

# Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement

Ergebnisse einer Studie in deutschen Zukunftstechnologie-Branchen

Prof. Dr. Ansgar Zerfaß & Nadin Ernst, M. A.



## Management Summary

Kommunikationsmanagement und Innovationsprozesse sind in deutschen Unternehmen vielfach noch unzureichend verknüpft. Die vorliegende Studie bei 41 namhaften Firmen in Zukunftstechnologie-Branchen zeigt, dass die Chancen einer Neuordnung der Entwicklungsprozesse im Sinne der Open Innovation mehrheitlich erkannt sind. Dies erfordert neue Wege zur Einbindung von Kunden, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern. Die empirisch identifizierte Typologie der Innovationskommunikation (Traditionalisten, Strategen, Taktiker, Allrounder, Spielmacher) ermöglicht es, die eigene Position im Wettbewerb zu bestimmen und strategieadäquate Konzepte zu erarbeiten.

Die vorliegende Studie wurde im Rahmen einer langfristigen Kooperation der Universität Leipzig, Abteilung Kommunikationsmanagement und Public Relations, mit der Fink & Fuchs Public Relations AG, Wiesbaden, dem Marktführer für Technologie- und Innovationskommunikation in Deutschland, durchgeführt.

Ein besonderer Dank gilt allen Teilnehmern der Befragung.



# Inhalt

Studiensteckbrief	05
Profil der befragten Unternehmen	11
Innovationsmanagement – vom Leitbild zur Umsetzung	17
Kommunikationsmanagement – Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit	30
Strategie und Umsetzung der Innovationskommunikation	35
Typologie der Innovationskommunikation	52
Zusammenfassung	63
Die Autoren und Partner der Studie	65

# Copyright und Verwendung der Studienergebnisse

## Urheberrecht

- \_ Dieser Ergebnisbericht beinhaltet empirische Analysen und Interpretationen der verantwortlichen Forscher. Das vorliegende Material ist damit geistiges Eigentum der Autoren. Veröffentlichungsdatum: 25. April 2008.
- \_ Gerne können bei genauer Verwendung der nachfolgenden Quellenangabe die Inhalte und Ergebnisse der Studie zitiert sowie Grafiken auszugsweise abgedruckt werden.

## Zitation

- \_ Zerfaß, A., Ernst, N. (2008): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Ergebnisse einer Studie in deutschen Zukunftstechnologie-Branchen. Leipzig: Universität Leipzig [im Internet: [www.communicationmanagement.de](http://www.communicationmanagement.de)]
- \_ *Kurzzitation in Legenden bei der Nutzung von Abbildungen:*  
Quelle: Zerfaß/Ernst 2008 (Uni Leipzig)

# Studiensteckbrief

Steckbrief



# Ziele und Methode

## Zielsetzung

- \_ Gesamtüberblick zu Status quo und Entwicklungstendenzen der Einbindung von Kommunikation in den Innovationsprozess vor dem Hintergrund des derzeitigen Wandels klassischer Innovationskonzepte hin zu neuen Managementansätzen („Open Innovation“, „Interaktive Wertschöpfung“)
- \_ Analyse der Gestaltung und Organisation strategisch geplanter Kommunikation als Teil des betrieblichen Innovationsprozesses

