

Virtual Communities (VC): Strategische Ausrichtung und Potentiale

- Arbeitspapier zum internen Gebrauch -

TU Dresden
Fakultät Informatik
Institut für Informationssysteme
Dozentur „Entwurfsmethoden und Werkzeuge für Anwendungssysteme“
Kai Bender, März 1998

1	DEFINITION UND BEDEUTUNG VON VC.....	2
1.1	EINFÜHRENDE BETRACHTUNGEN	2
1.2	VERSCHIEBUNG DER MARKTMACHT ZUM KUNDEN.....	3
1.3	ÖKONOMISCHE ASPEKTE	3
1.4	ENTWICKLUNGSTADIEN VON VC	6
2	STRATEGISCHE GESICHTSPUNKTE FÜR DEN AUFBAU VIRTUELLER GEMEINSCHAFTEN	6
2.1	MARKTEINTRITT	6
2.2	DER AUFBAU DER KRITISCHEN MASSE.....	7
2.3	BEHERRSCHUNG DES WACHSTUMS	8
2.4	TECHNOLOGIEAUSWAHL	8
3	AUSWIRKUNGEN VON VIRTUAL COMMUNITIES AUF DAS UNTERNEHMEN	9
3.1	AUSWIRKUNGEN AUF FUNKTIONALE BEREICHE	9
3.2	AUSWIRKUNGEN AUF INDUSTRIE UND MÄRKTE	10

1 Definition und Bedeutung von VC

1.1 Einführende Betrachtungen

VC werden definiert durch:

- Fokus: VC sollten durch ein bestimmtes Thema, einen bestimmten regionalen Bezug, eine Branche o.ä., auf die sie sich beziehen, charakterisiert sein.
- Integration von Inhalt und Kommunikation: In VC werden Inhalte präsentiert, über die auch kommuniziert werden kann, z.B. kann ein Teilnehmer den Verfasser eines Inhaltes zu seiner Meinung befragen. Kommunikation erfolgt über email, Bulletin Boards, Chat,...
- Integration teilnehmergenerierter Inhalte: In VC konsumiert ein Teilnehmer nicht nur Information; es ist ihm möglich, Information selbst anzubieten, vorgefundene Information aufzubereiten, zu aggregieren, etc.
- Berücksichtigung konkurrierender Anbieter: Da die VC als eine Art Agent für ihre Mitglieder arbeitet, sollte sie alle verfügbaren Ressourcen, die für die Mitglieder relevant erscheinen, berücksichtigen. Dies schließt konkurrierende Anbieter (und andere VCs, wenn möglich) mit ein.
- Kommerzielle Orientierung: VC werden mehr und mehr kommerziell orientierte Konstrukte sein; es wird einen Betreiber geben, der durch Mitgliedsbeiträge von Teilnehmern Geld verdient. Non-Profit-VC bleiben ebenfalls bestehen.

Vorteile von VC sind:

- Niedrigere Suchkosten: Anbieter und Nachfrager „treffen“ sich schneller, weil aufgrund der inhaltlichen Fokussierung präziser gesucht werden kann.
- Abbau von Hemmschwellen beim Kauf: Durch den gegenseitigen Austausch von Information zwischen Kunden zögern diese weniger als beim herkömmlichen Electronic Commerce, da sich ihr subjektiv empfundenes Risiko durch den Erfahrungsaustausch reduziert und Aspekte der Gruppendynamik stärker ins Gewicht fallen.
- Genauere Zielgruppensegmentierung: Mitglieder der VC generieren durch ihr Verhalten in der Gemeinschaft ständig Information. Zugang zu diesen Informationen kann Anbietern selektiv ermöglicht werden.
- Erhöhung der Produktqualität: Besseres Wissen um die Präferenzen und Wünsche der Kunden ermöglicht es den Anbietern, qualitativ hochwertigere Produkte anzubieten.
- Abbau der Kapitalbindung in Anlagevermögen: wie alle virtuellen, kommerziell orientierten Umfelder können auch VC dazu beitragen, Filialnetze etc. abzubauen.
- Erweiterung der geographischen Reichweite: Bedienung geographisch entfernter Märkte wird (natürlich mit Einschränkungen bzgl. der logistischen Erreichbarkeit) möglich.
- Abbau von Handelsstufen: Zwischengeschaltete Handelsstufen wie Großhändler können u.U. aus der Wertschöpfungskette herausfallen.

