



KMU-spezifische Präferenzanalyse von Communitymerkmalen und deren Ausprägungen

Explorative Studie

KMU-spezifische Präferenzanalyse von Communitymerkmalen und deren Ausprägungen

Explorative Studie



Das Forschungsprojekt „TiCo“ mit dem Förderkennzeichen 17774N wird durch die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ (AiF) und aus Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) gefördert.



Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

Autoren:

Marcel Schwartz, M.Sc., FIR e. V. an der RWTH Aachen

Florian Schiller, FIR e. V. an der RWTH Aachen

Explorative Studie: KMU-spezifische Präferenzanalyse von Community-Merkmalen und deren Ausprägungen

© 2015, FIR e. V. an der RWTH Aachen

Bereich Dienstleistungsmanagement

Campus-Boulevard 55, 52074 Aachen

Tel.: +49 241 47705-0

Fax: +49 241 47705-199

E-Mail: info@fir.rwth-aachen.de

Internet: www.fir.rwth-aachen.de

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten.

Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Korrektorat:

Simone Suchan M.A., FIR e. V. an der RWTH Aachen

Satz und Layout:

Julia Quack van Wersch M. A., FIR e. V. an der RWTH Aachen

Bildnachweis:

Titelbild: © *Fotolia* – PHOTOMORPHIC PTE. LTD.

Bilder: S. 6: © *Fotolia* – Biaze; S. 10: © *Fotolia* – James Thew

Grafiken: © *FIR e. V. an der RWTH Aachen*

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage	7
2	Studie	9
3	Ergebnisse zur Merkmalsausprägung	11
	3.1 Organisation der Community	11
	3.2 Zielgruppe	13
	3.3 Technologisches System	15
	3.4 Zugangsarten	16
	3.5 Ausgangsmechanismen	19
	3.6 Inhaltsgenerierung	20
	3.7 Zusammenfassung der Ergebnisse	21
4	Ergebnisse zur Relevanzverteilung der Merkmale	23
	4.1 Merkmalspräferenz von KMU	23
	4.2 Merkmalspräferenz von Nicht-KMU	23
	4.3 Interpretierender Vergleich von KMU und Nicht-KMU	24
5	Fazit und Ausblick	25
	Literaturverzeichnis	26



1 Ausgangslage

Der Nutzen von Business-Communitys ist heutzutage unbestritten: Viele Unternehmen nutzen Communitylösungen bereits in verschiedenen Bereichen, um den Kundenkontakt zu verbessern, das Marketing auszubauen, den internen Wissensaustausch zu fördern oder das Innovationspotenzial zu erhöhen. Hierfür sind interne Wissensplattformen, kunden- oder mitarbeiterbasierte Innovationscommunitys und Kundenforen ideal [1].

Obwohl Communitys deutliche Wettbewerbsvorteile bieten, wird bislang lediglich ein geringer Teil solcher Lösungen von kleinen und mittleren Unternehmen in einem geschäftlichen Kontext genutzt [2]. Ein entscheidender Grund hierfür ist, dass die aktuell vorherrschenden Communitylösungen nicht spezifisch genug auf KMU ausgerichtet sind [1].

Um diesem Defizit entgegenzuwirken, hat der *FIR e. V. an der RWTH Aachen* zusammen mit dem *Fraunhofer IPT* eine Studie mit der Zielsetzung durchgeführt, die Präferenzen kleiner und mittlerer Unternehmen für den Aufbau von Communitys zu bestimmen. Auf der einen Seite wurde untersucht, wie hoch die Relevanz der untersuchten Merkmale (siehe linke Spalte in Bild 1) für den Gesamtnutzen der Community ist (Beispiel: Ist dem Käufer eines Fahrrads dessen Farbe oder der Preis wichtiger und in welcher Relation stehen diese beiden

Merkmale zueinander?). Auf der anderen Seite wurde auch analysiert, welche Ausprägungen (siehe mittlere Spalten in Bild 1) der Merkmale von Unternehmen bevorzugt werden (Beispiel: Bevorzugt der Käufer ein rotes oder ein blaues Fahrrad?).

Durchgeführt wurde die Studie im Rahmen des Forschungsprojekts „TiCo – Technologiemanagement in Communitys“. Die so gewonnenen Ergebnisse sollen dazu beitragen, künftig einen Leitfaden zum Einsatz von Experten-Communitys als Teil des Technologiemanagements kleiner und mittlerer Unternehmen entwickeln zu können.

Durch die wachsende Digitalisierung und Vernetzung im Technologiemanagement rückt die Möglichkeit, Business-Communitys für eine konkurrenzfähige Marktposition zu nutzen, mehr und mehr in den Fokus der Wirtschaft. Unternehmen stehen deswegen vor der Aufgabe, die grundsätzliche Funktionsweise von Business-Communitys zu verstehen, um diese optimal nutzen zu können. In der Praxis zeigt sich allerdings, dass viele Unternehmen nicht nur daran scheitern, Communityplattformen im Unternehmen zu implementieren, sondern auch daran, sie so zu verwalten, dass sie nachhaltig effektiv sind. Ein möglicher Grund dafür ist der bislang mangelnde ordnungsgebende Rahmen zur Gestaltung von Business-Community-Lösungen [3].

Organisation der Community	unternehmensgeführt		kundengeführt		durch neutrale Instanz geführt	Strukturen
Zielgruppe	für eigene Mitarbeiter	für Partner	für Kunden	für Interessenten		
Technologisches System	Standardsoftware		Individualsoftware			
Zugangsart	exklusiv	beschränkt		offen		
Anreizmechanismen	immaterielle Anreize		materielle Anreize			Aktivitäten
Wissensaustausch	implizit		explizit			
Inhaltsgenerierung	mitgliedergenerierte Inhalte		betreibergenerierte Inhalte			
Zusammengehörigkeitsgefühl	starke Verbindung		schwache Verbindung			Verhalten
Emotionalität	erfolgsbezogen	erlebnisbezogen		investbezogen		
Erfahrungsmöglichkeiten	direkt		indirekt			

Bild 1: Morphologie der gestaltbaren Merkmale nach SCHMITZ-URBAN [3]

Um Abhilfe hierfür zu schaffen und die Frage zu beantworten, welche Art von Communitylösung kleine und mittlere Unternehmen präferieren, ist es zunächst notwendig, die möglichen Merkmale und Merkmalsausprägungen der betreffenden Community, also potenzielle Strukturen, Aktivitäten und Verhaltensarten, genau zu beschreiben. Aus diesem Grund wurde in einem vorgelagerten Schritt eine Morphologie entworfen, die Unternehmen als Grundpfeiler dienen soll, um ihre eigene Community aufbauen und betreiben zu können [3].

Die von SCHMITZ-URBAN entwickelte Morphologie zur Beschreibung von Communitys kombiniert insgesamt fünf konstituierende und zehn gestaltbare Merkmale sowie deren Ausprägungen.

Hierbei bilden die konstituierenden Merkmale die feststehende Grundlage einer jeden Business-Community und begründen somit deren elementare Beschreibung.

Die gestaltbaren Merkmale hingegen (siehe Bild 1, S. 7, in der linken Spalte) zeigen den Spielraum und die Stellhebel auf, die ein Unternehmensmanagement bei der Gestaltung von Community-Plattformen hat. Nach dem St. Galler Managementmodell lassen sich diese gestaltbaren Merkmale in die drei generischen Aspekte *Struktur*, *Aktivitäten* und *Verhalten* untergliedern [3], wie in Bild 1 (siehe S. 7) dargestellt.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie stellen eine Bestandsaufnahme der Haltung von Unternehmen zum Thema Community dar. Sie können anderen Unternehmen zur Orientierung dienen, werden aber im Verlauf des Projekts „TiCo“ auch als Grundlage für ein Gestaltungsmodell genutzt. Dieses Gestaltungsmodell wird zukünftig als Leitfaden zum Einsatz von Experten-Communitys für kleine und mittlere Unternehmen im Technologiemanagement dienen.

2 Studie

Zielsetzung und Rahmenbedingungen

Innerhalb der durchgeführten Studie war es primär das Ziel, die Präferenzen, die KMU bezüglich des Aufbaus einer Business-Community und des Nutzens derselben haben, zu erfassen. Als Input für die online durchgeführte Adaptive-choicebased-Conjoint-Analyse (ACBC), eine multiattributive Präferenzmessung, wurden sechs der insgesamt zehn beschriebenen gestaltbaren Merkmale einer Business-Community nach SCHMITZ-URBAN verwendet [3; 4]. Die Reduzierung des Umfrageumfangs auf lediglich sechs Merkmale beruht auf den Ergebnissen einer praxisorientierten Analyse der Relevanz der verschiedenen Merkmale für Unternehmen.

Dazu wurde in einem vorgelagerten projektbegleitenden Ausschuss innerhalb des Forschungsprojekts „TiCo“ analysiert, welche der zehn Merkmale die geringste Relevanz für die befragten Unternehmen haben. Im Rahmen dieser Analyse wurde eine interaktive Bedeutungsgewichtung mit den Teilnehmern durchgeführt. Dabei wurden Merkmale wie Emotionalität und Erfahrungsmöglichkeiten als zu komplex für den Rahmen einer Online-Umfrage klassifiziert. Andere Merkmale wie etwa Wissensaustausch oder Zusammengehörigkeitsgefühl ergaben bereits eindeutige Gewichtungen und müssen somit nicht gesondert erforscht werden. Aufgrund dieser Ergebnisse erschienen diese sechs Merkmale als besonders relevant:

1. Organisation der Community,
2. Zielgruppe,
3. technologisches System,
4. Zugangsart,
5. Anreizmechanismen und
6. Inhaltsgenerierung.

Folgende vier Merkmale hingegen werden nicht in die genauere Analyse mit einbezogen:

1. Wissensaustausch,
2. Zusammengehörigkeitsgefühl,
3. Emotionalität und
4. Erfahrungsmöglichkeiten.

Die Begrenzung auf sechs Merkmale erlaubt unter Betrachtung der theoretischen Rahmenbedingungen einer ACBC eine sinnvolle und valide Ergebniserhebung, denn bei der Durchführung einer Conjoint-Analyse wird generell empfohlen, Einfachheit anzustreben, um die kognitive Überforderung der Versuchspersonen zu vermeiden [5; 6]. Aufbauend auf dieser Maxime und unter Berücksichtigung der Tatsache, dass die Validität von Conjoint-Daten bei mehr als sieben Merkmalen aufgrund der Informationsbelastung von Probanden nachlässt [5], ist die zuvor erfolgte Reduktion der Merkmale sinnvoll.

