

WISSENSTRANSFER

Alexander Gerber

Antennen müssen auf Empfang stehen

Eine offene Kommunikation ist entscheidend für den Erfolg von Open Innovation



Apple ist heute ein Weltkonzern und „Innovation Leader“ – auch oder sogar vor allem dank seiner Innovationskultur. Schon der erste Heimcomputer, den Apple-Gründer Steve Wozniak baute, war das Produkt eines frühen Verständnisses von Open Innovation.

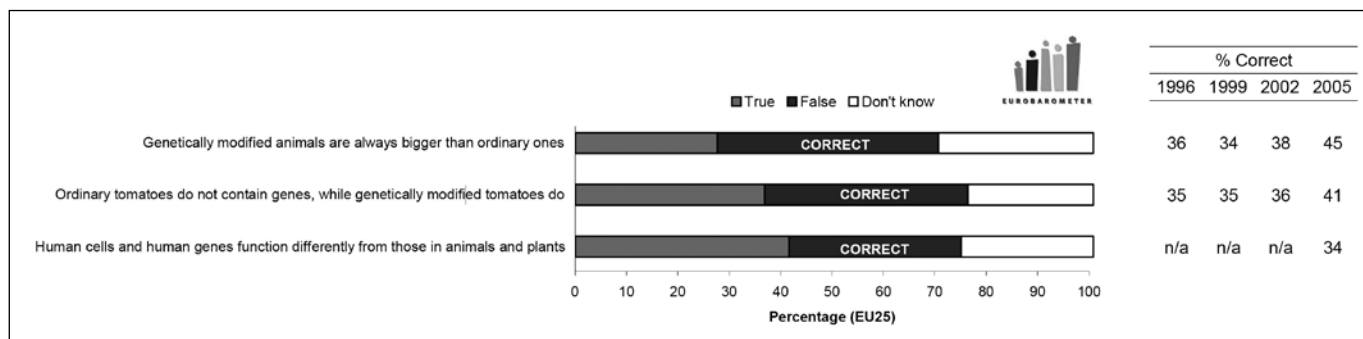
Foto: de.wikipedia.org/wiki/Apple_I
(CC-BY-SA-2.0-Lizenz)

Keine Innovation ohne Kommunikation – so einfach ist das. Oder vielleicht doch nicht? Wie aktuelle Studien belegen, haben Kommunikationsstrategie und Innovationsmanager oft geradezu gegensätzliche Vorstellungen, und nur in jedem zehnten Unternehmen sind die jeweiligen Prozesse systematisch miteinander verzahnt. Sicher ist es kein Zufall, dass ausgerechnet die Marktführer eine vergleichsweise offene Kommunikation in ihren Unternehmen pflegen.

Jeder dritte Europäer glaubt tatsächlich, „normale Tomaten enthalten keine Gene, während genetisch modifizierte welche haben“ (Gaskell 2006), und nur 41% aller Europäer wissen demnach, dass das Unsinn ist – immerhin sechs Prozent mehr als noch vor zehn Jahren (Abbildung 1). Wie viel, fragt man sich, muss in der Kommunikation biotechnologischer Innovation schief gelaufen sein, damit sich solch ein Irrglaube in der Öffentlichkeit ungehindert verbreiten konnte? Im Grunde genommen wird die Ablehnung gentechnisch veränderter Lebensmittel, für die es ja durchaus auch fundierte Argumente gibt, damit geradezu zur logischen Konsequenz misslungener Kommunikation. Im schlimmsten Fall kann sich dies zu einer wahren Technophobie auswachsen – so wie damals, als die ersten Kernkraftwerke ans Netz gingen und ein beträchtlicher Teil der Deutschen meinte, der neue Atomstrom, der da aus der Steckdose komme, sei „verstrahlt“ und somit gefährlicher als Strom aus konventionellen Kraftwerken. Angesichts solcher Beispiele drängt sich Unternehmen branchenübergreifend die nicht selten existenzielle Frage auf, wie sich die öffentliche Meinungsbildung frühzeitig erkennen und im Sinne der eigenen Sache beeinflussen lässt. Beantworten lässt sich diese Frage weder mit traditionellen PR-Instrumenten noch mit Millionen-Investitionen in politischen Lobbyismus, wie etliche neue Studien zur Innovationskommunikation zeigen. Demnach liegt die Antwort vielmehr in einer viel engeren Verzahnung des Innovationsmanagements mit einer deutlich offeneren Kommunikation, die sich nicht nur als Sprachrohr versteht, sondern auch als Moderator und Themenscout.

Wie unterschiedlich das Verständnis beider Seiten ist und wie sich dies in der strategischen Ausrichtung und Umsetzung widerspiegelt, zeigt eine Befragung von 70 Praktikern aus 41 Unternehmen sogenannter Zukunftsbranchen im Rahmen einer gemeinsamen Studie der Universität Leipzig (Lehrstuhl Prof. Dr. Ansgar Zerfaß) mit der PR-Agentur Fink & Fuchs. Aufschlussreich sind die Ergebnisse vor

Abb. 1: Auszug aus einer europaweiten Umfrage zum Wissen der Bürger über Biotechnologie. Erstmals wurden hierbei in allen 25 Mitgliedsstaaten Befragungen durchgeführt; Quelle: Gaskell 2006 (London School of Economics).



allem deshalb, weil Entscheider beider Unternehmensbereiche befragt und die Ergebnisse in Beziehung zueinander gesetzt wurden. Zwar ist die Untersuchung nicht repräsentativ, bezieht sich hauptsächlich auf große Technologiekonzerne und lässt somit kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) als die eigentlichen Innovatoren eher außen vor (siehe hierzu die Ergebnisse einer Wiener Studie im hinteren Teil dieses Beitrags). Trotzdem sind einige überraschende Trends empirisch derart signifikant, dass man sie zumindest genauer betrachten sollte. Außerdem verstehen sich zwei Drittel der Befragten als „Innovation Leader“ ihrer jeweiligen Branche, was einen umfassenden Blick auf „Best Practice“ in der Industrie erlaubt.

