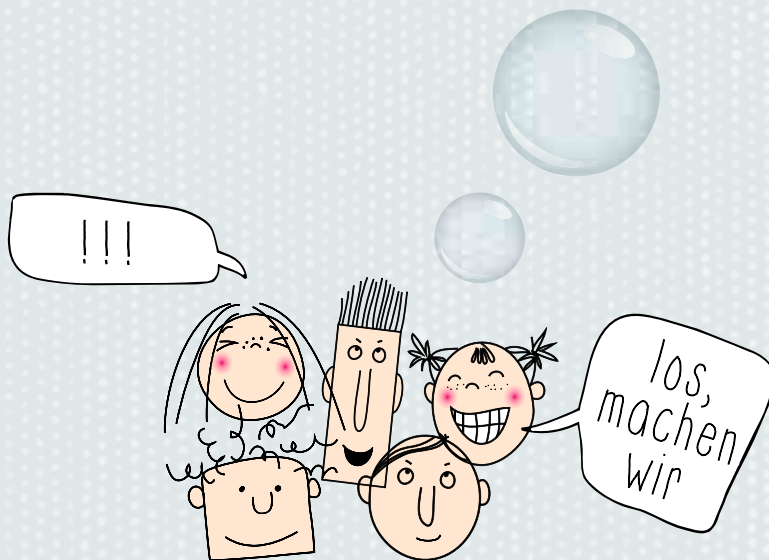




Von uns und für uns: Das Erfolgsgeheimnis von Community Brands

Johann Füller

SCHLÜSSELBEGRIFFE

*User Innovation,
User-Generated Brands,
Innovation Communities,
virtuelle Kollaboration, Open Source,
Social Brand Engagement*

•

AUTOR

Johann Füller,
Professor of Innovation and Entrepreneurship,
Innsbruck University, Austria,
Johann.Fueller@uibk.ac.at

Die kreative Ader der Konsumenten /// Anwender sind manchmal recht anspruchsvoll. Dank den neuen virtuellen Kollaborationsmöglichkeiten können sie heute Unternehmen beim Gestalten maßgeschneiderter Produkte unterstützen. Sie können aber auch einfach selbst aktiv werden und in Eigenregie, ohne Unternehmensstrukturen, gemeinsam passende Angebote entwickeln.

Innovationsführer wie P&G, BMW, Siemens, Nokia und Beiersdorf haben gemeinsam mit Konsumenten sehr erfolgreich neue Produkte entwickelt und nutzen Co-Kreation als sehr ergiebige Innovationsquelle. Konsumenten warten aber nicht unbedingt auf Einladungen zu solchen Kollaborationsprojekten und es gibt auch zahlreiche erfolgreiche Beispiele für Initiativen, die von Konsumenten ausgehen. Das Mountainbike und der Rodeo Kayak gehen ebenso wie so manche medizinische Ausrüstung, viele Computerspiele oder Dienstleistungen, wie elektronische Zahlungsverkehrsanwendungen, auf Nutzerinitiativen zurück und stammen nicht von Unternehmen.

Online-Kollaboration ist eine echte Alternative zu traditionellen Innovationsansätzen, die innerhalb der klassischen Unternehmensgrenzen stattfinden. Doch Konsumenten sind mehr als nur erfinderisch: In manchen Fällen gehen sie noch einen Schritt weiter und schaffen nicht nur Produkte, sondern richtige Marken. Man denke z. B. an die Open-Source-Bewegung, die eine ganze Reihe weltbekannter Marken wie Linux, Apache und Mozilla Firefox entwickelt hat. Ein anderes Beispiel liefert

Outdoorseiten.net, eine große, deutschsprachige Community von Outdoor-Sport-Anhängern. Deren Mitglieder verbindet ihr gemeinsames Interesse für Freiluftsport und Abenteuer, und sie entwickelten gemeinsam die Ausrüstung, die ihren Bedürfnissen besser entsprach als am Markt erhältliche. Sie entwarfen ein gemeinsames Logo und begannen, unter diesem Label nicht nur für den Eigengebrauch, sondern auch für kommerzielle Zwecke Produkte zu entwickeln.

