

# Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement

Chancen, Hindernisse und Typologie  
in Zukunftstechnologie-Branchen

Prof. Dr. Ansgar Zerfaß & Nadin Ernst, M. A.  
Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft  
Kommunikationsmanagement in Politik und Wirtschaft



# Agenda

## **Kommunikation im Innovationsprozess**

- \_ Hintergrund und Fragestellungen

## **Empirische Einsichten**

- \_ Eckdaten der Studie
- \_ Innovationsmanagement – vom Leitbild zur Umsetzung
- \_ Kommunikationsmanagement – Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit
- \_ Strategie und Umsetzung der Innovationskommunikation
- \_ Typologie der Innovationskommunikation

## **Schlußfolgerungen und Perspektiven**

# Kommunikation im Innovationsprozess

Hintergrund



# Innovationen als Forschungsfeld der Kommunikationswissenschaft

## Innovation Journalism

- secures the information flow within innovation systems
- sparks the public debate about innovations
- relies mainly on the mass media

Macro  
Level

## Innovation Communication

- creates an understanding of and trust in innovations
- shapes the image of the organization behind the innovation
- is part of corporate communication and innovation management

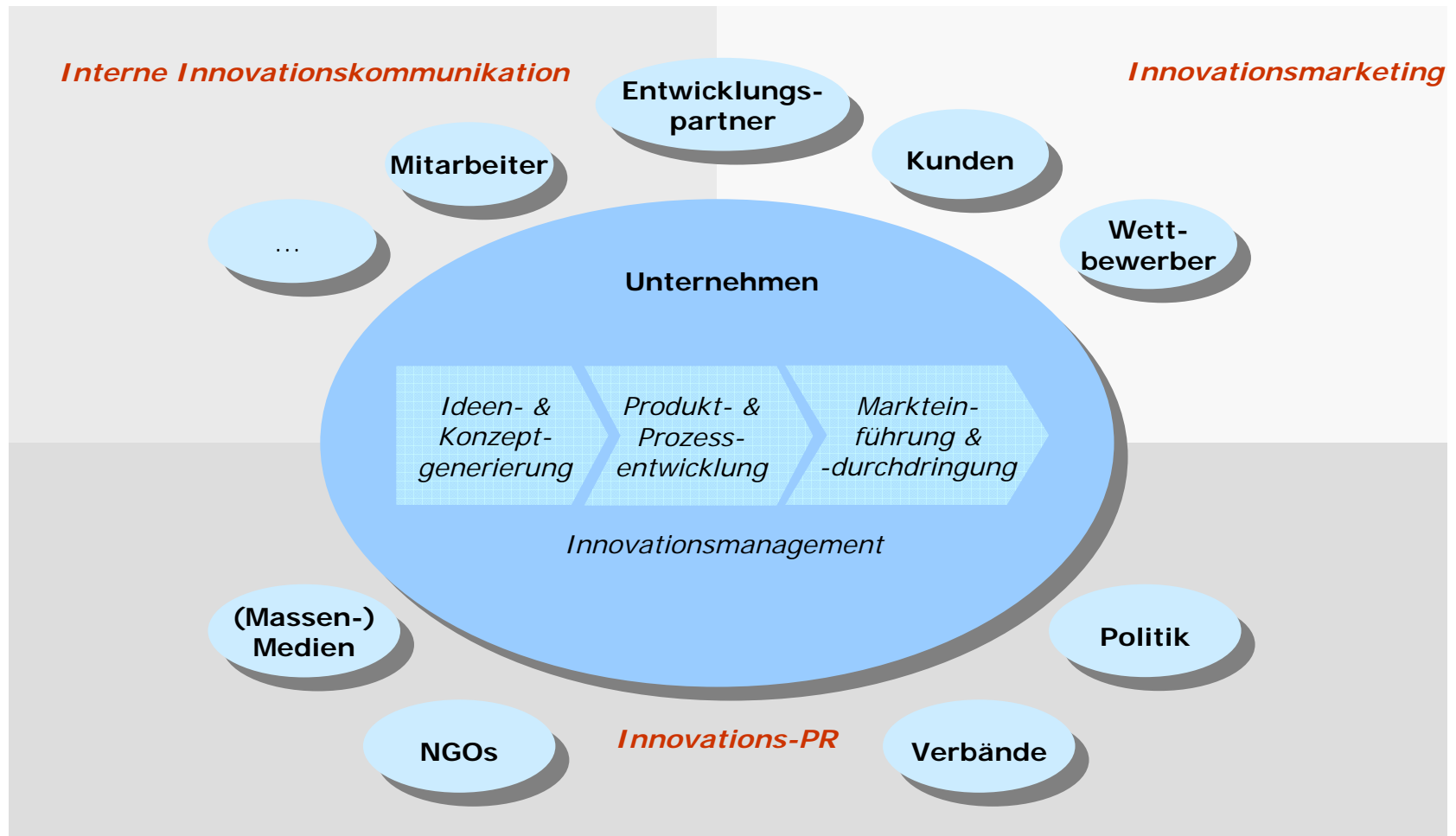
Meso  
Level

## Leadership Communication on Innovations

- mediates meaning of innovations in interpersonal relations
- requires communicative competence at a managerial level

Micro  
Level

# Handlungsfelder der Innovationskommunikation



# Neue Ideen müssen nicht nur entwickelt und umgesetzt, sondern auch professionell vermittelt werden

## Doch verschiedene Studien zeigen:

- \_ in Deutschland sagt jeder siebte Journalist, dass Unternehmen ihre Innovationsthemen häufig nur als Werbung aufbereiten; 86 Prozent glauben, dass der Begriff "Innovation" inflationär verwendet wird (Mast, Huck & Zerfaß 2006)
- \_ in Europa ist nur jeder dritte Kommunikationsmanager in die unternehmensinternen Innovationsprozesse eingebunden (Zerfass et al. 2007)
- \_ weltweit zeigen Fallstudien, dass die meisten PR-Abteilungen erst ganz zum Schluss beauftragt werden, fertige Botschaften zu verbreiten

**→ Integration von Kommunikation in den Innovationsprozess als Herausforderung für den Unternehmenserfolg**

# Studiensteckbrief

Steckbrief



# Methode und Stichprobe

## Empirische Erhebung

- \_ standardisierte schriftliche Befragung im Oktober/November 2007

## Sample

- \_ jeweils paarweise ein Kommunikationsmanager und ein Innovationsverantwortlicher auf Entscheiderebene aus 100 deutschen Unternehmen in Zukunftstechnologie-Branchen

## Teilnehmer an der Befragung

- \_ 70 Teilnehmer aus 41 namhaften Unternehmen in Technologie- und Zukunftsbranchen
- \_ Response: 41% Prozent

# Studienteilnehmer und Branchen

## Branchen

- \_ Automobilhersteller und Zulieferer – 7,3%
- \_ Maschinen- und Anlagenbau – 9,8%
- \_ Chemie und Rohstoffe – 14,6%
- \_ Energie – 9,8%
- \_ Elektrotechnik/Elektronik – 4,9%
- \_ Pharma – 9,8%
- \_ Luft- und Raumfahrt – 7,3%
- \_ Telekommunikation/  
Informationstechnologie – 29,3%
- \_ Sonstige – 7,3%



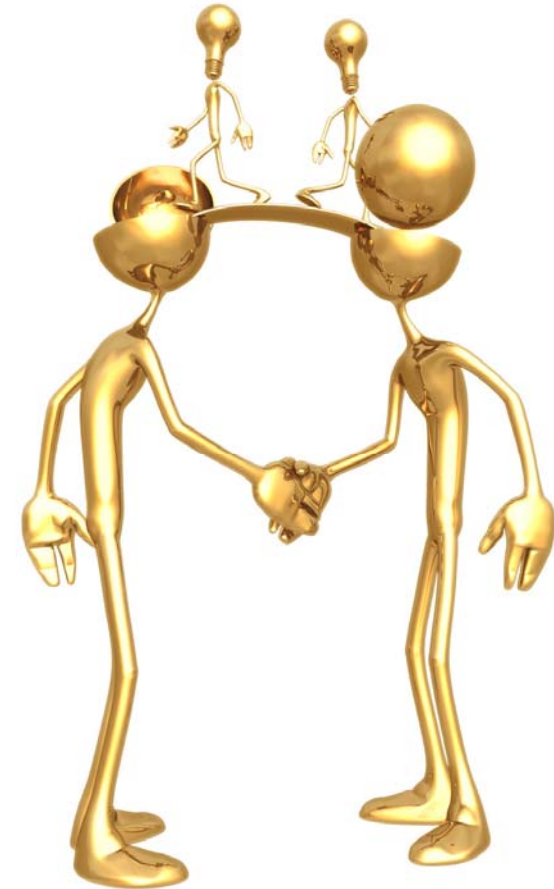
# Unternehmensgröße

## Jahresumsatz

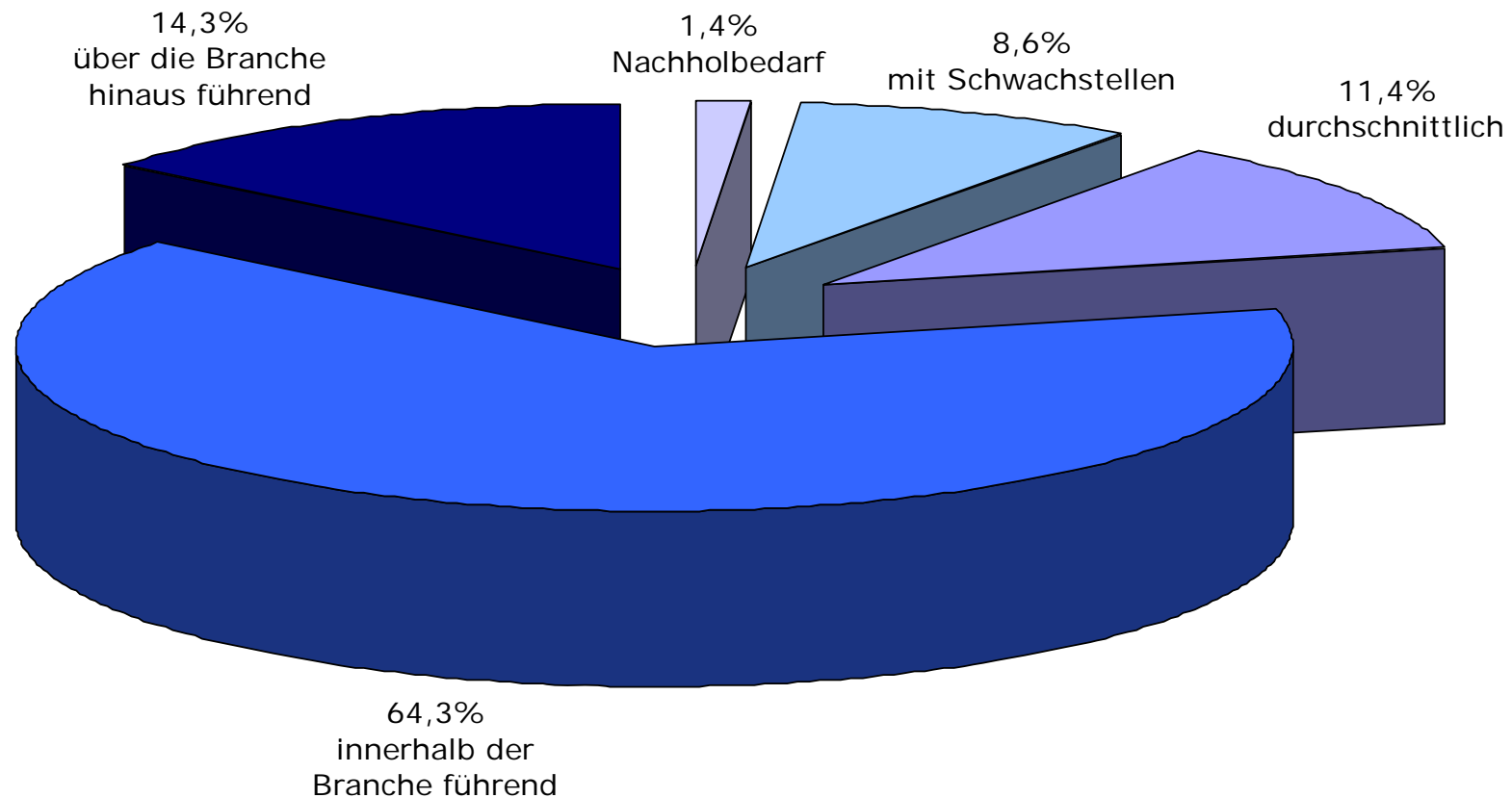
- \_ 0 bis 100 Mio. € – 7,3%
- \_ 100 Mio. bis 500 Mio. € – 4,9%
- \_ 500 Mio. bis 1 Mrd. € – 14,6%
- \_ 1 Mrd. bis 5 Mrd. € – 29,3%
- \_ über 5 Mrd. € – 43,9%

## Mitarbeiter (weltweit)

- \_ Minimum – 110 MA
- \_ Maximum – 560.000 MA
- \_ Mittelwert – 61.396 MA



## Die befragten Unternehmen verstehen sich als Vorreiter im Innovationsmanagement



## Innovation und Kommunikation sind in den befragten Unternehmen bereits eng vernetzt

**60%**

der Kommunikationsverantwortlichen sind in Innovationsteams eingebunden (europaweit nur 33%)

**Ebenso viele**

Innovationsmanager sind systematisch am Kommunikationsprozess beteiligt

Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F19: Neue Produkte, Prozesse und Technologien werden von der Kommunikationsabteilung ihres Unternehmens sicherlich bekannt gemacht. / Zur Anregung und Verbesserung der eigenen Innovationstätigkeit haben viele Unternehmen spezifische Prozesse und Innovationsteams eingeführt. / Inwiefern sind Sie involviert?; Vergleichsdaten: Zerfass et al. 2007, European Communication Monitor 2007.