40% dieser Unternehmen setzen bereits heute auf „Open Innovation“, also auf die Einbeziehung von Kunden, Partnern oder sogar Konkurrenten in die eigenen Entwicklungsprozesse, wie sie erstmals von Henry Chesbrough (2003) gefordert wurde. Vielfach beschränkt sich dieses Engagement der Unternehmen aber auf die Strategie, während erforderliche Strukturen fehlen – wie etwa interdisziplinäre Teams, Weiterbildung und Kommunikations-Coaching der Mitarbeiter oder eine integrierte Kundenkommunikation. Unterschiedlich beantworten Innovations- und Kommunikationsverantwortliche die Frage, ob eigenes Know-how vor Wettbewerbern geschützt werden sollte und ob eigene Ideen auch an externe Partner verkauft oder lizenziert werden sollten: Die PR begegnet diesen Ansätzen für offenere Innovationsprozesse mit mehr Skepsis als das Innovationsmanagement, so ein Ergebnis der Studie. Zudem wird diese Offenheit eher als Einbahnstraße verstanden, auf der weitaus mehr externes Know-how eingebunden als internes Know-how geteilt werden soll. Diese offenbar weit verbreitete Skepsis ist vermutlich eine Folge mangelnden Vertrauens: „Die Bereitschaft, Wissen zu teilen sowie Macht und Kompetenzen abzugeben“, ist nach Hoewner et al. (2008) die elementare Voraussetzung für eine Öffnung der Prozesse. Eine anschauliche Anekdote hierzu ist die Entstehung des Weltkonzerns Apple: Entwickler Steve Wozniak, der später mit Steve Jobs das Unternehmen gründete, hatte die Konstruktionspläne seines ersten Apple-Computers damals noch frei an andere Bastler auf dem Campus von Stanford verteilt, die sich regelmäßig im „Homebrew Computer Club“ trafen. Denn Informationstechnologie war damals noch derart unerforscht, dass die „Homebrewer“ davon überzeugt waren, allein durch den vorwettbewerblichen Austausch von Entwicklungsergebnissen das ganze Potenzial der Technologie erschließen zu können. Somit ist also der erste Heimcomputer sozusagen das Produkt eines frühen Verständnisses von Open Innovation. Als jedoch in der Runde nach und nach immer mehr marktfähige Produkte entwickelt wurden, standen sich die Clubmitglieder plötzlich als Konkurrenten gegenüber, schotteten sich und ihre Ideen zunehmend gegeneinander ab, bis der Club schließlich 1986 aufgelöst werden musste (Osterloh et al. 2006). Die individuellen Innovationsprozesse der Einzelnen wurden wieder nach außen hin geschlossen.

Die wichtigsten Quellen neuer Ideen sind laut der Leipziger Studie die eigenen Mitarbeiter und bestehende Kunden (Abbildung 2). Wie in vielen vergleichbaren Untersuchungen zeigt auch die vorliegende Studie eine erschreckend geringe Einbindung von Forschungseinrichtungen, womit auch gleich das größte Potenzial deutlich wird. Diese Ergebnisse sprechen allerdings mehr die Sprache von Großkonzernen als von kleinen und mittelständischen Unternehmen. Immerhin: Bei den „Innovation Leaders“ kommt inzwischen fast die Hälfte der Ideen von „Draußen“. Während die PR-Leute auffallend deutlich die Bedeutung der eigenen Forschung und Entwicklung (F&E) als Ideengeber überbewerten, sieht das Innovationsmanagement hier vor allem Geschäftspartner sowie die Fachcommunity und sogar die eigenen Wettbewerber als wichtig an und setzt auf neue Wissenszugänge.

Kommunikation von gestern für Produkte von morgen?

Die Forderung nach einer Öffnung des Innovationsprozesses ist bei weitem nicht so neu, wie sie sich möglicherweise anhört; lediglich die dafür verwendeten Methoden und Werkzeuge sind es. Schon



Alexander Gerber ist Informationswissenschaftler und verantwortet seit 2003 die Innovationskommunikation im größten Institutsverbund der Fraunhofer-Gesellschaft. Er ist außerdem Chefredakteur des Wirtschaftsmagazins „Innovations“ und leitet eine Kommunikations-Agentur in Berlin.

Wie in vielen vergleichbaren Untersuchungen zeigt auch die vorliegende Studie eine erschreckend geringe Einbindung von Forschungseinrichtungen, womit auch gleich das größte Potenzial deutlich wird. Diese Ergebnisse sprechen allerdings mehr die Sprache von Großkonzernen als von kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Die Bedeutung externer Ideengeber wird von Innovationsmanagern deutlicher als von PR-Profis erkannt

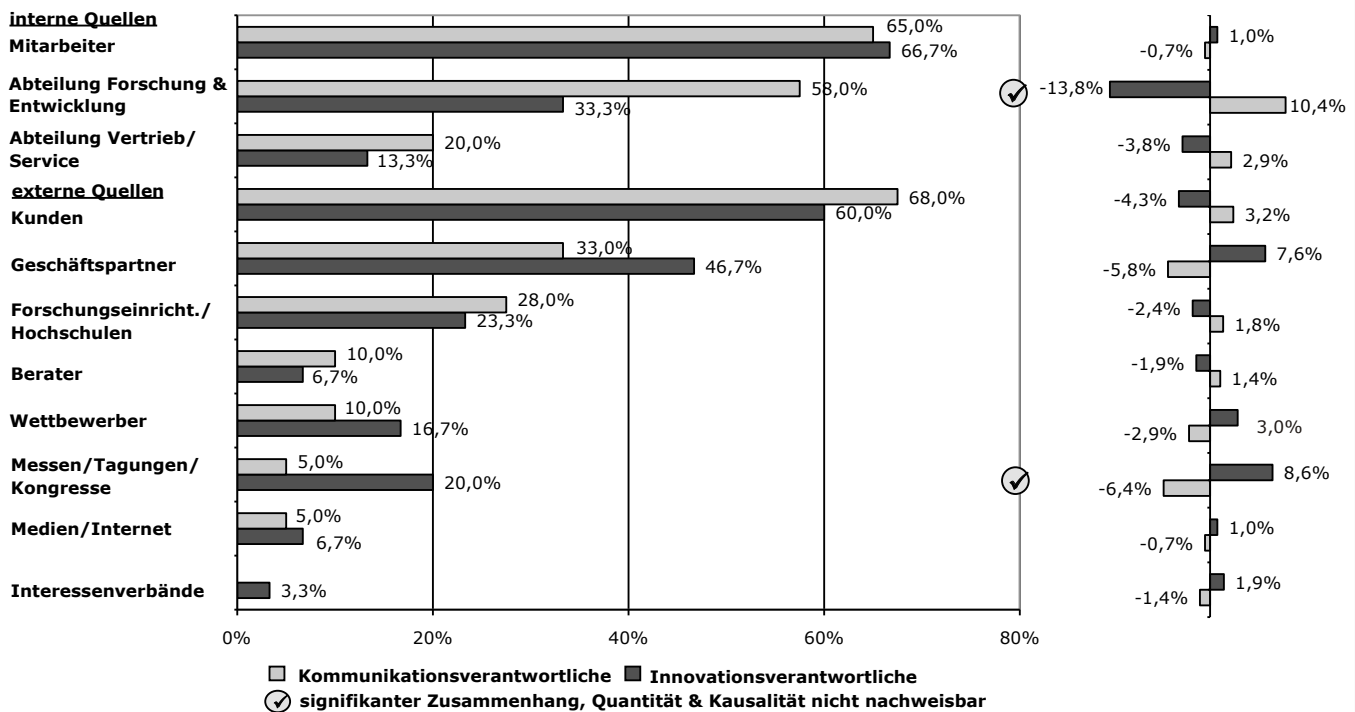


Abb. 2: Die wichtigsten Quellen neuer Ideen in deutschen Großunternehmen; Quelle: Zerfuß/Ernst 2008 (Uni Leipzig).