Markenentwicklung so nebenbei /// Fast alle Online Communities betreiben irgendeine Form der Markenbildung – ob es nun das Finden eines Namens oder die Entwicklung eines Logos für die Gruppe ist. Andere produzieren T-Shirts mit ihrem Logo, aber nur eine kleine Minderheit an OnlineCommunities hat es bislang geschafft, hoch qualitative Produkte für sich und andere Konsumenten zu entwickeln. Wie solche sogenannten CommunityBrands entstehen und was sie attraktiv macht, haben wir in zahlreichen qualitativen und quantitativen Untersuchungen der OpenSource“ApacheSoftware“ Community und der outdoorseiten.net (ODS) Outdoor-Sport-Community untersucht. Obwohl die jeweiligen Produkte unterschiedlicher kaum sein könnten, sind sich Prinzipien und Prozesse der Markenentwicklung erstaunlich ähnlich, wie die folgenden Ausführungen zeigen.

Die entwickelten Community Brands waren eigentlich nicht geplant, sondern haben sich eher als Nebenprodukte der gemeinsamen Aktivitäten ergeben. Die Apache Community hatte weder die Absicht, eine starke Marke zu entwickeln noch jemals Werbung, Marketing oder sonstiges Markenmanagement zu betreiben. Zu Beginn gab es lediglich eine Gruppe von Menschen mit einem gemeinsamen Interessensschwerpunkt und einer Leidenschaft fürs Programmieren. Die Marke Apache

hat sich als ein praktisch kostenloses Nebenprodukt aus den Aktivitäten ergeben, die die Mitglieder füreinander erbrachten, z. B. um spezielle Anwendungen zu ermöglichen. Erst vor Kurzem hat die Apache Software Foundation mit einem aktiven und zielgerichteten Markenmanagement begonnen.

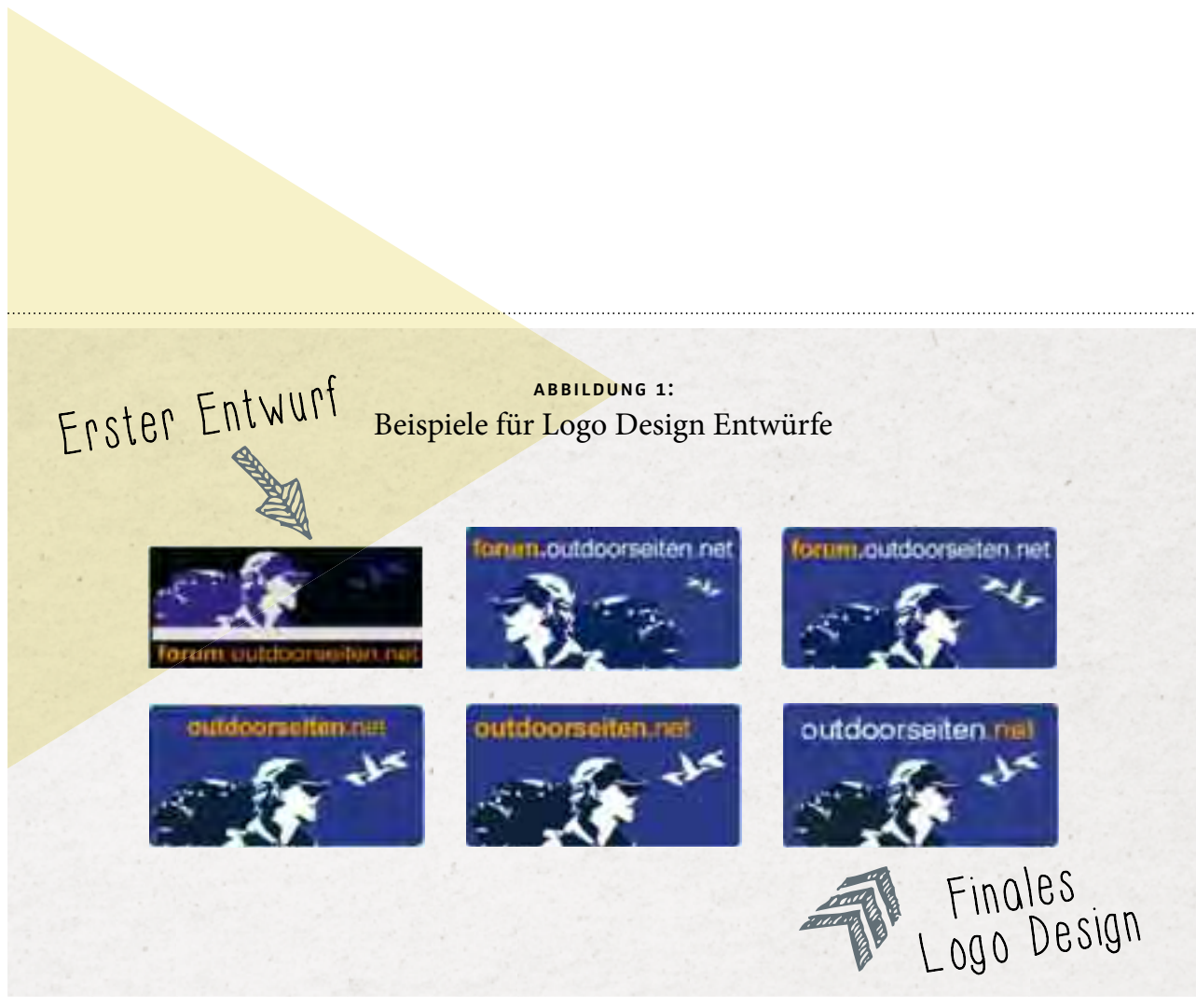
Die Marke ODS wurde auf eine ganz ähnliche Weise entwickelt und am Markt erfolgreich. Die Community hatte weder für die Entwicklung der Produkte noch der Markeninhalte nennenswerte Ausgaben, noch investierte sie in ein Markenbindungskonzept. Die Mitglieder engagierten sich für all diese Aktivitäten freiwillig und unentgeltlich. Auch hier kann die Marke als Nebenprodukt der Teilnahmen an Gemeinschaftsaktivitäten gesehen werden, die einfach Spaß machten.