## Zwischenfazit

Die vorliegende Studie ermöglicht einen fundierten Einblick in die Praxis des Innovations- und Kommunikationsmanagements bei Unternehmen, die

- \_ über fortschrittliche Innovationsprozesse verfügen
- \_ die Zusammenarbeit zwischen Kommunikation und Innovation bereits überdurchschnittlich oft institutionalisiert haben
- \_ aufgrund Umsatz und Mitarbeiterzahl sowie der meist globalen Ausrichtung als Impulsgeber für die Gesamtwirtschaft gelten können

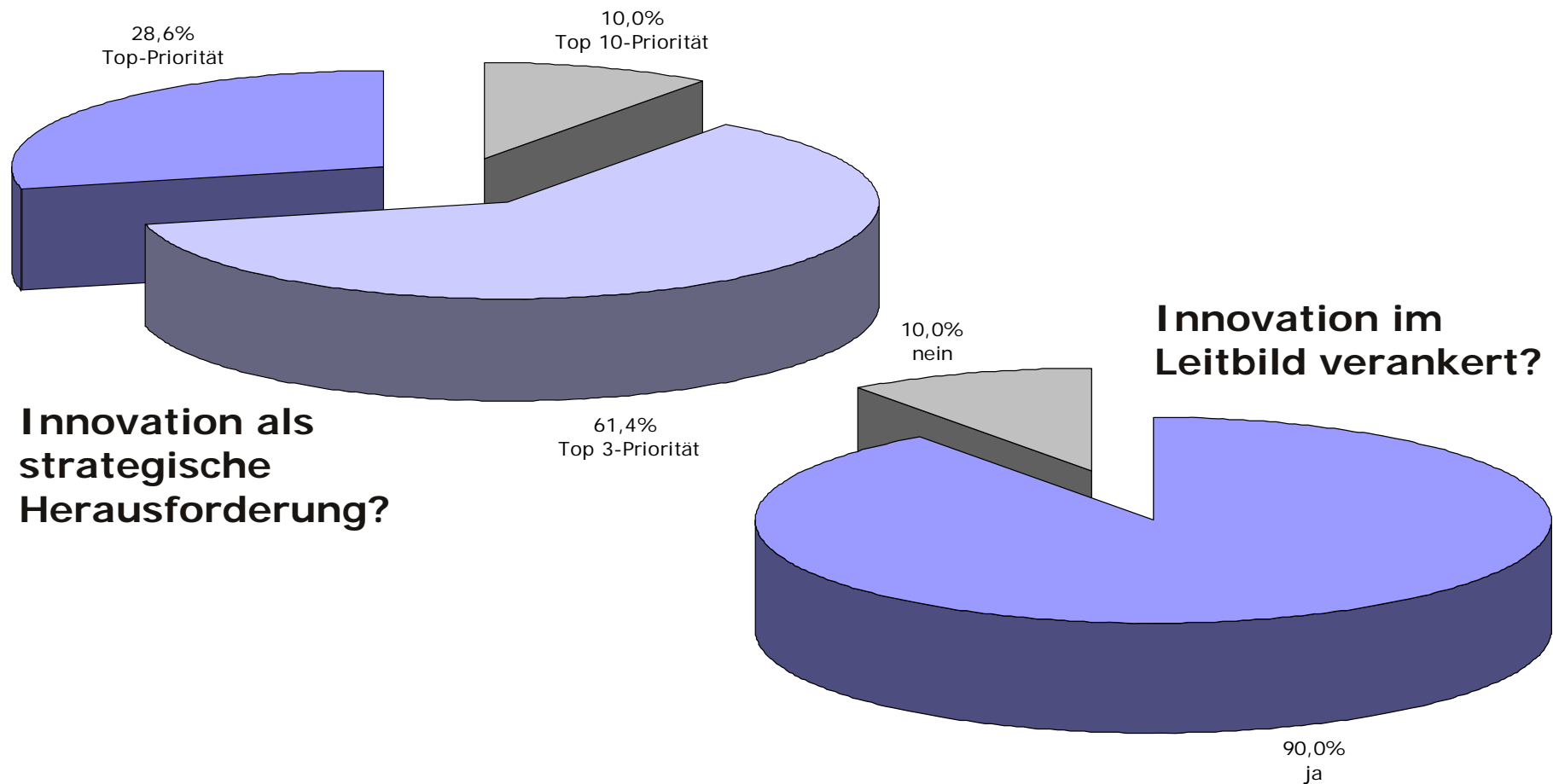
→ **Trendaussagen zur Innovationskommunikation  
in Deutschland**

# Innovationsmanagement – vom Leitbild zur Umsetzung

Innovationsmanagement



## Bei 9 von 10 Unternehmen steht „Innovation“ auf der strategischen Agenda ganz oben



Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F1: Wenn Sie an das Thema Innovation denken, an welcher Position unter den größten strategischen Herausforderungen steht dann dieses Thema in Ihrem Unternehmen? / F12: Ist Innovation im Leitbild oder den Zielsetzungen/Grundsätzen Ihres Unternehmens festgeschrieben?

# Spontane Assoziationen zum Begriff „Innovation“



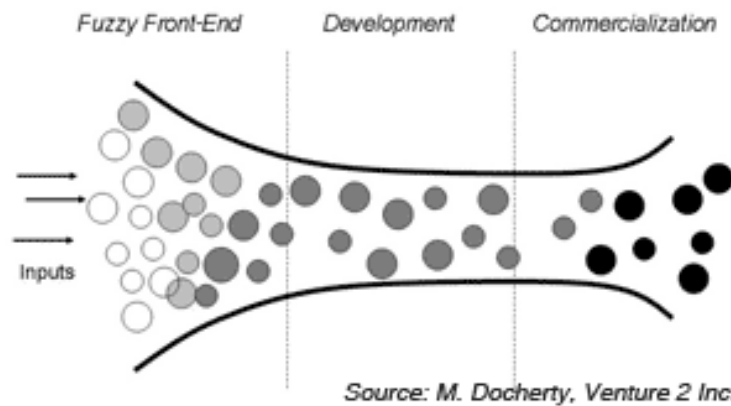
Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F2: Innovation ist ein sehr schillernder Begriff und derzeit in aller Munde. Die Innovationstätigkeit Ihres Unternehmens vor Augen, welche Stichworte fallen Ihnen spontan dazu ein?

# Paradigmen der Innovation: Klassischer Innovationsprozess vs. Open Innovation

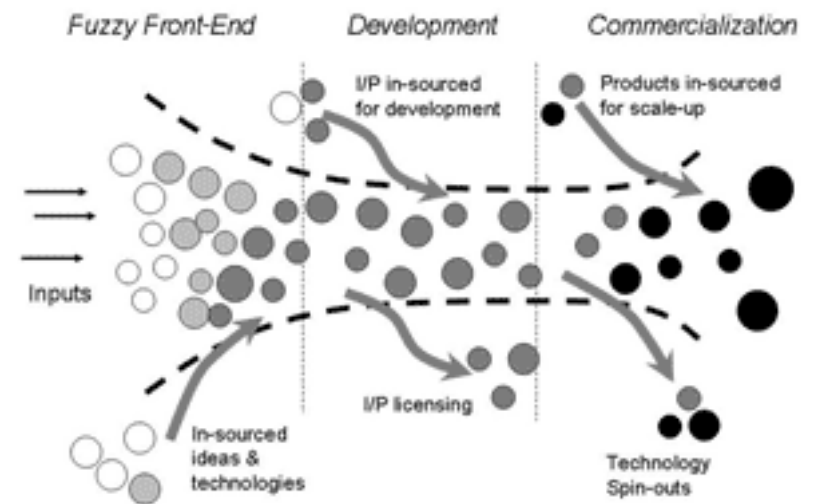
Closed Innovation (Schumpeter)	Open Innovation (Chesbrough)
The smart people in the field work for us.	Not all the smart people work for us. We need to work with smart people inside and outside.
To profit from R&D, we must discover it, develop it, and ship it ourselves.	External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of it.
The company that gets an innovation to the market first will win.	Building a better business model is better than getting to market first.
If we create the most and the best ideas in the industry, we will win.	If we make the best use of internal and external ideas, we will win.
We should control our intellectual property, so that our competitors don't profit from our ideas.	We should profit from other's use of our intellectual property, and we should buy others'.