Henry Ford meinte, dass das Geheimnis seines Erfolges darin liege, „den Standpunkt des anderen zu verstehen und dabei immer genau die Fähigkeiten zu haben, die gerade gefragt sind.“ Außerdem erkannte Ford, dass Innovation weniger darin besteht, einzelne Probleme zu lösen, sondern vor allem darin, diese Probleme überhaupt erst einmal zu erkennen, was eine besondere Form des Zuhörens erfordert: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie wohl ‚schnellere Pferde‘ gesagt.“

Auch mehr als ein halbes Jahrhundert nach Henry Ford wird Innovationskommunikation vor allem als „Megaphon“ und weniger als „Stethoskop“ verstanden. Noch haben Forschung und Unternehmens-PR meist grundlegend unterschiedliche Kommunikations-Paradigmen: Während die traditionelle („persuasive“) PR die Innovationskommunikation hauptsächlich als Branding-Werkzeug sieht, also vornehmlich zur Imagepflege nutzt (mit 83% als primäres Ziel immer noch unangefochten auf Platz 1), setzt eine strategische Innovationskommunikation nicht nur darauf, eigene Ergebnisse und Themen aufzubereiten und für die Markteinführung zu unterstützen, sondern beobachtet auch die Meinungsbildung bei wichtigen Bezugsgruppen, managt den Fluss interner und externer Informationen und moderiert den Dialog zwischen dem eigenen Unternehmen und seinen Innovationspartnern. Hier liegen demnach die Erwartungen des Innovationsmanagements und das Selbstverständnis der PR weit auseinander, so die Autoren der Leipziger Studie.

Die Instrumente externer Kommunikation sind dabei ähnlich klassisch wie vor 20 Jahren: Pressemitteilungen, Messen und Eigenveranstaltungen. Die Innovationsverantwortlichen wiederum stehen völlig allein mit ihrer Forderung nach mehr „direkter persönlicher Kommunikation“.

Aus diesen Ergebnissen leiten die Autoren der Studie fünf spezifische „Typen“ der Innovationskommunikation ab – eine Typologie, die zumindest große Unterschiede in den Konzepten und Strategien aufzeigt (Abbildung 3):

- ◆ **„Traditionalisten“** sehen sich vorrangig als Sprachrohr des Unternehmens und wollen über Innovationen die eigene Marke aufwerten. Sie sind selten oder überhaupt nicht in Innovationsprozesse eingebunden, glauben nur zu einem Drittel, dass Kommunikation den Innovationserfolg steigern kann und haben zudem nur selten Prozesse dafür entwickelt.
- ◆ Auch **„Strategen“** haben ein eher traditionelles, „geschlossenes“ Verständnis von Innovation. Im Vergleich zur ersten Gruppe kommunizieren „Strategen“ allerdings deutlich dialogorientierter, um die Innovationskultur im Unternehmen zu stärken und neue Märkte zu erschließen. Forschungseinrichtungen und Fachmedien rangieren hinter Publikumsmedien und der breiten Öffentlichkeit. Nur jeder vierte „Strategie“ ist regelmäßig in Innovationsprozesse eingebunden.
- ◆ **„Taktiker“** haben nach Ansicht der Autoren erkannt, wie wichtig es ist, externe Partner einzubinden. Trotz dieses Verständnisses für Open Innovation setzt auch dieser „Typus“ einseitig auf Imagebildung, Verkaufsförderung und auf die Erschließung neuer Märkte. Dabei werden zwar Entwicklungspartner und Forschungseinrichtungen vergleichsweise stark adressiert, allerdings zu Lasten interner Zielgruppen. Insgesamt setzt die Kommunikation somit zu spät im Innovationsprozess an. Immerhin sind „Taktiker“ zu etwa 50% regelmäßig in Innovationsprozesse eingebunden, die sie zu 75% mit einer systematischen Kommunikationsstrategie begleiten.
- ◆ Auch die Gruppe der **„Spielmacher“** hat Open Innovation verinnerlicht und bindet die so genannten „Stakeholder“ oft und frühzeitig ein. Kommunikation ist dabei keine Einbahnstraße, sondern wird als Dialog zum Wissenstransfer in beide Richtungen verstanden, bei dem keine relevante Zielgruppe außen vor bleibt. Vorrangige Ziele sind die Erschließung neuer Märkte und die Kundenbindung. Ursache oder Konsequenz dieser offenen und strategischen Innovationskommunikation könnte die Tatsache sein, dass drei von vier „Spielmachern“ regelmäßig in Innovationsprozesse eingebunden sind. Sie glauben unisono, dass Kommunikation den Innovationserfolg steigern kann und haben deshalb auch überwiegend systematische Prozesse dafür etabliert. Interessant ist, dass sich dieser „Typus“ vor allem in der ITK-Branche findet.