## Empirische Erhebung

- \_ standardisierte schriftliche Befragung im Oktober/November 2007

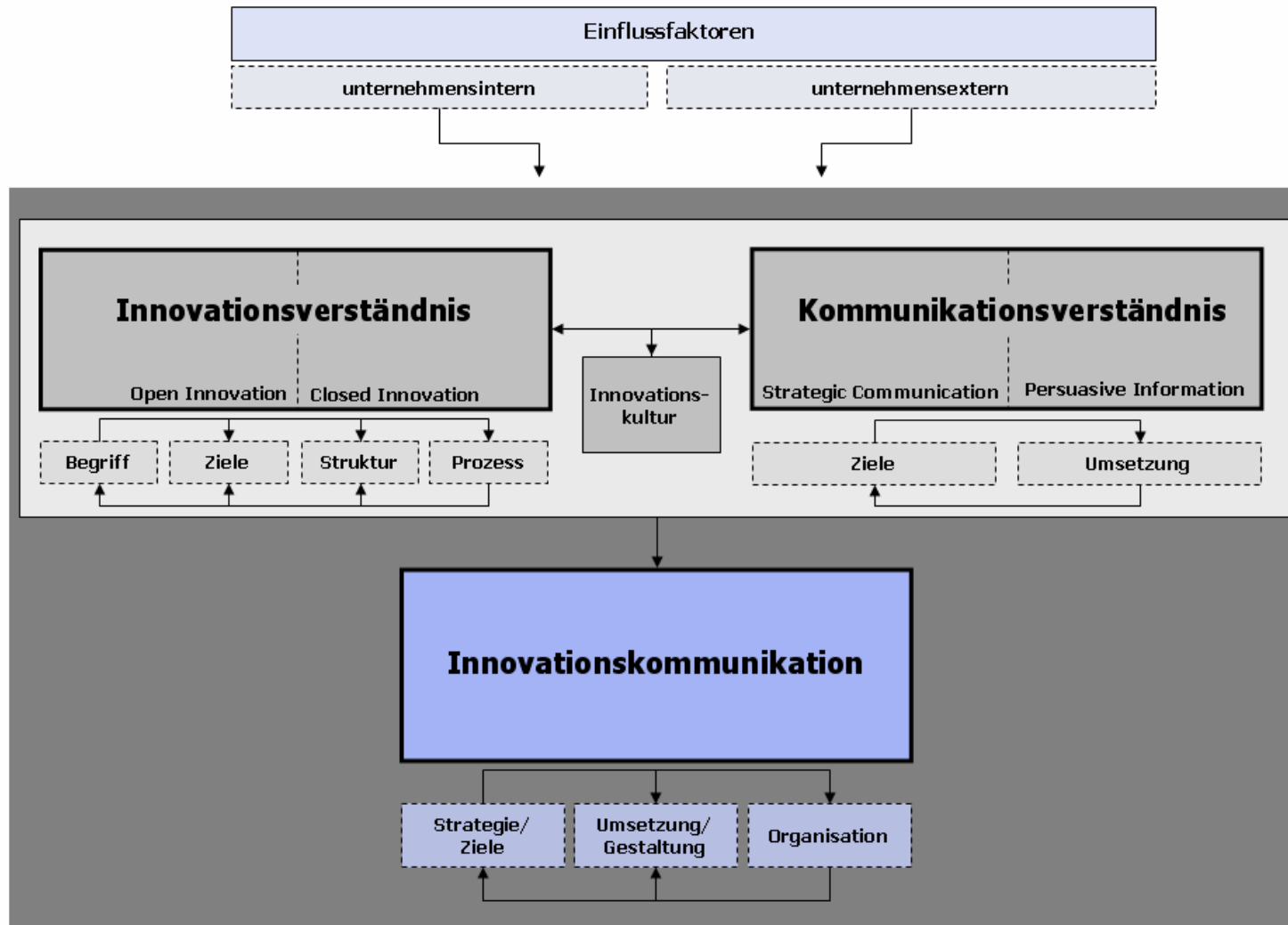
## Sample

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

## Forschungsfragen

- \_ Welches Verständnis von Innovation wird in den Unternehmen vertreten? (Innovationsverantwortliche vs. Kommunikationsverantwortliche)
- \_ Welches Verständnis von Kommunikation zeigen die befragten Unternehmen? (Innovations- vs. Kommunikationsverantwortliche)
- \_ Was wird unter Innovationskommunikation verstanden und inwiefern spiegelt sich dieses Verständnis in der strategischen Ausrichtung, der Umsetzung und der Organisation wider?
- \_ Welchen Einfluss zeigt das jeweilige Innovationsverständnis (Closed Innovation vs. Open Innovation) bzw. das Kommunikationsparadigma (Persuasive Information vs. Strategic Communication) auf die strategische Ausrichtung, Umsetzung und Organisation der Innovationskommunikation?

# Konzeptioneller Bezugsrahmen





# Stichprobe

## Auswahl des Samples

- \_ schriftliche persönliche Einladung an 100 Kommunikationsverantwortliche von Unternehmen in Zukunftstechnologie-Branchen, die vorab als jeweilige Marktführer oder durch ihre öffentliche Positionierung als Vorreiter für Innovation bzw. Kommunikation identifiziert wurden
- \_ verbunden mit der Bitte, gleichzeitig die im jeweiligen Unternehmen für Innovationsmanagement zuständigen Mitarbeiter zu benennen und für die Studienteilnahme zu gewinnen
- \_ Teilnahmebestätigung via Antwortfax

## Teilnehmer an der Befragung

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

## Auswertung

- \_ Methoden der empirischen Sozialforschung – deskriptiv und analytisch, softwaregestützt (SPSS)
- \_ Kennzeichnung statistisch signifikanter Mittelwertsunterschiede
  - signifikant unterschiedliche Parameterwerte
- \_ Kennzeichnung statistisch nachweisbarer Zusammenhänge
  - signifikanter Zusammenhang;  
Quantität und Kausalität nicht nachweisbar
- \_ Die auf der Fallzahl von 41 Unternehmen und n = 70 Entscheidern (bzw. n = 30 Innovations-, n = 40 Kommunikationsverantwortlichen) basierenden Auswertungen können nicht als repräsentativ betrachtet werden. Sie sind vielmehr als Trendaussagen zu interpretieren.