# Unterschiede: Anzahl und Gestaltung der Schnittstellen, Einbindung von Stakeholdern, Flexibilität

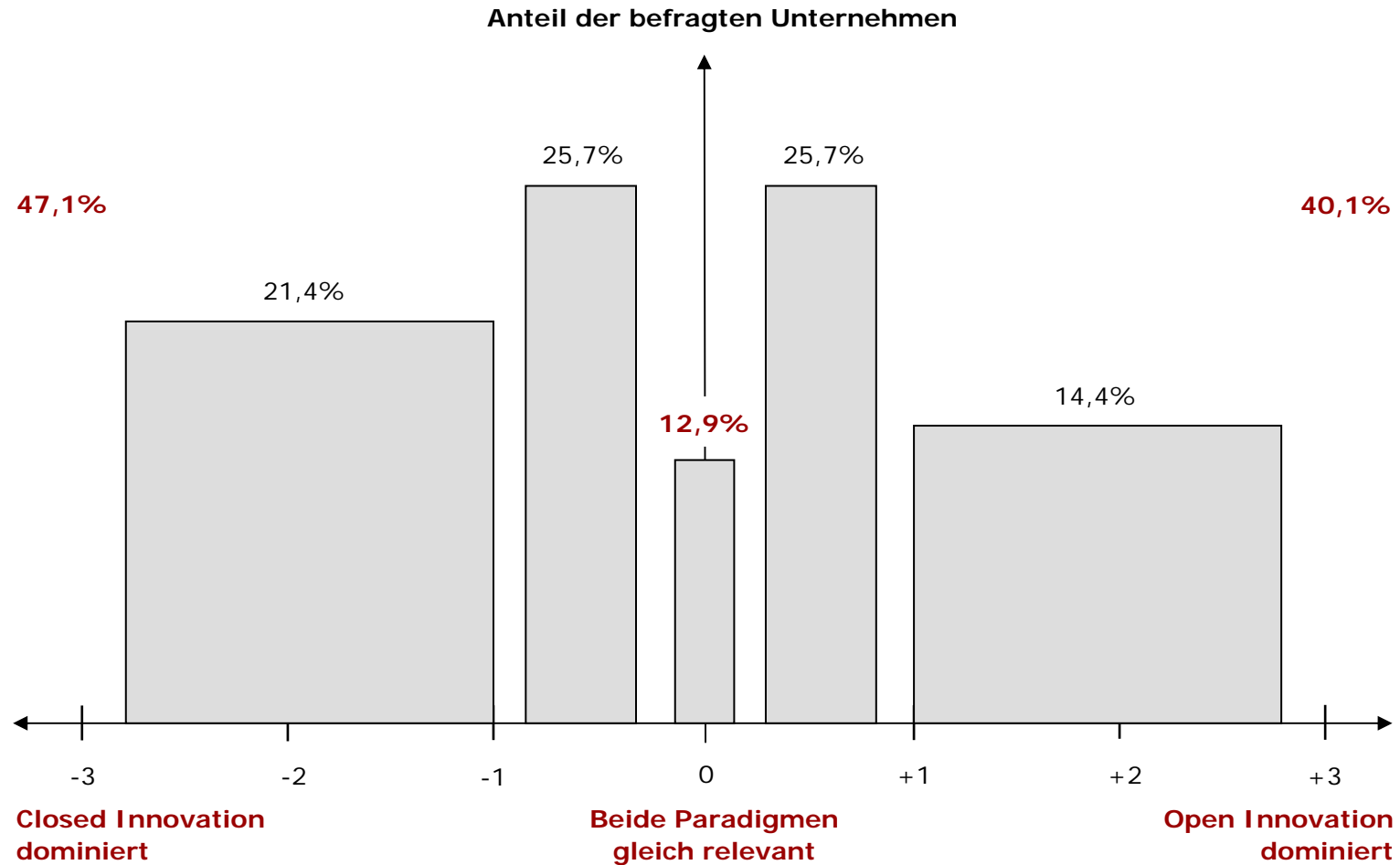
## Closed Innovation



## Open Innovation

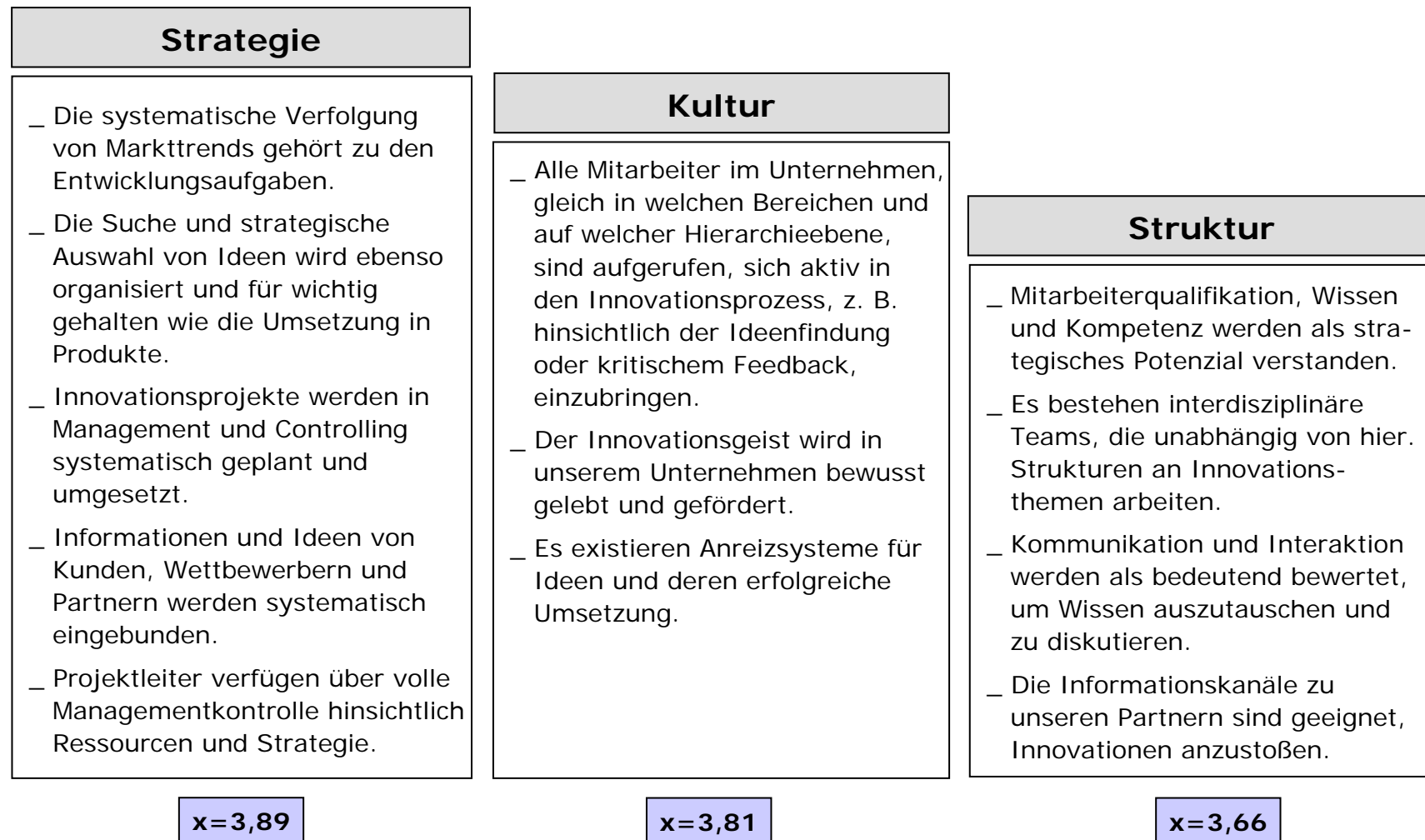


# Vier von zehn Unternehmen setzen bereits auf Open Innovation



Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F3: Nun kann man verschiedene Auffassungen zum Thema Innovation und deren erfolgreicher Umsetzung vertreten. Welche der nachfolgenden Aussagen treffen nach Ihrer Einschätzung für Ihr Unternehmen zu? (je 4 Items für Open bzw. Closed Innovation, Skala 1 bis 5, dargestellt ist jeweils Mittelwert OI minus Mittelwert CI)

# Strategisches Verständnis für Open Innovation ist vorhanden; aber die notwendigen Strukturen fehlen



Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F6: Welchen Eindruck haben Sie von der Umsetzung und Gestaltung der Innovationsprozesse in Ihrem Unternehmen? Nachfolgend finden Sie dazu eine Reihe von Aussagen. Bitte bewerten Sie jeweils, inwiefern diese Aussagen nach Ihrer Einschätzung für Ihr Unternehmen zutreffen. (1 = trifft gar nicht zu; 5 = trifft absolut zu)

# Zudem: bei Innovations- und Kommunikationsmanagern dominieren unterschiedliche Paradigmen

## Closed Innovation

Erfolgreiche Innovationen bestehen durch Masse und Klasse

Internes Know-how muss vor dem Wettbewerb geschützt werden

Innovationsprozesse sind hauptsächlich im eigenen Unternehmen verankert

Erfolgreiche Innovationen verlangen die besten Köpfe der Branche im eigenen Unternehmen

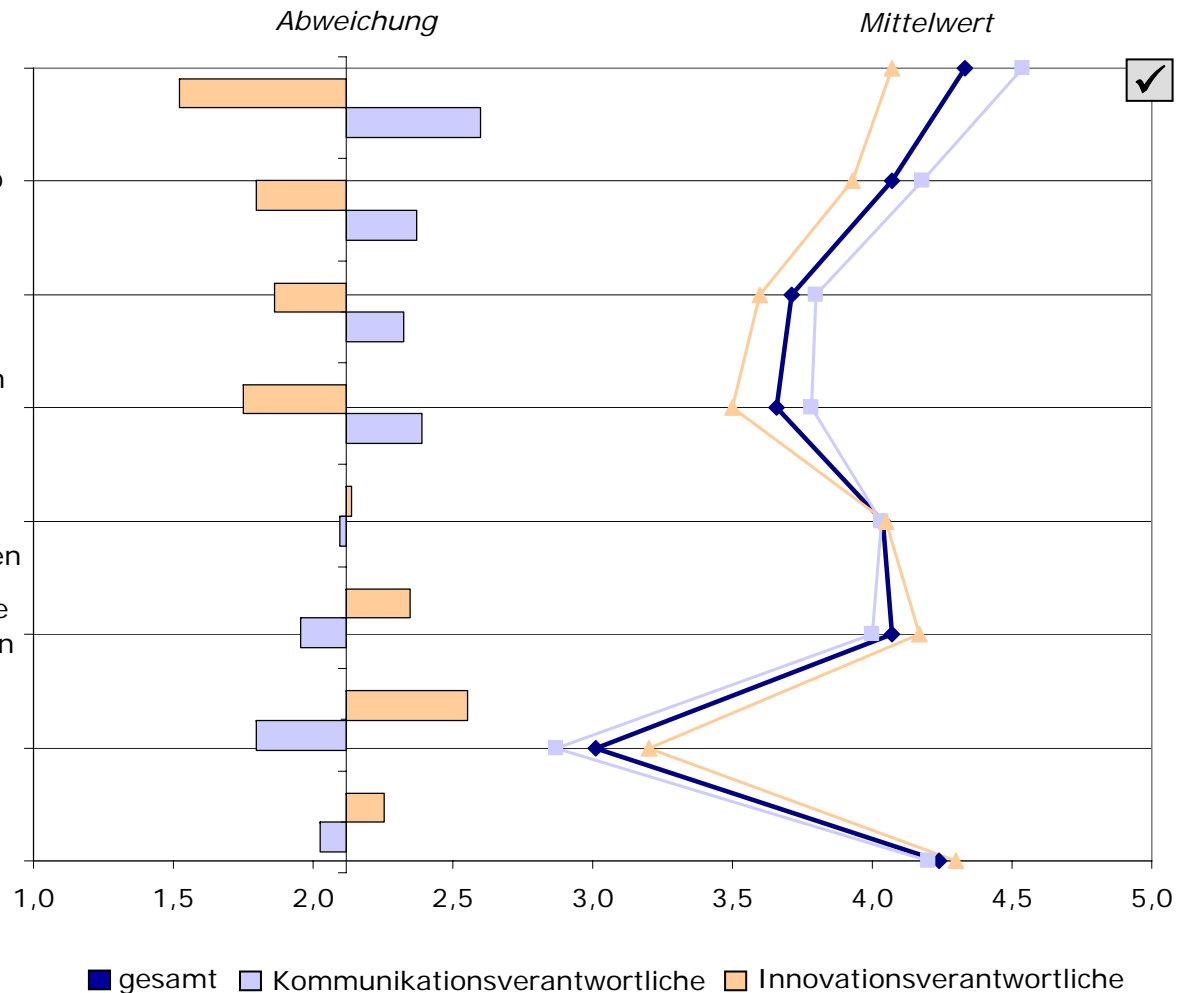
## Open Innovation

Kunden, Lieferanten und Partner werden in die Ideengenerierung und Entwicklung eingebunden

Man muss nicht der Erste sein; auch optimierte Prozesse/Geschäftsmodelle sind Erfolgsfaktoren

Intern entwickelte Ideen und Innovationen werden ggf. an Externe verkauft/lizenziert

Neben internem wird systematisch auch externes Know-how eingebunden



Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F3: Nun kann man verschiedene Auffassungen zum Thema Innovation und deren erfolgreicher Umsetzung vertreten. Welche der nachfolgenden Aussagen treffen nach Ihrer Einschätzung für Ihr Unternehmen zu? (1 = trifft gar nicht zu; 5 = trifft absolut zu)

# Open Innovation wird meist einseitig verstanden: Wissen wird eingebunden, aber nicht abgegeben

## Closed Innovation

Erfolgreiche Innovationen bestehen durch Masse und Klasse

x=4,27

Internes Know-how muss vor dem Wettbewerb geschützt werden

x=4,07

Innovationsprozesse sind hauptsächlich im eigenen Unternehmen verankert

x=3,71

Erfolgreiche Innovationen verlangen die besten Köpfe der Branche im eigenen Unternehmen

x=3,66

## Open Innovation

Kunden, Lieferanten und Partner werden in die Ideengenerierung und Entwicklung eingebunden

x=4,04

Man muss nicht der Erste sein; auch optimierte Prozesse/Geschäftsmodelle sind Erfolgsfaktoren

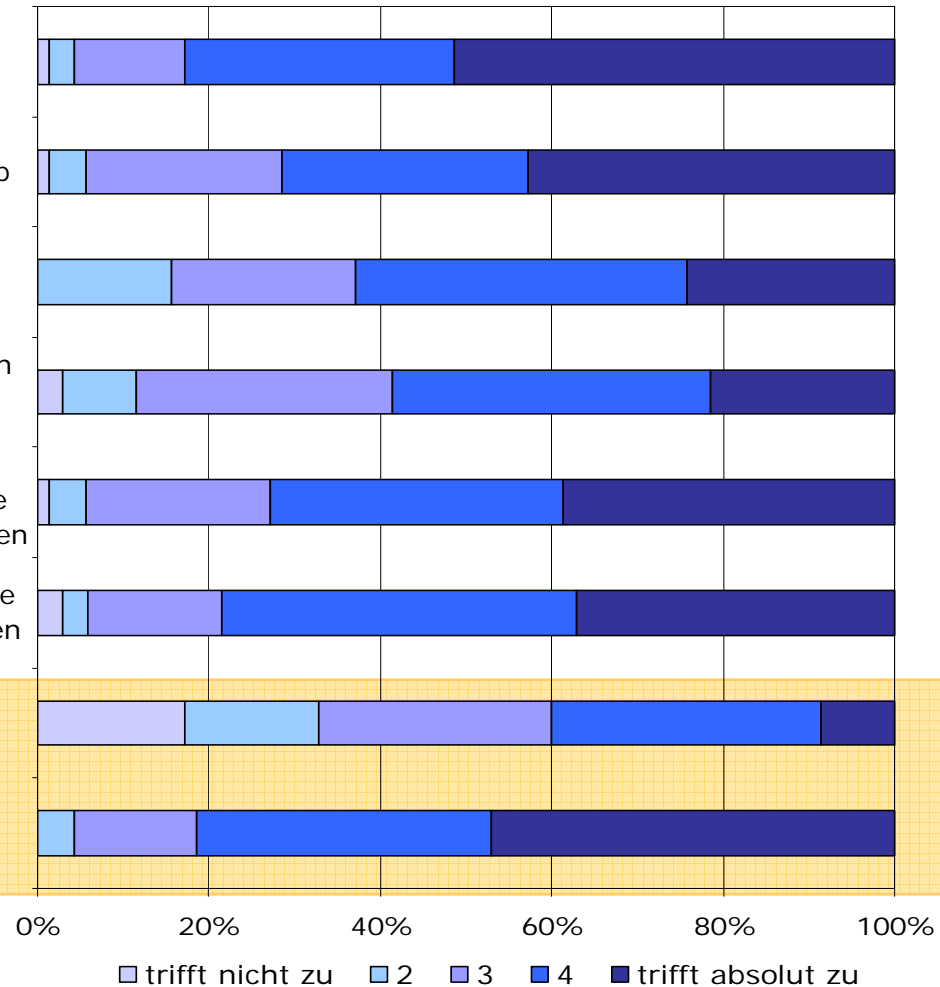
x=4,07

Intern entwickelte Ideen und Innovationen werden ggf. an Externe verkauft/lizenziert

x=2,97

Neben internem wird systematisch auch externes Know-how eingebunden

x=4,24



Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F3: Nun kann man verschiedene Auffassungen zum Thema Innovation und deren erfolgreicher Umsetzung vertreten. Welche der nachfolgenden Aussagen treffen nach Ihrer Einschätzung für Ihr Unternehmen zu? (1 = trifft gar nicht zu; 5 = trifft absolut zu)

# Kommunikationsmanagement – Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Kommunikationsmanagement



# Paradigmen der Unternehmenskommunikation: Zweckrationale Tradition vs. neue Herausforderungen

## **Persuasive Informationspolitik**

- \_ nutzt symbolische Handlungen, um Produkte, Personen, Themen und Positionen bekannt zu machen
- \_ will Stakeholder beeinflussen
- \_ will Image/Reputation gestalten
- \_ folgt dem Kontroll-Ideal der Konzeptionslehre
- \_ ist primär „outbound“

### *Dominante Rollen der PR-Manager:*

- \_ Sprachrohr, Redakteur

## **Strategisches Kommunikationsmanagement**

- \_ nutzt symbolische Handlungen zudem, um Wissen in den internen Entscheidungsprozess einzuspeisen
- \_ muss Dialogprozesse in allen Facetten anregen und gestalten
- \_ dient der Handlungskoordination und Klärung von Interessen
- \_ ist „outbound“ und „inbound“