Stichwörter

Innovationskommunikation

Open Innovation

Wissenstransfer

Enterprise 2.0

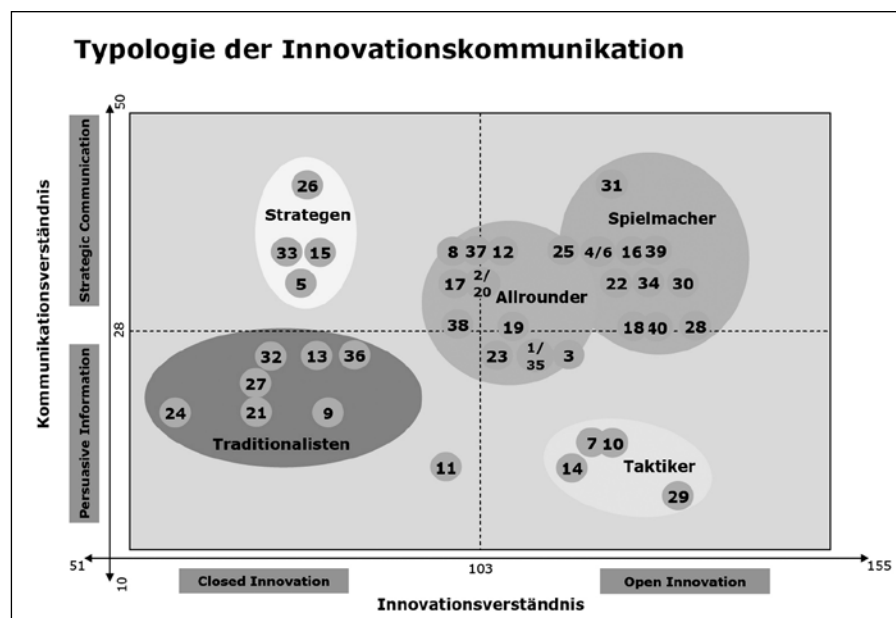


Abb. 3: Typologie nach Innovations- und Kommunikationsverständnis; Quelle: Zerfaß/Ernst 2008 (Universität Leipzig).

keywords

innovation communication

open innovation

knowledge transfer

Enterprise 2.0

- ◆ Eine große Gruppe von „Allroundern“ schwankt unentschieden zwischen den einzelnen Paradigmen. Intern wird vergleichsweise stark die F&E-Abteilung adressiert, wobei Mitarbeiter und Produktion etwas auf der Strecke bleiben. Extern werden vor allem Geschäftspartner, Berater, Experten und Fachmedien angesprochen. Internet und auch Web 2.0 kommen dabei oft zum Einsatz.

Aufgrund dieser Typologie könnte man kurzerhand zu der Schlussfolgerung kommen, der „Spielmacher“ sei das Ideal eines Kommunikationschefs; doch genau diesen Schluss ziehen die Autoren nicht: Schließlich müsse die Kommunikation letztlich an der Unternehmensstrategie ausgerichtet und auf die jeweilige Branche abgestimmt sein. Als Innovationsbremse erweisen sich vielmehr die in einigen Fällen deutlich zu Tage getretenen Widersprüche zwischen Innovations- und Kommunikationsmanagement: Konträre Konzepte verhindern unter Umständen eine effektive Umsetzung der Unternehmensstrategie. Wenig ratsam sei außerdem die Rolle des „Allrounders“.

Kernergebnisse der Leipziger Studie

◆ Einbahnstraße:

Einerseits befindet sich das Innovationsverständnis eindeutig im Wandel, denn vier von zehn Unternehmen setzen bereits auf Open Innovation. Andererseits fehlt es an den dafür notwendigen Strukturen und Informationskanälen zu Partnern. Leider geht es dabei außerdem stärker um Einbindung als um Abgabe von Wissen.

◆ Taube Ohren:

Durch vorwiegend „persuasive“ Kommunikation konzentriert sich die PR darauf, Themen aufzubereiten und Botschaften zu positionieren. Innovationsmanager hingegen wünschen sich mehr Unterstützung darin, die öffentliche Meinungsbildung zu verfolgen.

◆ Getrennte Welten:

Obwohl fast jedes zweite Unternehmen aus dem Bereich „Zukunftstechnologien“ eigene Ressourcen für Innovationskommunikation geschaffen und spezifische Strategien entwickelt hat, sind diese im Innovationsmanagement oftmals gar nicht bekannt, und die jeweiligen Prozesse sind nur in jedem zehnten Unternehmen systematisch miteinander verzahnt (Abbildung 4). Der Einfluss von Kommunikation auf den Innovationserfolg wird folglich vielfach nicht erkannt.

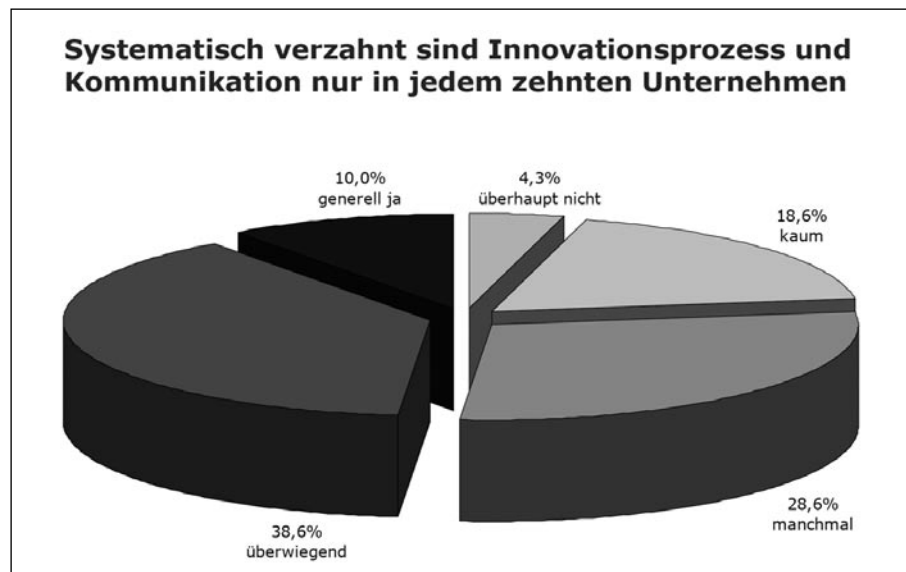


Abb. 4: Verzahnung von Innovations- und Kommunikationsmanagement; Quelle: Zerfaß/Ernst 2008 (Universität Leipzig).

◆ Widersprüchliche Paradigmen:

PR- und Innovationsverantwortliche haben bisweilen geradezu gegensätzliche Vorstellungen von einer effektiven Innovationskommunikation. Die jeweiligen Paradigmen auf Seiten der Kommunikation lassen sich nach fünf unterschiedlichen Typen charakterisieren (Traditionalisten, Strategen, Taktiker, Allrounder, Spielmacher).

Von Vorbildern und Verlierern: Innovationskommunikation im Mittelstand

Bedenkt man, dass bei der Leipziger Studie knapp 93% der Teilnehmer Unternehmen vertreten, die einen Jahresumsatz von mehr als 100 Millionen Euro haben, dann ergibt die empirische Basis sozusagen zwangsläufig ein gewisses Zerrbild der Istsituation. Die identifizierten „Trendaussagen“ gelten hauptsächlich für große Technologiekonzerne oder können höchstens als „Best Practice“ auf KMU übertragen werden. In Wirklichkeit sind Beratungsbedarf und Kommunikationsdefizite in der deutschen Wirtschaft wohl weitaus stärker ausgeprägt, als es hier den Eindruck hat. Gibt es beispielsweise in einem Kleinbetrieb überhaupt keinen „Innovationsmanager“, sondern macht das der Juniorchef kurzerhand noch mit, dürfte dies das gesamte Bewertungsschema sprengen.