Teilnehmerumfang

Zur Durchführung der Studie wurden Unternehmen verschiedener Branchen und unterschiedlicher Größe (Anzahl Mitarbeiter, Jahresumsatz) ausgewählt. Innerhalb der etwa sechswöchigen Bereitstellung der Umfrage im Internet konnte eine Stichprobengröße von insgesamt 74 auswertbaren Teilnehmerantworten generiert werden, die ein ausreichend valides Ergebnis rechtfertigt [7]. Innerhalb dieser 74 Probanden gaben 42 Teilnehmer an, in einem kleinen bzw. mittleren Unternehmen tätig zu sein. Die Klassifizierung beruhte dabei auf der Definition des *AiF*, der zufolge Unternehmen (einschließlich verbundener Unternehmen) mit einem jährlichen Umsatz von maximal 125 Mio. Euro als KMU zu klassifizieren sind. Die übrigen 32 Teilnehmer sind folglich Unternehmen, die diese Grenze überschreiten. Dies entspricht einer Verteilung von 57 Prozent KMU-Teilnehmern und 43 Prozent Nicht-KMU-Teilnehmern.



3 Ergebnisse zur Merkmalsausprägung

Aufgrund der Unterscheidung zwischen KMU- und Nicht-KMU-Teilnehmern werden auch die Ergebnisse der durchgeführten Studie zweigeteilt und separat vorgestellt. Dies ermöglicht es, die Ergebnisse besser zu beschreiben, miteinander zu vergleichen und zu interpretieren.

Für dieses Vorhaben werden zunächst die Ergebnisse der Präferenzen hinsichtlich der Ausprägungen vorgestellt und interpretiert (Kapitel 3). Im Anschluss daran werden die gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich der Relevanz der verschiedenen Merkmale für Unternehmen aufgeführt (Kapitel 4).

Die Studienergebnisse werden in diesem Kapitel aufgeführt und unter dem jeweils untersuchten Communitymerkmal zusammengefasst (Kapitel 3.1 – 3.6). Dafür wird jede Merkmalsausprägung anfänglich kurz beschrieben (i), ehe die Präferenzen der KMU (ii) und Nicht-KMU (iii) vorgestellt werden. Darauf aufbauend werden die Erkenntnisse in einem letzten Schritt verglichen und interpretiert (iv).

3.1 Organisation der Community

i) Die Organisation einer Business-Community ist im Allgemeinen durch zwei Instanzen möglich: 1.) Durch das Unternehmen selbst oder 2.) durch unternehmensfremde Anbieter. Letztere können entweder Kunden oder unternehmensunabhängige Instanzen (Dienstleister) sein.

- Bei einer unternehmensgeführten Community erfolgt die Leitung und Organisation durch das anbietende Unternehmen. Dabei kommt es hauptsächlich zu einem formellen Austausch zwischen den Communitymitgliedern.
- Eine kundengeführte Community wird durch einen oder mehrere Kunden des Unternehmens geführt und beispielsweise als Austauschplattform für Kunden genutzt. Daher ist der Austausch häufig informeller Natur. Dies ist besonders in Communitys der Fall, die auch von Kunden initiiert werden.
- Die sogenannte neutral geführte Community wird durch eine dritte, unabhängige Instanz geführt. Die Organisation wird dann von einem Dienstleister übernommen.

ii) Eine Analyse des Merkmals *Organisation der Community* für KMU zeigt, dass kleine und mittlere Unternehmen in hohem Maße unternehmensgeführte Communitys präferieren (siehe Bild 2). Mit +88 Nutzeinheiten (NE)

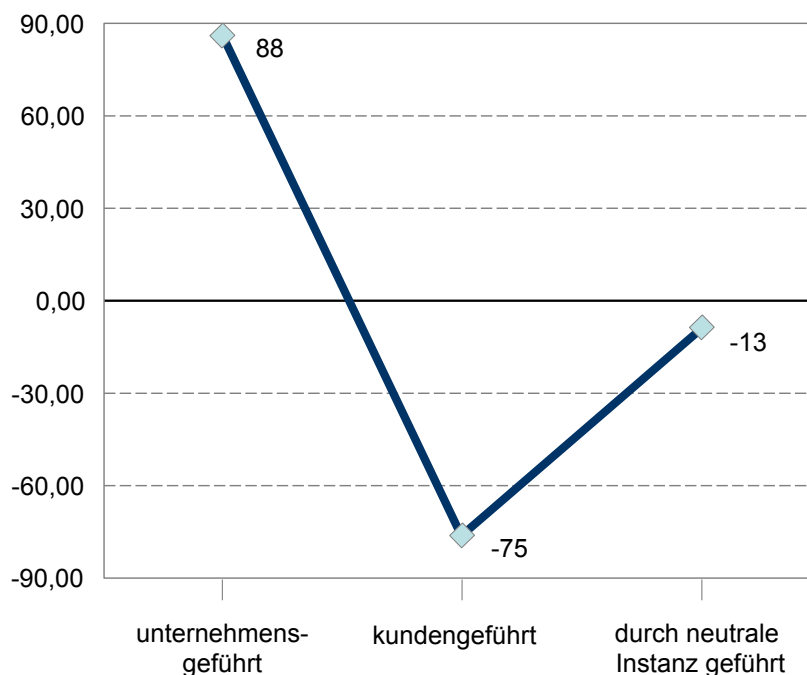


Bild 2: KMU – Teilnutzenverlauf *Organisation der Community*

ragt diese Form der Aufbauorganisation deutlich heraus. Die Nutzeneinheit ist ein im Rahmen der durchgeführten Conjoint-Analyse eingeführtes abstraktes Maß, das die Präferenzeinschätzung der verschiedenen Merkmalsausprägungen durch die befragten Unternehmen wiedergibt. Sie hat kann beliebig große positive als auch negative Werte annehmen. Dabei gilt: Je positiver (negativer) der angegebene Teilnutzenwert, desto stärker (weniger) wird die jeweilige Merkmalsausprägung präferiert. Den zweitgrößten Nutzen bietet eine durch eine neutrale Instanz geführte Community mit -13 NE. Eine durch Kunden geführte Community wird hingegen vom Großteil der befragten Unternehmen abgelehnt (-75 NE). In Bild 2 (siehe S. 11) sind diese Ergebnisse zusammengefasst:

iii) Die Auswertung für Nicht-KMU liefert ähnliche Ergebnisse, wobei lediglich die Varianz der verschiedenen Merkmale weniger stark ausgeprägt ist. Daraus ergibt sich ebenfalls der größte Teilnutzen für die Ausprägung *unternehmensgeführt* mit +58 NE. Eine durch eine neutrale Instanz geführte Community wird von Nicht-KMU knapp positiv bewertet und hat einen Teilnutzen von +2 NE. Mit -60 NE fällt die Präferenz für kundengeführte Communitys – genau wie bei KMU – am schlechtesten aus, wie in Bild 3 veranschaulicht.

iv) Allgemein zeigt sich hier, dass sowohl KMU als auch Großunternehmen eigens geführte Communitys deutlich präferieren.

Ein möglicher Grund hierfür könnte darin bestehen, dass durch extern geführte Communitys höhere Kosten für

das Unternehmen entstehen. Wenn sich ein Unternehmen entscheidet, die Organisation seiner Community nicht selbst zu gestalten, sondern an einen Dritten – wie etwa einen Kunden oder eine neutrale Instanz – zu vergeben, gibt das Management Unternehmensaufgaben an externe Instanzen ab. Ein solcher Ausgliederungsprozess wird in der Ökonomie als Outsourcing bezeichnet. Der Beginn eines jeden Outsourcing-Prozesses ist dabei mit hohen Investitionskosten verbunden. So müssen z. B. die potenziellen Drittanbieter geprüft und die Auslagerung geplant werden. Erst nach einiger Zeit lohnt sich die zusätzliche Expertise, die ein spezialisierter Drittanbieter mitbringt, finanziell. Mit einem kurzfristigen Return on Investment (ROI) ist somit nicht zu rechnen [8], worin für viele Unternehmen eine Hürde bestehen könnte, weshalb sie ggf. eine unternehmensgeführte Community bevorzugen.

Darüber hinaus verfügen KMU im Vergleich zu Großunternehmen vielfach über geringere finanzielle und personelle Ressourcen [9]. Das hat zur Folge, dass sich vor allem kleine Unternehmen vor Investitionen scheuen und eine interne Lösung präferieren. Diese Tendenz zeigt sich auch in den Bildern 2 (siehe S. 11) und 3. KMU bewerten sowohl das Merkmal *durch neutrale Instanz geführt* als auch das Merkmal *kundengeführt* mit einem negativen Nutzenwert (-13 bzw. -75 NE). Für Nicht-KMU hingegen stellen diese beiden Ausprägungen einen größeren Nutzen dar, wobei *durch neutrale Instanz geführt* sogar einen positiven Teilnutzen (+2 NE) aufweist. Die gleichen Tendenzen finden sich auch für das Merkmal *unternehmensgeführt* wieder (+88 bzw. +58 NE).

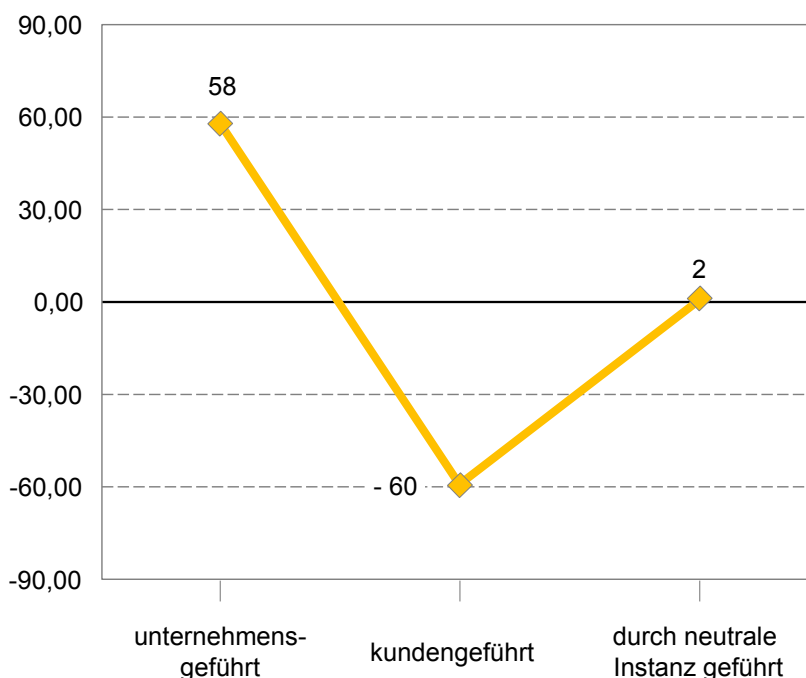


Bild 3: Nicht-KMU – Teilnutzenverlauf *Organisation der Community*

Ein weiterer Erklärungsansatz bezüglich der Entscheidung für eine unternehmensgeführte Community könnte darin bestehen, dass KMU im Vergleich zu Nicht-KMU eine geringe Bereitschaft haben, Verantwortungen zu delegieren [10]. Die Übergabe von Verantwortungen und Führungen an Kunden oder neutrale Instanzen impliziert immer auch den Verlust von Kontrolle im eigenen Unternehmen, sofern keine aufwendigen Kontrollinstanzen existieren. Da KMU, im Gegensatz zu Großunternehmen, selten über solche Möglichkeiten verfügen (z. B. wegen finanzieller, personeller Restriktionen), sehen sie die Gefahr, firmenspezifisches Know-how und die Kontrolle über Unternehmensinterna zu verlieren. Bei selbstgeführten Communitys ist dieses Risiko minimiert. Sowohl für KMU als auch für Großunternehmen ist in diesem Zusammenhang die Gefahr, eigenes Wissen an den Kunden zu verlieren, wesentlich schwerwiegender als die Tatsache, das Wissen mit einem neutralen Dienstleister zu teilen. Bild 2 (siehe S. 11) und Bild 3 (siehe S. 12) bekräftigen diesen Befund: In beiden Teilnutzenverläufen ist die Ausprägung *kundengeführt* deutlich negativer ausgeprägt als die Ausprägung *durch neutrale Instanz geführt* (KMU: -75 NE vs. -13 NE bzw. Nicht-KMU: -60 NE vs. +2 NE).

