

innovations **inno visions**

drei/2008

Das Zukunftsmagazin des Fraunhofer-IuK-Verbunds



Fraunhofer
Verbund
Informations- und
Kommunikationstechnik

SPECIAL:
Innovationskommunikation

Ein sicheres Ergebnis

Katastrophen werden „berechenbar“,
Terrorabwehr und Datenschutz vereinbar

Logistik

Das Ziel ist der Weg

Transportgüter lernen Verhandlungstaktiken,
und Sensoren erlauben Ortung ohne Satelliten

Geschäftsprozesse

Stets zu Diensten

Wie Agentensysteme und IT-Services schon
bald unseren Büroalltag verändern werden

Maritime IT

Meer Zukunft

Was sogar Jules Verne nicht ahnte: Neuartige
autonome Roboter und seismische Sensoren



Mit weiteren Beiträgen zu Innovationen von:





Innovationskommunikation

Next Practice

Unterm Strich:

71% = Anteil der Deutschen, für die IT eher ein „Jobkiller“ als ein „Jobmotor“ ist

38% = Anteil der Italiener, für die IT eher ein „Jobkiller“ als ein „Jobmotor“ ist

26% = Anteil der Europäer, nach deren Überzeugung die Sonne um die Erde kreist

10% = Anteil deutscher Großunternehmen, in denen die Kommunikation systematisch mit Innovationsprozessen verknüpft ist

7% = Anteil deutscher Unternehmen, die über die „Lead User“-Methode gezielt Kunden in die Produktentwicklung einbinden

82% = Verbreitung der gleichen „Lead User“-Methode unter den Innovations- und Marktführern in Deutschland



Kommunikation ist zweifellos der Schlüsselfaktor bei der Vermarktung neuer Technologien. Doch während sich die Innovationsprozesse schon seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts nahezu überall auch Partnern und Kunden gegenüber geöffnet haben, hinkt die Kommunikation offenbar dieser Entwicklung um Jahre hinterher, wie eine Vielzahl von Studien übereinstimmend zeigt. Kommunikationsstrategie und Innovationsmanagement haben demnach oft geradezu gegensätzliche Vorstellungen, und nur in jedem zehnten Unternehmen sind die jeweiligen Prozesse systematisch miteinander verzahnt. Außerdem nutzt nur ein kleiner Teil der Unternehmen das ihnen eigentlich frei zur Verfügung stehende Potenzial für Entwicklungssprünge durch die Einbindung professioneller, externer Forschungsdienstleister. Sicher ist es kein Zufall, dass im deutschsprachigen Raum ausgerechnet die Marktführer eine vergleichsweise offene Innovationskommunikation in ihren Unternehmen leben. Best-Practice-Beispiele gibt es genügend, nicht zuletzt aus dem Mittelstand. Auch die Werkzeugkisten der PR-Berater sind bis zum Rand mit neuen Instrumenten für eine dialogorientierte Innovationskommunikation gefüllt, von Storytelling, Wikis und Corporate-Foresight im Unternehmen über Kunden-Communities, Lead-User-Analysen und Social Media Audits bis zu Conjoint-Analysen oder Corporate Blogs. Welche Instrumente wann zum Einsatz kommen, ist meist nur gemeinsam mit kompetenten Partnern richtig zu entscheiden. In jedem Fall steht die Kommunikation als wichtigster Katalysator für Innovationen vor grundlegenden Veränderungen.