Dass gerade mittelständische Unternehmen mit ihren meist flexibleren Strukturen vergleichsweise leicht Wettbewerbsvorteile aus einer Öffnung ihrer Innovationsprozesse generieren können, gilt inzwischen als empirisch belegt. Andererseits ist das Spektrum der Professionalität in Sachen Innovationsmanagement im Mittelstand wesentlich größer als es bei Konzernen der Fall ist: „Sie finden im Mittelstand sowohl Betriebe mit einer atemberaubenden Wendigkeit und Flexibilität, andererseits aber auch unglaublich antiquierte, ja versteinerte Einstellungen zu Innovation, wobei diese Unternehmen immer stärker unter Druck geraten und zum großen Teil wohl auch vom Markt verschwinden werden,“ prognostiziert Nikolaus Franke, Leiter des Instituts für Entrepreneurship und Innovation an der Wirtschaftsuniversität Wien. Er führt zusammen mit der Fraunhofer-Gesellschaft, dem Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (RWI), dem Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e.V. (VDE) und dem Verein deutscher Ingenieure (VDI) die jährliche Vergleichsstudie „Top 100“ durch.

Ein Vergleich der aktuellen Ergebnisse mit den Vorjahreszahlen belegt eine große Dynamik im Mittelstand. So kooperieren inzwischen vier Fünftel der „besten Hundert“ (im Vorjahr waren es noch zwei Drittel) kontinuierlich mit Forschungseinrichtungen und Universitäten. Etwa die Hälfte der Top-Unternehmen bindet auch Wettbewerber mit ein, was sogar einer Verdopplung gegenüber dem Vorjahr und ungefähr dem Zehnfachen des Durchschnittswerts im deutschen Mittelstand entspricht. Kommunikation ist hierbei der wahrscheinlich wichtigste Erfolgsfaktor:

- ◆ In mittleren Unternehmen ist die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Geschäftsleitung vergleichsweise direkt und informell, was ein „wesentlich flexibleres und dynamischeres Verhalten“ ermöglicht.
- ◆ Während das Marketing in den „Top 100“-Unternehmen durchschnittlich 50% seiner Arbeitszeit für Innovationen aufwendet, kommt der durchschnittliche mittelständische Betrieb bei Vergleichsstudien gerade einmal auf 12%.
- ◆ Die Einbindung des Marketings in Innovationsprozesse ist mit 92% mehr als doppelt so ausgeprägt wie beim Durchschnitt (40%).
- ◆ Best Practice in Sachen Innovationskommunikation bedeutet auch, dass zur Ideenfindung immer öfter gezielt Techniken eingesetzt werden (Abbildung 5), wobei auch hier zwischen den Vorreitern und dem Durchschnitt Welten liegen.

Literatur/Links:

- Beerens, J./Goldbrunner, T. / Hauser, R. / List, G., *Mastering the Innovation Challenge – Results of the Booz Allen Hamilton European Innovation Survey*, Amsterdam 2005.
- Chesbrough, H., *Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press 2003.
- Dufft, N./Bohn, P., *Enterprise 2.0 in Deutschland – Verbreitung, Chancen und Herausforderungen*, Berlin 2007 [kostenfrei verfügbar unter www.berlecon.de/topics/?we_objectID=366].
- Gaskell, G. et al., *Europeans and Biotechnology: Patterns and Trends – Final report on Eurobarometer 64.3*, Brüssel 2006 [kostenfrei verfügbar unter ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_244b_en.pdf].
- Hippel, E. v., *Democratizing Innovation*, MIT 2005 [kostenfrei verfügbar unter web.mit.edu/evhippel/www/democ1.htm].
- Hippel, E. v., *Lead Users – A Source of novel product concepts*, in: *Management Science*, Vol. 32, S. 791-805, University of Michigan 1986.
- Hoewner, J./Jansen, M./Jantke, K., *Von der Spinnovation zur Sinnovation*, Münster 2008 [Gegen Registrierung auch kostenfrei herunterzuladen unter www.k-zwoelf.com].
- Lakhani, K./Jeppesen, K./Lohse, P./Panetta, J., *The Value of Openness in Scientific Problem Solving*, in: *HBS Working Knowledge*, Boston: Harvard Business School 2007 [kostenfrei verfügbar unter hbswk.hbs.edu/item/5612.html].
- Mast, C./Huck, S./Zerfaß, A., *Innovationskommunikation in dynamischen Märkten – Empirische Ergebnisse und Fallstudien*, Berlin 2006.
- Osterloh, M./Rota, S./Lüthi, R., *Collective Invention als neues Innovationsmodell?*, in: Rötzer, F. (Hrsg.), *Die wunderbare Wissensvermehrung – Wie Open Innovation unsere Welt revolutioniert*, Hannover: Telepolis/Heise 2006. [kostenfrei verfügbar unter www.wissensgesellschaft.org/themen/wissensoekonomie/OpenInnovation.pdf].
- Späth, L. (Hrsg.), *Top 100 – Die 100 innovativsten Unternehmen im Mittelstand*, München: Redline 2008. [erscheint offiziell im Juli 2008; Ergebniszusammenfassung für die Kategorie „Innovationsmarketing“ unter www.top100.de/documents_top100/innovationsmarketing.asp]
- Zerfaß, A./Ernst, N., *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement – Ergebnisse einer Studie in deutschen Zukunftstechnologie-Branchen*, Leipzig 2008. [Ergebnispräsentation (68 Seiten), Pressemitteilung und weitere Hintergründe unter www.communicationmanagement.de; Beginn einer Diskussion zur Studie unter www.mediacooffee.de/stephanfink/item/481; Hintergrundinformationen auf den Webseiten von FFPR: www.innovationskommunikation.net]
- Zerfaß, A./Huck, S., *Innovation, Communication, and Leadership – New Developments in Strategic Communication*, in: *International Journal of Strategic Communication*, 1 (2), 107-122, Philadelphia: LEA 2007.
- Zerfaß, A./Van Ruler, B. / Rogojinaru, A. / Verčič, D. / Hamrefors, S., *European Communication Monitor 2007 – Trends in Communication Management and Public Relations – Results and Implications*, Uni Leipzig 2007 [Ergebnispräsentation des Forschungsprojekts unter www.communicationmonitor.eu; Ergebnisse einer zweiten Befragung sollen im Herbst 2008 erscheinen.].
- Englischsprachige Deklaration von „Knowledge 4 Innovation“ [30.04.2008]: www.knowledge4innovation.eu/ [> Event Documentation].
- Beispiele für Open Innovation-Marktplätze: www.innocentive.com; www.fellowforce.com
- Community zu Open Innovation: www.openinnovators.de [kein Mitgliedsbeitrag; noch wenig Aktivität].