Der Wechsel hin zu stärkerer Beeinflussung des Marktes durch Kunden erfordert Berücksichtigung folgender Punkte:

- Teilnehmer müssen technologisch unterstützt die Möglichkeit erhalten, miteinander zu kommunizieren, Inhalte zu nutzen und selbst zu generieren.
- Mitglieder müssen die Möglichkeit erhalten, Angebote zu vergleichen und in einem robusten transaktionsorientierten Umfeld zu interagieren.

- Mitglieder müssen die Möglichkeit erhalten, aus der Information, die über sie selbst generiert wird, größtmöglichen Gewinn zu erzielen bzw. diese zumindest eigenständig zu verwalten.

1.2 Verschiebung der Marktmacht zum Kunden

Der Schwerpunkt von VC liegt nicht auf der Aggregation von Ressourcen, sondern auf der Aggregation von Teilnehmern. Diese Teilnehmer müssen folgende Aspekte in der VC berücksichtigt finden:

- persönliche Interessen: nichts bindet Menschen so sehr aneinander wie persönliche Interessen. Eine VC kann eine Plattform für solche Bindungen sein, sowohl auf privater wie auf geschäftlicher Seite
- Beziehungen: neben den gemeinsamen Interessen ist es die zwischenmenschliche Beziehung selbst, die eine VC für potentielle Mitglieder interessant macht.
- Fantasie: die Inhalte einer VC sowie die Kommunikation mit anderen Teilnehmern regen die Fantasie der Mitglieder an; Beispiel: MUDs
- Transaktionen: Der Austausch von Information, Geld und auch Gütern ist die logische Fortsetzung der Integration von Inhalt und Kommunikation.

Im Unterschied zu reinem Electronic Commerce entwickeln sich Preise in Abhängigkeit der Mengen am Markt in einer Art „Biete“-Mechanismus. Nachfrager haben viel stärker die Möglichkeit, Angebote zu vergleichen und somit erhält der günstigste Anbieter (bei qualitativer Gleichheit der Produkte) letztlich am Ende eines „auktionsähnlichen“ Prozesses den „Zuschlag“. Man spricht in diesem Zusammenhang von einer Verschiebung der Marktmacht vom Anbieter zum Nachfrager. Ein Kunde, der verreisen will, sucht z.B. nicht wie in einer Mall nach dem günstigsten Angebot, sondern veröffentlicht seinen Wunsch zu verreisen. Es ist an den Unternehmen, persönliche Angebote zu unterbreiten.

Anbieter sehen sich einem Dilemma gegenüber: einerseits setzen sie sich durch die Beteiligung in VC aufgrund der Vergleichbarkeit von Angeboten einem höheren Preisdruck ausgesetzt, andererseits kann durch das Fernbleiben aus VC der Konkurrenz ein u. U. uneinholbarer kompetitiver Vorteil entstehen. Insgesamt wird sich durch das Wegfallen eines Anteils der Transaktionskosten die Menge der gehandelten Güter erhöhen. Unternehmen, die nicht in VC präsent sind, partizipieren nicht an diesem Zuwachs. VC unterscheiden sich von Online-Diensten und Malls in erster Linie dadurch, daß sie Kommunikation zwischen Teilnehmern nicht nur zulassen, sondern in den Mittelpunkt stellen und zweitens dadurch, daß sie mitgliedergenerierten Inhalt zulassen.