# Profil der befragten Unternehmen



# 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%



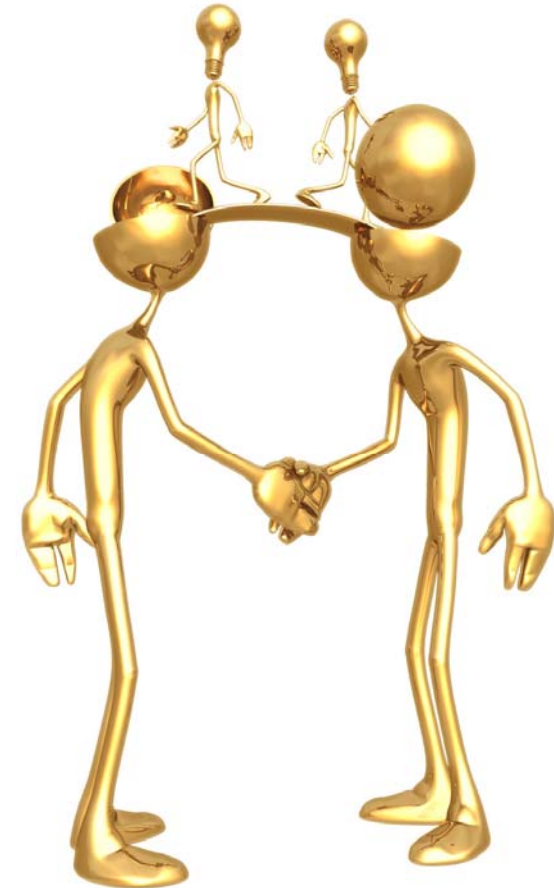
# Unternehmensgröße

## Jahresumsatz

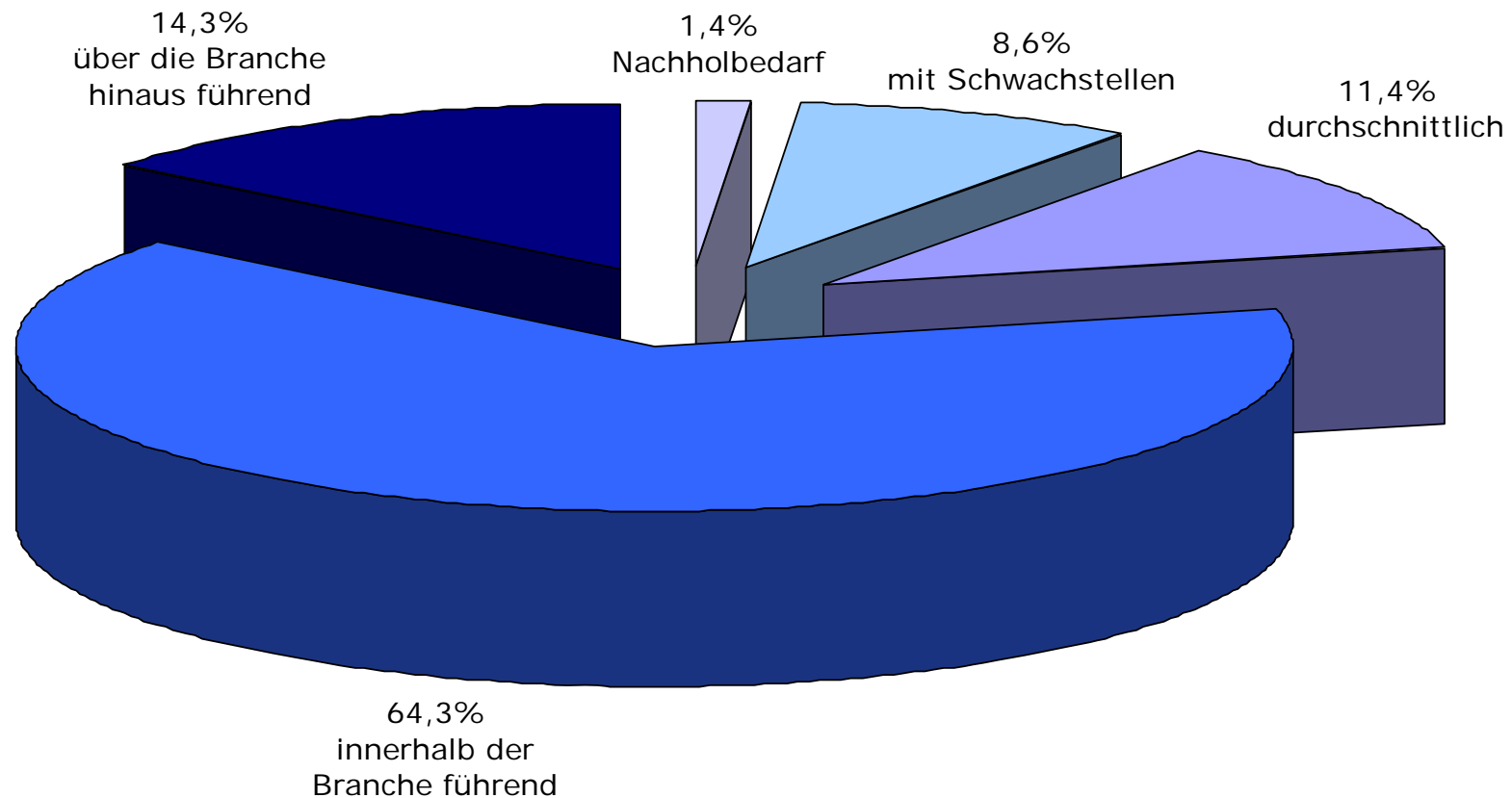
- \_ 0 bis 100 Mio. € – 7,3%
- \_ 100 Mio. bis 500 Mio. € – 4,9%
- \_ 500 Mio. bis 1 Mrd. € – 14,6%
- \_ 1 Mrd. bis 5 Mrd. € – 29,3%
- \_ über 5 Mrd. € – 43,9%