- ◆ Interessant ist auch die Entwicklung, dass die IT-Branche inzwischen unter den innovativsten 100 Mittelständlern gleichgezogen hat mit dem langjährigen Platzhirsch Maschinenbau. Die neuesten Zahlen zu den „Top 100“ für 2008 wurden am 4. Juli in Düsseldorf offiziell bekannt gegeben.

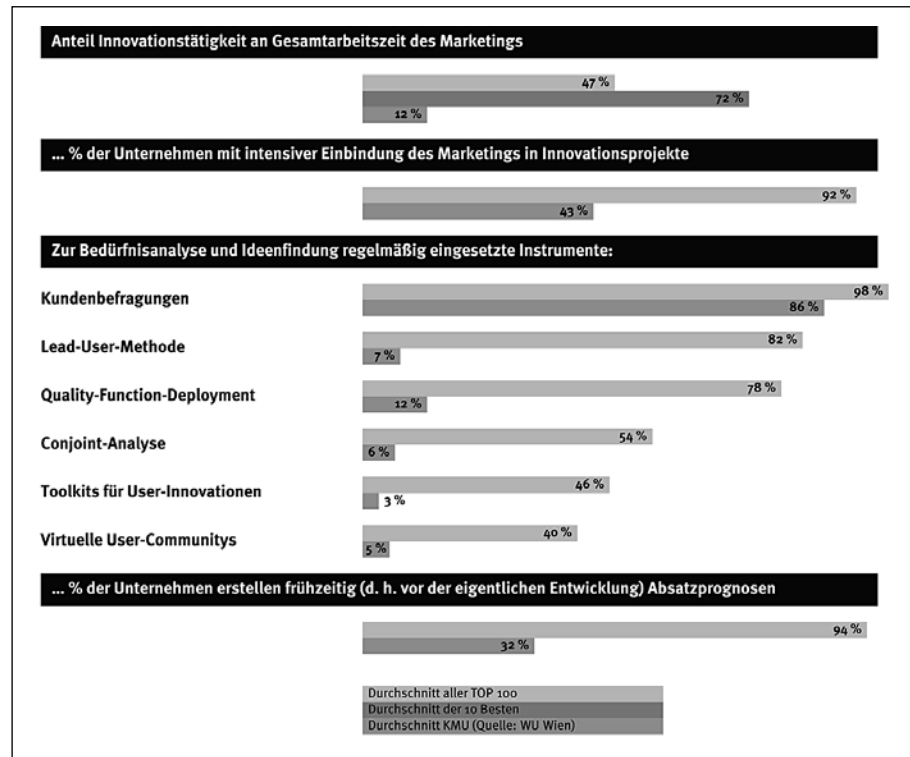


Abb. 5: Verbreitung von Instrumenten für eine offenere Innovationskommunikation im deutschen Mittelstand; Quelle: Späth 2008.

Nikolaus Franke warnt eindringlich davor, die Mitarbeiter im Unternehmen als Quelle neuer Ideen zu ignorieren: „Innovation lässt sich den Beschäftigten ja nicht einfach verordnen. Um ihre Kreativität erschließen zu können, müssen Autonomie und Risikobereitschaft gefördert, Freiräume gewährt, Weiterentwicklung ermöglicht und Ideen honoriert werden.“ So verfügen der Studie zufolge fast alle der „Top 100“ über ein institutionalisiertes Anreizsystem, was im Durchschnitt zu sieben neuen Ideen pro Mitarbeiter und Jahr führt, von denen erstaunliche 59% auch tatsächlich umgesetzt wurden oder werden sollen. „Die Schwächen einer traditionellen Innovationskommunikation, die sich bestenfalls als ‚Absatzförderung‘ versteht, müssten eigentlich offensichtlich sein“, so Franke: „Die eigentliche Kunst liegt ja darin, die richtigen Ideen aufzuspüren, also muss eine effektive Kommunikation auch das Ohr beim Kunden haben und den gesamten Prozess von der Idee bis zur Diffusion begleiten.“

Wie heterogen in der Praxis Innovationskommunikation im Mittelstand betrieben wird, zeigt beispielsweise die Einbindung von „Lead-Usern“. Bei dieser Methode des MIT-Professors Eric von Hippel werden nicht nur Trends in einem bestimmten Bereich recherchiert, sondern auch die jeweiligen Trendsetter identifiziert – meist „Visionäre mit Bodenhaftung“, wie es Gerald Fliegel, Innovationschef bei Siemens Austria einmal ausdrückte. In der Regel handelt es sich dabei typischerweise gar nicht um Hersteller oder Fachleute, sondern eher um vielleicht sogar branchenferne Anwender, bei denen das Bewusstsein für ein bestimmtes Problem einfach so groß wurde, dass sie selbst dafür eine Lösung erdacht haben. Die Automobilindustrie beispielsweise hat sich auf diesem Weg lange Zeit an Problemlösungen der Luft- und Raumfahrt orientiert. Die Methode, solche „Lead User“ strukturiert aufzuspüren und in Workshops zu vernetzen, wird heute bei 82% der „Top 100“-Unternehmen ein-

summary

Most innovation managers are left alone with their demand for a stronger and earlier involvement of external partners in the development process. Furthermore, market trends and public opinion are not sufficiently investigated, whereas best practice has long proven that an open policy in innovation communication almost inevitably improves the company's competitiveness.

gesetzt, beim durchschnittlichen Mittelständler hingegen gerade einmal zu 7% (Abbildung 5). Ähnlich verhält es sich bei weiteren Werkzeugen einer betont offenen Innovationskommunikation, wie etwa dem Quality-Function-Deployment, der Conjoint-Analyse oder den Toolkits für User-Innovationen. Genauso wichtig wie die Identifikation und Einbindung der wichtigsten externen Meinungsführer ist natürlich auch die Suche nach den informellen Meinungsführern und „Whistleblowern“ im eigenen Unternehmen. Auf etwa ein Drittel schätzt Klaus Burmeister, Geschäftsführer der Corporate-Foresight-Beratung „Z-punkt“, den Anteil jener Vorreiter im Mittelstand, die „unter denselben Bedingungen arbeiten wie die Großen“ (in: Hoewner 2008). Doch auch diese Betriebe stehen seiner Meinung nach schon vor der nächsten Herausforderung: „Es wird verstärkt darum gehen, neue Kooperationen und Wertschöpfungswege zu finden – einzelne Unternehmen werden das immer seltener leisten können!“ Burmeister warnt außerdem davor, dass der Mittelstand nach wie vor wichtige Entwicklungen verpasse, weil er sich zu stark auf die heutigen und zu wenig auf künftige Wettbewerber konzentriere: „Was es braucht, ist eine neue Art des Denkens, die das Umfeld von Unternehmen stärker einbezieht und sich über enge Zeiträume hinaus orientiert.“

