

# Stethoskop statt Megaphon

## Die Rolle der Unternehmenskommunikation bei Open Innovation

Von Prof. Dr. Florian Täube und Alexander Gerber

Die relevante Frage ist nicht *ob*, sondern *wie* wir innovieren. Diese Einsicht soll unseren Blick für neue Wege zur Innovation schärfen und meint damit vor allem Open Innovation. Leider belegen auch jüngste Studien: Innovation findet noch immer überwiegend in Forschungslaboren großer Konzerne statt. Dabei wird übersehen, was in der Theorie seit kurzem propagiert und in der Praxis seit Jahr(hundert)en gelebt wird: offen in alle Richtungen zu innovieren.

Das Modell der Open Innovation kann mit dem Medici-Effekt beschrieben werden, in Anlehnung an die berühmte florentinische Familiendynastie. Die Medicis förderten Künstler verschiedener Disziplinen und führten so Bildhauer, Gelehrte, Dichter, Philosophen, Finanziers, Maler und Architekten in Florenz zusammen. Dort lernten sie voneinander und bauten Barrieren zwischen Disziplinen ab. In einem solchen, von Diversität geprägten Ideenraum kam es zu Innovationen aus dem Zusammentreffen von Denkanstößen aus unterschiedlichen Disziplinen und Kulturen. Dadurch wurde Flo-

renz zum Epizentrum einer kreativen Explosion, die Renaissance eines der innovativsten Zeitalter in der Geschichte.

Dagegen dominiert in zwei von drei deutschen Firmen das klassische Verständnis des 20. Jahrhunderts vom trichterförmigen, auf das Unternehmen beschränkten Innovationsprozess. Als kürzlich die 100 innovativsten Mittelständler im deutschsprachigen Raum ausgezeichnet wurden, zeigte sich, dass die Schere zwischen den Innovationsführern und der Masse der Unternehmen immer weiter auseinandergeht. So kooperieren inzwischen 80 Prozent der Top-100 kontinuierlich mit Forschungseinrichtungen und Universitäten. Etwa die Hälfte dieser Topunternehmen bindet auch Wettbewerber mit ein, was dem Zehnfachen des Durchschnittswerts im deutschen Mittelstand entspricht.

### Kommunikationsbremse

Als Erfolgsfaktor ist dabei besonders deutlich die Kommunikation hervorgetreten. Beim gezielten Einsatz bestimmter Techniken zur Ideenfindung liegen Welten zwischen den Vorreitern und dem Durchschnitt, beispielsweise bei der Einbindung von Lead-Usern – einer Methode, die auf Forschungen des MIT-Professors Eric von Hippel aus den achtziger Jahren zurückgeht: 82 Prozent der Top-100-Unternehmen nutzen dieses Potential, verglichen mit nur 7 Prozent im übrigen Mittelstand.

Gebremst wird die Öffnung von Innovationsprozessen offenbar ganz besonders von der Unternehmenskommunikation. Sogar bei den vermeintlichen Innovationsführern beschränkt sich laut einer aktuellen Unter-

suchung von 41 großen Unternehmen in Zukunftsbranchen Open Innovation oft auf die Strategie, die erforderlichen Strukturen fehlen jedoch, beispielsweise interdisziplinäre Teams, Weiterbildung, Kommunikationscoaching oder eine integrierte Kundenkommunikation. Grundverschieden sind demnach die Ansichten von Innovations- und Kommunikationsmanagern, zum Beispiel darüber, ob eigenes Know-how vor Wettbewerbern geschützt werden sollte und ob eigene Ideen auch an externe Partner verkauft oder lizenziert werden sollten. Obwohl fast die Hälfte der neuen Produktideen von „draußen“ kommt, wird die Rolle der hausinternen F&E-Abteilung von den Kommunikationsexperten als hoch eingeschätzt. Das Innovationsmanagement selbst setzt dagegen vielmehr auf Kommunikation und Kooperation mit Geschäftspartnern, der Fachcommunity und sogar Wettbewerbern. Die Instrumente externer Kommunikation sind ähnlich klassisch wie vor 20 Jahren: Pressemitteilungen, Messen und Eigenveranstaltungen. Dominiert also in den Unternehmen eine Kommunikation von gestern für die Produkte von morgen? Sollte zeitgemäße PR nicht eher „Stethoskop“ anstatt „Megaphon“ sein?

Innovationskommunikation darauf ausrichten, Marken aufzubauen und das Fir-

### ESSENTIALS

- Die Öffnung von Innovationsprozessen hängt ganz besonders von der Unternehmenskommunikation ab
- Erforderlich ist eine Abkehr vom „Not-Invented-Here-Syndrom“ hin zu einer Einstellung des „Proudly-Found-Elsewhere“



menimage zu pflegen, verschenkt beträchtliche Potentiale und gefährdet die Marktposition des Unternehmens. Zeitgemäße Kommunikation bedeutet nicht nur, Produkte und Forschungsergebnisse PR-technisch aufzubereiten und deren Markteinführung zu unterstützen, sondern auch die Meinungsbildung bei wichtigen Bezugsgruppen zu beobachten, den Fluss interner und externer Informationen zu managen und den Dialog mit den Partnern zu moderieren. Ziel muss es sein, Entwicklungen in alten und neuen Märkten möglichst frühzeitig und mit geringem Aufwand zu verstehen.