Was Community Brands attraktiv und erfolgreich macht

/// In einer unserer Untersuchungen der ApacheCommunity haben wir verglichen, wie Community-Mitglieder die Marke im Vergleich zu anderen IT-Experten beurteilten. Beide Gruppen nahmen die Marke in gleichem Ausmaß als hochqualitativ, authentisch und professionell wahr. Bei beiden Gruppen war Apache der beliebteste Web-Server mit einem Marktanteil von 66 % und beide Gruppen waren in einem Conjoint-Experiment bereit, für dieses Produkt einen höheren Preis zu zahlen als für vergleichbare Angebote. Diese Ergebnisse zeigen deutlich, dass der Wert der Marke nicht nur innerhalb der Community unbestritten ist, sondern in der gesamten Branche. Aber was genau macht solche Community Brands auch außerhalb der eigenen Gemeinschaft so erfolgreich?

Community Brands werden von Menschen mit ähnlichen Interessen kreiert, denen oft die Beziehungen untereinander wichtiger sind als die Sache, die dabei entsteht. Marken entstehen aus Aktivitäten, die den Mitgliedern Spaß machen und sie erfüllen. Das führt zu exzellenten Produkten, die als authentisch wahrgenommen werden, weil sie die Zusammenarbeit und die Aktivitäten ihrer Mitglieder repräsentieren. Die Marken sind Inkarnationen der Bedeutungswelten, Ideologien und Kooperationsformen der aktivsten Mitglieder und orientieren sich nicht an den ökonomischen Interessen von Aktionären. Sie sind inspiriert von der Unabhängigkeit, der Kreativität sowie dem Wissen und dem besonderen Charakter ihrer Mitglieder. Dass es Menschen möglich ist, gemeinsam und kostengünstig ideale Produkte zu entwickeln, die keinen kurzfristigen Modetrends unterworfen sind, fasziniert Verwender und Fans gleichermaßen.

»
Marken entstehen aus
Aktivitäten, die den Mitgliedern Spaß
machen und sie erfüllen
«



Im Gegensatz dazu sind die Anhänger kommerzieller Marken permanent von unternehmenspolitischen Entscheidungen bedroht: Wenn ihnen eine Markenentscheidung missfällt, bleibt ihnen oft nichts anderes übrig, als der Marke den Rücken zu kehren. Apple hat seinen Newton aufgegeben, Harley Davidson hat Motorräder für Yuppies eingeführt und Hummer hat begonnen, kleine SUVs für den Massenmarkt zu produzieren. Einige Fans haben mit diesen Entscheidungen gehadert, oft weil sie das Gefühl hatten, dass das zerstört wurde, was ihnen an der Marke besonders wichtig war. Unternehmen diktieren Markenbedeutungen und beeinflussen viele Kontakterfahrungen in ihrem Sinn. Community Brands entwickeln dagegen ihre eigenen Ideologien, bestimmen selbst, was Qualität ist, gehen ihr eigenes Tempo und setzen Preise demokratisch fest. Sie erfüllen zwar den gleichen Zweck wie kommerzielle Marken, sind aber doch in vielerlei Hinsicht anders (siehe Abb. 2).