## 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**

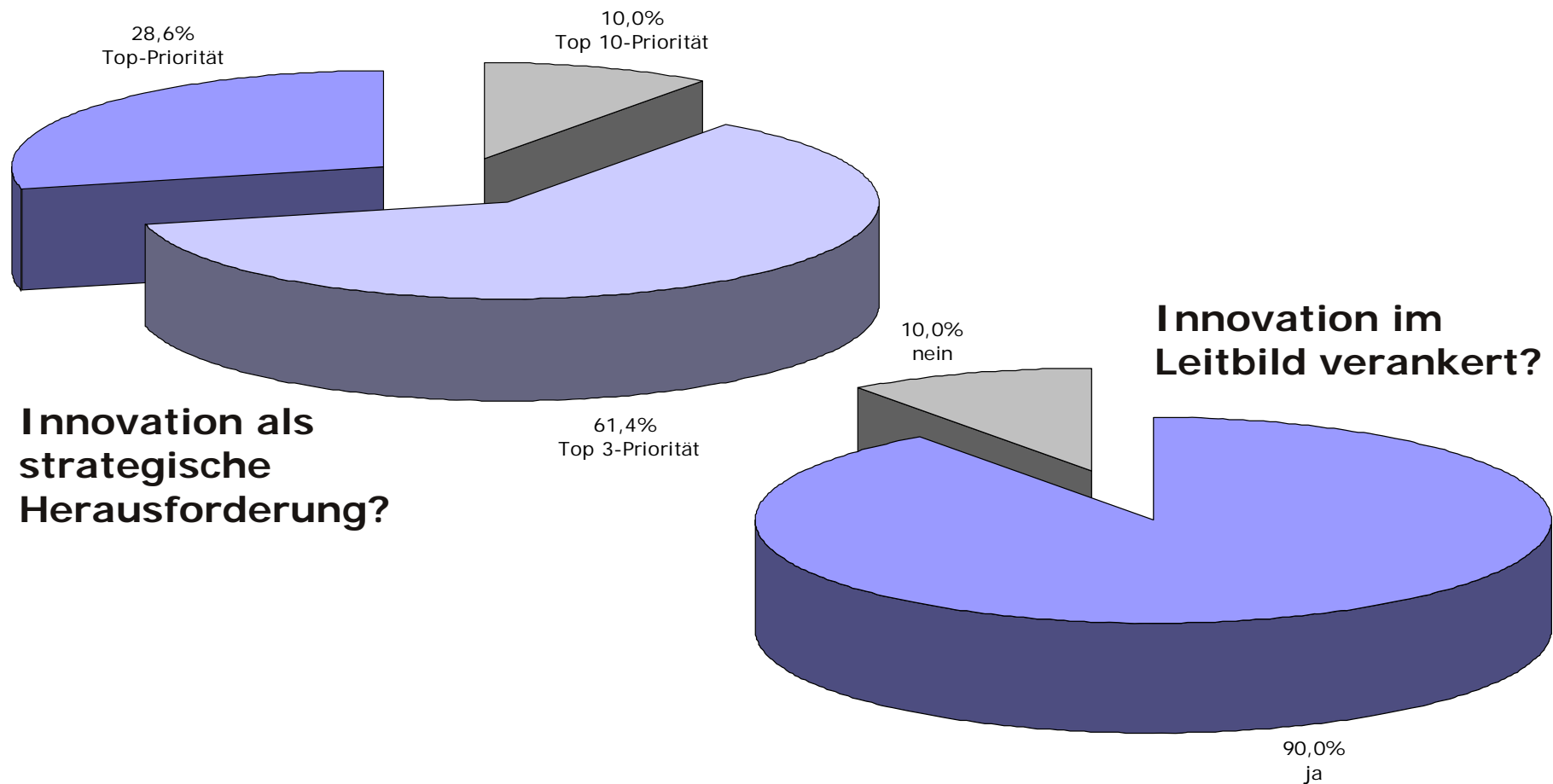


# Innovationsmanagement – vom Leitbild zur Umsetzung

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“



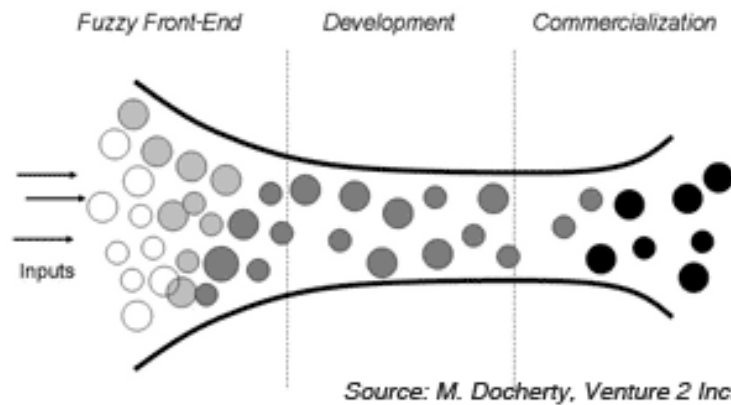
Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F2: Innovation ist ein sehr schillernder Begriff und derzeit in aller Munde. Die Innovationstätigkeit Ihres Unternehmens vor Augen, welche Stichworte fallen Ihnen spontan dazu ein?