### *Ergänzende Rollen der PR-Manager:*

- \_ Scout, Moderator

# Kommunikation wird überwiegend persuasiv verstanden; strategische Dimension und Dialog sind unterentwickelt

## Strategic Communication

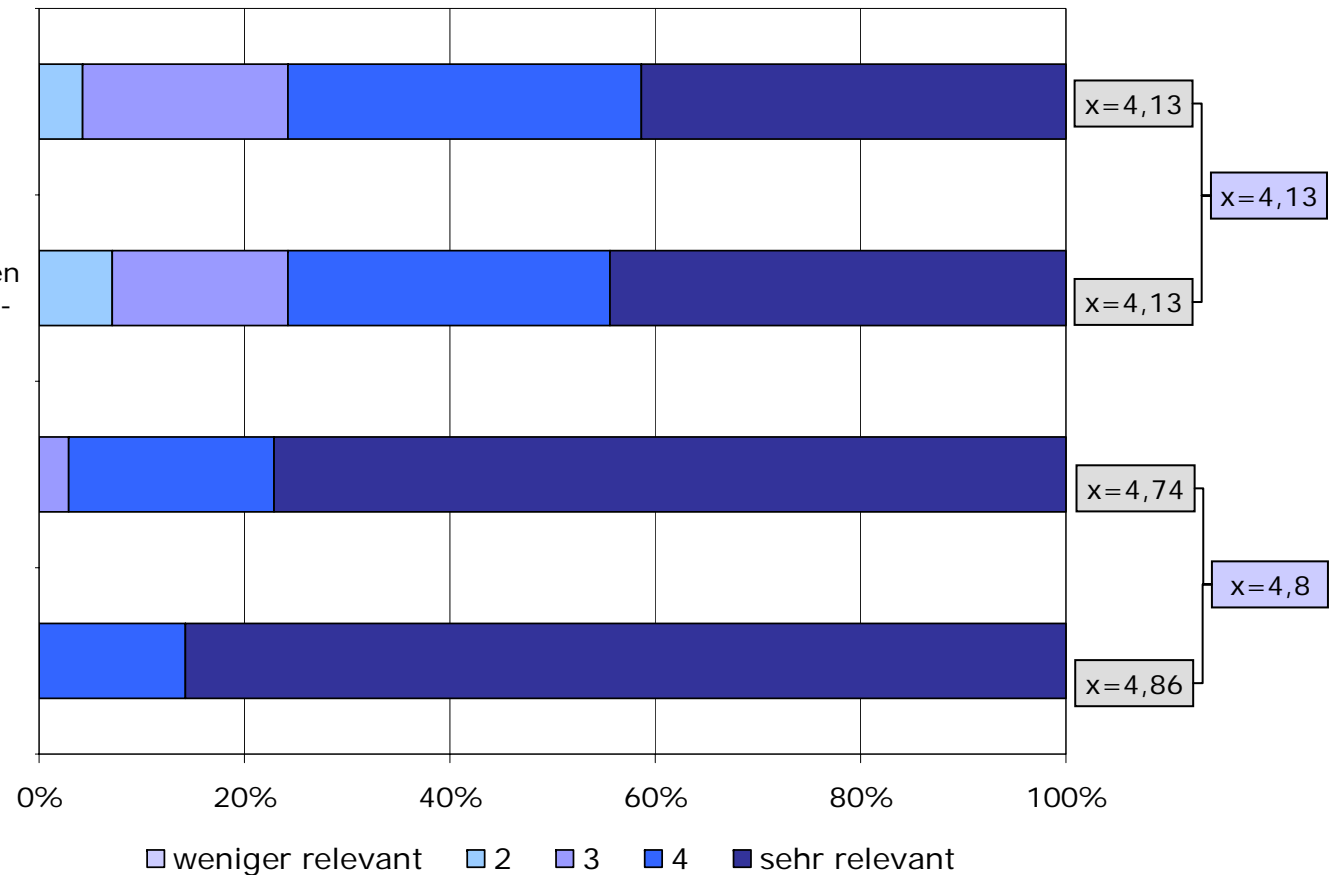
Die Meinungsbildung in der Öffentlichkeit und bei wichtigen Bezugsgruppen beobachten

Dialogprozesse zwischen Unternehmen und deren internen und externen Zielgruppen anregen und gestalten

## Persuasive Information

Bekanntmachung von Themen und Produkten in der Öffentlichkeit

Image und Reputation eines Unternehmens positiv beeinflussen



Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F15: Welche Aufgaben soll Kommunikationsmanagement bzw. Unternehmenskommunikation/PR nach Ihrer Einschätzung erfüllen? Bitte bewerten Sie jeweils die Bedeutung der genannten Aufgaben. (1 = weniger relevant; 5 = sehr relevant)

# Bei der operativen Umsetzung dominieren einseitige Maßnahmen

## Strategic Communication

Kommunikationsprozesse zu wichtigen Bezugsgruppen professionell gestalten

x = 4,14

Themen und Entwicklungen beobachten und in Entscheidungsprozesse einbringen

x = 3,76

x = 4,09

Kontaktpflege zu Journalisten

x = 4,37

## Persuasive Information

wichtige Bezugsgruppen mit Neuigkeiten vertraut machen

x = 4,30

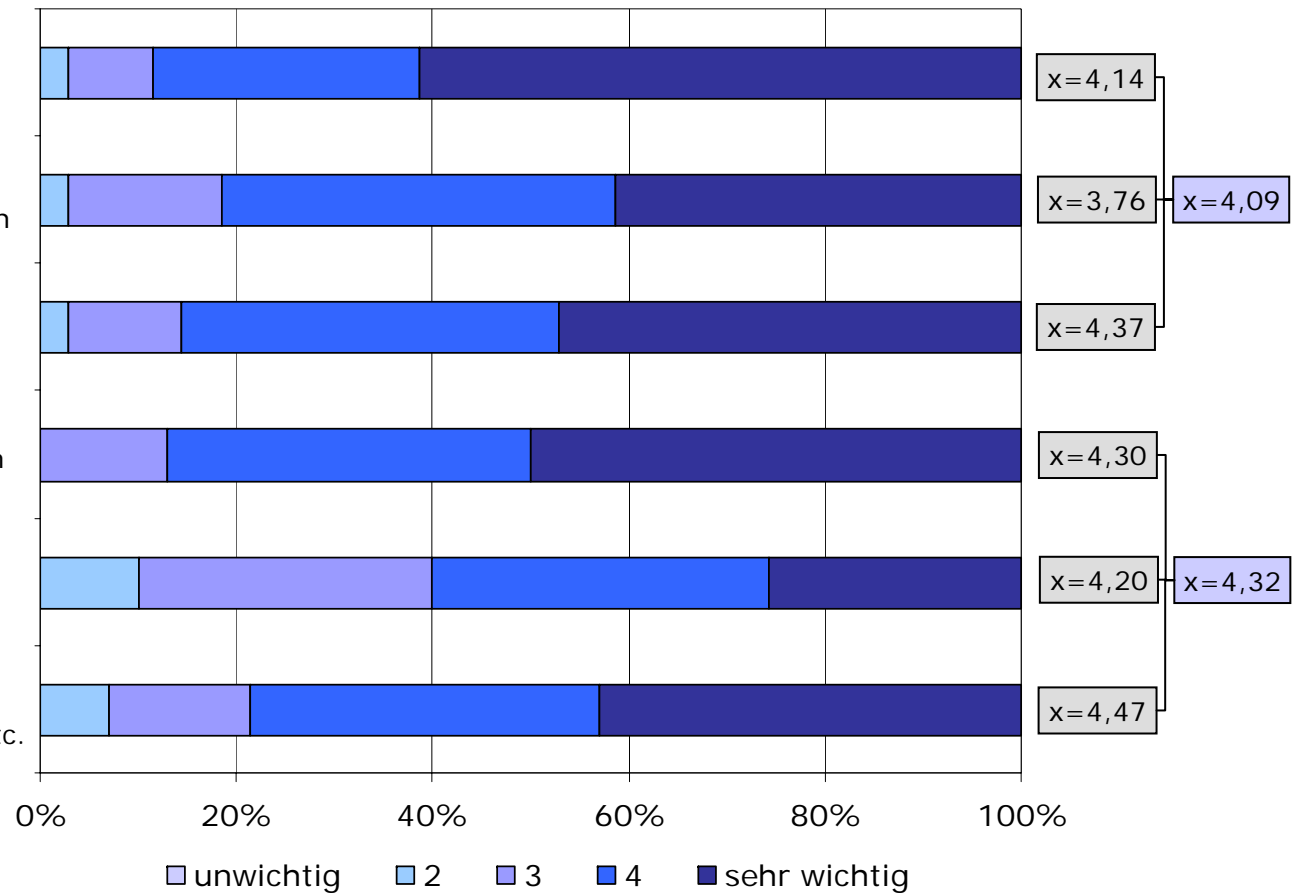
Positionierung von Botschaften in den Medien

x = 4,20

x = 4,32

professionelle Aufbereitung von Themen in Zeitschriften, Websites, Broschüren etc.

x = 4,47



Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F16: Wie können die Aufgaben des Kommunikationsmanagement auf operativer Ebene handwerklich am besten umgesetzt werden? Bitte bewerten Sie jeweils die Bedeutung. (1 = unwichtig; 5 = sehr wichtig)

# PR-Profis sehen sich als Sprecher und Redakteure; gefragt sind aber Trendscouts und Monitoring-Experten

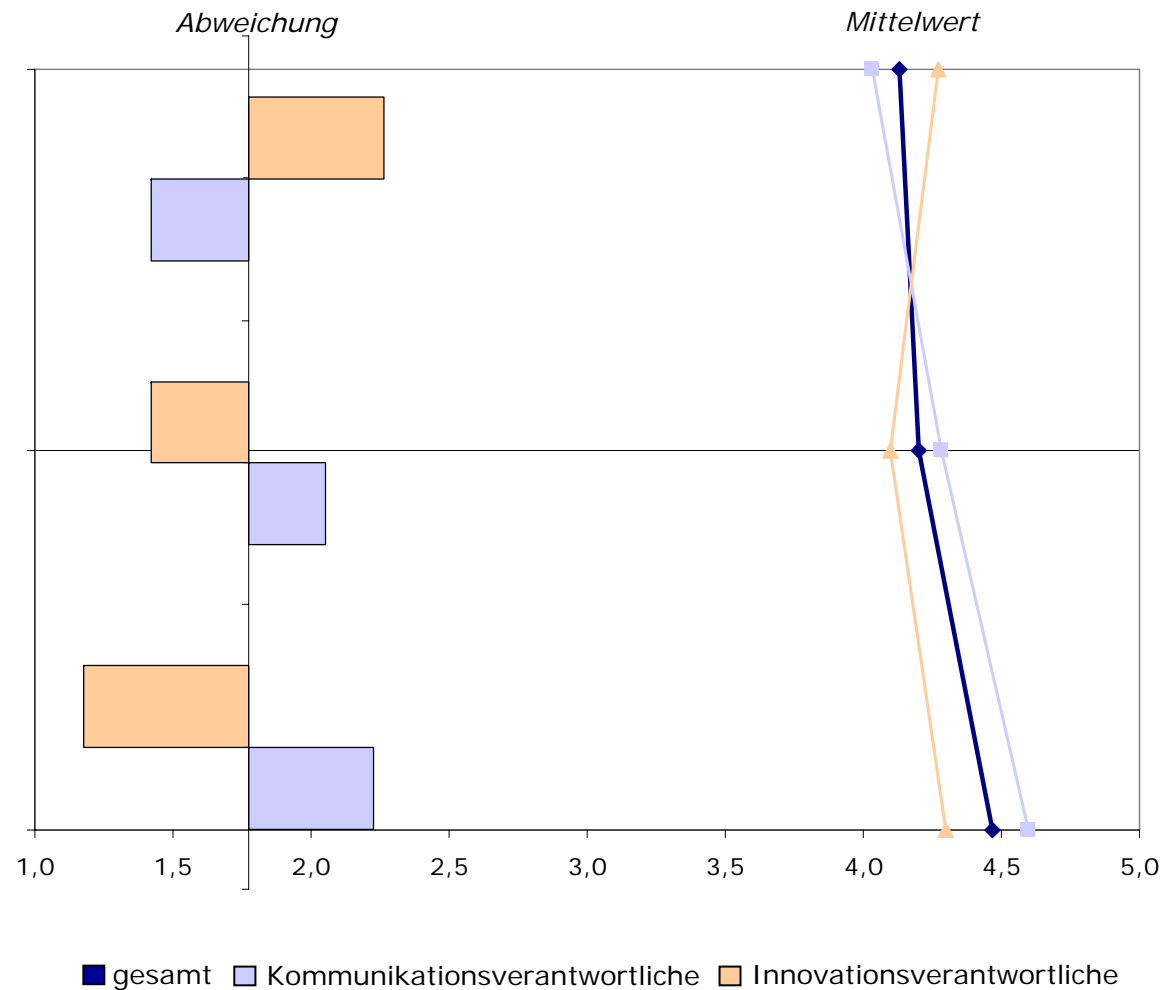
## Strategic Communication

Die Meinungsbildung in der Öffentlichkeit und bei wichtigen Bezugsgruppen beobachten

## Persuasive Information

Positionierung von Botschaften in den Medien

professionelle Aufbereitung von Themen in Zeitschriften, Websites, Broschüren etc.