Im Wettbewerb gegen Gratis-Produkte? /// Viele kommerzielle Marken sind wichtige Ertragsbringer für ihre Unternehmen, da Konsumenten bereit sind, überdurchschnittlich hohe Preise zu bezahlen. Wenn nun Communities ihre eigenen Produkte entwickeln, ohne dass dafür Kosten entstehen und sie darüber hinaus kein Interesse haben Geld zu verdienen, können sie zu gefährlichen Mitbewerbern werden. Solche Community Brands frei anzubieten, kann bestehende Märkte für ähnliche Produkte ruinieren, denn gegen guten Gratisangebote sind Unternehmen ziemlich machtlos. Sogar wenn die Communities ihre Marken weder aktiv managen noch davon profitieren wollen, können sie für Unternehmen fatale Folgen haben. Apache bietet zum Beispiel freie, web-basierte Software unter einem vertrauenswürdigen, authentischen, nutzergenerierten Markenzeichen an. Für Microsoft stellt Apache sowohl bezüglich der eigenen Softwareangebote als auch der Preispolitik eine große Herausforderung dar. Ein weiteres Beispiel stellt Wikipedia dar. Das von einer riesigen Community entwickelte, kostenfreie und attraktive Angebot hat in seinem Segment den Markt für kommerzielle Marken wie Encyclopedia Britannica oder Brockhaus komplett ruiniert.

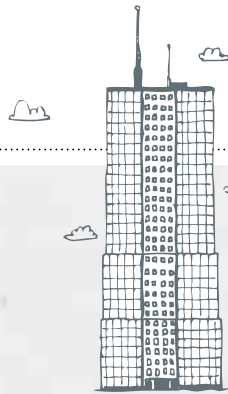


ABBILDUNG 2:

Unterschiede zwischen Unternehmensmarken und Community Brands



UNTERNEHMENS- MARKE

DIMENSION

COMMUNITY BRAND

> Von Unternehmen entwickelt

Ursprung

> Von Community-Mitgliedern entwickelt

> Kommerzielle Marke im Zentrum

Art der
Community

> Gemeinsame Interessen und Aktivitäten im Zentrum

> Geht vom Unternehmen aus und wird von unterschiedlichen Interessensgruppen interpretiert und angepasst

Bedeutungswelt

> Durch die Community kreiert und durch interne Diskurse laufend weiterentwickelt

> Design, Produktion und Vermarktung durch Unternehmen

Produkte

> Design und Vermarktung durch die Community

> Produktbezogen, vom Unternehmen erfunden, konstruiert

Markenstory

> Community und ihre Diskurse im Mittelpunkt, authentisch

> Mitglieder unterschiedlicher Gruppierungen, kommerzielle Kunden

Kunden

> Hauptsächlich Mitglieder der eignen Community
Produzent = Konsument

> Normalerweise eher professionelle Bindungen der Entwickler untereinander

Art der
Beziehung

> Enge emotionale Bindungen der Mitglieder der Community, vor allem unter den in der Entwicklung aktiv engagierten

> Unternehmen und Fan-Gemeinde

Steuerung

> Community

> Über Massenmedien, Community-Diskurse und Social-Media-Kampagnen

Kommunikation

> Mundpropaganda durch Multiplikatoren aus der Community

> Ertragsmaximierung, Kundenzufriedenheit, Existenzsicherung des Unternehmens

Ziel

> Eigene Bedürfnisse befriedigen und die besten Produkte entwickeln, Bestand der Community sicherstellen

Die über Internet verfügbaren, quasi kostenlosen Kollaborations- und Kommunikationsmöglichkeiten machen nicht nur die gemeinsame Entwicklung von Produkten einfacher, sondern auch deren Verbreitung. Deshalb ist es gut möglich, dass Community Brands häufiger, mächtiger und im Vergleich zu kommerziellen Unternehmensmarken auch attraktiver werden. Vor allem digitale Produkte wie Software, Informationsangebote oder Spiele haben viel Fantasie in diese Richtung. Aber eine attraktive Bedeutungswelt gekoppelt mit entsprechend engagierten Mitgliedern kann auch bei physischen Produkten ähnlich erfolgreich sein.