1.3 Ökonomische Aspekte

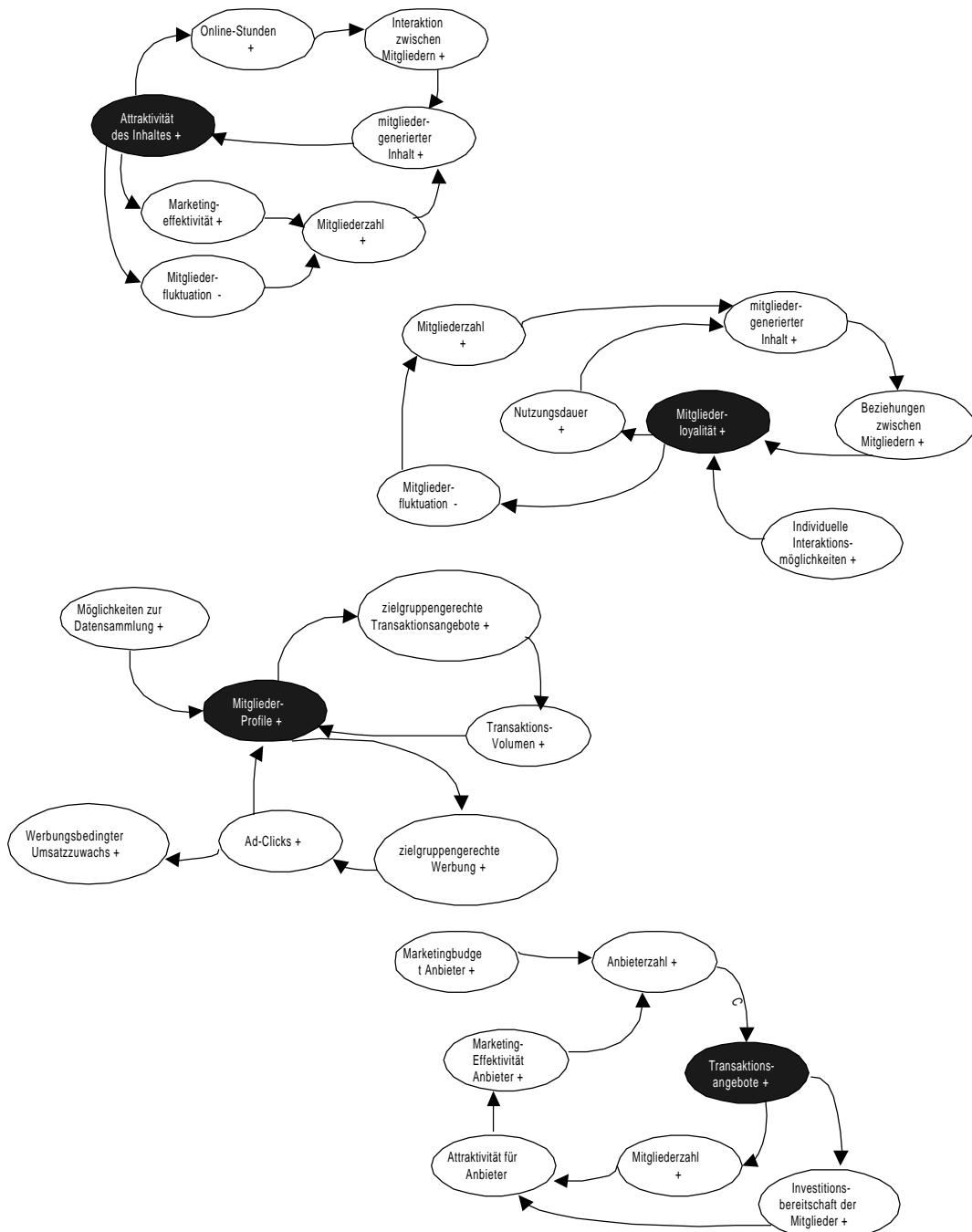
Die Umsätze, die mit virtuellen Gemeinschaften erzielt werden können, steigen zuerst langsam, danach exponentiell an. Dies kann an den sinkenden Grenzkosten zusätzlich produzierter Einheiten bei hohen Stückzahlen liegen, aber auch an erfahrungsbedingten Lerneffekten oder der steigenden Attraktivität eines Produktes in Abhängigkeit von der Zahl der bereits abgesetzten Produkte (Beispiel: Faxgeräte sind umso attraktiver für den Kunden, je mehr Faxgeräte bereits in Betrieb sind). Umsatz für die Betreiber von VC kann gewonnen werden aus:

- Subskriptionsgebühren: regelmäßige Zahlungen der Nutzer für die bloße Beteiligung an der VC

- Nutzungsgebühren: Zahlungen der Teilnehmer in Abhängigkeit von der tatsächlichen Nutzungsdauer oder dem Volumen der abgerufenen Daten
- Inhaltsabhängige Gebühren: Mitglieder zahlen für bestimmte Daten
- Dienstabhängige Gebühren: Mitglieder zahlen für bestimmte Leistungen, z.B. Benachrichtigungen bei Verfügbarkeit bestimmter Information
- Gebühren werbender Unternehmen
- Transaktionsbezogene Gebühren von Anbietern, z.B. 5% des generierten Online-Umsatzes oder 5 DM für jede durchgeführte Transaktion

Modelle, in denen Gebühren durch Mitglieder zu entrichten sind, sind generell weniger erfolgreich, weil die Mitgliederzahl langsamer steigt (und Mitglieder ja das eigentliche Asset der VC sind).

Umsatzwachstum wird durch vier dynamische Kreisläufe erzielt:



Der kumulative Effekt der Kreisläufe ist höher als die jeweiligen Einzeleffekte. Das Gesamtwachstum hängt von folgenden Faktoren ab:

- kritische Masse der Mitglieder
- kritische Masse der Nutzerprofile
- kritische Masse der Anbieter
- kritische Masse der Transaktionsprofile
- kritische Masse der Transaktionen

Die Entwicklung einer hinreichend starken Mitgliederbasis vollzieht sich in vier Schritten:

- Erwecken des Interesses (Marketing, gratis Mitgliedschaften,...)
- Aktive Teilnahme erreichen (mitgliedergenerierten Inhalt in den Vordergrund stellen, attraktive Teilnehmer als „Gastredner“ engagieren,...)
- Loyalität aufbauen (zwischenmenschliche Beziehungen zwischen Teilnehmern aufbauen,...)
- Wert realisieren (Transaktionsdienste anbieten, zielgruppengerechte Werbung ermöglichen, wertschöpfende Zusatzdienste gegen Gebühr anbieten,...)

Generell unterscheidet man auch folgende Typen von Mitgliedern:

- „Browser“: Testen die VC, können für positive/negative Publicity sorgen, geringer Umsatz
- „Builder“: Steuern intensiv mitgliedergenerierten Inhalt bei und steigern somit die Attraktivität der VC; sind sehr geeignet als Zielgruppe, weil sie ein deutliches Profil hinterlassen.
- „User“: Verbringen viel Zeit in der VC, steuern aber selbst kaum Inhalte bei, können durch ihr Nutzungsverhalten aber dennoch attraktive Nutzerprofile hinterlassen.
- „Buyer“: Nutzen transaktionsorientierte Dienste

Ein wesentliches Problem von VC ist, daß die Kosten für den Betreiber zwar relativ überschaubar bleiben, aber vorwiegend am Anfang des Betriebes der VC anfallen, also an einem Punkt, an dem die Umsätze noch recht niedrig sind, weil die kritische Masse an Mitgliedern noch nicht erreicht ist. Es ist wichtig, die ersten Mitglieder so lange zu halten, bis die Attraktivität der VC groß genug ist, um das exponentielle Wachstum beginnen zu lassen, weil auch im Bereich der VC die Neuakquisition stets teurer ist als das Halten eines bestehenden Kunden. Häufig besteht das Dilemma eines VC-Betreibers darin, daß die einzige Quelle, unmittelbar von Beginn an nennenswerte Umsätze zu erzielen, in der Erhebung von Subskriptionsgebühren besteht, also in einer Form, die erfahrungsgemäß das Wachstum der VC eher hemmt als fördert. Idealerweise werden VC also von Unternehmen betrieben, die über hinreichende Liquidität verfügen, um Anlaufverluste in Höhe von 1-2 Mio \$ über eine Periode von bis zu fünf Jahren vorzufinanzieren.

