

Christa Seja  
Jessica Narten

# Creative Communities

Ein Erfolgsinstrument für  
Innovationen und Kundenbindung



Springer Gabler

---

# Creative Communities

---

Christa Seja · Jessica Narten

# Creative Communities

Ein Erfolgsinstrument für  
Innovationen und Kundenbindung

 Springer Gabler

Christa Seja  
Hannover, Deutschland

Jessica Narten  
Hannover, Deutschland

ISBN 978-3-658-14817-1      ISBN 978-3-658-14818-8 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-14818-8

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

## Vorwort

Was macht Unternehmen bei stetig steigendem Wettbewerbsdruck der Märkte erfolgreich? Aus Marketingsicht sind innovative Produkte sowie Dienstleistungen einerseits und eine möglichst intensive Kundenbindung andererseits, wichtige Erfolgstreiber für Unternehmen. Diese gilt es zu verbinden, um mit den neuen Kommunikations- und Internettechnologien den Unternehmen einen direkten Kundenkontakt zu eröffnen.

Welche neuen internetbasierten Instrumente stehen nun Unternehmen zur Verfügung, um innovative Ideen für kundenspezifische Produkte zu gewinnen und gleichzeitig die Kundenbindung zu erhöhen? Diese Frage bildete den Ausgangspunkt des Buches. Dabei rückten Creative Communities in den Fokus, stellen sie doch eine spezielle Form der Kundenintegration in der frühen Phase des Innovationsprozesses von Unternehmen dar. Durch diese virtuellen Communities können auf Internetplattformen Innovationsideen von einer Vielzahl von Kunden generiert und gemeinschaftlich weiterentwickelt werden. Sie liefern den Unternehmen nicht nur wichtige Innovationsimpulse, sondern ermöglichen es auch, Kundenbedürfnisse frühzeitig zu identifizieren und die Produktentwicklung an den spezifischen Bedürfnissen der Kunden auszurichten.

Die Creative Communities theoretisch zu beleuchten, die bereits existierenden Formen zu analysieren sowie die für die Praxis relevanten Erfolgsfaktoren zu erkennen und zu optimieren, bildeten somit interessante Herausforderungen für das vorliegende Buch.

Eine vergleichende Analyse aktueller Formen bestehender Creative Communities gewährt nicht nur erste interessante Einblicke, sondern lässt bereits deutliche Unterschiede in der Praxis erkennen. Die vertiefende Best-Practice-Analyse nach dem Kano-Modell ermöglicht es, die Faktoren und deren konkrete Ausgestaltung zu identifizieren, die Unternehmen beachten sollten, wenn sie das Instrument der Creative Communities erfolgreich für sich nutzen wollen.

Neueste Erkenntnisse der noch jungen Disziplin der Neurowissenschaften erlauben Einblicke in die Denk- und Verhaltensstrukturen der Kunden und liefern vielversprechende Hilfestellungen sowie konkrete Empfehlungen für Unternehmen zur praktischen Gestaltung von Creative Communities.

Handlungsempfehlungen aus der Sicht eines Creative-Community-Betreibers bieten wertvolle Einblicke. Zwei aktuelle Case Studies ermöglichen es dem Leser zudem, Creative Communities in Unternehmen praxisnah zu „erleben“. Sie

geben Hinweise für die erfolgreiche Umsetzung und die daraus resultierenden „Lessons Learned“.

Dieses Buch richtet sich an Unternehmen, die Creative Communities als Instrument zur Ideengewinnung und Kundenbindung einsetzen möchten, und gibt ihnen vielfältige Handlungsempfehlungen an die Hand, um sie zu etablieren. Zudem ist es für Marketingexperten und -studierende interessant, die sich über den Einsatz von Creative Communities als Kundenbindungsinstrument sowie Innovationstreiber theoretisch und praxisnah informieren möchten.

Besonders danken möchten wir Herrn Dr. Reinhard Willfort, CEO der isn – innovation service network GmbH, der mit seiner praxisorientierten Fachexpertise und den beiden Case Studies wichtige Beiträge leistete. Unser Dank gilt auch der Lektorin des Springer Gabler Verlages, Frau Angela Meffert, die die Entstehung des Buches so engagiert begleitet hat.