Die Frage, ob Informationstechnik unterm Strich eher ein Jobmotor oder Jobkiller ist, dürfte so alt sein wie die Informationstechnik selbst. Die Antwort allerdings ist ziemlich beunruhigend: Stelle man der Öffentlichkeit diese Frage (was Marktforscher im Auftrag der EU-Kommission seit Jahren regelmäßig tun), zeigt sich, dass IT bei den Europäern nach wie vor als „Jobkiller“ gilt. Der Trend ist zwar beruhigend (von 73% in 1992 auf 55% in 2005), nur leider ist Deutschland in dieser Frage beinahe Schlusslicht in der EU: Hierzulande meinen gerade einmal 15% der Menschen, dass Computer und Automatisierung mehr Arbeitsplätze schaffen als vernichten („Jobkiller“: 71%, zum Vergleich Italien: 38%). Übertragbar ist diese Skepsis auf nahezu alle Bereiche von Technologie und Wissenschaft. So glaubt tatsächlich jeder dritte Europäer den Satz „Normale Tomaten enthalten keine Gene, während genetisch modifizierte welche haben.“ Und auch die Behauptung, die Sonne würde um die Erde kreisen, klingt für 26 Prozent der Europäer plausibel.

Wie viel, fragt man sich, muss in der Kommunikation wissenschaftlicher Erkenntnisse und neuer Technologien schief gelaufen sein, damit sich solch ein Irrglaube in der Öffentlichkeit ungehindert verbreiten konnte? Die allgemeine Skepsis wird ja geradezu zur logischen Konsequenz misslungener Kommunikation. Im schlimmsten Fall kann sich dies zu einer wahren Technophobie auswachsen – so wie damals, als die ersten Kernkraft-

werke 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 Zahlen drängt sich Unternehmen branchenübergreifend die nicht selten sogar 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. Die Antwort liegt 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 Themen-Scout. Immerhin kommt bei den „Innovation Leadern“ inzwischen fast die Hälfte der Ideen von „draußen“, wobei die wichtigsten Quellen hierfür die eigenen Mitarbeiter und bestehende Kunden sind. Das größte ungenutzte Potenzial liegt in der Mehrzahl der Unternehmen beim Verzicht auf die Zusammenarbeit mit spezialisierten Forschungseinrichtungen und –dienstleistern.

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 so genannter Zukunftsbranchen im Rahmen einer gemeinsamen **STUDIE DER UNIVERSITÄT LEIPZIG** (Prof. Dr. Ansgar Zerfuß) mit der PR-Agentur Fink & Fuchs. Aufschlussreich sind die Ergebnisse vor allem deshalb, weil Entscheider beider Unternehmens-

bereiche 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 als die eigentlichen Innovatoren

eher außen vor: Knapp 93 Prozent der Teilnehmer vertreten Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 100 Millionen Euro. Und doch sind einige überraschende Trends empirisch derart signifikant, dass man sie zumindest genauer betrachten sollte. Außerdem

STUDIE DER UNIVERSITÄT LEIPZIG

Open Innovation – Closed Communication

Bestandsaufnahme: Wie offen agiert die Innovationskommunikation in Deutschland?

Die vor wenigen Wochen veröffentlichten Ergebnisse der Befragung „Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement“ durch die Universität Leipzig haben gezeigt, wie unterschiedlich die Vorstellungen von Kommunikations- und Innovationsverantwortlichen sind. Während die PR-Leute auffallend deutlich die Bedeutung der eigenen 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. Während die traditionelle („persuasive“) PR die Innovationskommunikation hauptsächlich als Branding-Werkzeug sieht, also vornehmlich zur Imagepflege nutzt, setzt eine strategische Innovationskommunikation nicht nur darauf, eigene Ergebnisse und Themen aufzubereiten und 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. Die Instrumente externer Kommunikation sind in der Regel klassisch: Pressemitteilungen,

Messen und Eigenveranstaltungen. Die Innovationsverantwortlichen wiederum stehen völlig allein mit ihrer Forderung nach mehr „direkter, persönlicher Kommunikation“. Einteilen lässt sich die jeweilige Kommunikation der Unternehmen in fünf spezifische „Typen“:

- **„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.
- 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“ aber 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 Prozent regelmäßig in Innovationsprozesse eingebunden, die sie zu 75 Prozent 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,

verstehen sich zwei Drittel der Befragten als „Innovation Leader“ ihrer jeweiligen Branche, was einen umfassenden Blick auf „Best Practice“ in der Industrie erlaubt. 40 Prozent dieser Unternehmen setzen bereits heute auf „Open Innovation“, also auf die Einbeziehung von Kunden, Part-

nern oder sogar Konkurrenten in die eigenen Entwicklungsprozesse, wie sie zuerst von Henry Chesbrough gefordert wurde. Vielfach beschränkt sich dieses Engagement der Unternehmen aber auf die Strategie, während erforderliche Strukturen fehlen – wie etwa interdisziplinäre Teams,

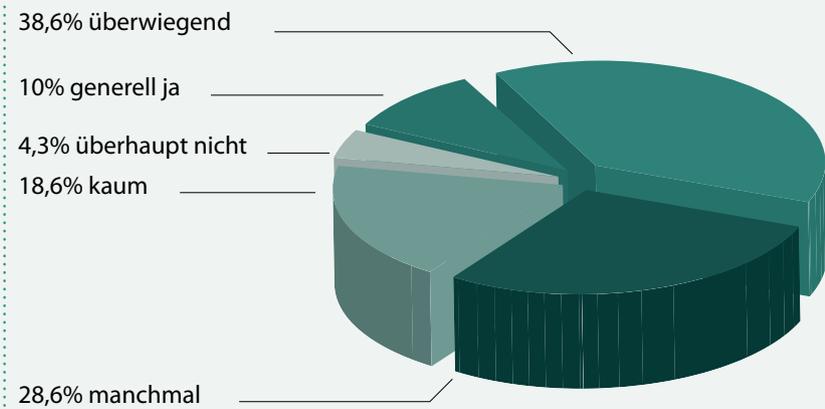
Weiterbildung und Kommunikations-Coaching der Mitarbeiter oder eine integrierte Kundenkommunikation. Unterschiedlich beantworteten Innovations- und Kommunikationsverantwortliche die Frage, ob eigenes Know-how vor Wettbewerbern geschützt werden sollte und

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.

- 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 Unternehmensstra-

Systematisch verzahnt sind Innovationsprozesse nur in jedem zehnten Unternehmen



tegie. Wenig ratsam sei außerdem die Rolle des „Allrounders“.

Einerseits befindet sich demnach das Innovationsverständnis deutscher Großunternehmen 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. 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 verfol-

gen. 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 (siehe Diagramm). Der Einfluss von Kommunikation auf den Innovationserfolg wird folglich vielfach nicht erkannt. (agc)

INFORMATIONEN

Projekt „Studie Universität Leipzig“
 Kontakt: Nadine Ernst
 Tel.: (0341) 97 35 044
 Webkey: 30843

► 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 die elementare Voraussetzung für eine **ÖFFNUNG DER PROZESSE** 18, schreibt Jörg Hoewner in einem soeben erschienenen Buch über Innovationskommunikation. 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 „Homebre-

ÖFFNUNG DER PROZESSE 18

Idee sucht Innovator

Crowdsourcing und User Innovation:
Neue Wege in der Innovationskommunikation

Die verstärkte Einbindung von externen Partnern in die Innovations- und Kommunikationsprozesse der Unternehmen kann man als so genanntes „Crowdsourcing“ förmlich live mitverfolgen auf den immer zahlreicheren, mehr oder minder kommerziellen „Marktplätzen“ für Open Innovation im Internet: „innocentive.com“, „fellowforce.com“, „brainr.de“, „openinnovation.ch“ oder „bonspin.de“, um nur einige zu nennen. Herausforderungen werden auf diesen Plattformen 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“ lässt sich auf diesem Weg lösen – so eine Studie. Im Rahmen der Untersuchung versuchten sich durchschnittlich immerhin 240 interessierte Nutzer an jedem Problem, und

pro Ausschreibung gab es letztlich etwa zehn Lösungsvorschläge.