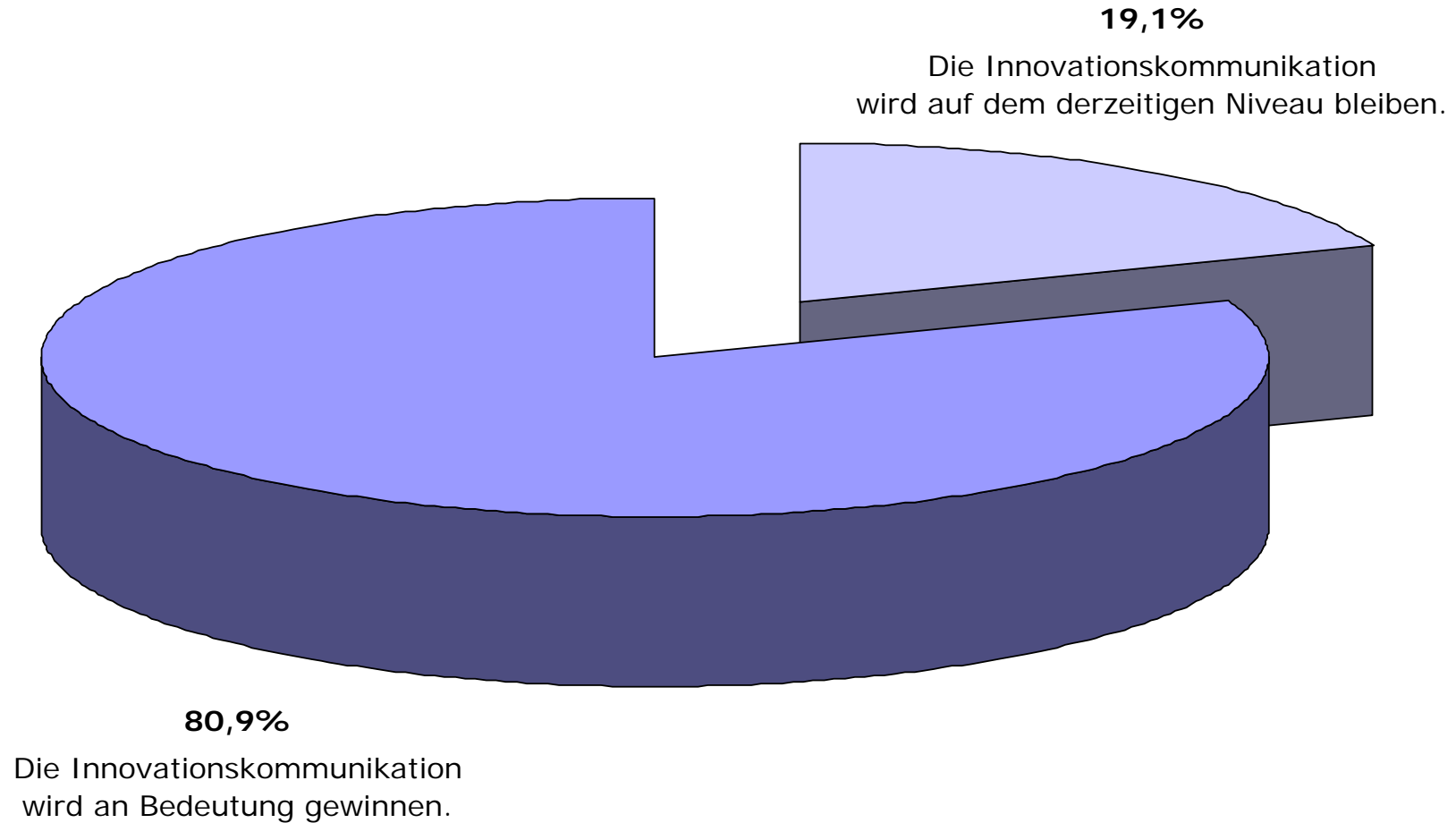
Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F16: Wie können die Aufgaben des Kommunikationsmanagement auf operativer Ebene handwerklich am besten umgesetzt werden? Bitte bewerten Sie jeweils die Bedeutung. (1 = unwichtig; 5 = sehr wichtig)

# Strategie und Umsetzung der Innovationskommunikation

Innovationskommunikation



## 80 Prozent der Befragten prognostizieren einen Bedeutungszuwachs der Innovationskommunikation



## Annähernd jedes zweite Unternehmen hat Mitarbeiter und Strategien für die Innovationskommunikation

48%

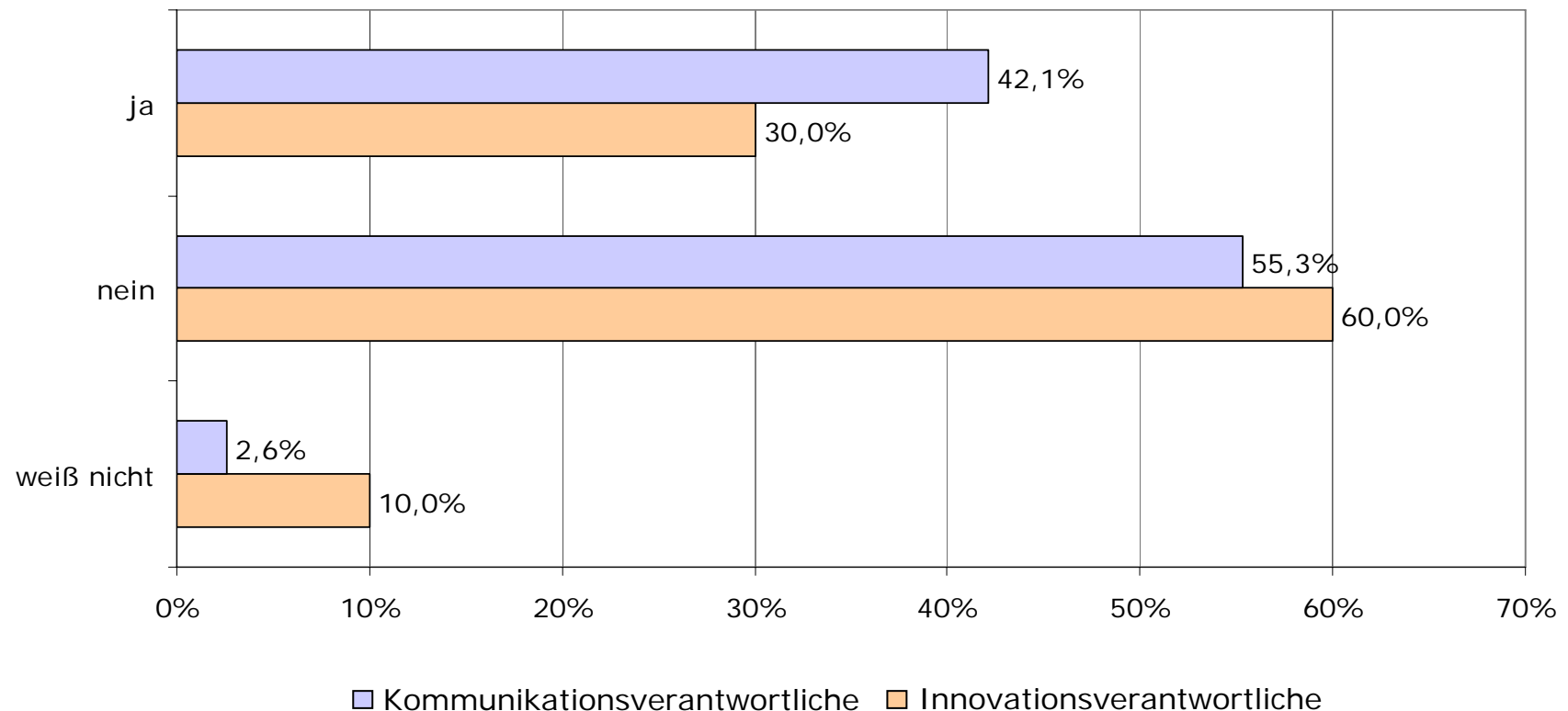
der befragten Unternehmen haben **Mitarbeiter** für die Innovationskommunikation

42%

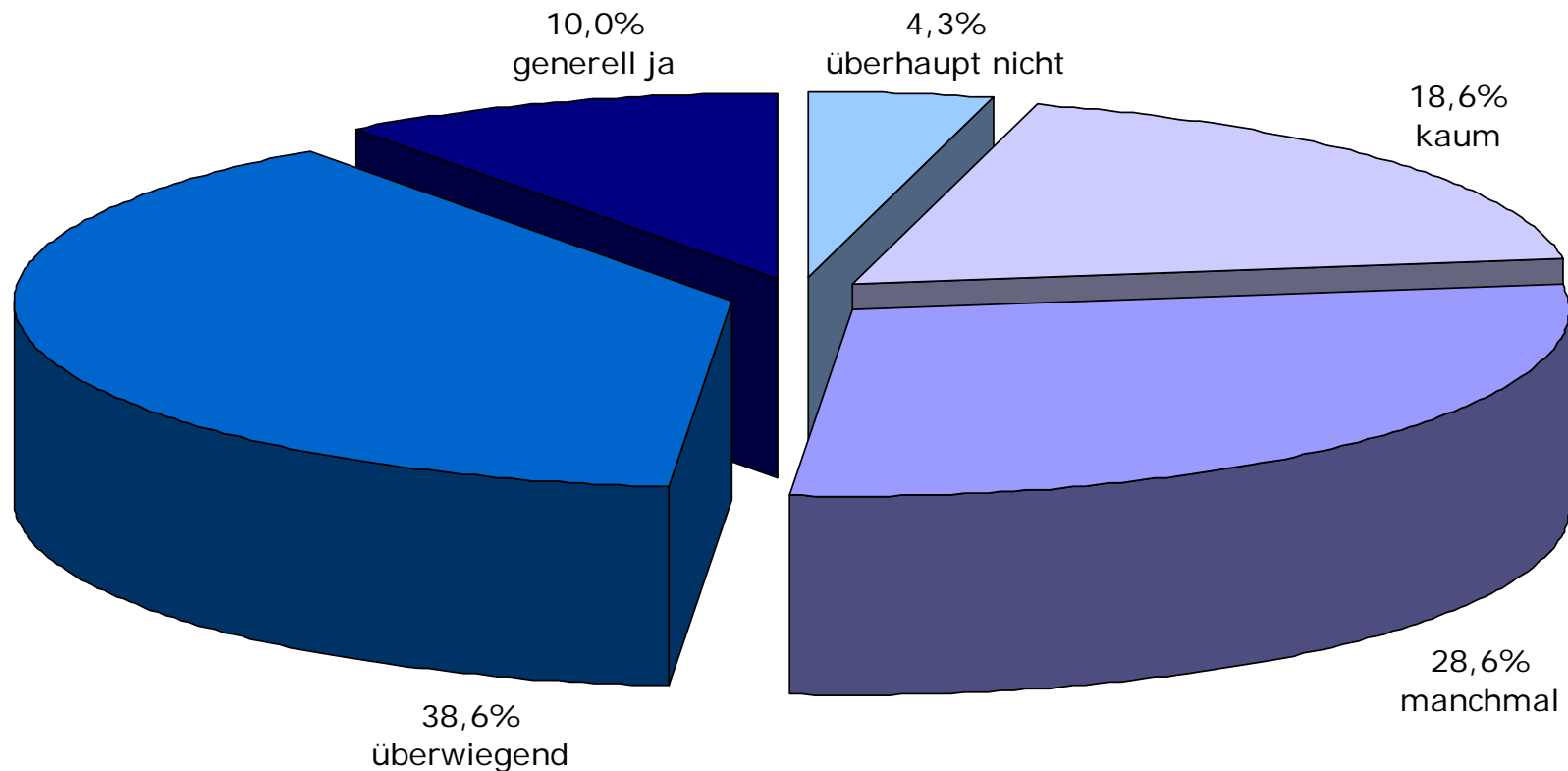
haben eine **Kommunikationsstrategie** für die Begleitung von Innovationsprozessen

## ... aber viele Innovationsmanager wissen es nicht

*Gibt es in Ihrem Unternehmen eine speziell auf die Begleitung von Innovationsprozessen bezogene Kommunikationsstrategie?*

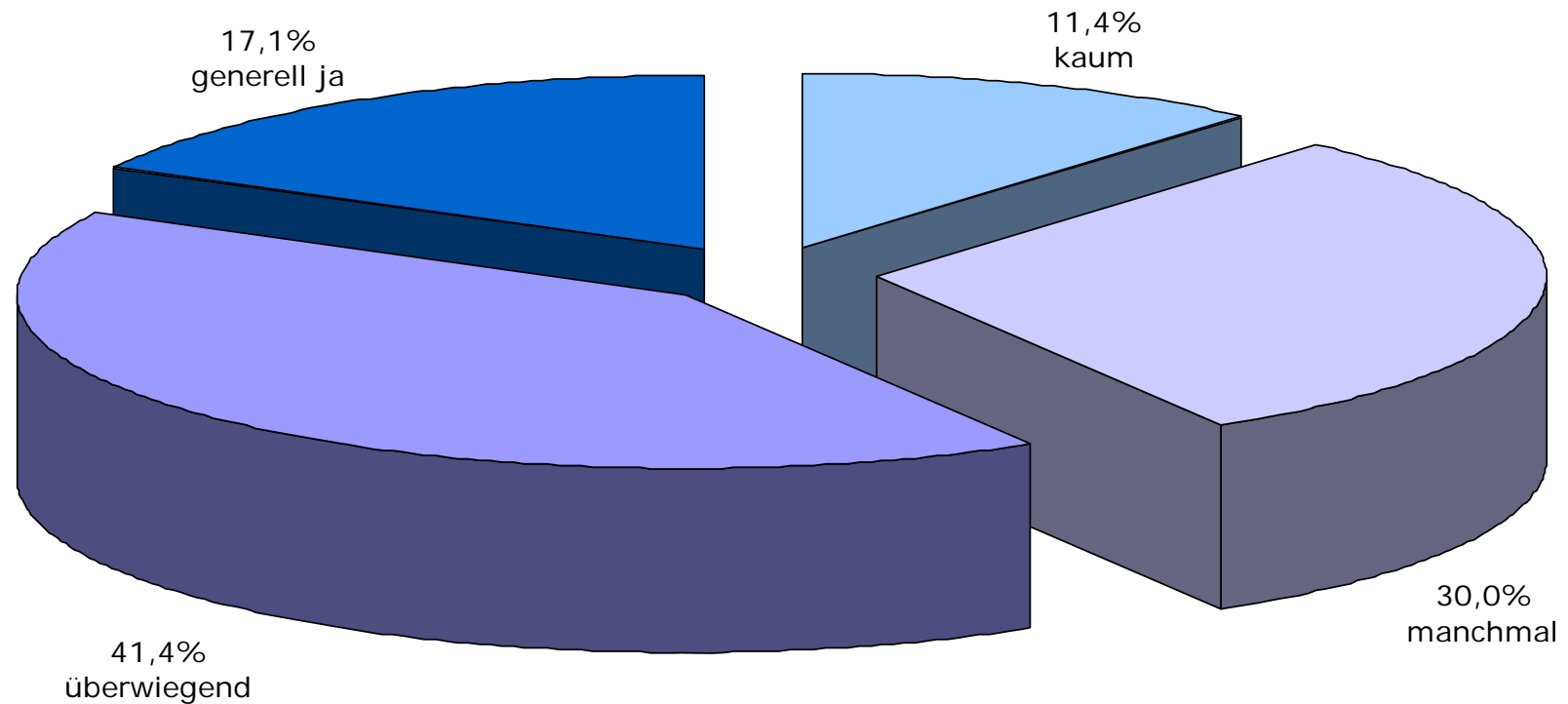


## Systematisch verzahnt sind Innovationsprozess und Kommunikation nur in jedem zehnten Unternehmen



Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F23: Für die Entwicklung von Innovationen existiert zumeist ein klar definierter systematischer Prozess. Wird der Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen kommunikativ ebenso systematisch und strukturiert begleitet?

