten ungefragt an Dritte weiterreicht, unerwünscht Massen-E-mails verschickt oder Informationen verlangt, die in keinem Verhältnis zum Community-Thema stehen, der gefährdet den Erfolg eines in seiner Intensität und Skalierbarkeit beispiellosen Kooperationsmodells zwischen Community-Betreiber und Community-Mitglied.

Box 4 faßt die bisherigen Ausführungen zusammen und enthält ergänzende Ratschläge.

**Box 4:** *Die zehn erfolgskritischen Punkte beim Community Building*

---

- **Klare Entscheidung für oder gegen die Community treffen.** Die Entscheidung, ob eine Website zur Community ausgebaut werden soll, ist Top-Management-Sache! Nur wenn das uneingeschränkte Bekenntnis zum Community Building besteht, sollte man den Schritt wagen. Halbherziges und mit mangelhaften Ressourcen ausgestattetes Community Building ist zum Scheitern verurteilt. Stellen Sie sich auf eine längere Aufbauphase ein, bis kritische Massen erreicht werden.
- **Richtiger Themenfokus.** Bündeln Sie anfangs Ihre Kräfte auch beim Themenfokus! Der Themenfokus kann später zielgruppenorientiert erweitert werden.
- **Kundenorientierung.** Reden Sie mit den Kunden und hören Sie ihnen einfach zu. Schon ein offenes Ohr für die geheimen oder ausgesprochenen Wünsche der Kunden birgt ein kaum zu überschätzendes Verbesserungspotential.
- **Mitgliederbeiträge würdigen.** Das größte Potential einer Community sind Ihre Benutzer. Animieren Sie sie, aktiv am Aufbau und der Entwicklung der Community teilzunehmen. Das spart nicht nur Ressourcen, sondern sorgt automatisch für ein hohes Maß an Kundennähe und Kundenbindung. Verschweigen Sie nicht die Herkunft der Mitgliederbeiträge, sondern kommunizieren Sie, daß ihre Mitglieder sich gegenseitig helfen.

- **Interaktion ermöglichen.** Fördern Sie die Kommunikation der Kunden untereinander. Soziale Bindungen sind der beste Schutz gegen Abwanderung und ein Motor der Lebendigkeit.
- **Community vor Commerce.** Die Community soll das neue Zuhause ihrer Kunden werden. Verspielen Sie Ihr Vertrauen nicht durch übertriebene Kommerzialisierung, insbesondere nicht vor dem Aufbau von kritischen Massen. Befragungen müssen immer eine offensichtliche Gegenleistung oder Kundennutzen mit sich bringen. Lassen Sie die Kunden den konkreten Nutzen spüren, den sie durch die Community haben!
- **Aktualität.** Halten Sie Ihre Website auf dem laufenden und risikieren Sie ruhig mal etwas Neues.
- **Service.** Nehmen Sie Ihre Kunden ernst und bieten Sie zufriedenstellenden Mitglieder-Service. Der Wert ihrer Community ist ihre Benutzerbasis. Investitionen in Service sind daher immer auch eine Investition in Ihre Benutzerbasis. Stellen Sie z.B. sicher, daß Emails Ihrer Kunden binnen 24 Stunden beantwortet werden.
- **Individual-Marketing.** Schöpfen Sie das wirtschaftliche Potential der Community durch die individuelle Anpassung der Marketinginstrumente aus und steigern Sie gleichzeitig die Zufriedenheit der Mitglieder.
- **Laufendes Online-Controlling.** Online-Medien bieten hervorragende Möglichkeiten zur Echtzeit-Steuerung Ihrer Marketing-Maßnahmen. Investieren Sie in ein flexibles, aber zu weiten Teilen automatisiertes Berichtswesen über alle Transaktionen, die Ihre Benutzer machen. Wirkt ein Werbebanner nicht? Besteht kein Interesse für bestimmte Inhalte? Reagieren Sie sofort! Stärken Sie die frequentierten und beliebten Teile Ihrer Community. Schalten Sie die unbeliebten Teile ab.

---

#### 4 Community-Controlling

Kontinuierliches Community-Controlling ist notwendig, um den Erfolg einzelner Community-Angebote abzuschätzen, bei Zielabweichungen Maßnahmen ergreifen zu können und die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen zeitnah zu überprüfen.