Ein rechtzeitiger Einstieg ist dennoch ratsam, weil sich die Markteintrittsbarrieren erhöhen werden, je länger ein potentieller VC-Betreiber mit dem Markteintritt wartet. Die Barrieren sind:

- Eingeschränkte Verfügbarkeit von „Assets“: haben die ersten VC die kritische Masse an Mitgliedern erreicht, wird es schwer, diesen Wettbewerbsvorteil wettzumachen.
- Persönliche Bindung von Mitgliedern an andere Betreiber oder Mitglieder, mit denen sie Information austauschen: ein Mitglied, das einen Kreis von 10 anderen Mitgliedern

innerhalb einer VC hat, mit denen es sich über seine Interessen austauschen kann, wird diese VC kaum verlassen (es sei denn, alle wechseln).

- Erhöhung der Faktorkosten: Moderation von Bulletin Boards etc. ist heute beinahe kostenfrei. Diesbezügliche Fähigkeiten werden aber mit der Zeit wichtiger und somit teurer.
- Mengendegression: je mehr Mitglieder eine VC hat, desto günstiger können Kosten verteilt und Preise gestaltet werden.

1.4 Entwicklungsstadien von VC

VC werden unterschiedliche Entwicklungsstadien durchlaufen:

- a) „Virtual Villages“: stark fragmentierte aber profitable Gemeinschaften, von denen jede mehrere kleine Subgemeinschaften besitzt; niedrige Markteintrittsbarrieren, viele Markteintritte, Anbieter nahmen an einer Vielzahl von Gemeinschaften teil, Nutzer sind in mehreren Gemeinschaften Teilnehmer.
- b) „Concentrated Constellations“: Konzentrationserscheinungen im Markt auf einige Kerngemeinschaften, Entwicklung von Beziehungen zwischen Gemeinschaften und Herausbildung von Nischengemeinschaften; steigende Umsätze fördern die Entwicklung der Kerngemeinschaften, wie z.B. „Reise“; Nischengemeinschaften profitieren von der inhaltlichen Verbindung mit Kerngemeinschaften.
- c) „Cosmic Coalitions“: Einige Kerngemeinschaften aggregieren Kerngemeinschaften komplementärer Themenbereiche; Zusatznutzen für Nutzer liegt in der gemeinsamen Nutzung von Elementen wie Nutzerschnittstelle oder Zahlungssystem; Zusatznutzen für Anbieter liegt in der themenübergreifenden Nutzung von Mitgliederprofilen, etc.
- d) „Integrated Infomediaries“: Gemeinschaften und „Coalitions“ werden mehr und mehr zu Agenten für die Teilnehmer, die die themenübergreifenden Teilnehmerprofile administrieren und so den maximalen Nutzen für die Teilnehmer erzielen; Profile können bei den Mitgliedern selbst gehalten werden, denen sie auch „gehören“; spezialisierte Intermediaries maximieren den Teilnehmernutzen bezüglich spezieller Bedürfnisse.

2 Strategische Gesichtspunkte für den Aufbau Virtueller Gemeinschaften

2.1 Markteintritt

Die Errichtung einer virtuellen Gemeinschaft ist für beinahe jedes Themengebiet denkbar, aber nicht für jedes Gebiet gleich rentabel. Folgende Faktoren beeinflussen die Rentabilität:

- Größe der potentiellen VC
- Relativer Wert der VC: kann eine VC Wert für ihre Mitglieder schaffen, den andere Medien nicht zu schaffen in der Lage sind ?
- Wert der Mitgliedschaft in einer VC: Handelt es sich bei den potentiellen VC-Mitgliedern um Menschen, die für Informationen auf dem jeweiligen Themengebiet zu zahlen bereit sind ?
- Intensität der kommerziellen Komponente: In Abhängigkeit vom Thema ist die Wahrscheinlichkeit für nennenswerte Umsätze sehr unterschiedlich: eine VC für Artisten wird mit großer Wahrscheinlichkeit weniger Umsätze mit sich bringen als eine VC für junge Eltern
- Fraktale Tiefe: Wie weit lässt sich das Themengebiet untergliedern ?