## Der Einfluss von Kommunikation auf den Innovations- erfolg wird noch nicht durchgehend erkannt



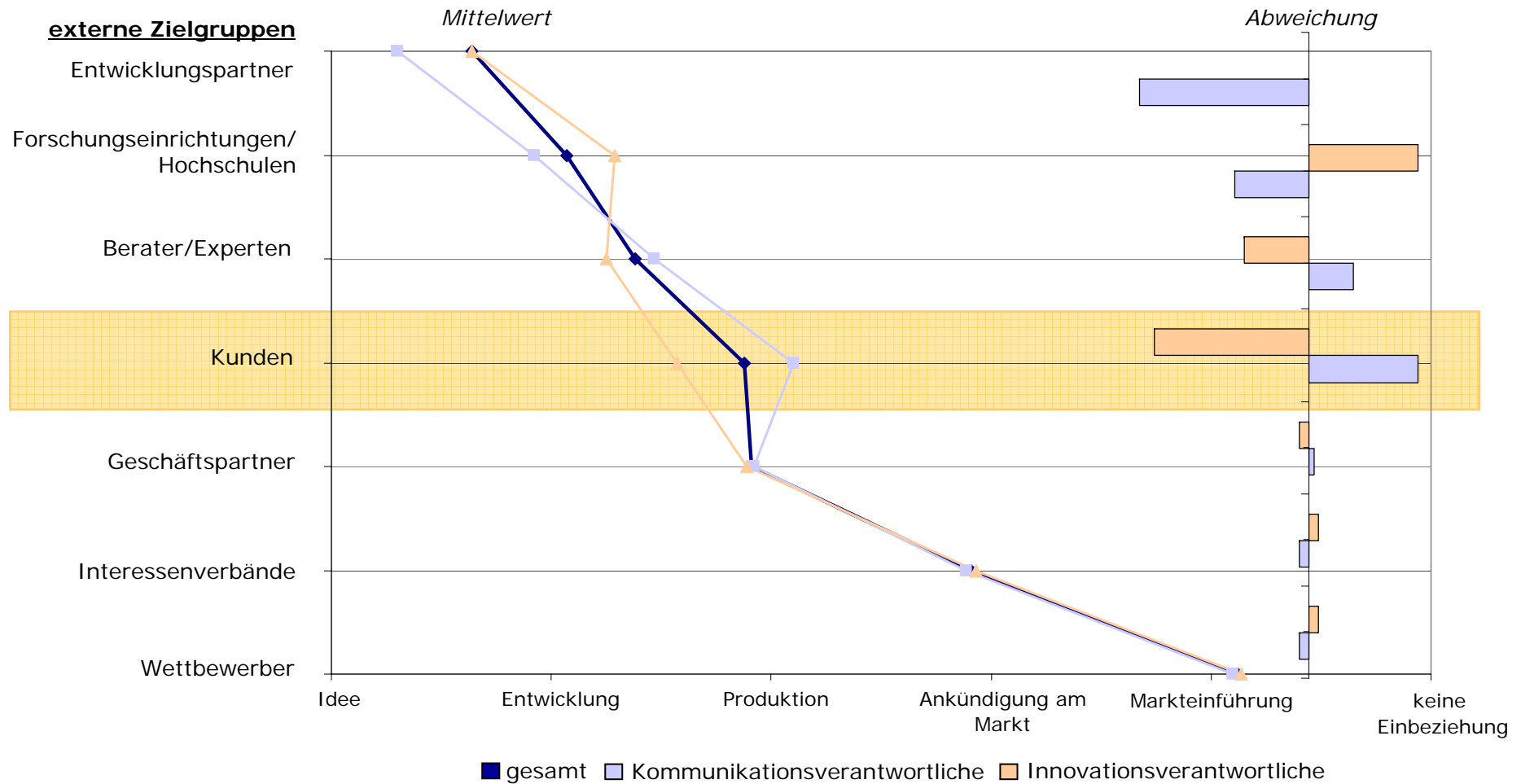
Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F22: Viele Fachleute behaupten: „Professionelle Kommunikation steigert den Erfolg von Innovationsprozessen.“ Wird diese These Ihrer Einschätzung nach auch in Ihrem Unternehmen vertreten?

## Zielgruppen der Innovationskommunikation: Kunden im Mittelpunkt

Wichtigste Zielgruppen der Innovationskommunikation		
1	Kunden	$x = 4,77$
2	Management	$x = 4,46$
3	Mitarbeiter	$x = 4,43$
4	Fachmedien	$x = 4,42$
5	Entwicklungspartner	$x = 4,41$

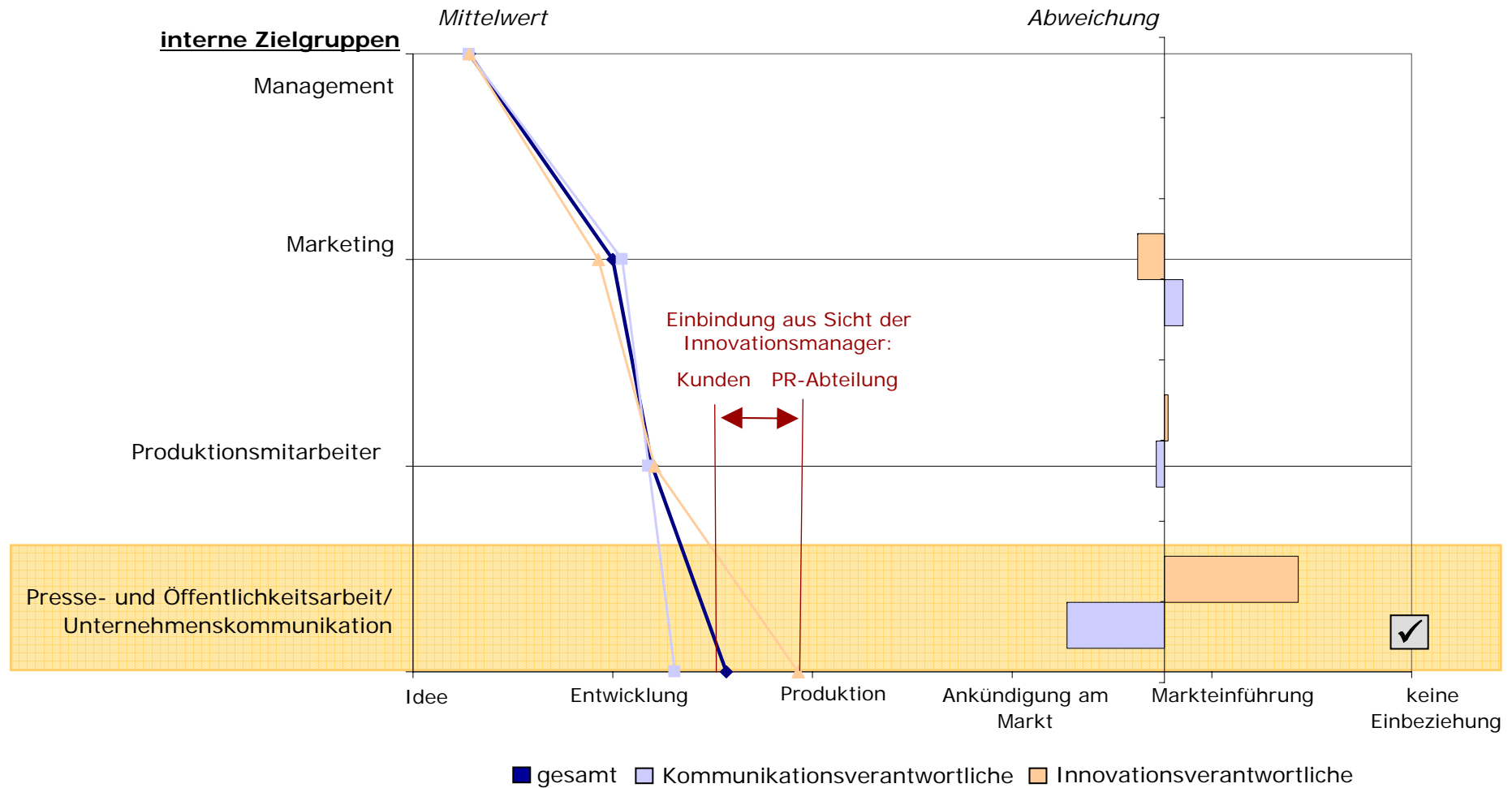
Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F25: Nachfolgend finden Sie eine Reihe an möglichen Adressaten der Innovationskommunikation. Bitte bewerten Sie wie wichtig die einzelnen Zielgruppen nach Ihrer Einschätzung im Rahmen der Innovationskommunikation Ihres Unternehmens sind? (1 = absolut unwichtig; 5 = sehr wichtig)

# Bei Ideenfindung und Entwicklung wird aber noch nicht mit Kunden kommuniziert



Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F26: Wenn Sie die Entwicklung einer Innovation in einzelne Phasen einteilen. Zu welchem Zeitpunkt im Innovationsprozess ist es Ihrer Meinung nach sinnvoll, die jeweiligen Zielgruppen durch Kommunikationsarbeit zu informieren bzw. einzubeziehen?

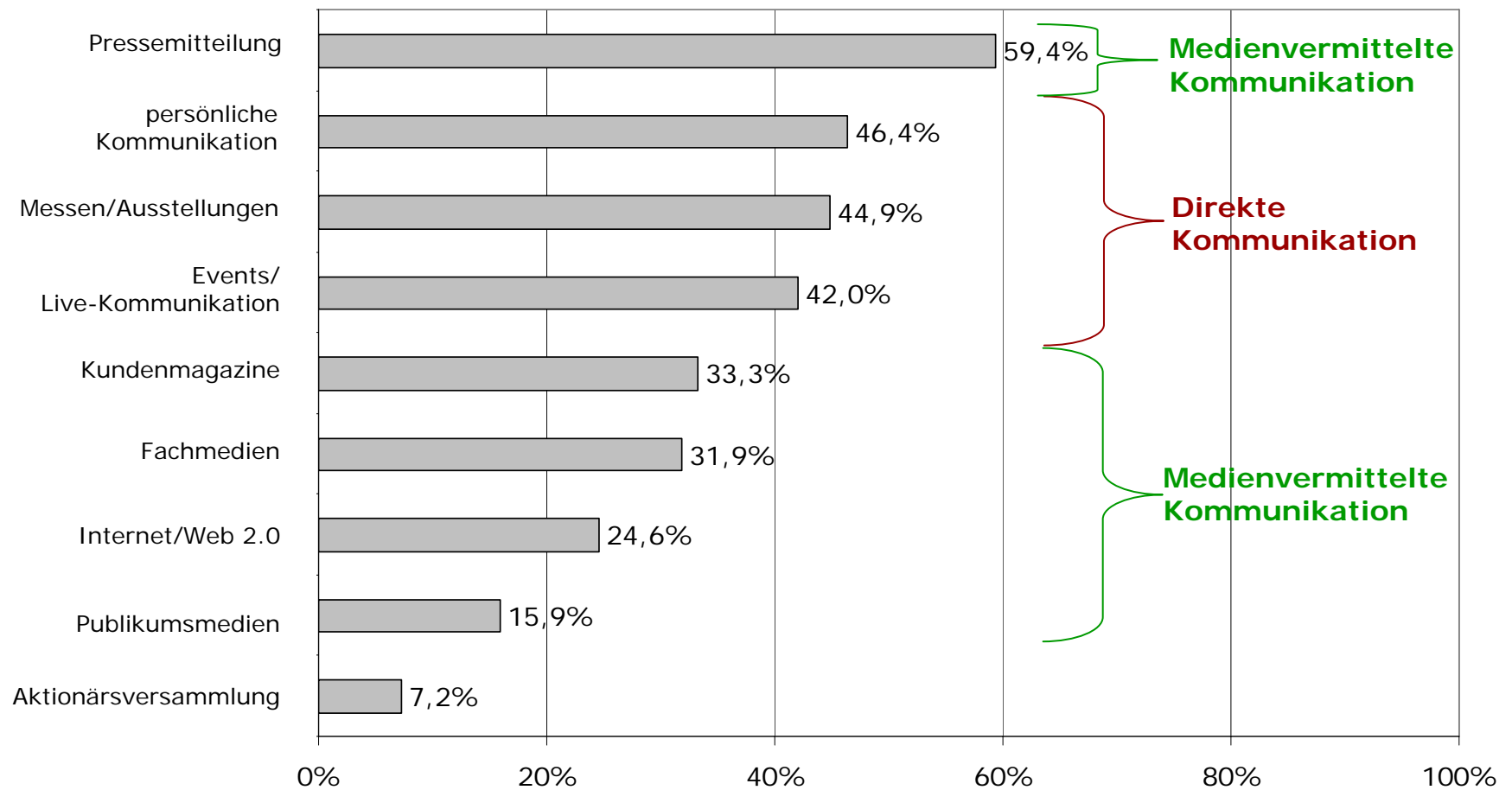
# Innovationsmanager wollen Kunden früher einbeziehen als die eigenen PR-Verantwortlichen



Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F26: Wenn Sie die Entwicklung einer Innovation in einzelne Phasen einteilen. Zu welchem Zeitpunkt im Innovationsprozess ist es Ihrer Meinung nach sinnvoll, die jeweiligen Zielgruppen durch Kommunikationsarbeit zu informieren bzw. einzubeziehen?