Die Definition des Erfolgs des Community-Angebots kann hierbei auf verschiedenen Stufen ansetzen. Erfolg können zum einen *Transaktions- und Werbeeinnahmen* sein. Die Gegenüberstellung von Kosten und Erlös einzelner Community-Maßnahmen wäre aus Steuerungsgründen wünschenswert. Zurechnungsschwierigkeiten, Wechselwirkungen mit anderen Instrumenten und zeitliche Wirkungsverzögerungen können die genaue Quantifizierung jedoch zu einem schweren Unterfangen machen. Ähnliche Probleme ergeben sich, will man die allgemeine *Besuchshäufigkeit* oder das *Mitgliederwachstum* mit einzelnen Community-Maßnahmen in Verbindung bringen. Ähnliches gilt auch für Ergebnisse allgemeiner Befragungen zur *Mitgliederzufriedenheit*. Durch eine regelmäßige Wiederholung solcher Befragungen ist es möglich, die Entwicklung von Schlüsselkriterien zu verfolgen. Beispiele für solche Schlüsselkriterien sind der Informationswert der Community, die wahrgenommene Qualität des Produktangebots, das Vertrauen in den Community-Organizer oder die Zufriedenheit mit dem Service. Auch hier gilt: eine Zuordnung der Erfolgsentwicklung zu einzelnen Maßnahmen ist schwierig.

Will man automatisiert den Erfolgsbeitrag einzelner Maßnahmen ermitteln, bietet sich daher ein Übergang zu einer weniger aggregierten Betrachtung an. Beispielsweise läßt sich durch Logfile-Analysen das Interesse an einzelnen Angeboten der Community wie Produktkategorien, bestimmte Werbung, Chat-Räume, Newsgroups, Workshops, Fotowettbewerbe und private Homepages genau verfolgen. Meßbar ist u.a. die Besuchshäufigkeit und die durchschnittliche Besuchsdauer einzelner Angebote. Die Erfolgsmessung kann von Beginn einer Community-Maßnahme an sowie laufend und standardisiert erfolgen. Der Community-Organizer sieht im Idealfall auf einen „Klick“, in welchen Community-Bereichen das Leben tobt und wo Angebote abgesetzt werden müssen.

Als praktische Zielsetzung eines Community-Controllings bietet sich an:

- Das ständige Aufnehmen der Wünsche und Anforderungen der Community-Mitglieder,
- das Aufspüren von Erweiterungsbedarf einzelner Community-Angebote (Produkte, Inhalte, Werbung, Chaträume, Online-Spiele usw.)
- die Identifikation unbeliebter Angebote und deren Abschaltung.

Es lohnt es sich, in wirksame Controlling-Konzepte zu investieren und die in den Interaktiven Medien mögliche weitgehende Automatisierbarkeit und Möglichkeit zur Echtzeit-Datenerhebung zum eigenen Erfolg zu nutzen.

## 5 Fazit

Online-Unternehmen müssen Individual-Marketing betreiben, um Kundenwünsche befriedigen zu können und knappe Marketing-Budgets optimal zu allozieren. Ein wesentliches Problem dabei ist der Aufbau von Nutzerprofilen, der nur bei einem hohen Grad von Kundenbindung möglich ist. Für viele Websites ergibt sich daraus die Option, Virtuelle Communities zu gründen.

In diesem Beitrag haben wir gezeigt, mit welchen Instrumenten man den Grundstein für Virtuelle Communities legt. Richtig eingesetzt sind Communities für eine hohe Anzahl von Websites eine zweckmäßige oder sogar zwingende Option, um am Markt bestehen zu können und Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

## Literatur

**Arthur, W.B. (1996):** Increasing Returns and the New World of Business, in: *Harvard Business Review*, 4, 101-109.

**Clement, M.; Litfin, T. und Peters, K. (1998):** Netzeffekte und Kritische Masse, in: S. Albers, M. Clement und K. Peters (Hrsg.): *Marketing mit Interaktiven Medien*, Frankfurt am Main, 81-94.

**Gudmundsson, O.; Hunt, M.; Lewis, D.; Marshall, T. und Nabhan, M. (1996)**, *Commercialization of the World Wide Web: The Role of Cookies*, im Internet unter: <http://www2000.ogsm.vanderbilt.edu/cb3/mgt565a/group5/paper.group5.paper2.htm>

**Hagel III, J. und Armstrong, A.G. (1997)**: *Net Gain – Expanding Markets through Virtual Communities*, Boston, Massachusetts.

**Hohensee, M. (1999)**, *Heikle Aufgaben*, in: *Wirtschaftswoche*, Band 53 (I), Heft 3, 46-47

**Paul, C. und Runte, M. (1998)**: *Virtuelle Communities*, in: S. Albers, M. Clement und K. Peters (Hrsg.): *Marketing mit Interaktiven Medien – Strategien zum Markterfolg*, Frankfurt am Main, 151-164.

**Peppers, D. und Rogers, M. (1997)**: *The 1:1 Future: Building Relationships One Customer at a Time*, New York.

**Urban, G.L. (1998)**: *Trust Based Marketing on the Web, Working Paper*, MIT, USA.