Erste „Marktplätze“ für Open Innovation im Internet, die besonders von kleineren Unternehmen genutzt werden, entwickeln sich sogar schon zu wahren Communities, wie etwa „Innocentive“ oder „Fellowforce“. Hier werden Probleme förmlich „ausgeschrieben“ und deren Lösung mit Preisen belohnt. Das Potenzial solcher Marktplätze wurde sogar schon empirisch belegt: Etwa ein Drittel der auf Innocentive extern veröffentlichten und bislang in der jeweiligen hauseigenen Forschungsabteilung ungelösten „Probleme“ lasse sich auf diesem Weg lösen (Lakhani et al. 2007). Im Rahmen der Studie versuchten sich durchschnittlich immerhin 240 interessierte Nutzer an jedem Problem, und pro Ausschreibung gab es letztlich etwa zehn Lösungsvorschläge.

Im Allgemeinen werden die Potenziale sogenannter Web-2.0-Werkzeuge für eine offenere Unternehmenskommunikation – beispielsweise Blogs, Social Bookmarks, Wikis oder RSS Feeds – von PR- und F&E-Abteilung sehr unterschiedlich bewertet, so das Marktforschungsunternehmen Berlecon in einer repräsentativen Auftragsstudie für Coremedia: Während das Innovationsmanagement zu 58% einen Nutzen derartiger Werkzeuge in der internen Vernetzung der Mitarbeiter sieht, halten dies lediglich 35% der PR-Verantwortlichen für wichtig (Abbildung 6). Sicherlich ist es keine neue Erkenntnis, dass der strukturierte Wissenstransfer sowohl im als auch zwischen Unternehmen in der Praxis noch weitgehend ungelöst ist, doch die Defizite auf diesem Gebiet haben in den vergangenen Jahren offenbar sogar weiter zugenommen, wie die Studie zeigt: Annähernd 90% der Befragten gaben an, dass die Anforderungen an eine effiziente Zusammenarbeit und den Austausch von Wissen gestiegen sind, sehen sich dabei aber nur unzureichend unterstützt. Besonders brisant wird dies offenbar in der Kommunikationsabteilung gesehen (Abbildung 7).

Erste „Marktplätze“ für Open Innovation im Internet, die besonders von kleineren Unternehmen genutzt werden, entwickeln sich sogar schon zu wahren Communities, wie etwa „Innocentive“ oder „Fellowforce“. Hier werden Probleme förmlich „ausgeschrieben“ und deren Lösung mit Preisen belohnt. Das Potenzial solcher Marktplätze wurde sogar schon empirisch belegt: Etwa ein Drittel der auf Innocentive extern veröffentlichten und bislang in der jeweiligen hauseigenen Forschungsabteilung ungelösten „Probleme“ lasse sich auf diesem Weg lösen.

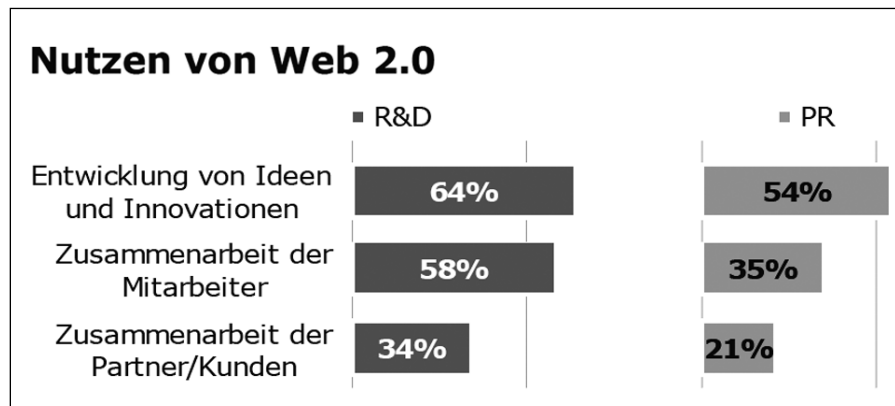
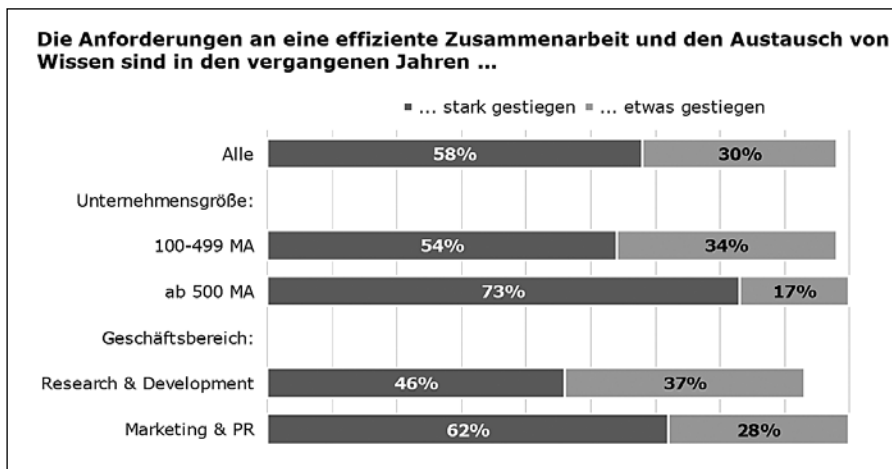


Abb. 6: Nutzen von Web-2.0-Werkzeugen aus Sicht der PR und der F&E; Quelle: Duft/Bohn 2007 (Berlecon Research).

Abb. 7: Wahrgenommene Anforderungen an den Wissenstransfer aus Sicht von Marketing und F+E; Quelle: Duft/Bohn 2007 (Berlecon Research).