Hannover, im August 2016

*Christa Seja und Jessica Narten*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsverzeichnis .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	IX
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	XI
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Grundlagen der Creative Communities.....</b>	<b>3</b>
2.1 Innovationen in Unternehmen als Erfolgstreiber.....	3
2.1.1 Open Innovation und Kundenintegration .....	5
2.1.2 Kundenintegration in den Phasen des Innovationsprozesses.....	8
2.2 Creative Communities und Innovation.....	10
2.2.1 Grundkonzept von Creative Communities .....	10
2.2.2 Ziele und Zielgruppen .....	12
2.3 Creative Communities und Kundenbindung.....	18
2.3.1 Grundlagen der Kundenbindung.....	18
2.3.2 Creative Communities im Marketing-Mix zur Kundenbindung .....	22
2.4 Arten von Creative Communities .....	24
<b>3 Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von Creative Communities .....</b>	<b>27</b>
3.1 Vergleichende Analyse von Creative Communities.....	27
3.1.1 Kurzvorstellung der untersuchten Creative Communities .....	27
3.1.2 Kriterien zur Gestaltung von kundenorientierten Creative Communities .....	36
3.1.3 Vergleichsergebnisse und Bewertung .....	41
3.2 Erfolgsfaktoren nach dem Kano-Modell .....	46
3.2.1 Grundlagen des Kano-Modells.....	46
3.2.2 Basisfaktoren .....	49
3.2.3 Leistungsfaktoren .....	51
3.2.4 Begeisterungsfaktoren.....	53

---

3.3	Erfolgsfaktoren nach neurowissenschaftlichen Erkenntnissen .....	56
3.3.1	Neurowissenschaftliche Grundlagen .....	56
3.3.2	Intensivierung „belohnender“ Impulse .....	62
3.3.3	Reduzierung „bestrafender“ Impulse .....	78
3.3.4	Optimierung von moderierenden Faktoren .....	80
<b>4</b>	<b>Handlungsempfehlungen für Unternehmen .....</b>	<b>87</b>
	<i>Reinhard Willfort</i>	
4.1	Vorbereitungen im Unternehmen .....	88
4.2	Auswahl der Plattform .....	90
4.3	Durchführung und Gestaltung .....	92
4.4	Case Studies zu Creative Communities .....	97
4.4.1	Ideen-Community „innovativ“ .....	97
	<i>Reinhard Willfort und Christoph Schwald</i>	
4.4.2	Open-Innovation-Initiative der BECK Fastener Group .....	106
	<i>Reinhard Willfort</i>	
<b>5</b>	<b>Zukunftsperspektiven .....</b>	<b>115</b>
	Anhang .....	117
	Literatur .....	121

## Abkürzungsverzeichnis

AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AU	Österreich
B2C	Business-to-Consumer
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
<i>C&amp;D</i>	<i>Connect&amp;Develop</i>
ca.	circa
CC/s	Creative Community/ies
CH	Schweiz
D	Deutschland
Dipl.-Ing.	Diplom-Ingenieur
d.h.	das heißt
eRFP	Electronic Request for Proposal
et al.	et alii
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
F&E	Forschung und Entwicklung
FAQ	Frequently Asked Questions
fMRT	Funktionelle Magnetresonanztomografie
ggf.	gegebenenfalls
i.d.R.	in der Regel
Inc.	Incorporated
inkl.	inklusive
IT	Informationstechnologie
k.A.	keine Angabe möglich
NASA	National Aeronautics and Space Administration
o.J.	ohne Jahresangabe
OEM	Original Equipment Manufacturer
<i>P&amp;G</i>	<i>Procter &amp; Gamble Company</i>
RTP	Reduction-to-Practice

sog.	sogenannte/r/n
u.a.	unter anderem
u.Ä.	und Ähnliches
USA	United States of America
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
WOM	Word-of-Mouth
z.B.	zum Beispiel

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

<b>Abbildung 2.1</b>	Mögliche Ideenquellen für Innovationen .....	4
<b>Abbildung 2.2</b>	Verschiedene Stufen der Integration mit Kundenaufgaben.....	8
<b>Abbildung 2.3</b>	Kundenintegrationsmöglichkeiten im Innovationsprozess .....	9
<b>Abbildung 2.4</b>	Ablauf eines Projektes in einer Creative Community .....	11
<b>Abbildung 2.5</b>	Teilnehmer von Creative Communities .....	13
<b>Abbildung 2.6</b>	Fan-Portfolio.....	15
<b>Abbildung 2.7</b>	Durchschnittliche Verteilung der Kundentypen im B2C-Markt.....	17
<b>Abbildung 2.8</b>	Fans als engagierte Unterstützer von Unternehmen.....	18
<b>Abbildung 2.9</b>	Phasenmodell der Kundenbindung.....	20
<b>Abbildung 2.10</b>	Treiber der Kundenbindung .....	21
<b>Abbildung 2.11</b>	Arten von Creative Communities im Konsumgütermarkt .....	25
<b>Abbildung 3.1</b>	Skalenwerte für die Community-Bewertung .....	42
<b>Abbildung 3.2</b>	Ausprägung der Kriterien von Creative Communities .....	43
<b>Abbildung 3.3</b>	Das Kano-Modell der Zufriedenheit .....	48
<b>Abbildung 3.4</b>	Ideencoach Neurovation .....	55
<b>Abbildung 3.5</b>	Zentrale Bereiche des Gehirns .....	58
<b>Abbildung 3.6</b>	Überblick über das limbische System mit wichtigen Funktionen .....	58
<b>Abbildung 3.7</b>	Vereinfachtes Modell der neuronalen Mechanismen bei Kaufentscheidungen .....	62
<b>Abbildung 3.8</b>	Vereinfachter Prozess der Motivation in einer Creative Community .....	64
<b>Abbildung 3.9</b>	Die wichtigsten Motivsysteme im Gehirn – Überblick .....	65
<b>Abbildung 3.10</b>	Ausprägungen von Motivsystemen .....	66
<b>Abbildung 3.11</b>	Limbic® Map – Überblick .....	67
<b>Abbildung 3.12</b>	Beziehung von Erfolgsfaktoren auf Basis des Kano-Modells und neurowissenschaftlicher Erkenntnisse .....	71
<b>Abbildung 3.13</b>	Communitybereich Neurovation mit Interaktionsmöglichkeiten .....	72
<b>Abbildung 3.14</b>	Filterfunktion des Communitybereiches von Neurovation .....	73
<b>Abbildung 3.15</b>	T-Shirts der Community von atizo.com.....	74