3.2 Zielgruppe

i) Der Erfolg von Business-Communitys hängt in hohem Maße von dem Input und den Kompetenzen ihrer Mitglieder ab, da die Letztgenannten Inhalte erzeugen und weiterentwickeln. Deshalb stellt die Zielgruppe ein wichtiges Merkmal und einen entscheidenden Erfolgsfaktor einer jeden Business-Community dar [3]. Dabei werden

vier verschiedene Zielgruppen unterschieden:

- Eine Business-Community für eigene Mitarbeiter überwindet sämtliche hierarchischen Grenzen innerhalb eines Unternehmens und richtet sich an alle Mitarbeiter. Beispielhaft für eine solche interne Community ist ein internes Firmennetzwerk.
- Eine Business-Community für Partner richtet sich an direkte externe Stakeholder, also an Personen, mit denen ein Unternehmen geschäftliche Beziehungen pflegt. Zulieferer oder Händler könnten beispielsweise Partner sein; das entscheidende Kriterium ist dabei ein direkter Unternehmensbezug.
- Beispielhaft für eine Community für Kunden ist etwa eine Brand-Community, bei der eine Marke den zentralen Fokus eines organisierten, sozialen Netzwerks bildet [11]. Ein Unternehmen pflegt mit seinen Kunden eine geschäftliche Beziehung. Entscheidend ist auch in diesem Fall der direkte Unternehmensbezug der Zielgruppe.
- Eine Business-Community für Interessenten ist geprägt durch eine Zielgruppe aus indirekten externen Stakeholdern. Das bedeutet, dass Interessenten – wie etwa Wettbewerber, die Öffentlichkeit oder Verbände – (noch) keinen direkten Unternehmensbezug haben und (noch) keine geschäftlichen Beziehungen zum jeweiligen Unternehmen unterhalten. Mögliche Ziele einer solchen Community sind deshalb der Aufbau neuer Geschäftsbeziehungen oder Lobbyarbeit.

ii) Wie Bild 4 zeigt, legen die Präferenzen von KMU innerhalb des Merkmals *Zielgruppe* eine Aufteilung in zwei

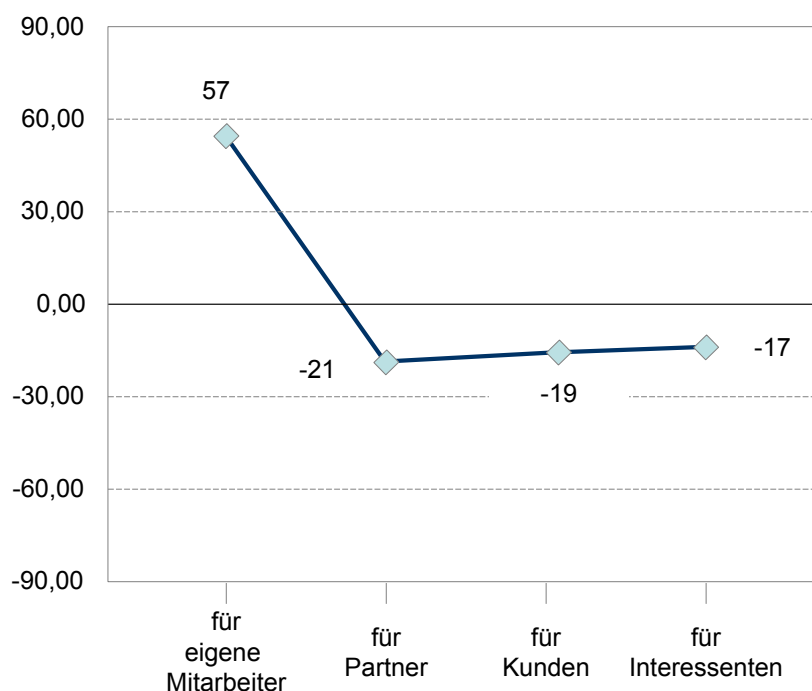


Bild 4: KMU – Teilnutzenverlauf *Zielgruppe*

Bereiche nahe: Auf der einen Seite stehen sehr hohe Nutzenwerte für die Ausprägung für eigene Mitarbeiter (+57 NE). Auf der anderen Seite hingegen weisen die restlichen drei Ausprägungen, namentlich für Partner, für Kunden und für Interessenten, deutlich geringere Nutzenwerte auf (-21 NE, -19 NE und -17 NE).

iii) Der Nutzenverlauf von Nicht-KMU ist in Bild 5 dargestellt. Für Nicht-KMU ist das Merkmal für eigene Mitarbeiter ebenfalls am wichtigsten (+49 NE). Die Ausprägungen für Partner (0 NE) und für Kunden (-9 NE) werden von Nicht-KMU relativ neutral bewertet. Den geringsten Nutzen weist die Ausprägung für Interessenten auf (-40 NE).

iv) Aus diesen Ergebnissen lässt sich ableiten, dass sowohl KMU als auch Nicht-KMU eine interne Lösung, bei der eine Communityplattform für alle Mitarbeiter geschaffen wird, bevorzugen. Die klassische Communityzielgruppe der Kunden [2] wird genauso wie andere externe Stakeholder mit deutlich geringerem Nutzen bewertet.

Um dieses Analyseergebnis zu bewerten, soll die folgende Aussage vorausgesetzt werden: Aufgrund beschränkter finanzieller Möglichkeiten und Reserven der KMU kann jedes erfolglose Projekt zu erheblichen Belastungen des Unternehmens führen. Daher haben KMU grundsätzlich eine geringere Risikotragfähigkeit und -bereitschaft als Großunternehmen [12].

Auf dieser Annahme fußt eine mögliche Begründungshypothese der Zielgruppenpräferenzen: Aufgrund der

geringen Risikobereitschaft ist es naheliegend, eine neue Technologie – wie sie eine Communityplattform darstellt – zunächst intern zu testen [3]. Dadurch ist es für Unternehmen und deren Mitarbeiter möglich, Erfahrungen im Umgang mit Communitys zu sammeln, die Funktionsweise der Plattformen zu erlernen und die interne Akzeptanz zu steigern. Sofern sich die Communityplattform intern etabliert, kann in einem zeitlich nachgelagerten Schritt eine Erweiterung der Community durch externe Nutzer wie Kunden oder Partner erfolgen. Auf diese Weise kann das Risiko durch einen deutlich geringeren Aufwand minimiert werden. Da die Risikotragfähigkeit von Großunternehmen größer ist als bei KMU, haben diese auch ein weniger stark ausgeprägtes Verlangen nach einer rein internen Community. Dies belegen auch Bild 4 (siehe S. 13) und Bild 5. Für KMU und Nicht-KMU ist die Ausprägung für eigene Mitarbeiter zwar mit Abstand am wichtigsten, doch trotzdem ist der Nutzenwert für KMU (+57 NE) höher als für Nicht-KMU (+49 NE).

Aus verschiedenen Gründen besteht aber auch die Möglichkeit, dass sich die Einführung einer Communityplattform als Irrweg erweist und für einzelne Unternehmen keinen zusätzlichen Nutzen schafft. Dann muss die Möglichkeit bestehen, den eingeschlagenen Weg verlassen zu können und den Stopp des Projekts herbeizuführen. Dieser Aspekt wird auch deutlich, wenn Michael Dell betont: „Fail earlier, succeed sooner.“ [12]. An genau dieser Eigenschaft mangelt es oftmals in KMU. Darin könnte ein Grund liegen, wieso KMU sich besonders stark für eine interne und gegen eine externe Business-Community aussprechen. Diese Entscheidung gibt KMU

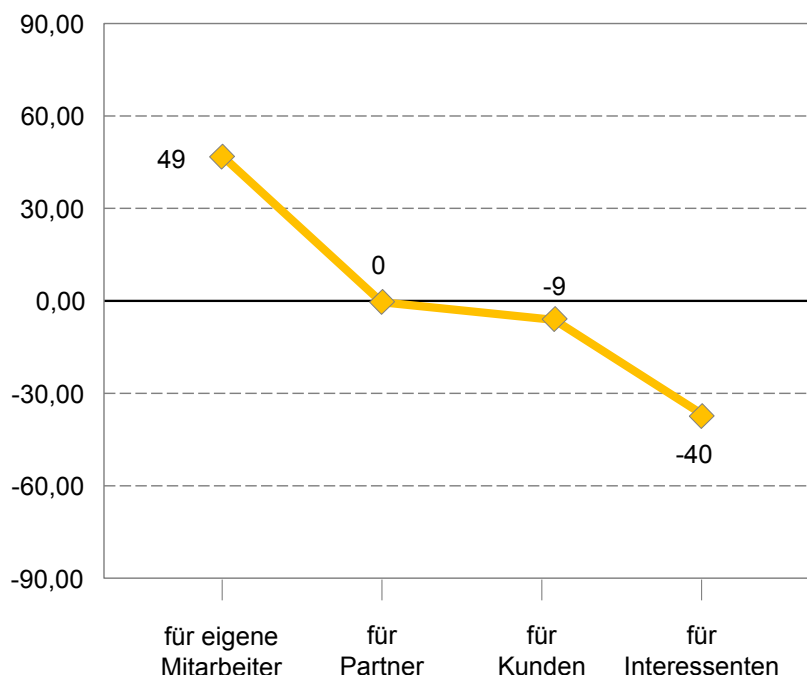


Bild 5: Nicht-KMU – Teilnutzenverlauf Zielgruppe

die Möglichkeit, den Weg frühzeitig zu verlassen, ohne dabei Schaden bei externen Stakeholdern zu verursachen. KMU haben somit die Sicherheit, eine Innovation intern zu testen, ohne dabei eine Schädigung des Unternehmens zu riskieren. Großunternehmen verfügen meist über eine professionalisierte Prozesslandschaft und diverse Prozederen, um den Projektstopp nachhaltig zu erwirken. Daher ist die Bereitschaft zur Einführung einer Communityplattform, die für Externe offen ist, wesentlich größer als bei KMU.