# Paradigmen der Innovation: Klassischer Innovationsprozess vs. Open Innovation

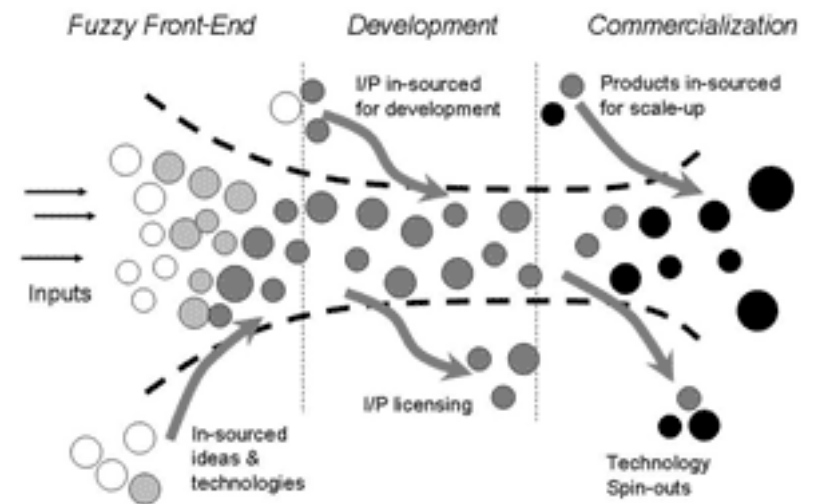
Closed Innovation (Schumpeter)	Open Innovation (Chesbrough)
The smart people in the field work for us.	Not all the smart people work for us. We need to work with smart people inside and outside.
To profit from R&D, we must discover it, develop it, and ship it ourselves.	External R&D can create significant 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