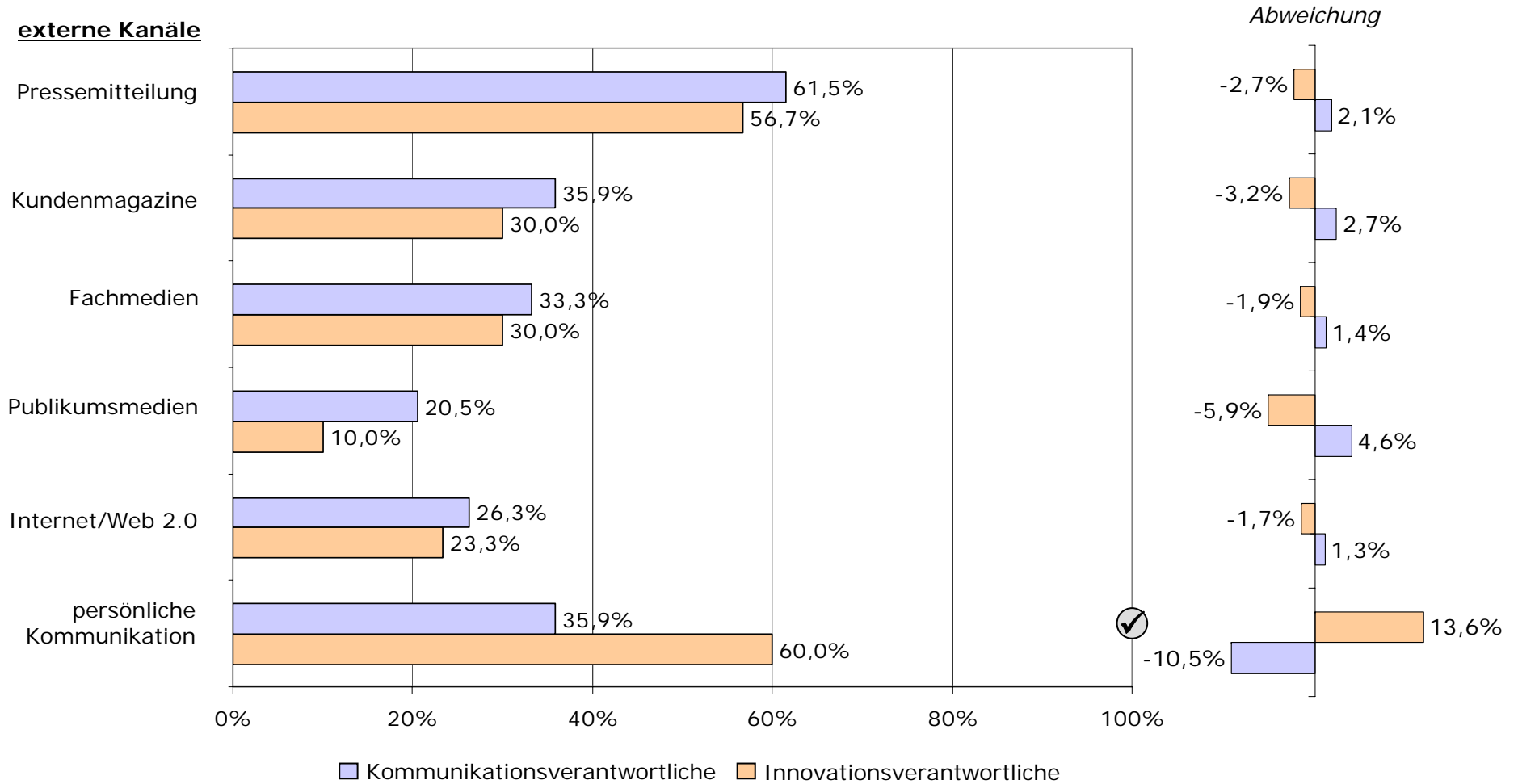
# Extern müssen Innovationen nicht nur über Medien, sondern vor allem auch direkt vermittelt werden

Wichtigste externe Kommunikationskanäle



Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F28: Wenn Sie nun an externe Zielgruppen wie Kunden, Partner oder Aktionäre denken. Welche Kanäle halten Sie im Vergleich hier für die Geeigneten, um Innovationen zu kommunizieren? Bitte nennen Sie uns die nach Ihrer Ansicht 3 adäquatesten Kommunikationskanäle.

# PR-Profis wollen vor allem Medien beschicken, Innovationsmanager suchen die persönliche Kommunikation



Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F28: Wenn Sie nun an externe Zielgruppen wie Kunden, Partner oder Aktionäre denken. Welche Kanäle halten Sie im Vergleich hier für die Geeigneten, um Innovationen zu kommunizieren? Bitte nennen Sie uns die nach Ihrer Ansicht 3 adäquatesten Kommunikationskanäle.

# Typologie der Innovationskommunikation

Typologie



# Vorgehensweise

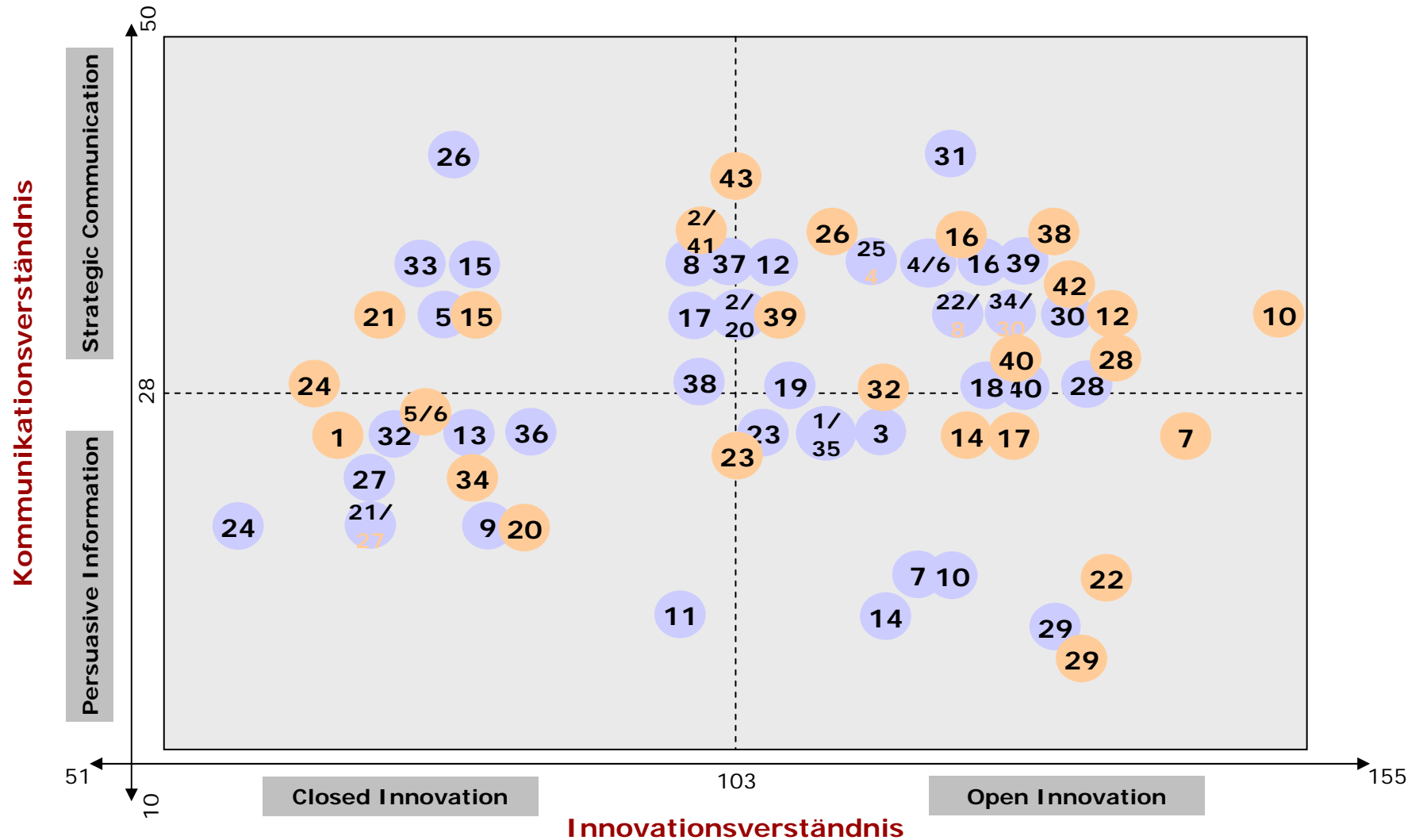
## Hypothesen

- \_ Unternehmen in Zukunftstechnologie-Branchen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Kommunikation (Strategic vs. Persuasive) und des Innovations-Paradigmas (Closed vs. Open Innovation)
- \_ Innerhalb einzelner Organisationen können die Vorstellungen von Innovations- und Kommunikations-Managern divergieren

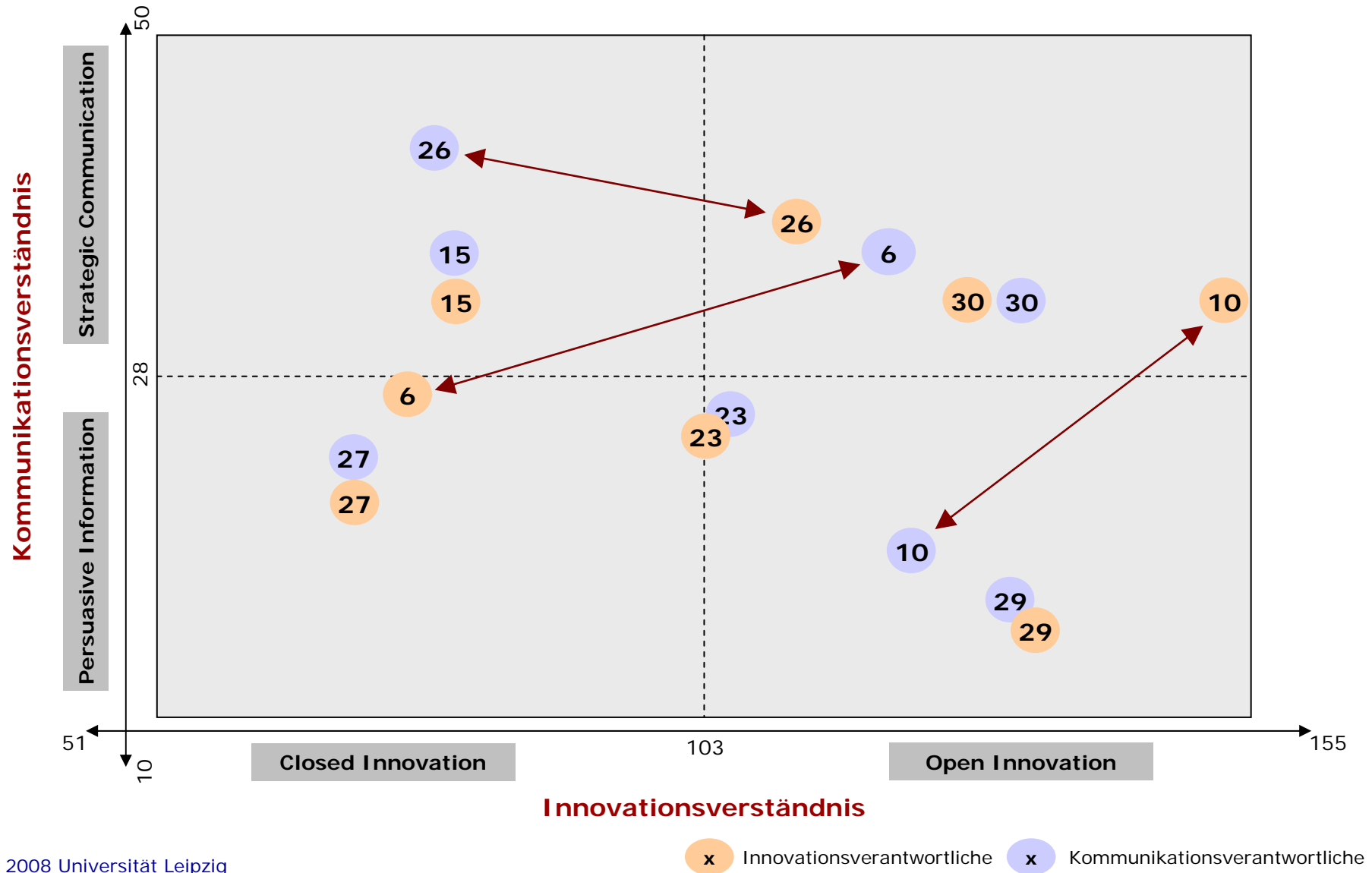
## Empirischer Nachweis

- \_ Indexbildung über die relevanten Fragen in der Erhebung
- \_ Abbildung aller Unternehmen/Repräsentanten in einer Matrix
  - Positionierung einzelner Unternehmen
  - Aufzeigen von internen Divergenzen
  - Clusterung und Typologie der Innovationskommunikation