3.3 Technologisches System

i) Das technologische System einer Business-Community setzt sich grundsätzlich aus Hard- und Software zusammen. Da nur die Software die Steuerung einer Business-Community direkt beeinflusst, soll an dieser Stelle auf eine genauere Betrachtung der Hardware verzichtet werden. Die Auswahl einer passenden Software ist von großer Bedeutung für den Erfolg einer Business-Community, da diese alle Inhalte und Strukturen visualisiert und somit das Bindeglied zwischen Mensch und Maschine ist. Dabei spielt aber weniger das explizite Tool oder die gewählte Programmiersprache eine Rolle als vielmehr die Frage, ob die Business-Community auf einer Standard- oder Individualsoftware basieren soll:

- Unter einer Standardsoftware, auch proprietäre Software genannt, wird eine am Markt bereits erprobte Software verstanden, die mit geringem Ausfallrisiko standardmäßige Leistungen realisieren kann. Das ermöglicht auf der einen Seite

geringere Anschaffungskosten, verhindert auf der anderen Seite aber auch eine große Flexibilität der Software.

- Die Individualsoftware hingegen ist geprägt von hoher Flexibilität und maßgeschneiderten Lösungen gemäß den Anforderungen des Unternehmens. Dies bedingt allerdings höhere Kosten und birgt die Gefahr einer weniger stabilen Software [13].

ii) Die Auswertung der KMU-Ergebnisse für das Merkmal *Technologisches System* ist in Bild 6 dargestellt. Der Verlauf des durchschnittlichen Nutzens lässt erkennen, dass KMU Standardsoftware gegenüber Individualsoftware vorziehen. Dabei wurde die Ausprägung *Standardsoftware* mit +23 NE und die Ausprägung *Individualsoftware* entsprechend mit -23 NE bewertet.

iii) Für Nicht-KMU entsteht ein ähnlicher Verlauf wie für KMU, einzig die Extrema sind stärker ausgeprägt. Somit bewerten Nicht-KMU die Ausprägungen mit +32 NE bzw. -32 NE. Die Ergebnisse verdeutlicht das Bild 7 (siehe S. 16).

iv) Die Studie macht deutlich, dass KMU und Nicht-KMU gleichermaßen eine Standardsoftware bevorzugen. Dabei ist diese Präferenz bei Nicht-KMU stärker ausgeprägt als bei KMU.

Der wohl wichtigste Grund für oder gegen die Anschaffung einer Software ist der Preis, da die Minimierung des finanziellen Risikos für kleine als auch große Unternehmen höchste Priorität hat. Für den Anbieter von Standardsoftware ist es möglich, sowohl die Entwicklungs-

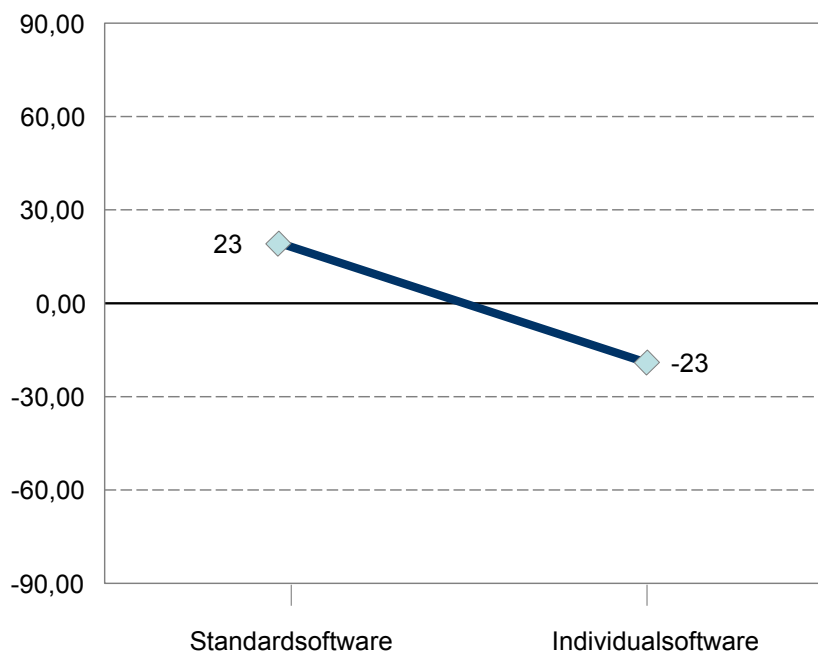


Bild 6: KMU – Teilnutzenverlauf *Technologisches System*

kosten als auch die Kosten für Updates und Releases auf mehrere Anwender zu verteilen. Dadurch ist der Anschaffungs- und Unterhaltungspreis von Standardsoftware meist günstiger als von Individualsoftware [13]. Da sich mit Standardsoftware ebenfalls geringere Servicekosten realisieren lassen, entsteht grundsätzlich ein Kostenvorteil durch den Einsatz von Standardsoftware. Wie Bild 6 (siehe S. 15) und Bild 7 zeigen, messen KMU und Nicht-KMU diesem Vorteil eine große Bedeutung bei.

Neben geringen Kosten ist eine hohe Qualität die zweite wichtige Zielvorgabe, die Unternehmen gegenüber einer Software haben. Standardsoftware erfüllt dies meist besser als Individualsoftware, da diese schon in einer Vielzahl von Unternehmen zum Einsatz gekommen ist. Dadurch hat der Anbieter einen großen Erfahrungsschatz in Bezug darauf, wie er mit aufkommenden Problemen umgeht. Individualsoftware hingegen wird für jedes Unternehmen individuell angepasst und singularisiert, weshalb Schwierigkeiten jedes Mal neu gelöst werden müssen [13].

3.4 Zugangsart

i) Eine Business-Community stellt eine Gemeinschaft von bestimmten Personen dar und kann sich durch die Gestaltung des Zugangs entsprechend gegenüber

ihrem Umfeld abgrenzen. Dabei legt der Betreiber die Art des Zugangs zu einer Business-Community fest. Je nach Anwendungssituation sollte dieser individuell gestaltet werden [14]. Darüber hinaus beinhaltet die Zugangsregelung, auf wie viele Nutzer die Community begrenzt sein soll [15]. Es werden drei verschiedene Ausprägungen der möglichen Zugangsarten unterschieden.

- Eine Community mit exklusivem Zugang erlaubt den Eintritt neuer Mitglieder lediglich durch Einladung des Moderators oder eines anderen Nutzers. Dadurch wird eine hohe Exklusivität innerhalb der Community gewährleistet. Dies kann zum Beispiel in Expertenkreisen oder zum Austausch von ganz bestimmten Personen gewünscht sein.
- Um einer Business-Community mit beschränktem Zugang beitreten zu können, ist eine vorherige Registrierung notwendig. Die Registrierung wiederum ist nur möglich, wenn bestimmte Voraussetzungen durch die potenziellen Mitglieder erfüllt werden. Dies kann etwa die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Berufsgruppe oder der Premiumstatus eines Kunden sein.
- Der offene Bereich einer Business-Community ist für jedermann öffentlich zugänglich. Beschränkungen oder Registrierungen gibt es nicht. Im Ge-

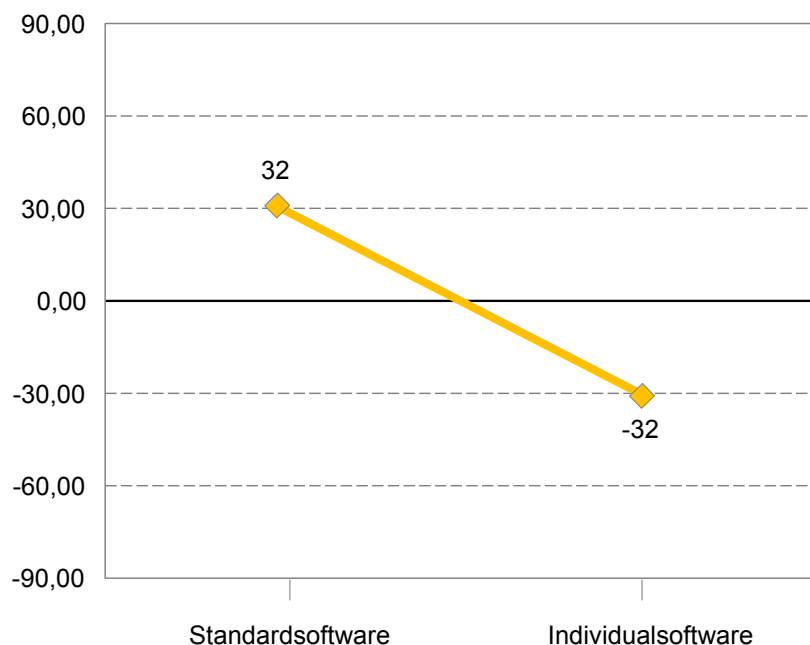


Bild 7: Nicht-KMU – Teilnutzenverlauf *Technologisches System*

gensatz zum exklusiven und beschränkten Zugang kann der öffentliche Zugang auch völlig anonym ablaufen.

ii) Die Analyse der Zugangspräferenzen von KMU zeigt, dass die Ausprägungen *exklusiv* und *beschränkt* in etwa dieselbe positive Nutzenbewertung haben (+5 NE).