Genau umgekehrt, aber mit demselben Ziel, funktionieren Kreativplattformen wie etwa die vom Österreichischen Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie initiierte „ideenreich.at“ oder die Plattformen „crowdsprit-

Kommen die Produktideen direkt von den späteren Kunden, kann das Unternehmen eventuell kostspielige Lernkurven überbrücken.

com“, „brainfloor.com“ etc. Hier kann jeder User Ideen einbringen, die dann in der Community diskutiert und bewertet werden. Oft sind auch hier konkrete Entwicklungsprojekte das Ergebnis. Und wenn für eine Idee bereits Schutzrechte angemeldet wurden, ist dies entsprechend von Anfang an vermerkt.

Die Wirtschaft verfolgt diese Entwicklungen mit großem Interesse, hofft sie doch, auf diesem Wege die eine oder andere Lernkurve auf dem Weg zu neuen Produkten zu überbrücken. Der Fokus wandert dabei automatisch stärker auf die Frühphase des Innovationsprozesses, die einerseits nur einen geringen Anteil an den Gesamtkosten der Produktentwicklung hat, andererseits aber direkten Einfluss auf die Herstellungskosten und vor allem auf Marktpotenzial und Kundenakzeptanz hat.

Im Allgemeinen werden allerdings die Potenziale so genannter Web-2.0-Werkzeuge für eine offenere Unternehmenskommunikation – hierzu zählen auch Blogs, Social Bookmarks, Wikis oder RSS Feeds – von der PR- und F+E-Abteilung sehr unterschiedlich bewertet, so das Marktforschungsunternehmen Berlecon in einer repräsentativen Auftragsstudie für Coremedia: Während das Innovationsmanagement zu 58 Prozent einen Nutzen derartiger Werkzeuge in der internen Vernetzung der Mitarbeiter sieht, halten dies lediglich 35 Prozent

wer“ 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, wie die bei Telepolis erschienene „Wunderbare Wissensvermehrung“ zu berichten weiß. Die Innovationsprozesse der einzelnen Homebrewer wurden also letztlich doch wieder geschlossen. Da sich ohne Gemeinschaften die „Grand

Challenges“ unserer Zeit nicht lösen lassen, gibt es inzwischen eine ganze Forschungsrichtung, die sich mit „Innovation Communities“ beschäftigt. Gemeint sind Gleichgesinnte, oft aus mehreren Unternehmen und verschiedenen Institutionen, die sich aufgabenbezogen zusammenfinden und ein bestimmtes Innovationsvorhaben vorantreiben. Ein deutlicher Unterschied besteht also zu

der PR-Verantwortlichen für wichtig. 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 sogar weiter zugenommen, wie die Studie zeigt: Annähernd 90 Prozent 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. Als besonders brisant wird dies offenbar in den Kommunikationsabteilungen bewertet. 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 Prozent der PR-Manager das Thema „Innovation“ als strategisch wichtiges Thema für sich betrachten. Auch auf europäischer Ebene ist gerade einmal

jeder dritte 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 Aufbau und 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%-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 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“ (agc)



Der erste „Apple“-Rechner – noch ein Bausatz für Bastler zum Anschließen an den Fernseher – war ein frühes Produkt gelebter Open Innovation.

INFORMATIONEN

„Crowdsourcing und User Innovation“
 Kontakt: Alexander Gerber
 Tel.: (030) 72 61 56 680
 Webkey: 30844

- Wissenschaftsnetzwerken, denn das Ziel in „Communities“ ist es ohne Umschweife, einer bestimmten Innovation auf technischem, wirtschaftlichem oder sozialem Gebiet zum Durchbruch zu verhelfen. Innovation Communities sind damit auch nicht gleichzusetzen mit „Communities of Practice“. Im Rahmen des vom Bundesforschungsministerium geförderten Projekts „nova-net“ haben Forscher des Borderstep Instituts für Innovation und Nachhaltigkeit und des Fraunhofer IAO mit weiteren Partnern ein Konzept für **INNOVATION COMMUNITIES** entwickelt, in dessen Kern es um die Interaktion zwischen Schlüsselakteuren und Promotoren des Innovationsprozesses über die Organisationsgrenzen hinweg geht. Angewiesen auf eine derartige Vernetzung sind natürlich kleinere Unternehmen mit beschränkten Ressourcen