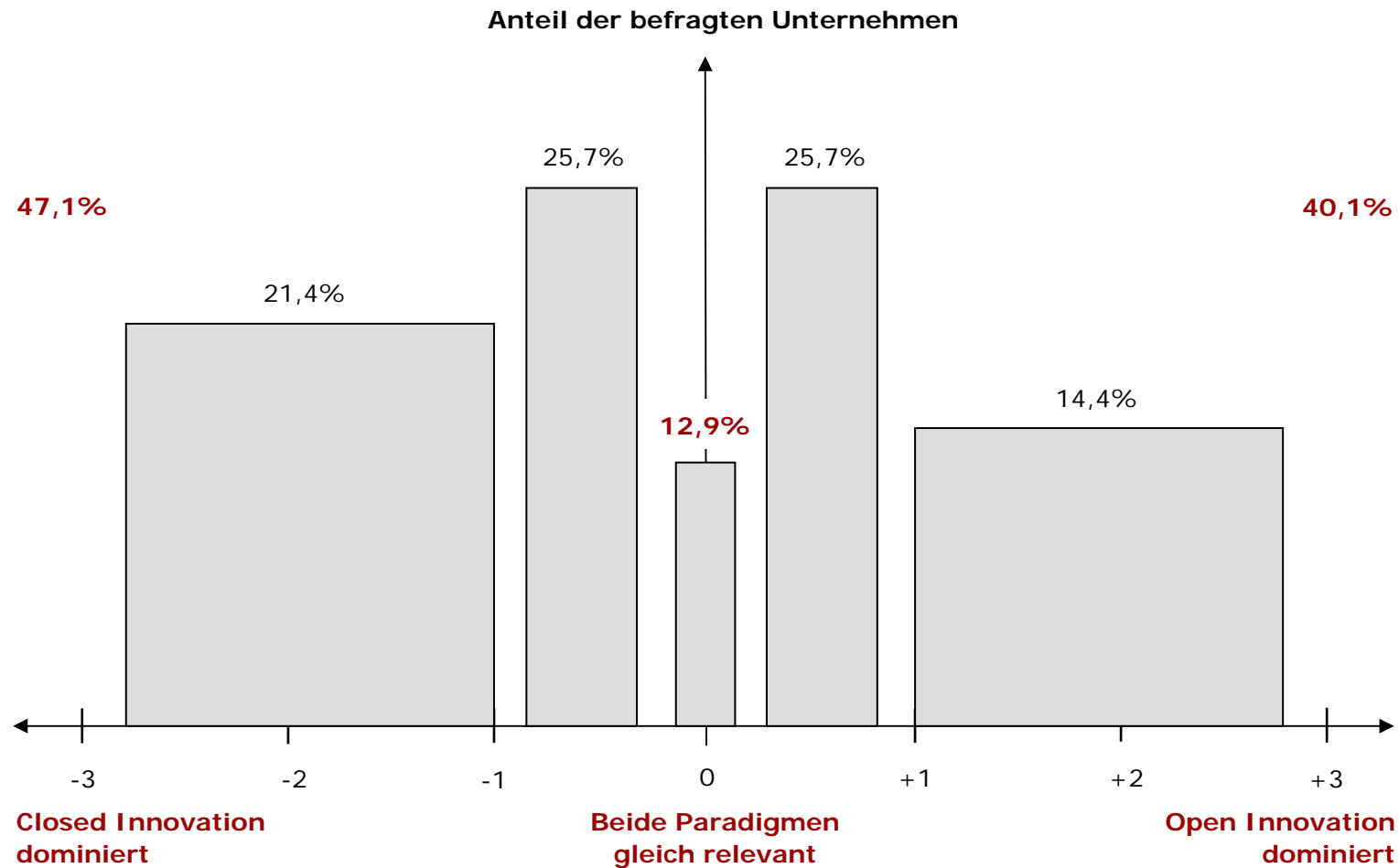
## Closed Innovation



## 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

## Strategie

- \_ Die systematische Verfolgung von Markttrends gehört zu den Entwicklungsaufgaben.
- \_ Die Suche und strategische Auswahl von Ideen wird ebenso organisiert und für wichtig gehalten wie die Umsetzung in Produkte.
- \_ Innovationsprojekte werden in Management und Controlling systematisch geplant und umgesetzt.
- \_ Informationen und Ideen von Kunden, Wettbewerbern und Partnern werden systematisch eingebunden.
- \_ Projektleiter verfügen über volle Managementkontrolle hinsichtlich Ressourcen und Strategie.