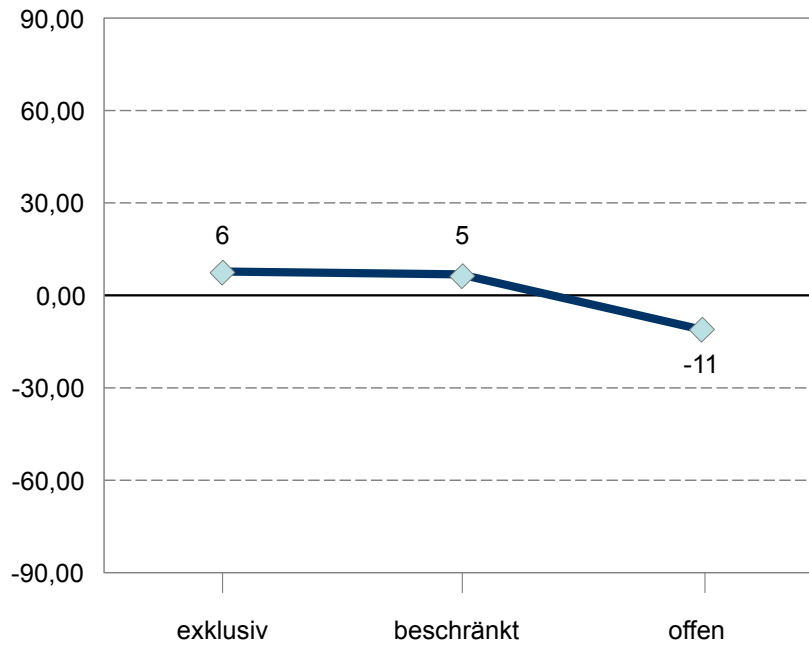


Bild 8: KMU – Teilnutzenverlauf *Zugangsart*

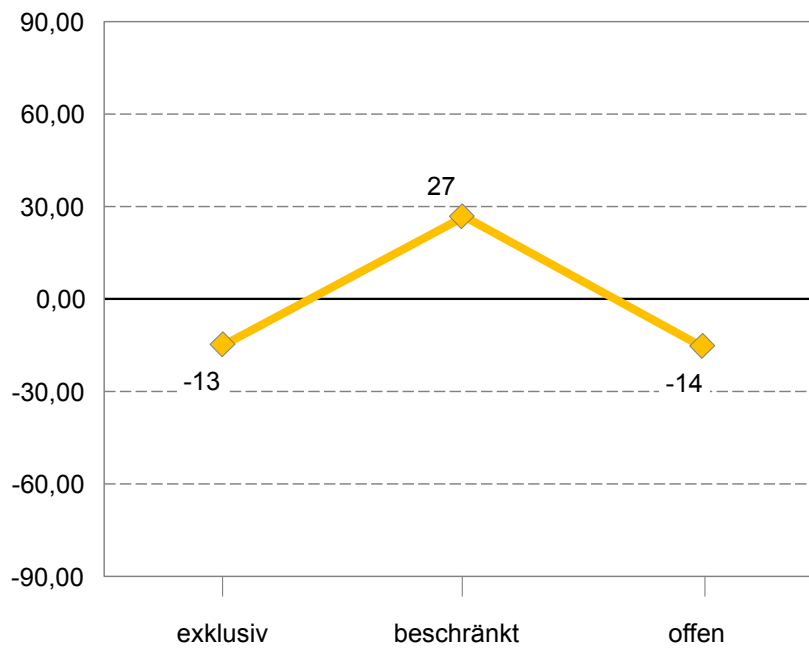


Bild 9: Nicht-KMU – Teilnutzenverlauf *Zugangsart*

Die Möglichkeit einer offenen Zugangsart fällt im Vergleich zu den zuvor genannten Ausprägungen stark ab und wird mit einem geringen Teilnutzen von -10 NE bemessen. In Bild 8 sind diese Erkenntnisse graphisch zusammengefasst.

iii) Wie Bild 9 (siehe S. 17) zeigt, stellt sich für Nicht-KMU ein grundlegend anderer Verlauf dar. Hierbei werden die Ausprägungen exklusiv und offen mit einem ähnlich negativen Nutzenwert bewertet (-13 NE), wohingegen eine Business-Community-Plattform mit beschränktem Zugang deutlich präferiert wird (+27 NE).

iv) Eine Auswertung der Studie zeigt für KMU und Nicht-KMU unterschiedliche Ergebnisse: Es wird deutlich, dass KMU eine offene Community, in der Nutzer völlig anonym bleiben, ablehnen. Bevorzugt wird hingegen eine Community, die „nicht offen“ (exklusiv bzw. beschränkt) ist (+6 bzw. +5 NE vs. -10 NE). Ob diese dabei exklusiven oder beschränkten Zugang hat, spielt jedoch nur eine untergeordnete Rolle. Nicht-KMU auf der anderen Seite favorisieren ausdrücklich eine beschränkte Community, wobei sie exklusiven oder offenen Zugang ablehnen (+27 NE vs. -13 bzw. -14 NE).

Eine mögliche Erklärung dafür, dass KMU offene Communitys ablehnen, könnte in Sicherheitsbedenken liegen. Eine Business-Community-Plattform, die jedermann anonym nutzen kann, suggeriert den Verlust von Kontrolle, schürt Sicherheitsbedenken und könnte so die Vorbehalte der KMU gegenüber offenen Lösungen begründen.

Ein weiterer Grund für das Bestreben von KMU, den Zugang zu einer Community zu beschränken, könnte das Ziel einer besseren Kundenbindung sein: Effektive Kundenbindung verlangt eine Konzentration der Maßnahmen auf die existierende Kundschaft [16]. Durch das Anbieten von mehr oder weniger exklusiven und individuellen Leistungen für die Mitglieder einer zugangsbeschränkten Community kann der Betreiber dies verstärken. Letztlich kann eine verbesserte Kundenbindung auch dazu beitragen, die Wachstums-, Gewinn- und Sicherheitsziele des Unternehmens zu verbessern [16].

Im Gegensatz zu KMU haben Großunternehmen eine klare Präferenz für die Ausprägung beschränkt. Wie Abbildung 9 zeigt, haben sowohl der exklusive als auch der offene Zugang einen negativen Nutzenwert von -13 bzw. -14 NE. Einzig die Ausprägung *beschränkt* wird mit einem deutlich positiven Nutzenwert von +27 NE bewertet. Dies könnte darin begründet sein, dass Großunternehmen im Allgemeinen einen größeren Stamm an internen und externen Stakeholdern haben als KMU. Das heißt, Nicht-KMU haben mehr Kunden, Partner, Interessenten etc., mit denen sie interagieren. Dadurch ist die Anzahl potenzieller Communitymitglieder in Großunternehmen automatisch größer als in KMU. Da der Pflege- und Wartungsaufwand einer exklusiven Community – zum Beispiel durch Einladungen – sehr hoch ist, würde die aufgewendete Arbeitszeit in Großunternehmen in keinem guten Verhältnis zum Nutzen stehen. Die Vorteile einer Community mit beschränktem Zugang fallen somit für Nicht-KMU schwerer

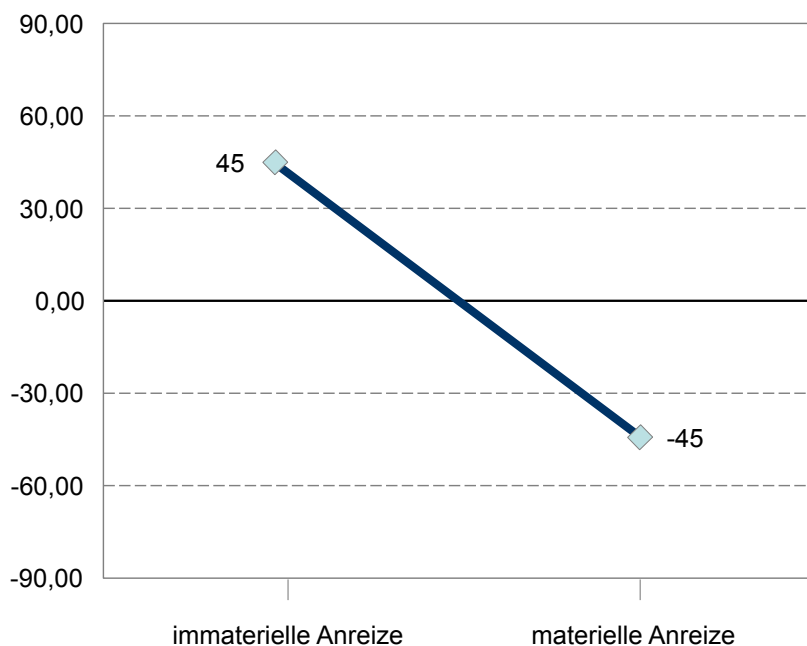


Bild 10: KMU – Teilnutzenverlauf Anreizmechanismen

ins Gewicht. Hierbei ist ein Mittelweg möglich, bei dem auf der einen Seite die Teilnehmer nicht anonym bleiben und auf der anderen Seite der Zugang für jeden problemlos möglich ist, der die Voraussetzungen erfüllt.

3.5 Anreizmechanismen

i) Anreizmechanismen sind ein wichtiger Bestandteil des Managements von Communitys [17]. Dabei setzen sich die Anreizsysteme aus der Summe aller materiellen und immateriellen Instrumente zusammen, die dem Communitymanagement zur aktiven Gestaltung der Motivation von Mitgliedern zur Verfügung stehen [18; 19]. Es wird zwischen materiellen und immateriellen Anreizen unterschieden:

- Die immateriellen Anreize zielen auf die extrinsische Motivation der Mitglieder ab und lassen sich unterteilen in sozial-immaterielle (Anerkennung, Status, Macht) und organisatorisch-immaterielle (Selbstvermarktung, Aufstieg) Anreize. Immateriellen Anreizen wird heute eine mindestens genauso hohe Bedeutung wie materiellen Anreizen beigemessen.
- Die materielle Form der Anreize zielt auf die materiellen Motive der Mitglieder ab. Dabei werden direkte finanzielle Anreize und indirekte finanzielle Anreize unterschieden. Dies kann beispielsweise ein kleiner finanzieller Betrag pro Beitrag oder ein Gutscheinsystem sein. In jedem Fall sind die materiellen Anreize aber mit einem finanziellen Aufwand für das Unternehmen verbunden [19].

ii) Die Auswertung der Umfrage ergibt eine eindeutige Präferenz von immateriellen (+45 NE) gegenüber materiellen Anreizen (-45 NE). Bild 10 (siehe S. 18) illustriert diese Verteilung.

iii) Die gleichen Präferenzen lassen sich für Nicht-KMU identifizieren, wobei immaterielle Anreize mit +27 NE bewertet werden und materielle Anreize entsprechend mit -27 NE.

iv) Materielle Anreize sind immer auch ein Kostenfaktor für das Unternehmen. Dies könnte ein möglicher Erklärungsansatz dafür sein, dass sowohl KMU als auch Nicht-KMU diese Form des Motivationschubs ablehnen.

Darüber hinaus erzielen KMU Erträge oftmals nur aus ihrer operativen Tätigkeit bzw. ihrem Kerngeschäft. Großunternehmen verfügen dagegen meist zusätzlich über sonstige und Finanzerträge und weisen eine bessere Eigenkapitalausstattung aus. Ferner haben KMU aufgrund ihrer begrenzten Größe und ihrer börsenrechtlichen Minimalanforderungen nur eingeschränkten Zugang zu den Kapitalmärkten. Daher sind sie in hohem Maße auf Bankkredite und die – oft begrenzten – finanziellen Mittel der Eigentümer angewiesen. Zusammengenommen führt all dies dazu, dass KMU häufig einen Mangel an finanziellen und personellen Ressourcen aufweisen [19]. Es ist daher sehr wahrscheinlich, dass in KMU generell die Bereitschaft, derartige finanzielle Mittel bereitzustellen, geringer ist als in Großunternehmen. Das zeigt sich auch in den Bildern 10 (siehe S. 18) und 11.