Ferner lassen sich folgende Typen von VC unterscheiden:

- I) VC mit Consumer-Fokus:
 - Geographische Gemeinschaften
 - Demographische Gemeinschaften
 - Thematische Gemeinschaften

- II. VC mit Business-to-Business-Fokus:
 - Gemeinschaften vertikaler Marktsegmente (Bankgemeinschaft, Bauerngemeinschaft,...)
 - Funktionale Gemeinschaften (Einkaufsgemeinschaften, Logistikgemeinschaften,...)
 - Geographische Gemeinschaften
 - Gemeinschaften nach Unternehmenstypen (z.B. KMU-Gemeinschaft)

Die Expansion einer VC kann mit Hilfe folgender Konstrukte erfolgen:

- Fraktale Breite: Im Gegensatz zur fraktalen Tiefe, bei der ein einheitliches Oberthema einer VC in zahlreiche Subthemen aufgespaltet wird, beschreibt die fraktale Breite die Fähigkeit einer VC, sich thematisch in Richtungen auszudehnen, die mit dem ursprünglichen Thema nicht unmittelbar in Verbindung stehen.
- VC-Typen als Wachstumsvektoren: die oben genannten VC-Typen können Richtungen andeuten, in die eine VC diversifiziert werden kann. Beispielsweise kann eine Reise-VC durch demographische Spezialisierung eine Sub-VC mit dem Schwerpunkt „Reisen für junge Eltern“ entwickeln, aus der schließlich eine eigene VC „Junge Eltern“ entsteht. Ähnliches ist im Business-to-Business-Sektor denkbar.

Ressourcen, die den Aufbau einer Kundenbasis erleichtern, sind:

- Etablierte Marken
- Etablierte Kundenbeziehungen
- Geeigneter Inhalt

2.2 *Der Aufbau der kritischen Masse*

Eine Strategie für VC-Betreiber zum Aufbau der kritischen Masse von Mitgliedern besteht aus 3 Phasen:

1. „Traffic“ generieren
 - Schneller Markteintritt
 - Interessenten schnell akquirieren, z.B durch einfache Aufbereitung bereits bestehender Web-Inhalte; KEINE zu frühe Investition in eigene Inhalte.
 - Aufmerksamkeit erzeugen: intensive Site-Promotion in anderen Medien
 - Partnerschaften anstreben; denkbare Partner sind:
 - a) Unternehmen mit starken distributiven Fähigkeiten
 - b) Unternehmen, die über themenverwandte Inhalte verfügen
 - c) Potentielle Wettbewerber

2. „Traffic“ konzentrieren
 - Mitglieder gewinnen, halten und zur Beisteuerung von Inhalten bewegen
 - Angebot ausbauen: erweiterte Funktionalitäten,...
 - Wert erzeugen: Aufbau einer breiten Basis von Mitgliederprofilen

3. „Traffic“ erhalten

- Persönliche Beziehungen zwischen Mitgliedern fördern
- Mitgliedergenerierten Inhalt übersichtlich verwalten und in den Vordergrund stellen
- Funktionalität hinsichtlich individueller Mitgliederinteressen erweitern
- Ressourcen auf individuelle Interessen abstimmen

2.3 Beherrschung des Wachstums

Anforderungen für die Beherrschung des Wachstums einer VC sind:

1. Skalierbarkeit bewahren (durch fraktale Tiefe):
 - Das „Gemeinschaftsgefühl“ muß gewahrt bleiben
 - Die Vorteile, die Größe mit sich bringt, sind dennoch auszunutzen
2. Keine zu große Einflußnahme des Betreibers:
 - Franchising-ähnliche Strukturen zulassen
 - Mitgliedern Mitbestimmungsrechte (Vermarktung, Look & Feel) einräumen
3. „Organisches“ Management: Kreativität nicht untergraben, Eigeninitiativen von Mitgliedern fördern

Benötigte Fähigkeiten für den Betrieb einer VC sind:

1. Akquisitionsfähigkeiten
2. Nutzung von Mitgliedern für die Wahrnehmung bestimmter Rollen:
 - Host: Management mitgliedergenerierter Inhalte, z.B. Moderation von Bulletin Boards
 - Archivar: Katalogisierung mitgliedergenerierter Inhalte
 - Redakteur: verantwortlich für die Aufbereitung von Inhalten, die nicht durch Mitglieder erstellt wurden, z.B. kommerzielle Beiträge
 - Kundendienst-Manager: Beantwortung von Fragen der Mitglieder
 - Informationssystem-Manager: Administration der technischen Infrastruktur
 - VC-Entwickler: Innovationsträger und Projektleiter bei der Erstellung neuer Subgemeinschaften
 - VC-Architekt: Optimierung der VC-Struktur hinsichtlich der Organisation der Inhalte
3. Extraktion von Wert; dies erfolgt unter Wahrnehmung zweier Funktionen:
 - Analyst: Analyse der anfallenden Daten, Pflege von Mitgliederprofilen
 - Merchandiser: zuständig für die Vermarktung der VC bzw. deren kommerzieller Komponente

Besonders wesentliche Managementanforderungen einer VC sind:

1. Besetzung der oben genannten Schlüsselpositionen der VC
2. Erarbeitung und Kommunikation der benötigten Metriken für die Bewertung der eigenen Performance, z.B. „Was ist wichtiger : Übersichtlichkeit oder fraktale Tiefe ?“

2.4 Technologieauswahl

Prinzipien bei der Auswahl einer technologischen Strategie sind:

1. Nutzung bewährter Technologien
2. Vermeidung von zu starker technologischer Innovation an der Nutzerschnittstelle
3. Disziplinierter Umgang mit Technologien, z.B. Vermeidung von Video-Streams für Werbung (lange und kostenintensive Downloads)

4. Keine Eigenentwicklungen
5. Beobachtung aufkommender Standards bzw. des Wettbewerbs um diese Standards, z.B. Microsoft/Netscape
6. Aufbau einer modularen Architektur, die die Erweiterung der technologischen Plattform bzw. den Austausch bestimmter Komponenten erlaubt
7. Aufbau einer Informationsstruktur, die die Erweiterung um neue Themen und das Hinzufügen neuer Datenbestände so einfach wie möglich macht.

Bei der Auswahl der notwendigen technologischen Plattformen sind ferner folgende Punkte zu beachten:

- Sind proprietäre Online-Dienste wie AOL als Forum besser geeignet als das Internet oder nicht ?
- Sind verlässliche Transaktions- und Zahlungsdienste verfügbar ?
- Existieren technologische Mittel zur Datensammlung, also zur Überwachung der Aktivitäten der Mitglieder ?
- Bestehen Möglichkeiten zur Integration der verschiedenen Internet-Dienste (WWW, Chat, FTP,...) ?
- Existiert standardisierte Software für die Visualisierung der Inhalte ?
- Können „Streaming“-Technologien bedenkenlos verwendet werden ?
- Kann ein schneller Einstieg in das VC-Geschäft, wie er ja nötig ist, verhindern, daß an Standards vorbeientwickelt wird ?
- Lohnt es sich, auf einen bestimmten Standard zu warten ?

3 Auswirkungen von Virtual Communities auf das Unternehmen

3.1 Auswirkungen auf funktionale Bereiche

Diejenigen funktionalen Bereiche, die von VC am meisten beeinflußt werden, sind Marketing und Vertrieb. One-to-one-Marketing wird durch VC unterstützt. Die Vorteile, die durch VC für Unternehmen entstehen, sind:

- Erweiterter Markt für die jeweilige Dienstleistung/das jeweilige Produkt
- Kommunikation der Produktspezifika von Kunde zu Kunde („Mund-zu-Mund-Propaganda“)
- Anregung der Kunden zum Feedback
- Mehr Information über Kunden und Märkte
- Auflösung der Trennung von Werbung und Transaktion
- Änderung der Einstellung des Kunden gegenüber der Werbung: weg vom „Aufdringlichen“, hin zum „Nützlichen“

Die Nachteile sind:

- Geringere Betonung der Marke
- Leichtere Preisvergleiche möglich
- Kommentare (auch negative !) zur Leistung des Unternehmens erfolgen nicht vertraulich, sondern öffentlich
- Erhöhtes zu analysierendes Datenvolumen
- Änderung der bislang bewährten Werbe-/PR-Mechanismen

Aus diesen Gesichtspunkten lassen sich folgende Empfehlungen für das Marketingmanagement der Anbieter in VC ableiten:

- Die Reaktionen der Kunden auf die angebotenen Produkte sollten sich auf die Produktpolitik des Unternehmens auswirken
- Die PR-Wirkung der VC sollte nicht unterschätzt werden; Gedankenaustausch zwischen Kunden zu Produkten des Anbieters und der Konkurrenz ist zu fördern
- Das Produkt sollte im Rahmen der Marketingstrategie mehr in den Vordergrund gestellt werden als die Marke
- Die zeitlichen Lücken zwischen Aufmerksamkeitserzeugung, Stimulation von Interesse, Entwicklung von Bedürfnissen und tatsächlichem Kaufanreiz werden kürzer. VC sollten Impulskäufe fördern.
- Preisaufschläge gegenüber Konkurrenzprodukten müssen durch meßbaren Zusatzwert begründbar sein, da sich durch die VC ein Markt der Modellvorstellung „vollständiger Information“ annähert.
- Zum Aufbau von Loyalität der Kunden sind VC geeignet; diese Loyalität muß aber – wie bei Preisaufschlägen – sachlich begründbar sein.
- Die Vertriebsfunktion sollte sich weniger auf Absatzvolumensteigerung, sondern mehr auf Kundenmanagement konzentrieren

Doch VC beeinflussen auch andere betriebliche Funktionen:

- Die strategische Planung muß die unterschiedlichen Gegebenheiten des Electronic Commerce hinsichtlich Umsatzentwicklung, Investitionsbedarf, etc. berücksichtigen
- Das IT-Management muß sich mit der Integration der VC in das gesamte Anwendungspoolfolio befassen und lernen, die technischen Anforderungen zu verstehen. Die tatsächliche technische Implementation bzw. der Betrieb können ausgelagert werden.
- Das Personalwesen muß die oben genannten Rollen in der Personalplanung berücksichtigen.

3.2 Auswirkungen auf Industrie und Märkte

Zusammenfassend kann die Schlußfolgerung gezogen werden, daß VC folgende grundsätzliche Veränderungen mit sich bringen werden:

1. VC redefinieren Märkte
 - Nachfrage erhält globaleren Fokus, die Bindung an räumliche Restriktionen verliert an Bedeutung
 - Märkte werden durch VC weniger über Produkte oder Funktionen, sondern über Kunden definiert. Dies erleichtert beispielsweise die Schaffung fraktaler Breite.
2. VC reformieren die Struktur der Industrie
 - Zwischengelagerte Handelsstufen müssen in Märkten, die durch VC beeinflußt werden, eine neue Rolle finden. Sie müssen selbst durch den Betrieb von VC Wert schöpfen.
 - Exzellente Unternehmensleistungen werden belohnt. Der wirtschaftliche Erfolg wird in wesentlich geringerem Maße von der Höhe des Werbebudgets abhängen als in traditionellen Märkten.
 - Kleine Unternehmen haben die Möglichkeit, sich gegenüber größeren Wettbewerbern durch frühen Markteintritt Vorteile zu erarbeiten.
 - Klassische Markteintrittsbarrieren (z.B. Kapitalanforderungen) fallen weg, neue entstehen.
3. VC verändern das Unternehmen

- VC unterstützen virtuelle Organisationsformen, die an Prozessen – anstatt an Funktionen – orientiert sind
- VC erleichtern Unternehmen die Differenzierung in andere Märkte hinein
- Die Bildung von Partnerschaften zwischen Unternehmen wird unterstützt

Quelle:

HAGEL, J.; ARMSTRONG, A.: *Net gain – expanding markets through virtual communities.*
Boston: Harvard Business School Press, 1997