Vom Feind zum Freund: Wie kommerzielle Marken von Community Brands profitieren können /// Es ist nicht sinnvoll, direkt gegen Marken zu konkurrieren, die Qualitätsprodukte gratis anbieten. Community Brands müssen aber nicht unbedingt Rivalen sein, sondern können auch zu Partnern von Unternehmensmarken werden:

- > **Co-branding** /// Wenn die Bedeutungswelt einer Community Brand mit der einer kommerziellen Marke harmoniert, könnte Co-Branding eine für beide Seiten interessante Option sein. Wenige Communities sind selbst in der Lage, alle für die Vermarktung eines neuen Produkts notwendigen Schritte zu durchlaufen. Die ODS Community kooperierte zum Beispiel mit Wechsel, einem Hersteller von Zelten, um ihr eigenes Community-Zelt zu produzieren und zu vertreiben. Mitglieder suchten aktiv nach einem Partner mit ausgezeichnetem Herstellungs- und Vertriebs-Know-How. In solchen Fällen, kann Co-Branding für beide Partner mehr Wert generieren als ein Soloexperiment.
- > **Co-creation** /// Andere Communities können vielleicht schon beim Projektstart ins Boot geholt werden und bereits in der Produktentwicklungsphase als Partner oder Lead-User mitwirken. Diese Option funktioniert, wenn es den Mitgliedern weniger um eine eigene Marke, sondern mehr um das Entwickeln eines auf sie zugeschnittenen Produkts geht. Co-Kreationsprozesse fordern allerdings einen neuen Zugang zu Marken und ihrem Management. Der Fokus von Markenverantwortlichen verschiebt sich vom Entwickeln und Vermarkten neuer, fertiger Produkte zum Fördern von Konsumenteninteraktionen. Dazu müssen Unternehmen lernen, inspirierende Plattformen zu gestalten, auf denen Markenfans und Communities Ideen entwickeln und austauschen können und mit denen auch ganz gewöhnliche Konsumenten gut zurechtkommen. Die Schlüsselkompetenz der Marketingabteilung ist dann die eines Netzwerk-Moderators, der allen Teilnehmern tolle Erlebnisse und wertvolle Erfahrungen im Rahmen des kreativen Prozesses ermöglicht.

- > **Abwicklungsaufgaben und Zusatzleistungen** /// Abschließend sei noch auf die vielen neuen Geschäftsideen verwiesen, die sich rund um Community Brands entwickeln können. Oft ist es sinnvoll, Partner für Aufgaben zu finden, die Mitglieder selbst nicht beherrschen oder die über Produktionsanlagen oder eine Vertriebsinfrastruktur verfügen. Unternehmen wie z. B. Threadless, Quirky, Spreadshirt und Local Motors haben bereits vorexerziert, wie man für kreative Brand Communities profitable Dienstleistungen erbringen kann. Sie agieren sehr professionell und übernehmen Teilleistungen, die zur Realisierung der Endprodukte notwendig sind. Umgekehrt kann es genauso vorkommen, dass kommerzielle Marken zur Abrundung ihres Angebots an Community-Leistungen interessiert sind. Wissen, Kreativität und Bedeutungswelten, aber auch die Kaufkraft von Communities können interessante Ressourcen sein. Kommerzielle Zusatzleistungen sind ebenfalls Marktchancen mit Wachstumspotenzial. Red Hat oder IBM ziehen schöne Geschäfte an Land, die mit der Linux OpenSource Software zusammenhängen. Für findige Unternehmer gibt es also auch im Zeitalter der Nutzerinnovation Mittel und Wege zum Erfolg. /.

LITERATURHINWEISE

**Füller, Johann; Schroll, Roland;
von Hippel, Eric (2013):**

“User generated brands and their contribution
to the diffusion of user innovations“,
Research Policy,
Vol. 42(6), pp 1197 – 1209.

Füller, Johann:

The Power of Community Brands –
How User-generated Brands Emerge?
In: D. Harhoff and K. Lakhani (Eds.),
Revolutionizing Innovation:
Users, Communities, and Open Innovation,
Festschrift in honor of Eric von Hippel,
MIT Press, Cambridge, MA, forthcoming