INNOVATION COMMUNITIES

Viele Schlüssel – ein Erfolg

Abseits traditioneller Wirtschaftsprozesse sind „Innovation Communities“ zum Erfolgsfaktor geworden

Wieso werden einige Produkte zu Verkaufsschlagern? Und wieso fristen manche wichtigen Innovationen ein trauriges Dasein zwischen den Aktendeckeln der Abteilungsleitung? Was entscheidet über Erfolg und Niederlage einer Idee? Um diese und ähnliche Fragen beantworten zu können, führen das Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit und das Fraunhofer IAO derzeit eine Vielzahl unterschiedlicher Projekte und Studien durch. Eine zentrale Untersuchungsgegenstand sind dabei die unterschiedlichsten Kooperationsmechanismen zwischen Unternehmen beziehungsweise Unternehmensteilen im Bereich von Forschung und Entwicklung. Weil gerade dieses Gebiet durch einen hohen Grad an Interaktivität geprägt ist, bilden sich hier häufig so genannte „Innovation Communities“ aus. Das Konzept der Innovation Communities wurde im Rahmen des vom Bundesforschungsministerium geförderten Forschungsvorhabens „nova-net – Innovation in der Internetökonomie“

entwickelt, ein Projekt unter der Leitung des Fraunhofer IAO.

Innovation Communities sind organisationsübergreifende Netzwerke von F+E- und anderen Innovationsverantwortlichen, die die Prozesse zum Finden und Umsetzen von Innovationen in marktreife Produkte und Dienstleistungen wesentlich vorantreiben. Die Mitglieder dieser Netzwerke sind allesamt so genannte

Innovation Communities sind ein zentraler Erfolgsfaktor für die Entwicklung und Vermarktung grundlegend neuer Produkte und Lösungen.

Promotoren, also Personen, die von einer Innovationsidee überzeugt sind und diese aktiv unterstützen. Die einen tun dies als technische und fachliche Experten (Fachpromotoren), andere als Projektleiter (Prozesspromotoren) und wiederum andere in ihrer Funktion als Entscheidungsträger (Machtpromotoren). Innovation Communities können

deshalb auch als eine Gemeinschaft von Promotoren oder einfach als Promotorennetzwerk definiert werden. Diese Sichtweise ist deshalb so wichtig, weil die Forscher davon ausgehen, dass klassische Erfolgsfaktoren für Innovationskooperationen – zum Beispiel die Verschiedenartigkeit der Kompetenzen und Ressourcen der Innovationspartner oder die richtige Strategie – heute nicht mehr ausreichen, um innovative Konzepte auszuarbeiten oder Innovationen zur Marktreife zu bringen. Vielmehr muss diese Basis durch Faktoren wie gegenseitiges Vertrauen, konstruktive Konfliktlösungen und funktionierende persönliche Beziehungen zwischen den Promotoren ergänzt werden. Hinzukommen muss außerdem die gemeinsame Überzeugung und Begeisterung für die Idee.

Illustrieren lässt sich dies an einer Fallstudie zum Projekt „e-place“: Kern des Projekts ist die Schaffung einer Arbeitsumgebung, die durch eine moderne IT-Infrastruktur und das Prinzip des „Desk-Sharing“ ein mobiles und flexibles Arbeiten ermöglicht. Entwickelt und eingeführt wurde dieses Bürokon-

cen weitaus stärker als große Konzerne. Einerseits liegt es auf der Hand, dass mittelständische Unternehmen mit ihren meist flexibleren Strukturen vergleichsweise leicht Wettbewerbsvorteile aus einer Öffnung ihrer Innovationsprozesse gewinnen können. Andererseits ist das