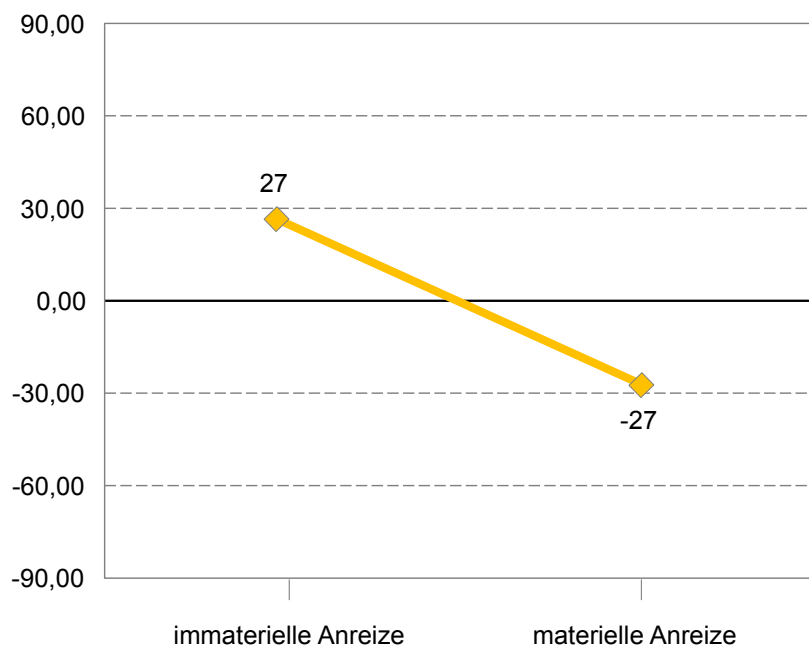


Bild 11: Nicht-KMU – Teilnutzenverlauf *Anreizmechanismen*

KMU (-45 NE) lehnen die Ausprägung *Materielle Anreize* deutlich stärker ab als Nicht-KMU (-27 NE).

Sowohl KMU als auch Großunternehmen bevorzugen immaterielle Anreize (siehe Bild 10, S. 18 und Bild 11, S. 19). Doch auch hier sind die Präferenzen von KMU stärker ausgeprägt als die von Nicht-KMU. Ein Grund hierfür könnte darin liegen, dass in KMU die Identifizierung von Mitarbeitern mit ihrem Unternehmen in der Regel stärker ausgeprägt ist als in Großunternehmen. Immaterielle Anreize, d. h. Anreize, die auf die enge Verbindung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter hinwirken, können in KMU daher stärker wirken als rein finanzielle Anreize. Neue Studien zeigen darüber hinaus, dass finanzielle Anreize zwar neue Nutzer anziehen, aber nicht direkt die Aktivität auf der Plattform als solche erhöhen [20].

Das Ergebnis der Studie lässt sich möglicherweise auch als Indikator interpretieren, welche Bedeutung Unternehmen einer Business-Community beimessen: Wie zuvor bereits erläutert, sind die finanziellen sowie personellen Mittel eines Unternehmens beschränkt (insbesondere eines kleinen). In einem solchen Unternehmensumfeld ist es von großer Bedeutung, in nachhaltige und erfolgreiche Projekte zu investieren, da ein Misserfolg einer Investition generell eine große finanzielle Belastung darstellt. Für Innovationsprojekte, die ein Unternehmer als wenig potenzialreich (= falsch) erachtet, fehlen daher meist die Ressourcen [12]. Vor diesem Hintergrund lässt sich möglicherweise die folgende Hypothese begründen: Unternehmen im Allgemeinen und KMU im Speziellen messen Business-Communitys ein geringes Potenzial und eine beschränkte Bedeutung

bei, da sie nicht bereit sind, ihre beschränkten finanziellen Mittel in materielle Anreize zu investieren. Inwiefern diese Aussage wirklich die Realität widerspiegelt, müssen weitere Studien zeigen.

3.6 Inhaltsgenerierung

i) Das Merkmal *Inhaltsgenerierung einer Business-Community* zielt ab auf die Frage, wer die Inhalte innerhalb der Community bereitstellt. Inhalte können dabei beispielsweise Dokumente, Diskussionsbeiträge, Präsentationen, Links, Videos, aber auch angebotene Informationsdienstleistungen sein. Es lassen sich zwei Arten von Inhaltsgenerierung unterscheiden:

- In einer Business-Community mit mitgliedergenerierten Inhalten werden die zentralen Inhalte wie z. B. Foreneinträge, Bilder oder Dokumente dezentral von den Mitgliedern zur Verfügung gestellt. Genauso werden die Inhalte von Mitgliedern weiterverwertet, kommentiert oder genutzt. Hierbei wird das Phänomen der ‚kollektiven Intelligenz‘ („Stigmergy“) genutzt.
- Im Falle von betreibergenerierten Inhalten stellt der Communitybetreiber die zentralen Inhalte zur Verfügung. Die Weiterentwicklung und Nutzung wird auch hier von den Mitgliedern getragen.

ii) Eine Auswertung des Merkmals *Inhaltsgenerierung* zeigt eine deutliche Präferenz von mitgliedergenerierten Inhalten (+31 NE) gegenüber betreibergenerierten Inhalten (-31 NE). In Bild 12 wird dieser Verlauf dargestellt.

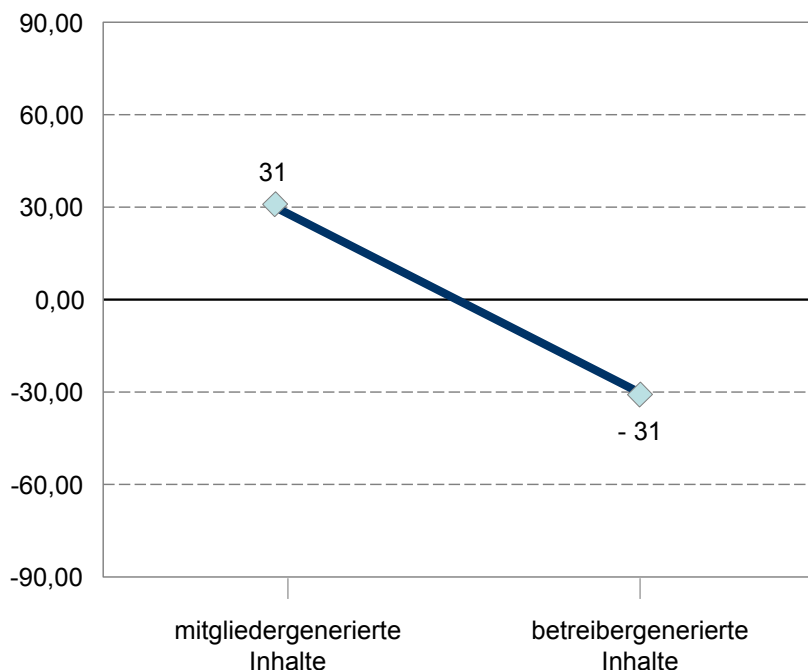


Bild 12: KMU – Teilnutzenverlauf *Inhaltsgenerierung*

iii) Ein ähnlicher Verlauf lässt sich auch für Nicht-KMU identifizieren, wobei mitgliedergenerierte Inhalte mit +40 NE bewertet wurden und betreibergenerierte Inhalte entsprechend mit -40 NE (siehe Bild 13).

iv) Sowohl KMU als auch Nicht-KMU bevorzugen mitgliedergenerierte Inhalte gegenüber betreibergenerierten Inhalten. Dabei äußern Großunternehmen diese Vorstellung noch extremer als kleinere Unternehmen.

Ein möglicher Grund dafür könnte in dem unterschiedlichen Workload der beiden Ausprägungen liegen. Wie in Kapitel 3.1 aufgezeigt wurde, bevorzugen Unternehmen im Allgemeinen eine Communityplattform, die durch das jeweilige Unternehmen selbst betrieben wird. Das bedeutet im Umkehrschluss auch, dass betreibergenerierte Inhalte von dem Unternehmen selbst aufgebracht werden müssen.

Dies ist wiederum nur mit Aufwand und Personalarbeitszeit möglich. Die Präferenz von KMU (+31 NE) und von Nicht-KMU (+40 NE), mitgliedergenerierte Inhalte betreffend, macht indes deutlich, dass Unternehmen die Bereitschaft fehlt, diese Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Sie bevorzugen eine Business-Community, bei der die Mitglieder Inhalte erstellen (sogenannten „user-generated Content“) und der Betreiber lediglich auf Qualität und Rechtmäßigkeit der Beiträge achtet.

Doch nicht nur der Arbeitsaufwand allein könnte ausschlaggebend für die Präferenzen sein: Dadurch, dass die Generierung von Inhalten den Mitgliedern der Business-Community überlassen wird, sind diese freier

in der Ideenentwicklung. Der Betreiber beschränkt die Diskussion nicht auf gewisse Themen oder gibt Anregungen vor. Somit können die eigenen Impulse der Mitarbeiter wesentlich besser genutzt werden.

3.7 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die in Kapitel 3 durchgeführte Präferenzanalyse zeigt zusammenfassend sehr ähnliche Ergebnisse für KMU und Nicht-KMU. Bei fünf von sechs Merkmalen ergeben sich nahezu identische Verläufe, wobei die präferierten Ausprägungen stets die gleichen sind. Lediglich das Merkmal Zugangsart weist signifikante Unterschiede zwischen KMU und Nicht-KMU auf (Kapitel 3.4, S. 16ff.).

Die präferierte Business-Community für KMU ist laut der Studie folgendermaßen aufgebaut (dabei unterscheidet sich die entsprechende Community für Nicht-KMU lediglich im Merkmal *Zugangsart*):

- Die Organisation der Community verläuft unternehmensgeführt,
- Zielgruppe sind die eigenen Mitarbeiter,
- als technologisches System fungiert eine Standardsoftware,
- KMU: der Zugang ist exklusiv;
Nicht-KMU: der Zugang ist beschränkt,
- die Anreizmechanismen sind immateriell,
- die Inhalte werden von den Mitgliedern generiert.

In Bild 14 (siehe S. 22) sind die Merkmale mit ihren Ausprägungen vergleichend zusammengefasst.