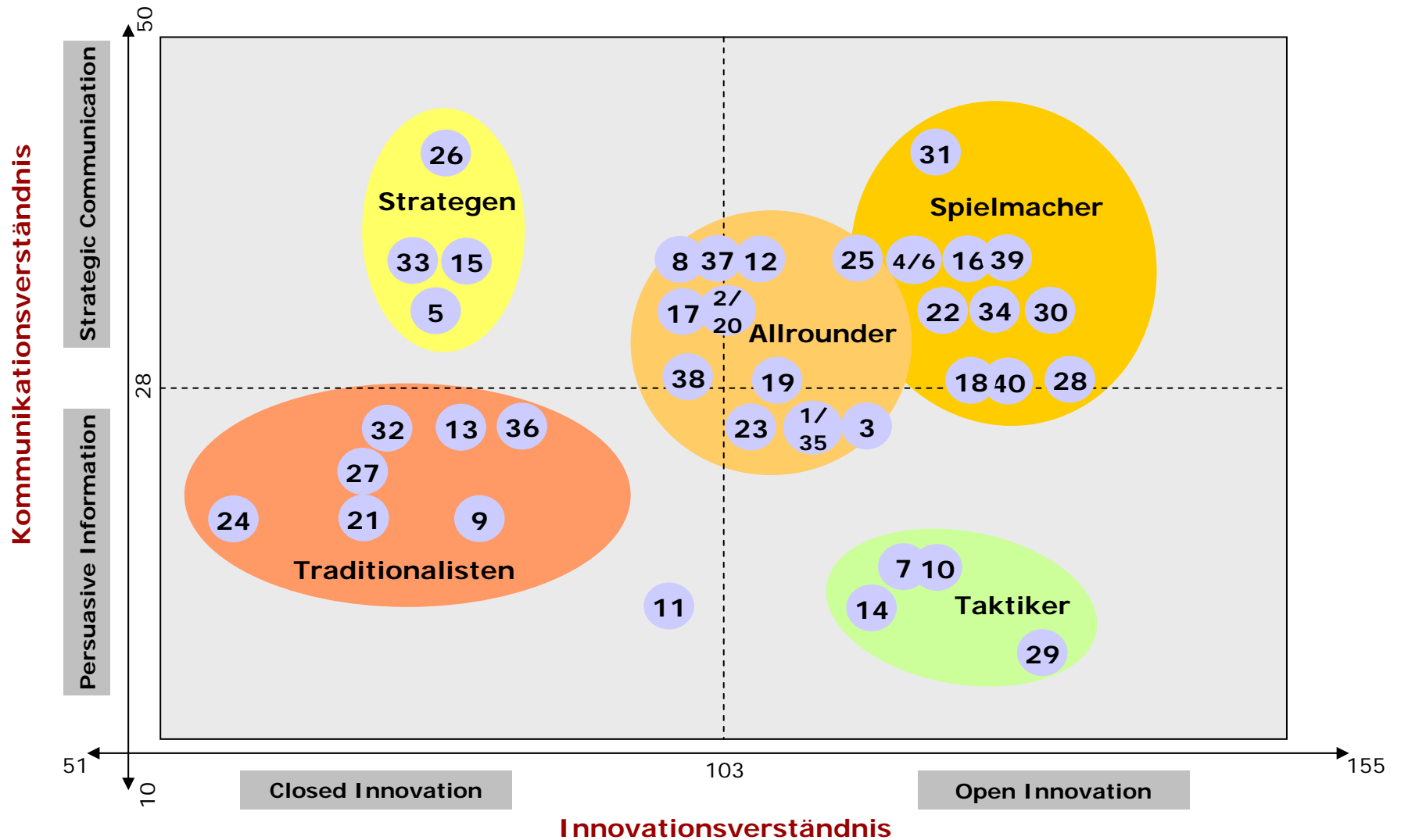
## Bei den befragten Unternehmen sind unterschiedlichste Kommunikations- und Innovationskonzepte vertreten



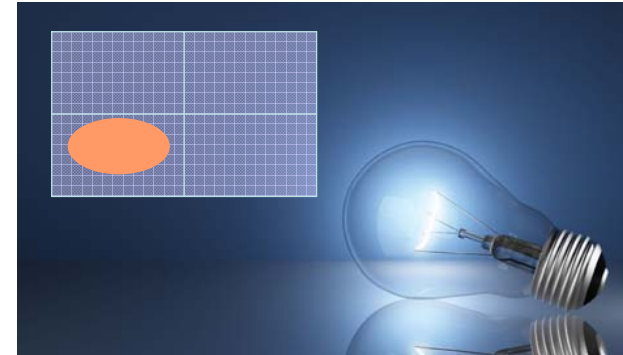
# In einigen Unternehmen verfolgen Kommunikations- und Innovationsmanager konträre Konzepte



# Typologie der Innovationskommunikation

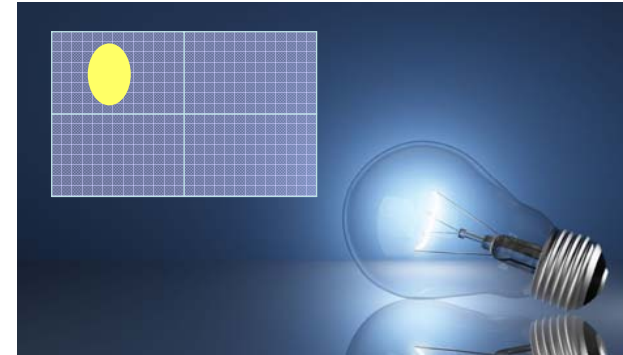


## Traditionalisten



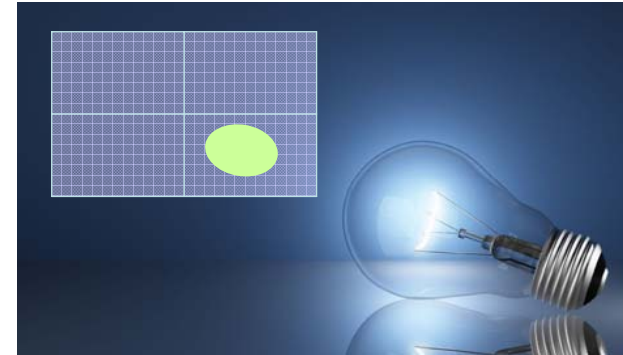
- \_ setzen auf traditionelle, unternehmenszentrierte Innovationsmodelle
- \_ verstehen Kommunikation instrumentell und wollen Neuerungen professionell bekannt machen:  
*„Innovationskommunikation ist Pressearbeit für Innovationen und die Abteilung F&E.“*
- \_ betrachten Imagebildung (100%) und Kundenbindung (71%) als primäre Ziele der Innovationskommunikation
- \_ sind zu 57% selten oder überhaupt nicht in Innovationsprozesse eingebunden
- \_ glauben nur zu einem Drittel, dass Kommunikation den Innovationserfolg steigern kann; haben auch nur selten Prozesse dafür (29%)

## Strategen



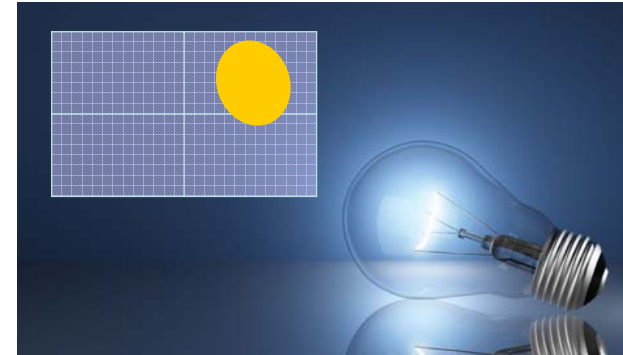
- \_ setzen auf traditionelle, unternehmenszentrierte Innovationsmodelle
- \_ sehen Kommunikation dialogorientiert und als Impulsgeber für Wissen, insbes. zur Förderung und Belebung der Innovationskultur:  
*„Innovationskommunikation zielt darauf, intern ein Klima für Innovationen zu schaffen, das Veränderungsbereitschaft fördert.“*
- \_ bewerten Intranet (100%) und Events/Live-Kommunikation (75%) als bedeutendste Instrumente
- \_ sind nur zu einem Viertel regelmäßig in Innovationsprozesse eingebunden, wollen dies aber gerne ändern
- \_ haben zu 50% eine Kommunikationsstrategie zur Begleitung von Innovationsprozessen, allerdings nur zu einem Viertel auch systematisiert

## Taktiker



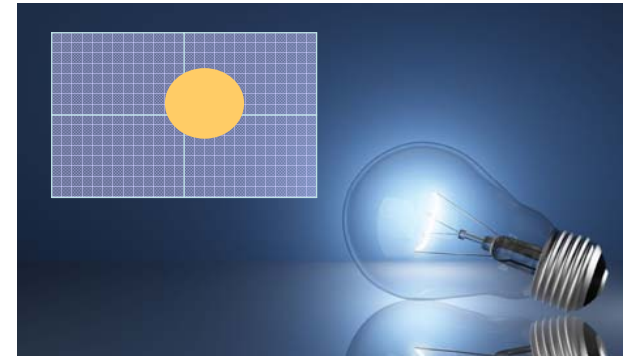
- \_ setzen auf moderne und offene Innovationsmodelle
- \_ wollen zielgerichtet und kontrolliert kommunizieren:  
*„Innovationskommunikation zielt auf die Förderung des innovativen Denkens im Unternehmen durch Senden und Empfangen von thematischen Informationen, intern wie extern.“*
- \_ primäre Ziele: Imagebildung (100%), Steigerung der Verkaufszahlen (100%), Erschließung neuer Märkte (75%)
- \_ sind zu 50% regelmäßig in Innovationsprozesse eingebunden
- \_ haben zu 75% eine Kommunikationsstrategie zur Begleitung von Innovationsprozessen, und das zumeist systematisch und klar definiert
- \_ stammen vorrangig aus der Branche Chemie/Rohstoffe

## Spielmacher



- \_ setzen auf moderne und offene Innovationsmodelle, in denen Stakeholder stärker und frühzeitig eingebunden werden
- \_ bevorzugen dialogorientiert gestaltete Kommunikation (inbound und outbound) in allen Phasen des Innovationsprozesses:  
*„Innovationskommunikation meint den systematischen Austausch und Transfer von Know-how, auf interner wie externer Ebene.“*
- \_ primäre Ziele: Erschließung neuer Märkte (82%), Kundenbindung (75%)
- \_ sind zu 73% regelmäßig in Innovationsprozesse eingebunden
- \_ glauben zu 90%, dass Kommunikation den Innovationserfolg steigern kann und haben entsprechend auch systematische Prozesse dafür (82%)
- \_ stammen vorrangig aus der Branche Telekommunikation/IT

## Allrounder



- \_ haben kein eindeutig profiliertes Innovations- und Kommunikationsparadigma
- \_ zielen mit Innovationskommunikation in erster Linie auf Imagebildung (85%) und die Erschließung neuer Märkte (62%)
- \_ fokussieren intern vergleichsweise stark die Abteilung F&E sowie extern Geschäftspartner, Berater/Experten und die Fachmedien; adressieren die internen Zielgruppen Mitarbeiter und Produktion eher nachrangig
- \_ stammen vorrangig aus den Branchen Maschinenbau und Telekommunikation/IT

# Schlußfolgerungen und Perspektiven

Schlußfolgerungen



# Kernergebnisse

## **Innovationsverständnis im Wandel**

- \_ vier von zehn Unternehmen setzen bereits auf Open Innovation;  
notwendige Strukturen und insbes. Informationskanäle fehlen aber noch

## **Strategische Kommunikation unterentwickelt**

- \_ PR-Profis wollen Themen aufbereiten und Botschaften positionieren;  
benötigt wird aber vor allem ein Monitoring der Meinungsbildung

## **Innovationskommunikation en vogue, aber noch nicht verankert**

- \_ annähernd jedes zweite Unternehmen hat dafür Mitarbeiter und spezifische Strategien, die aber bei Innovationsmanagern häufig nicht bekannt ist
- \_ nur bei zehn Prozent sind Innovations- und Kommunikationsprozesse systematisch verzahnt; der Einfluss von Kommunikation auf den Innovationserfolg wird daher vielfach nicht erkannt
- \_ Innovationsverantwortliche und PR-Profis haben häufig ganz unterschiedliche Verständnisse von Konzepten und Vorgehensweisen

# Kernergebnisse

## Typologie der Innovationskommunikation

- \_ Traditionalisten, Strategen, Taktiker, Allrounder und Spielmacher setzen auf unterschiedliche Kommunikations- und Innovationskonzepte
- \_ das hat unmittelbaren Einfluß auf Strategien, Zielgruppen, Maßnahmen der Innovationskommunikation
  
- Positionierungen müssen in Abhängigkeit von der Unternehmensstrategie beurteilt werden
- „Allrounder“ müssen ihre Position klären und optimieren
- Widersprüche zwischen Innovations- und Kommunikationsmanagern verhindern effektive Strategiejumsetzung

Integration der Kommunikation in Innovationsprozesse  
(insbes. Open Innovation) als Erfolgstreiber

# Diskussion

Diskussion