## Web 2.0

Eine noch relativ junge Möglichkeit der Innovationskommunikation bietet das Web 2.0. Die Potentiale der Web-2.0-Werkzeuge

für eine offenere Kommunikation (Blogs, Social Bookmarks, Wikis oder RSS Feeds) werden jedoch völlig unterschiedlich bewertet: Während das Innovationsmanagement zu 58 Prozent einen Nutzen derartiger Werkzeuge für die interne Vernetzung der Mitarbeiter sieht, halten dies lediglich 35 Prozent der PR-Verantwortlichen für wichtig, so die Ergebnisse einer repräsentativen Auftragsstudie von Berlecon Research.

Allerdings wurde die Einbindung innovativer Nutzer in die Entwicklungsprozesse in den vergangenen Jahren vorangetrieben und durch neue, interaktive Internettechnologien auf eine breitere Basis gestellt. So können Unternehmen im „Crowdsourcing“ über Onlineplattformen ihre intern ungelösten Problemstellungen „ausschreiben“. Lösungsvorschläge kommen dann von Nutzern oder sogenannten Problemlösern, die dafür honoriert werden.

Beispielhaft sei hier Procter & Gamble genannt, die (Open) Innovation nicht nur als Slogan propagiert, sondern nach dem Leitprinzip „integrate innovation into everything P&G does“ handelt. Einer der Hauptbestandteile war dabei die neue Offenheit gegenüber „draußen“. Der Erneuerungsprozess kann wohl am besten symbolisiert werden in der Abkehr vom „Not-Invented-Here-Syndrom“ hin zu einer Einstellung des „Proudly-Found-Elsewhere“. Dieses wurde nicht nur als neue Strategie geplant, sondern im Rahmen einer neuen Unternehmenskultur umgesetzt – und dadurch hat P&G es geschafft, dass ein Großteil der neuen Produktentwicklung auf externen Ideen basiert.

Insgesamt hängt der Produkterfolg vor allem von einem gemeinsamen Verständnis der Unternehmensstrategie ab – auch hier hat die Kommunikation eine Schlüsselfunktion. Denn nur wenn Inhalte auch intern kommuniziert werden, kann eine einheitliche Richtung eingeschlagen werden, welche dann effiziente Prozesse und eine Förderung der Innovationskultur im Unternehmen garantiert. Zur Strategieumsetzung nicht nur nach außen, sondern vor allem auch intern hat sich dabei die Balanced-Scorecard-Methode innerhalb nur weniger Jahre bei vielen führenden Unternehmen etabliert. Im Ergebnis kann eine effizientere Kommunikation die Identifizierung mit den Unternehmenszielen auf allen Ebenen steigern.

Problematisch wird es, wenn die Unternehmenskommunikation nur unzureichend dem Wunsch von Unternehmensleitung und Innovationsmanagement Rechnung trägt, mit Kunden und externen Partnern stärker und früher im Entwicklungsprozess zu kooperieren. An Tools dazu fehlt es nicht, höchstens an der unternehmenskulturellen Öffnung zum ständigen Wandel. Schließlich wusste schon Henry Ford, dass man „den Job von heute nicht mit den Methoden von gestern erledigen kann, um auch morgen noch im Geschäft zu sein.“

Der gleiche Henry Ford hat übrigens – ganz im Sinne der Open Innovation – „gestrige“ Methoden aus der Chicagoer Fleischindustrie auf sein Heute der Automobilindustrie angewendet und dadurch für den nachhaltigen Erfolg seines Unternehmens gesorgt. ■

## INFO

### Open und User Innovation

In einzelnen Branchen gehen inzwischen schon vier von fünf neuen Produkten auf Ideen der Nutzer zurück. Kunden werden also nicht länger als „Wertempfänger“, sondern als „Wertschöpfer“ betrachtet. Dieses Potential stärker zu nutzen, verspricht nicht nur eine kürzere Time to Market, sondern vor allem ein besseres Fit to Market, also eine Senkung der oft weit über 50 Prozent liegenden Flopraten neuer Produkte. Falsch ist die immer wieder vorschnell gezogene Schlussfolgerung, User Innovation bedrohe oder kannibalisiere die eigene Forschung und Entwicklung: Ziel ist vielmehr eine sinnvolle Ergänzung des klassischen Prozesses und eine Validierung von Ergebnissen aus der Marktforschung. Open Innovation ist vor allem von Netzwerkdenken, Produktkomplexität, neuen Internettechnologien und Konvergenz getrieben.



**Prof. Dr. Florian Täube**

ist Juniorprofessor für Wachstumsmanagement am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship der EBS.

florian.taube@ebs-siie.de



**Alexander Gerber**

ist Leiter Marketing, Events und PR des Fraunhofer Verbundes Informations- und Kommunikationstechnik in Berlin.

alexander.gerber@iuk.fraunhofer.de