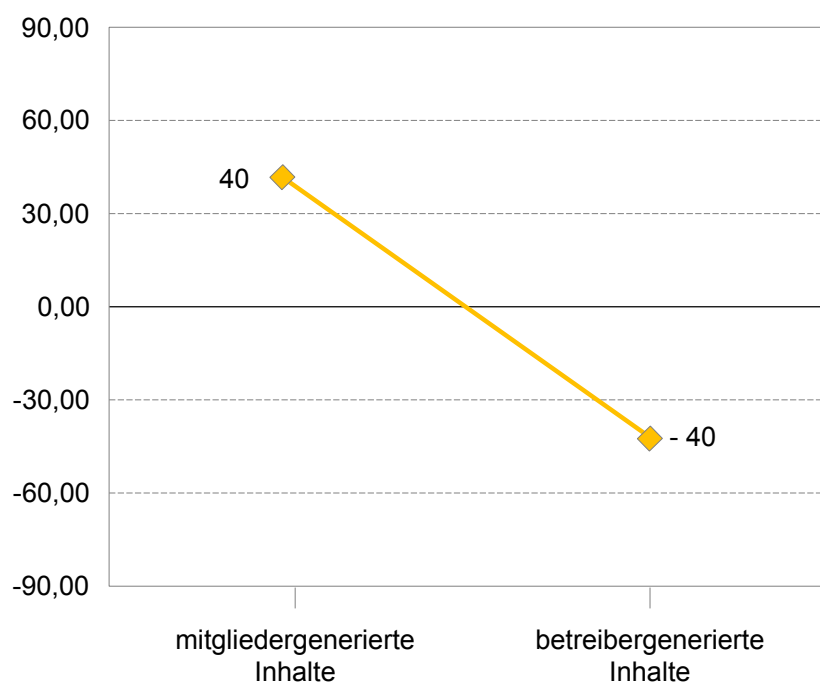


Bild 13: Nicht-KMU – Teilnutzenverlauf *Inhaltsgenerierung*

Merkmal	Ausprägung	KMU	Nicht-KMU
Organisation der Community	unternehmensgeführt	●	●
	kundengeführt	●	●
	durch neutrale Instanz geführt	●	●
Zielgruppe	für eigene Mitarbeiter	●	●
	für Partner	●	●
	für Kunden	●	●
	für Interessenten	●	●
Technologisches System	Standardsoftware	●	●
	Individualsoftware	●	●
Zugangsart	exklusiv	●	●
	beschränkt	●	●
	offen	●	●
Anreizmechanismen	immaterielle Anreize	●	●
	materielle Anreize	●	●
Inhalts-generierung	mitgliedergenerierte Inhalte	●	●
	betreibergenerierte Inhalte	●	●
Legende: Zustimmung ● Neutral ● Ablehnung ●			

Bild 14: Zusammenfassende Betrachtung der Präferenzanalyse

4 Ergebnisse zur Relevanzverteilung der Merkmale

Im Folgenden werden die Ergebnisse hinsichtlich der Relevanz der verschiedenen Merkmale für die befragten Unternehmen dargestellt und interpretiert. Auch in diesem Kapitel findet zunächst die Darstellung für KMU (Kapitel 4.1) sowie für Nicht-KMU (Kapitel 4.2) statt, ehe diese Ergebnisse interpretierend verglichen werden (Kapitel 4.3).

4.1 Merkmalspräferenzen von KMU

In den bisherigen Ausführungen sind die einzelnen Teilnutzenwerte der Ausprägungen dargestellt worden. Daraus lässt sich jedoch noch nicht direkt ableiten, welches Merkmal für den Betreiber der Communityplattform insgesamt wichtig oder weniger wichtig ist [21; 22]. Um dies darstellen zu können, muss der sogenannte Spannsatz angewendet werden [23]. In Bild 15 wird die Relevanz der Merkmale für KMU gezeigt.

Bevor diese Ergebnisse genauer beschrieben werden können, muss festgehalten werden, dass eine relative Wichtigkeit von 16,6 Prozent entstanden wäre, wenn alle Merkmale als gleich wichtig bewertet worden wären (durchschnittliche relative Wichtigkeit = $100/6 = 0,166 = 16,6$ Prozent).

Dementsprechend lassen sich drei Gruppen mit verschiedenen Relevanzen unterscheiden:

Gruppe 1 (große Relevanz): Bild 15 zeigt, dass es nur einen Wert gibt, der maßgeblich über den Mittelwert

herausragt und sich damit von den restlichen Merkmalen signifikant unterscheidet. Das Merkmal *Organisation der Community* hat mit 30 Prozent die mit Abstand größte Relevanz für KMU. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass für die Wahlentscheidung der KMU in besonderem Maße die Organisation der Community von Bedeutung ist.

Gruppe 2 (mittlere Wichtigkeit): Ferner ist erkennbar, dass die Merkmale *Zielgruppe*, *Anreizmechanismen* und *Zugangsart* eine mittlere Relevanz für die Präferenzbildung von KMU im Kontext der Gestaltung der Communityplattform haben. Mit Wichtigkeitswerten von 18 Prozent, 16 Prozent und 15 Prozent bewegen sich diese Merkmale alle im Bereich des arithmetischen Mittels.

Gruppe 3 (geringe Relevanz): Die Merkmale *Inhaltsgenerierung* (12 Prozent) und *Technologisches System* (10 Prozent) haben im Gegensatz zu den restlichen Merkmalen deutlich geringere Relevanzwerte und spielen daher nur eine untergeordnete Rolle für die Relevanz von KMU.

4.2 Merkmalspräferenzen von Nicht-KMU

Nach Anwendung des Spannsatzes lässt sich die Relevanzverteilung für Nicht-KMU folgendermaßen darstellen (siehe Bild 16, S. 24): Die Spannweite ist ein deskriptives Streuungsmaß und hat ihren Ursprung in der Statistik. Sie lässt sich als Differenz zwischen dem höchst-

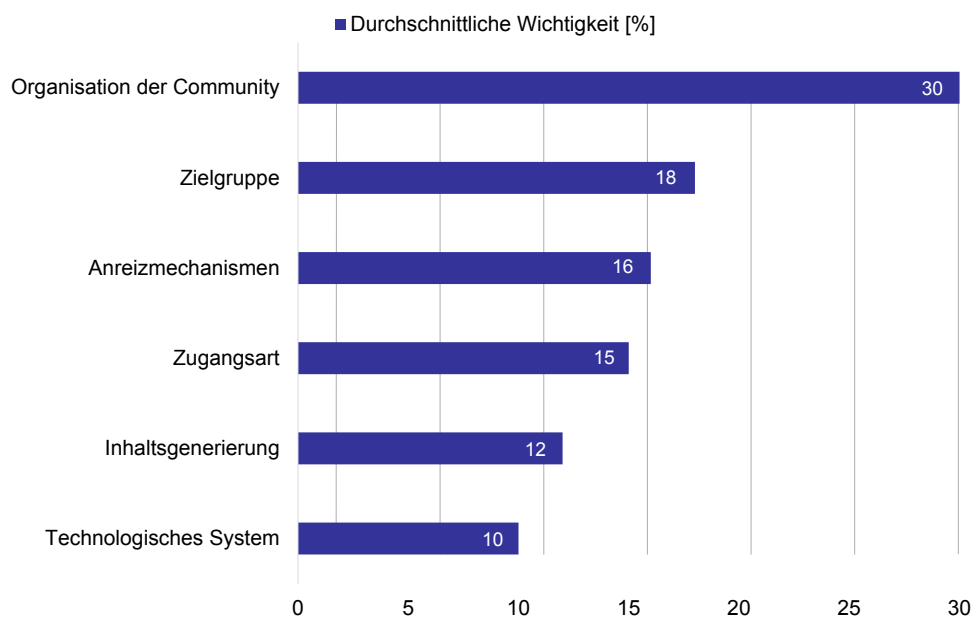


Bild 15: KMU – Wichtigkeitsverteilung der Merkmale

ten und dem niedrigsten Teilnutzenwert einer jeden Merkmalsausprägung definieren. Dabei gilt: Je größer die Spannweite des Merkmals, desto größer ist bei Variation dieses Merkmals die Veränderung des Gesamtnutzwertes. Die Spannweite wird deshalb verwendet, um die Wichtigkeit von Merkmalen zu bestimmen.

Die Relevanzen von Großunternehmen lassen sich dabei ebenfalls in drei Gruppen einteilen:

Gruppe 1 (große Relevanz): Die für Großunternehmen wichtigsten Merkmale sind *Organisation der Community* (22 Prozent) und *Zielgruppe* (21 Prozent). Dabei sind diese Merkmale die einzigen, die den Mittelwert von 16,6 Prozent überschreiten.

Gruppe 2 (mittlere Relevanz): Weiterhin verdeutlicht Bild 16, dass eine Gruppe von Merkmalen mittlerer Wichtigkeit besteht. Die *Inhaltsgenerierung* und die *Zugangsart* haben beide eine Relevanz von 16 Prozent und gliedern sich somit hinter den Merkmalen großer Wichtigkeit ein.

Gruppe 3 (geringe Relevanz): Die Merkmale *Anreizmechanismen* (13 Prozent) und *Technologisches System* (11 Prozent) haben Nicht-KMU als in geringem Maße relevant bewertet.

4.3 Interpretierender Vergleich von KMU und Nicht-KMU

Bild 15 (siehe S. 23) und Bild 16 verweisen darauf, dass KMU und Nicht-KMU sehr unterschiedliche Spannweiten in ihren Relevanzverteilungen aufweisen. Auf der einen Seite reicht die durchschnittliche KMU-Relevanz von 10 Prozent (*Technologisches System*) bis zu 30 Prozent (*Organisation der Community*). Die Spannweite von Großunternehmen ist auf der anderen Seite wesentlich kleiner. Hierbei hat das unwichtigste Merkmal 11 Prozent und das wichtigste Merkmal 22 Prozent.

Darüber hinaus fällt beim Vergleich der Merkmalspräferenzen von KMU und Nicht-KMU auf, dass die Organisation der Community eine herausragende Bedeutung für KMU hat (siehe Bild 15, S. 23). Mit einer Relevanz von 30 Prozent sticht dieses Merkmal deutlich hervor und hat dabei eine um 12 Prozent stärkere Relevanz als das zweitwichtigste Merkmal (Zielgruppe: 18 Prozent).