<b>Abbildung 3.16</b>	Level Informationen zum Punkte- und Levelsystem von Neurovation .....	75
<b>Abbildung 3.17</b>	Punkte- und Levelsystem von Neurovation .....	77
<b>Abbildung 3.18</b>	Rankings der Teilnehmer in der Community von atizo.com ...	78
<b>Abbildung 3.19</b>	Moderator auf Neurovation – Der Ideencoach .....	82
<b>Abbildung 3.20</b>	Überblick über die Erfolgsfaktoren von Creative Communities nach neurowissenschaftlichen Erkenntnissen .....	85
<b>Abbildung 4.1</b>	Crowdsourcing-Prozess am Beispiel der Neurovation Plattform .....	92
<b>Abbildung 4.2</b>	Beispiel zur Ideenbewertung auf Neurovation .....	93
<b>Abbildung 4.3</b>	Innovationsprozess der TÜV AUSTRIA Group .....	99
<b>Abbildung 4.4</b>	Das Maskottchen von innovatüv .....	100
<b>Abbildung 4.5</b>	Ideen-Plattform innovatüv – I .....	102
<b>Abbildung 4.6</b>	Ideen-Plattform innovatüv – II .....	103
<b>Abbildung 4.7</b>	Ablauf und Resultate der initialen Ideeninitiative auf innovatüv .....	104
<b>Abbildung 4.8</b>	Lessons Learned – Kritische Erfolgsfaktoren zur Einführung von Ideen-Communities .....	106
<b>Abbildung 4.9</b>	BECK Fastener Group: Herausforderungen und Lösungen in der Verbindungstechnik .....	107
<b>Tabelle 2.1</b>	Verschiedene Ausprägungen der Kundenintegration .....	7
<b>Tabelle 2.2</b>	Marketinginstrumente zur Kundenbindung .....	22
<b>Tabelle 3.1</b>	Ergebnisse der Literaturrecherche .....	28
<b>Tabelle 3.2</b>	Ergebnisse der Onlinerecherche .....	29
<b>Tabelle 3.3</b>	Gegenüberstellung der untersuchten Creative Communities .....	35
<b>Tabelle 3.4</b>	Kriterien zur Gestaltung von kundenorientierten Creative Communities .....	40
<b>Tabelle 3.5</b>	Basisanforderungen von Creative Communities mit konkreten Ausgestaltungsbeispielen .....	51
<b>Tabelle 3.6</b>	Leistungsanforderungen von Creative Communities mit konkreten Ausgestaltungsbeispielen .....	52

---

<b>Tabelle 3.7</b>	Begeisterungsanforderungen von Creative Communities mit konkreten Ausgestaltungsbeispielen .....	54
<b>Tabelle 4.1</b>	InnovationCamp® – Fragestellungen .....	89
<b>Tabelle 4.2</b>	Grundlagen der Moderation und Verhaltenshinweise .....	96
<b>Tabelle 4.3</b>	Lösungsanspruch der Problemstellung.....	110

# 1 Einleitung

Unternehmen sehen sich in fast allen Branchen zunehmend mit zentralen Herausforderungen konfrontiert: steigende Wettbewerbsintensität, kürzere Produktlebenszyklen sowie zunehmender Kostendruck einerseits und sinkende Kundenloyalität andererseits. Diese Situation führt dazu, dass Unternehmen kontinuierlich neue Ansätze suchen, um ihre Marktposition zu verbessern und gleichzeitig die Attraktivität ihrer Produkte und Dienstleistungen aus Kundensicht zu erhöhen.