Spektrum der Professionalität in Sachen Innovationsmanagement im Mittelstand wesentlich größer als es bei Konzernen. „Sie finden im Mittelstand sowohl Betriebe mit einer atemberaubenden Wendigkeit und Flexibilität, andererseits aber auch unglaublich antiquierten, ja

versteinerten Einstellungen zu Innovation, wobei diese Unternehmen immer stärker unter Druck geraten und zum großen Teil wohl auch vom Markt verschwinden werden“, prognostiziert Prof. Dr. Nikolaus Franke, Leiter des Instituts für Entrepreneurship und Innova- ▶

zept von IBM Deutschland – zunächst in der Hauptverwaltung in Stuttgart-Vaihingen und bald auch an weiteren IBM-Standorten. Heute arbeiten mehr als 75 Prozent aller IBM-Mitarbeiter in Europa, dem Mittleren Osten und Asien in einer „e-place“-Arbeitsumgebung. Die Analyse von Borderstep und Fraunhofer IAO zeigt, dass dieses Bürokonzept vor allem deshalb so praxisnah entwickelt und umgesetzt werden konnte, weil es der Projektleitung gelungen war, Innovation Communities aufzubauen. Diese waren entscheidend, um im Vorfeld entsprechende Pilotversuche zu konzipieren und umzusetzen. Denn auf diese Weise konnte die in Unternehmen immer

wieder auftretende Skepsis gegenüber Neuerungen nachdrücklich entkräftet werden. Zudem wurde durch das Networking die Basis dafür gelegt, weitere Allianzpartner innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu finden, um das Netzwerk um weitere Fach-, Macht- und Prozesspromotoren zu erweitern.

Den Forschern geht es aber nicht nur darum, den Status Quo zu erfassen, sondern beispielsweise im Rahmen des BMBF-geförderten Projektes „Innovation Communities“ jene Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten, die Kooperationsmodelle besonders leistungsfähig machen. So soll in den nächsten Jahren geklärt werden, warum welche Formen der Zusammenarbeit erfolgreicher sein könnten als andere und welche Methoden die Bildung und Entwicklung von Innovation Communities effektiv unterstützen können. Dazu werden Antworten auf die Frage erarbeitet, wie sich organisationsübergreifende Innovationszentren so aufbauen lassen, dass eine möglichst effektive und erfolgreiche Zusammenarbeit möglich wird. Das Borderstep Institut wendet dazu die Methode der Aktionsforschung an.

Da das Institut im Zuge anderer Projekte auch mit Unternehmen wie der Deutschen Telekom oder den Telekom Laboratories zusammenarbeitet, übernimmt es in diesen Forschungsnetzwerken selbst die Rolle des forschenden Promotors. Bei der Entwicklung von Innovation Communities kommt zum Beispiel ein software-gestütztes Trend- und Szenario-Monitoring-Tool zum Einsatz, welches die standortübergreifende Zusammenarbeit von Technologie- und Zukunftsexperten unterstützt. Auf diese Weise erhoffen sich die Forscher von Borderstep und IAO möglichst authentische und genaue Erkenntnisse über den Aufbau und die Funktionsweise von Innovation Communities. Die so ermittelten Ergebnisse sollen dann dazu eingesetzt werden, um Empfehlungen auszuarbeiten, mit deren Hilfe ein Innovationsnetzwerk möglichst ideal zusammengestellt werden kann. (jwi)



Sechs Leute, ein Schreibtisch:
Das „e-place“-Konzept von IBM wurde mit Hilfe von Promotoren ein Erfolg.