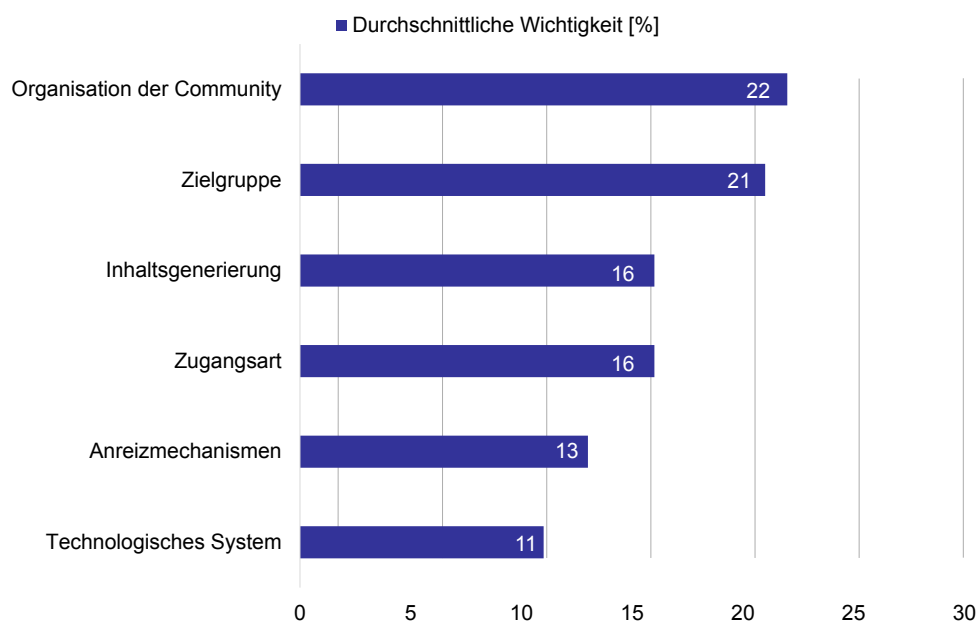


Bild 16: Nicht-KMU – Wichtigkeitsverteilung der Merkmale

5 Fazit und Ausblick

Im Zuge der zunehmenden Bedeutung von Business-Communitys stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung, sich ihre eigene interne oder externe Business-Community aufzubauen, um nachhaltig wettbewerbs- und konkurrenzfähig zu bleiben. Dabei kommen sowohl interne Wissensplattformen als auch externe Auftritte in Marketing, Service oder Vertrieb sowie in Forschung und Entwicklung zum Einsatz. Die großen Potenziale liegen insbesondere in den wissensintensiven, innovativen Anwendungsfeldern. Auch bieten Business-Communitys erhebliche Potenziale zur Produktivitätssteigerung. Generell ist davon auszugehen, dass die Nutzung von Business-Communitys in Zukunft die Kultur ganzer Unternehmen maßgeblich verändern und prägen wird.

Der systematische Aufbau einer Business-Community und deren Implementierung in ein Unternehmen sind mit zahlreichen unterschiedlichen Aufgabenfeldern verbunden. Klassische Koordinationsinstrumente der Managementlehre können in ihrer Anwendung nicht übertragen werden. Dies führt häufig zu Fehlern im Management von Business-Communitys, sodass die Potenziale nicht ausreichend ausgeschöpft werden können. Dabei stellt die erfolgreiche Leitung und Koordination von Business-Communitys den Communitymanager vor besondere Herausforderungen.

Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe, präferieren nach Auswertung der Studienergebnisse vor allem kosten- und ressourcenschonende Communitys, deren Fokus auf den eigenen Mitarbeitern liegt. So ist die meistpräferierte Community unternehmensgeführt, hat als Zielgruppe die eigenen Mitarbeiter, die nach Möglichkeit die Inhalte selber generieren sollen und besitzt einen exklusiven bzw. beschränkten Zugang. Es werden immaterielle Anreize ebenso wie eine Standardsoftware bevorzugt.

Es bleibt an dieser Stelle offen, ob die Ergebnisse eine Folge dessen sind, dass für viele Unternehmen Communitys eine untergeordnete Relevanz und Bedeutung haben. Mögliche Gründe dafür wiederum könnten fehlende unternehmensspezifische Hilfestellungen und Gestaltungsrichtlinien sein. Das Ziel des *FIR* sowie des Forschungsprojekts *TiCo* bestehen aus diesem Grund darin, Unternehmen bei der Implementierung einer Community zu unterstützen, indem ihnen die Gestaltungsdimensionen zum Betrieb einer Community aufgezeigt werden und so individuelle Hilfestellungen abgeleitet werden können. Dadurch kann erreicht werden, dass Unternehmen zukünftig vermehrt Communitylösungen einsetzen und deren enormes Potenzial unternehmerisch nutzen. Dies können sowohl interne als auch externe Communitys sein, die gleichermaßen Vorteile für Unternehmen bereithalten.

Der FIR e. V. an der RWTH Aachen

Der *FIR e. V. an der RWTH Aachen*, der seit über 60 Jahren zu den führenden Institutionen im Bereich der Betriebsorganisation gehört und über umfassende Erfahrung im IT-Einsatz und in der Erforschung moderner Planungs- und Bewertungstools von Schlüsseltechnologien verfügt, untersucht hier bereits Lösungsansätze. So werden beispielsweise die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten für den Aufbau einer Business-Community in der Initiierung und Konzeptualisierung erforscht. Darüber hinaus unterstützt das *FIR* Unternehmen aktiv bei der Implementierung und dem Betrieb einer Business-Community-Plattform. Somit wird gewährleistet, dass Risiken und Herausforderungen von Beginn an aufgedeckt werden, um den erfolgreichen Betrieb einer Business-Community-Plattform sicherstellen zu können.

Literaturverzeichnis

- [1] McKinsey Global Institute (Hrsg.): The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy. Stand: 19.01.2015.
- [2] telegate AG (Hrsg.): Mittelstand und Werbung 2012 Teil 1: „Wie digital sind deutsche KMU?“ http://www.lokales-online-marketing.de/wp-content/uploads/2014/09/130125_Mittelstandsstudie_2012_Teil-12.pdf. Stand: 21.01.2015.
- [3] Schmitz-Urban, A.: Entwicklung einer Morphologie für Business-Communities. Schriftenreihe Rationalisierung; Bd. 120. RHrsg.: G. Schuh. Apprimus, Aachen 2013. – Zugl.: Aachen, Techn. Hochsch., Diss., 2013.
- [4] Himme, A.: Conjoint-Analysen. In: Methodik der empirischen Forschung. Hrsg.: Sönke Albers. Gabler, Wiesbaden 2007, S. 283 – 298.
- [5] Giesecking, T.: Gewinnoptimale Preisbestimmung in werbefinanzierten Märkten. Eine conjoint-analytische Untersuchung eines Publikumszeitschriftenmarktes. Gabler, Wiesbaden 2009.
- [6] Hermelbracht, A.: Nutzenmessung bei Informationsdienstleistungen. Optimierung der Serviceangebote von Universitätsbibliotheken mithilfe der Adaptiven und der Choice-Based Conjoint-Analyse. VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken 2007. – Zugl.: Bielefeld, Univ., Diss., 2006.
- [7] Orme, B.: Getting Started with Conjoint Analysis: Strategies for Product Design and Pricing Research. Research Publishers LLC, Madison 2010.
- [8] Anxo Management Consulting GmbH: To buy or not to buy? Wann ist Outsourcing sinnvoll? <http://www.anxo-consulting.com/fileadmin/downloads/Eisenacher.pdf>. Stand: 19.01.2015.
- [9] Letmathe, P.; Eigler, J.; Welter, F.; Kathan, D.; Heupel, T. (Hrsg.): Management kleiner und mittlerer Unternehmen. Stand und Perspektiven der KMU-Forschung. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007. S. 542.
- [10] Dünser, B.: Gezielte Erfolgsplanung in KMU. Zielorientierung als strategisches Controlling-Instrument. Springer, Wiesbaden [u. a.] 2013.
- [11] Esch, Franz-Rudolph: Community. [Definition]. In: Gabler Wirtschaftslexikon online. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/brand-community.html>. Stand: 27.01.2015.
- [12] Gassmann, O.; Graning, P.: Innovationsmanagement. 12 Erfolgsstrategien für KMU. Hanser, München [u. a.] 2013.
- [13] Priess, A.: Potenziale und Risiken von Standard- und Individualsoftware, S. 9. http://ubimotion.iwi.uni-hannover.de/lv/seminar_ws03_04/www/Vaher/Homepage/druckversion.pdf. Stand: 21.01.2015.
- [14] Schober, A.: Die Business Community als CRM-Instrument unter besonderer Berücksichtigung von Business Intelligence Technologien. Kassel, Univ., Diss., 2005. http://kobra.bibliothek.uni-kassel.de/bitstream/urn:nbn:de:hebis:34-200604059009/1/dis3027_07.pdf. [Online-Ressource. Langzeitarchivierung gewährleistet]. Stand: 27.01.2015.
- [15] von Loewenfeld, F.: Brand Communities: Erfolgsfaktoren und ökonomische Relevanz von Markengemeinschaften. Marken- und Produktmanagement. Hrsg.: F.-R. Esch. Dt. Univ.-Verl, Wiesbaden 2006. – Zugl.: Mainz, Univ., Diss., 2005.
- [16] Bruhn, M.; Homburg, C.: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Gabler, Wiesbaden 2010.
- [17] Hoffart, C.: Koordination von Communities of Interest. Schriftenreihe Rationalisierung; Bd. 116. RHrsg.: G. Schuh. Apprimus, Aachen 2013. – Zugl.: Aachen, Techn. Hochsch., Diss., 2013.
- [18] Wild, J.: Organisation und Hierarchie. In: Zeitschrift für Organisation 42(1973)1, S. 45 – 54.
- [19] Janzik, L.: Motivanalyse und Anwenderinnovationen in Online-Communities. Gabler, Wiesbaden 2012, S. 80.
- [20] Becker, J; Clement, M; Schaedel, U.: The impact of network size and financial incentives on adoption and participation in new online communities. In: Journal of Media Economics 23(2010)3, S. 165 – 179.
- [21] Beck, A.: Die Einkaufsstättenwahl von Konsumenten unter transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten [Elektronische Ressource] : theoretische Grundlegung und empirische Überprüfung mittels der adaptiven Conjoint-Analyse. Passau, Univ., Diss., 2004. <http://www.opus-bayern.de/uni-passau/volltexte/2004/31/pdf/abeck.pdf>, S. 225.

-
- [22] Woldeab, S.: Leistungsdifferenzierung im Energieversorgungswettbewerb. Eine Conjoint-Analyse am Beispiel des deutschen Energiemarktes unter besonderer Berücksichtigung von Smart Meter. In: Hamburger Schriften zur Marketingforschung; Bd. 93. Hrsg.: M. Zerres. 1. Auflage. Rainer Hampp Verlag, München 2014. – Zugl.: Hamburg, Univ., Diss., 2013.
- [23] Beck, A.: Die Einkaufsstättenwahl von Konsumenten unter transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten [Elektronische Ressource] : theoretische Grundlegung und empirische Überprüfung mittels der adaptiven Conjoint-Analyse. Passau, Univ., Diss., 2004. <http://www.opus-bayern.de/uni-passau/volltexte/2004/31/pdf/abeck.pdf>, S. 233 .