Innovationskommunikation als internationale Herausforderung

Viele dieser Ergebnisse scheinen auch auf den gesamten europäischen Markt übertragbar zu sein, wie die erste repräsentative, transnationale PR-Studie für Europa im Jahr 2007 zeigte („European Communication Monitor“). Die Befragung von mehr als 1.000 Praktikern aus 22 Ländern ergab, dass gerade einmal 18% der PR-Manager das Thema „Innovation“ als strategisch wichtiges Thema für sich sehen. Auch auf europäischer Ebene ist gerade einmal jeder 3. Kommunikations-Verantwortliche in Innovationsprozesse eingebunden. Erwartungsgemäß sehen allerdings genau diese PR-Leute deutlich größere Chancen darin, externe Partner mit einzubinden. Unabhängig vom Kontext der „Innovation“ gaben erstaunlicherweise neun von zehn PR-Profis an, dass eine authentische, dialogorientierte und offene Kommunikation entscheidend für den Aufbau und die Pflege von Vertrauen in ein Unternehmen sei. Was die Innovationsprozesse anbelangt, warnen die Autoren der Studie vor einer Kluft zwischen Kommunikationsabteilung und Geschäftsführung, denn die Vorstände nehmen das Thema Innovation drei- bis fünfmal so wichtig (je nach Branche zu 48% bis 100%, so Beerens et al. 2005). Wichtigster Hebel für eine erfolgreiche Umsetzung von Innovationen sind aus Sicht des Top-Managements übrigens auch hier ein möglichst gutes Verständnis der Kundenbedürfnisse, während die Unzufriedenheit am größten bei der eigenen Innovationskultur ist. Ähnlich wie die F&E-Abteilungen hat auch das Top-Management erkannt, dass die meisten und wertvollsten Ideen von Partnern und Kunden kommen. Andere Partner wie etwa Hochschulen oder Wettbewerber rangieren allerdings auch hier ganz am Ende der Skala. Leider kommt auch die Booz-Allen-Studie zu dem eindeutigen Fazit, dass „Marketing und R&D nicht effektiv miteinander kollaborieren“.

Wie stark das Thema Innovationskommunikation von der internationalen Politik forciert wird, zeigen nicht nur die seit Jahren durchgeführten Untersuchungen und die EU-Manifeste zu Technologieakzeptanz, sondern auch das aktuelle Programm „Knowledge 4 Innovation“, das einen „Pakt für Wissen und Innovation“ vorantreibt, der für mehr Wissenstransfer durch Kommunikation zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik sorgen soll. Mit einer Deklaration wiesen die Projektpartner vor wenigen Wochen neben der standortpolitischen Bedeutung von Innovation besonders eindringlich auf die gesellschaftliche Bedeutung der Kommunikation in Innovationsprozessen hin.

Fazit und Ausblick

Die Mehrzahl der deutschen Unternehmen befindet sich zwar auf dem Weg zu offeneren Innovationsprozessen, aber während Geschäftsführung und Innovationsmanagement die neuen Paradigmen oft schon leben oder zumindest einfordern, verharrt die Kommunikation nach wie

Wie stark das Thema Innovationskommunikation von der internationalen Politik forciert wird, zeigen nicht nur die seit Jahren durchgeführten Untersuchungen und die EU-Manifeste zu Technologieakzeptanz, sondern auch das aktuelle Programm „Knowledge 4 Innovation“, das einen „Pakt für Wissen und Innovation“ vorantreibt, der für mehr Wissenstransfer durch Kommunikation zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik sorgen soll.

vor in eher traditionellen Mustern. Vor allem im Mittelstand tut sich hier eine wahre Kluft auf – zwischen einer kleinen Schar von Vorreitern einerseits und der großen Masse der Traditionalisten andererseits. Leider ist sogar bei den großen „Innovation Leaders“ die PR eher Bremser als Treiber für „Open Innovation“. Europaweit wird dem Wunsch des Innovationsmanagements noch immer unzureichend Rechnung getragen, mit Kunden und externen Partnern stärker und früher im Entwicklungsprozess zu kooperieren sowie Marktentwicklungen und öffentliche Meinungsbildung gezielt und strukturiert zu verfolgen – ganz im Sinne eines „Themenradars“, das sich bestenfalls sogar als Frühwarnsystem automatisieren lässt. Dieser Widerstand ist umso erstaunlicher, wenn man bedenkt, dass Investitionen in die Unternehmenskommunikation eigentlich immer deutlich weniger Ressourcen kosten als in Forschung und Entwicklung. Auch an Best-Practice-Beispielen mangelt es nicht, denn mit einer buchstäblich „innovativen“, weil offeneren Kommunikation erzielen Unternehmen schon heute nachweislich Wettbewerbsvorteile. Gliedert man die PR-Verantwortlichen in fünf „Typen“, so verfolgt lediglich einer von ihnen mit regelmäßiger Einbindung in Innovationsprozesse konsequent eine offene und strategische Innovationskommunikation. Da der Erfolg letztlich davon abhängt, inwieweit sich das Kommunikations-Paradigma mit der jeweiligen Unternehmensstrategie vereinbaren lässt, sollte das Thema Innovationskommunikation unbedingt zur Chefsache erklärt werden. Getrieben wird es mehr denn je von der rasanten Entwicklung neuer IT-basierter Werkzeuge und Dienste – etwa für das Web 2.0. Offen bleibt dabei allerdings vorerst, ob sich die heutigen Kommunikations-Manager diese neue Rolle des „IT-kundigen Innovations-Moderators“ in ihren Unternehmen erkämpfen, oder ob hier vielleicht sogar ein völlig neues Berufsfeld als Querschnitt zwischen CIO, CTO, Marketing, PR und Innovationsmanagement entsteht.

Kontakt:

Alexander Gerber
Fraunhofer-Verbund
Informations- und Kommunikationstechnik
Innovationskommunikation
Friedrichstraße 60
10117 Berlin
Tel.: (030) 72615660
Fax: (030) 726156619
E-Mail: Alexander.Gerber@iuk.fraunhofer.de
www.iuk.fraunhofer.de
www.innovations-magazin.de

Anzeige

Bernd Wächter, Friedhelm Maiworm**English-Taught Programmes in European Higher Education**

The picture in 2007

Lemmens Medien 2008**96 pages, paperback, 24,80 Euro****ISBN 978-3-932306-89-1**

International students have long favoured Anglophone countries as study destinations. And it goes without saying that the role of English as the lingua franca has been instrumental in attracting foreign students. In the last years of the past century, continental European higher education institutions started to teach in the English language, too, seeking to overcome their linguistic drawback. In 2002, the Academic Cooperation Association (ACA) produced the first ever analysis of the phenomenon. The study, found that English-medium tuition in continental Europe was still a 'marginal phenomenon' then. How has the situation developed since? The present book provides the answer to this question. Drawing a detailed European map of English-medium tuition in 27 European countries, it is essential reading for anyone interested in curricular internationalisation – and not least for those from English-speaking countries challenged by Europe's English-taught provision.