INFORMATIONEN

	Projekt „Innovation Communities“
	Kontakt: Dr. Klaus Fichter
	Tel.: (030) 30 64 51 000
	Webkey: 30845

tion an der Wirtschaftsuniversität Wien. Er führt zusammen mit Fraunhofer, RKW, VDE und VDI die jährliche **VERGLEICHSTUDIE „TOP 100“** durch. Ein Vergleich der aktuellen Ergebnisse mit den Vorjahreszahlen belegt eine große Dynamik im Mittelstand. So koope-

rieren inzwischen vier Fünftel der „besten Hundert“ (im Vorjahr waren es noch zwei Drittel) kontinuierlich mit Forschungseinrichtungen und Universitäten. Etwa 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. Genauso wichtig wie die Identifikation und Einbindung der externer Partner ist natürlich auch die Suche nach den informellen Meinungsführern und „Whistleblowern“ im eigenen Unterneh-

VERGLEICHSTUDIE „TOP 100“

Von Lead Usern und Entrepreneurern

Wie Mittelständler die richtigen „Spürnasen“ aufspüren und daraus Wettbewerbsvorteile generieren

Einen aussagekräftigen Vergleich der Innovationskommunikation im Mittelstand erlaubt die jährlich vom Institut für Entrepreneurship und Innovation der Wirtschaftsuniversität Wien mit den Partnern Fraunhofer, RKW, VDE und VDI durchgeführte Studie „Top 100“. In diesen Tagen erscheint zu den im Juni veröffentlichten Ergebnissen ein Buch von Schirmherr Lothar Späth. Deutlich wird darin vor allem eines: Kommunikation ist auch hier der inzwischen wohl 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 Prozent seiner Arbeitszeit für Innovationen aufwendet, kommt der durchschnittliche mittelständische Betrieb bei Vergleichsstudien gerade einmal auf 12 Prozent.

- Die Einbindung des Marketings in

Innovationsprozesse ist mit 92 Prozent 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 (siehe Diagramm), wobei auch hier zwischen den Vorreitern und dem Durchschnitt Welten liegen.

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

Die Kunst liegt darin, die richtigen Ideen aufzuspüren, also muss man das Ohr beim Kunden haben und den gesamten Prozess von der Idee bis zur Diffusion begleiten.

Prof. Dr. Nikolaus Franke, Leiter des Instituts für Entrepreneurship und Innovation an der WU Wien, warnt eindringlich davor, die Mitarbeiter im



Die Besten: Auch bei der Vergleichsstudie „Top 100“ zur Innovationskraft mittelständischer Unternehmen zeigt sich, dass Kommunikation der inzwischen wichtigste Erfolgsfaktor ist.

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

men. 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“. 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 Ent-

wicklungen verpasst, weil er sich zu stark auf die heutigen und zu wenig auf künftige Wettbewerber konzentriert: „Was es braucht, ist eine neue Art des Denkens, die das Umfeld von Unternehmen stärker einbezieht und sich über enge Zeiträume hinaus orientiert.“ (agc) ■

59 Prozent 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 etwa 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 diese Weise lange Zeit an Problemlösungen der Luft- und Raumfahrt orientiert. Die Methode, solche „Lead User“ strukturiert aufzuspüren und in Workshops zu vernetzen, wird heute in 82 Prozent der „Top 100“-Unternehmen eingesetzt, beim durchschnittlichen Mittelständler hingegen gerade einmal zu sieben Prozent (siehe Abb. 2). Ähnlich verhält es sich bei weiteren Werkzeugen einer betont offenen Innovationskommunikation, etwa beim Quality-Function-Deployment, bei der Conjoint-Analyse oder bei Toolkits für User-Innovationen. (agc)



INFORMATIONEN

Vergleichsstudie „Top 100“
 Kontakt: Joachim Schuble
 Tel.: (07551) 94 98 630
 Webkey: 30846



Brauchen wir den „Chief Future Officer“?