Das Konzept der Creative Communities bietet den Unternehmen eine Lösung für beide Herausforderungen, da dieses Konzept sowohl ihre Innovationsfähigkeit stärken als auch die Kundenbindung intensivieren kann.

Creative Communities ermöglichen es den Unternehmen, im Rahmen des Crowdsourcings die Kreativität ihrer Kunden online abzuschöpfen und für interne Zwecke zu nutzen. So gewinnen Unternehmen in den frühen Phasen des Innovationsprozesses wertvolle Lösungs- und Bedürfnisinformationen ihrer Kunden. Durch den kollaborativen Austausch wird das Wissen von Vielen (der „Crowd“) genutzt, werden Ideen über die Community weiterentwickelt und angereichert, wodurch qualitativ bessere Ideen entstehen. Eine große Anzahl an potenziellen Innovatoren kann dadurch online zeit- und ortsunabhängig angesprochen werden.

Mithilfe der Creative Communities werden nicht nur wertvolle Ideen generiert, sondern es wird auch eine intensive Kundenbindung aufgebaut. Durch Produkte, die an den Bedürfnissen des Kunden ausgerichtet sind und die spezifische Wünsche des Kunden besser erfüllen als der Wettbewerb, können Unternehmen eine langfristige Kundenbindung erreichen. Der Kunde wird durch diese Form der Kundenintegration vom passiven Konsumenten zum aktiven Mitgestalter.

Creative Communities als Instrument der Kundenintegration sind in der Praxis, insbesondere in der IT-Branche, bereits weit verbreitet und finden auch in der Literatur starke Beachtung.<sup>1</sup> Anders ist es in Bezug auf den Konsumgütermarkt. Hier gewinnt die Kundenintegration trotz ihrer vielversprechenden Potenziale bislang nur wenig Aufmerksamkeit.<sup>2</sup> Begründet werden kann dies durch die Besonderheiten des Marktes für Konsumgüter. So weist der Konsumgütermarkt Strukturen von Massenmärkten auf, mit einer großen Anzahl anonymer Kunden

---

<sup>1</sup> Vgl. Hofbauer, G., *Customer Integration*, 2013, S. 1ff.; vgl. Ternès, A. et al., *Konsumtenverhalten im Zeitalter der Mass Customization*, 2015, S. 13ff.

<sup>2</sup> Vgl. Bretschneider, U., *Ideen-Community zur Kundenintegration*, 2012, S. 221.

und somit einer erschwerten persönlichen Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden.<sup>3</sup>

Das vorliegende Buch analysiert aus diesem Grunde Creative Communities als eine in der Literatur für Konsumgüter bisher noch wenig behandelte Form der Kundenintegration und stellt ihren Beitrag zur Unterstützung des Innovationsprozesses einerseits sowie zur Erhöhung der Kundenbindung andererseits dar.

Im folgenden Kapitel 2 wird die besondere Stellung von Creative Communities für Innovationen und Kundenbindung beleuchtet. Durch eine systematische Untersuchung bereits bestehender Communities werden anschließend in Kapitel 3 zunächst Best-Practice-Ansätze identifiziert. Diese stellen die Basis dar, um die Erfolgsfaktoren zur Gestaltung zu analysieren (Kapitel 3.1). Auf der Grundlage des Kano-Modells wird dann ermittelt, welche Faktoren in welchen Ausprägungsformen in der Lage sind, einen besonderen Erfolgsbeitrag zu leisten (Kapitel 3.2). Die Einbeziehung neuester neurowissenschaftlicher Erkenntnisse gibt weitere fundierte Ansatzpunkte zur optimalen Gestaltung von Creative Communities (Kapitel 3.3).

Das Kapitel 4 konzentriert sich auf konkrete Handlungsempfehlungen aus der Praxis für diejenigen Unternehmen, die Creative Communities zur Lösung konkreter Aufgabestellungen erfolgreich einsetzen möchten. Neben den praxisbezogenen grundsätzlichen Empfehlungen rücken dabei zwei Case Studies in den Mittelpunkt. Diese zeigen auf, wie die bestehenden Herausforderungen beim Einsatz von Creative Communities erfolgreich gemeistert werden können.

Ein Ausblick auf die zukünftigen Entwicklungspotenziale von Creative Communities bildet in Kapitel 5 den Abschluss des Buches.

---

<sup>3</sup> Vgl. Bruhn, M., Marketing, 2014, S. 33f.; vgl. Bruhn, M., Relationship Marketing, 2016, S. 347f.; vgl. Fabel, N., Kundenintegration im Marketing-Mix von Konsumgütern, 2014, S. 114f.; vgl. Meffert, H. et al., Marketing, 2015, S. 24f.; vgl. Pepels, W., Käuferverhalten, 2013, S. 27.