So offen wie möglich soll sie sein, die Innovation – offen für Kundenwünsche und Kritik, für Ideen und Marktentwicklungen. Ein halbes Jahrhundert bevor Henry Chesbrough mit „Open Innovation“ berühmt wurde, gab es schon einmal einen Henry, der eher etwas mit Autos zu tun hatte und wusste, dass Innovation weniger darin besteht, einzelne Probleme zu lösen, sondern vor allem darin, diese Probleme überhaupt erst einmal zu erkennen. Andererseits sei das mit dem Erkennen auch so eine Sache, meinte er. „Wenn ich die

Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie wohl ‚schnellere Pferde‘ gesagt“, so seine Überzeugung. Richtig geraten, das war Industrie-Pionier Henry Ford. Macht also eine Lernkurve von zwei Mal 50 Jahren. Aber seien wir ehrlich: Die Prozesse, in denen neue Produkte entstehen, haben sich seitdem tatsächlich grundlegend verändert. Beinahe jedes zweite Unternehmen setzt heute auf Open Innovation und fährt sehr gut damit. Und doch kommt das Thema nicht so richtig vom Fleck. Schuld daran ist die Kommunikation, die offenbar den Anschlusszug in die Zukunft der Produktentwicklung verpasst hat – zu diesem Ergebnis kommt man, wenn man den in dieser Ausgabe vorgestellten Studien glauben darf. Demnach haben sogar zwei Henrys nicht ausgereicht, damit sich die Innovationskommunikation weniger als „Megaphon“, sondern mehr als „Stethoskop“ versteht – Ideen von Kunden einfängt, Marktentwicklungen, öffentliche Meinungsbildung und gesellschaftliche Trends systematisch mitverfolgt, ein automatisiertes Frühwarnsystem für die immer noch grassierende Technophobie errichtet, neue Märkte mit sachlicher Information frühzeitig vorbereitet, strategische Partnerschaften schmiedet und einen selbstkritischen Dialog mit der Öffentlichkeit pflegt. Statt dessen existiert meist nur das alte Schema: Branding, Messen, Presseinfos. Feierabend.

Wie üblich sucht man ein Patentrezept für Innovationskommunikation vergeblich. Das wäre ja auch zu einfach. Aber mal ganz logisch gedacht: Wenn der Er-

folg letztlich davon abhängt, wie gut die Kommunikation zur jeweiligen Unternehmensstrategie passt, dann bleibt eigentlich nur eine Konsequenz, nämlich die Innovationskommunikation zuerst einmal zur Chefsache zu erklären.

Vor allem im Mittelstand tun sich inzwischen Abgründe auf zwischen der großen Masse und einer kleinen Schar von Vorreitern, die mit ihrer Dynamik und Flexibilität noch nicht einmal Schwung holen müssen, um sogar an Weltkonzernen vorbeizuziehen wie die aktuelle Best-Practice-Schau von Lothar Späth eindrucksvoll beweist. Warum aber zögert die Mehrheit? Vielleicht weil diese ganze Entwicklung von neuartigen IT-Werkzeugen und Web Services getrieben wird? Schon das Web 2.0 ist vielen ja unheimlich. Fest steht: Von zukünftigen Kommunikations-Chefs wird neben PR- und Marketing-Kompetenz auch ein hohes Maß an technischem Know-how verlangt, denn nur so kann er oder sie auch die passenden Instrumente aus der immer volleren Werkzeugkiste der Innovationskommunikation herausuchen. Wer weiß, ob sich die heutigen Kommunikations-Manager diese neue Rolle in ihren Unternehmen erkämpfen? Ob vielleicht gar ein völlig neues Berufsfeld entsteht – als Querschnitt zwischen CIO, CTO, Marketing, PR und Innovationsmanagement? Das wäre dann wohl so etwas wie ein „Chief Future Officer“. Den gibt es übrigens wirklich, weiß Google nach 0,19 Sekunden, allerdings nur acht Mal weltweit. Und ein paar Henrys haben wir auch noch übrig.



Alexander Gerber

...ist Informationswissenschaftler und verantwortet seit 2003 die Innovationskommunikation des Fraunhofer-Verbunds Informations- und Kommunikationstechnik

...ist Initiator und Chefredakteur von InnoVisions

...wirft in der Kolumne Communiqué regelmäßig einen Blick auf die Trends in der Innovationskommunikation

...schreibt und diskutiert auch in seinem Medienblog www.mediacoffee.de