**x = 3,89**

## Kultur

- \_ Alle Mitarbeiter im Unternehmen, gleich in welchen Bereichen und auf welcher Hierarchieebene, sind aufgerufen, sich aktiv in den Innovationsprozess, z. B. hinsichtlich der Ideenfindung oder kritischem Feedback, einzubringen.
- \_ Der Innovationsgeist wird in unserem Unternehmen bewusst gelebt und gefördert.
- \_ Es existieren Anreizsysteme für Ideen und deren erfolgreiche Umsetzung.

**x = 3,81**

## Struktur

- \_ Mitarbeiterqualifikation, Wissen und Kompetenz werden als strategisches Potenzial verstanden.
- \_ Es bestehen interdisziplinäre Teams, die unabhängig von hier. Strukturen an Innovationsthemen arbeiten.
- \_ Kommunikation und Interaktion werden als bedeutend bewertet, um Wissen auszutauschen und zu diskutieren.
- \_ Die Informationskanäle zu unseren Partnern sind geeignet, Innovationen anzustoßen.

**x = 3,66**

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

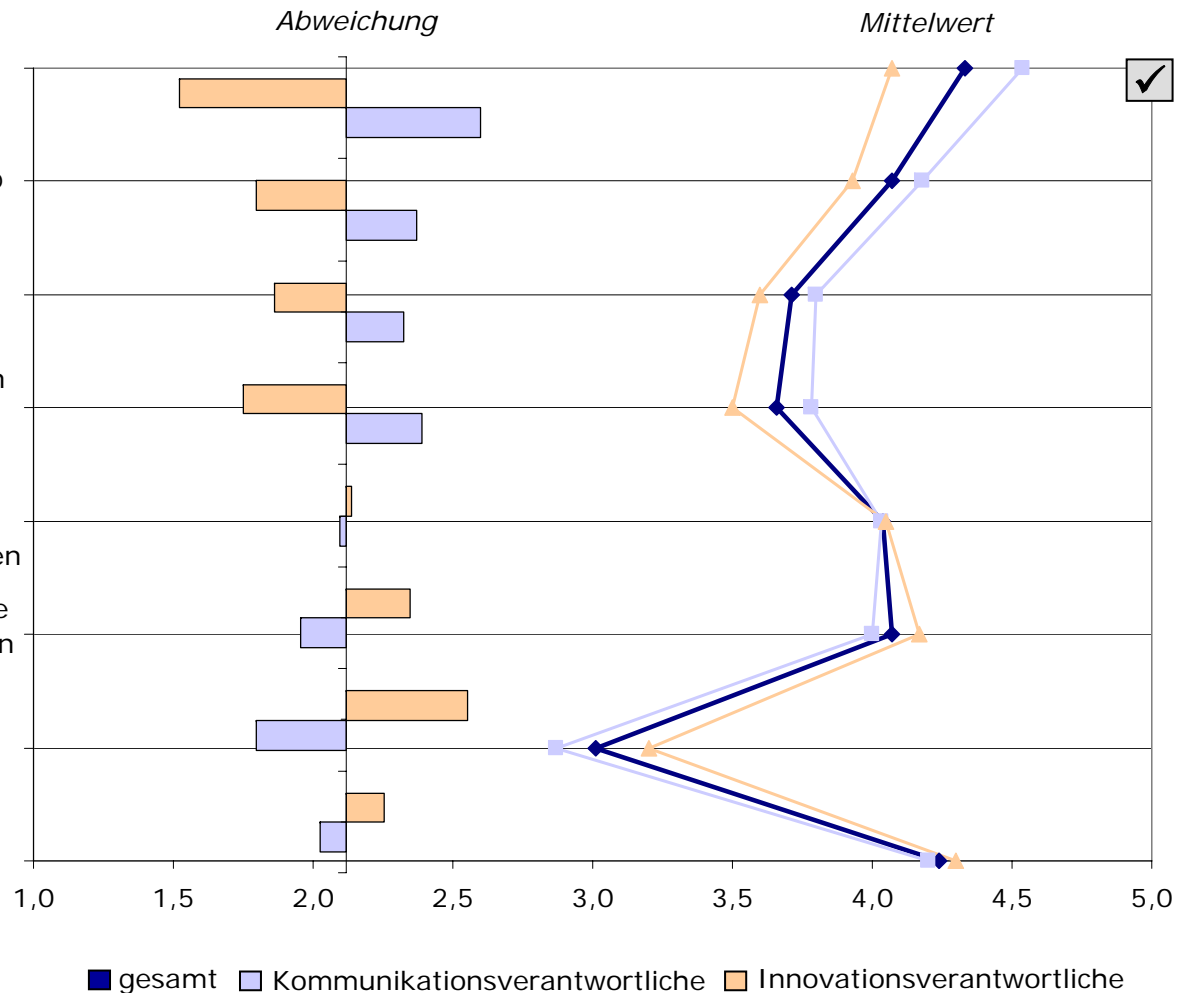
## Open Innovation

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

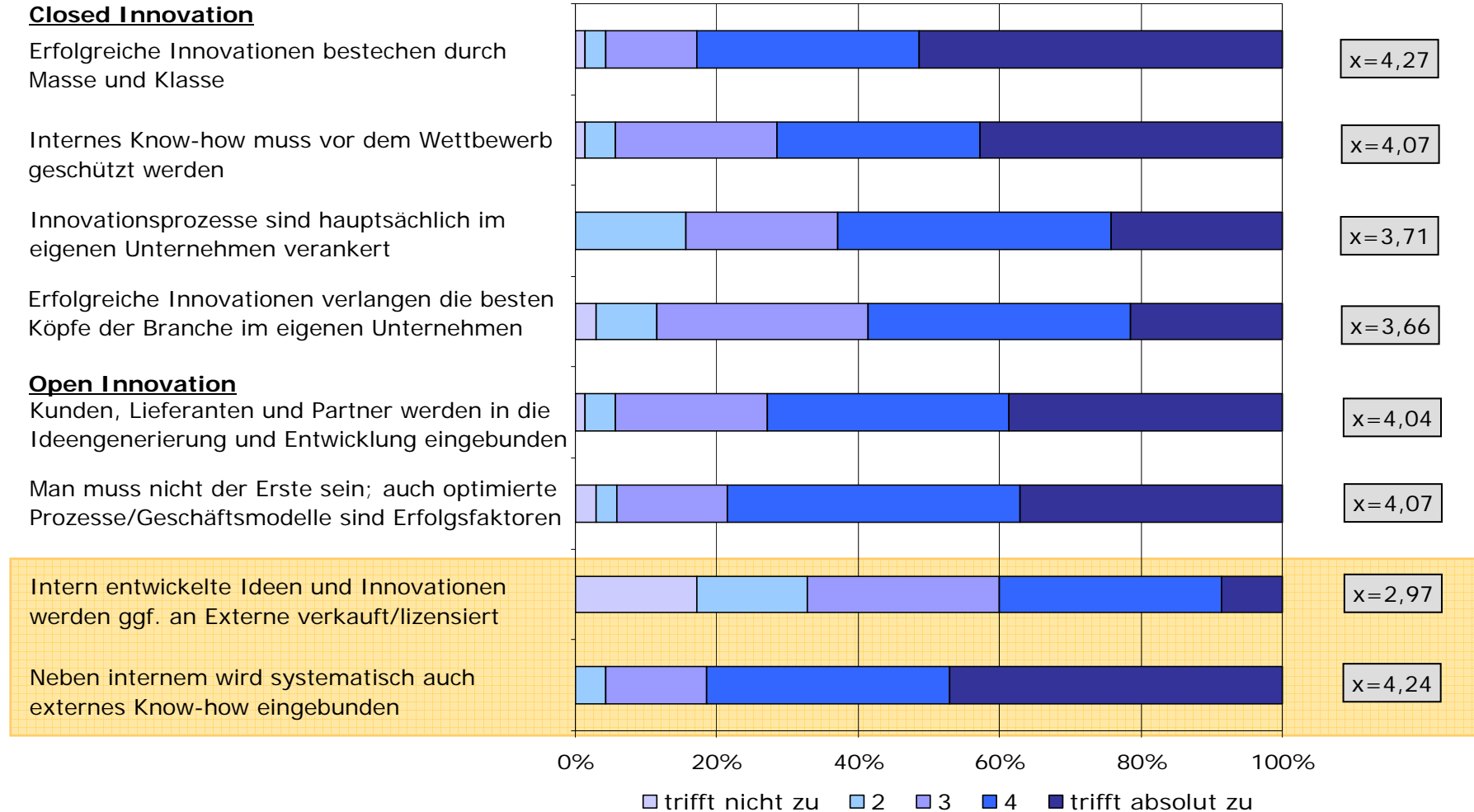
Neben internem wird systematisch auch externes Know-how eingebunden



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



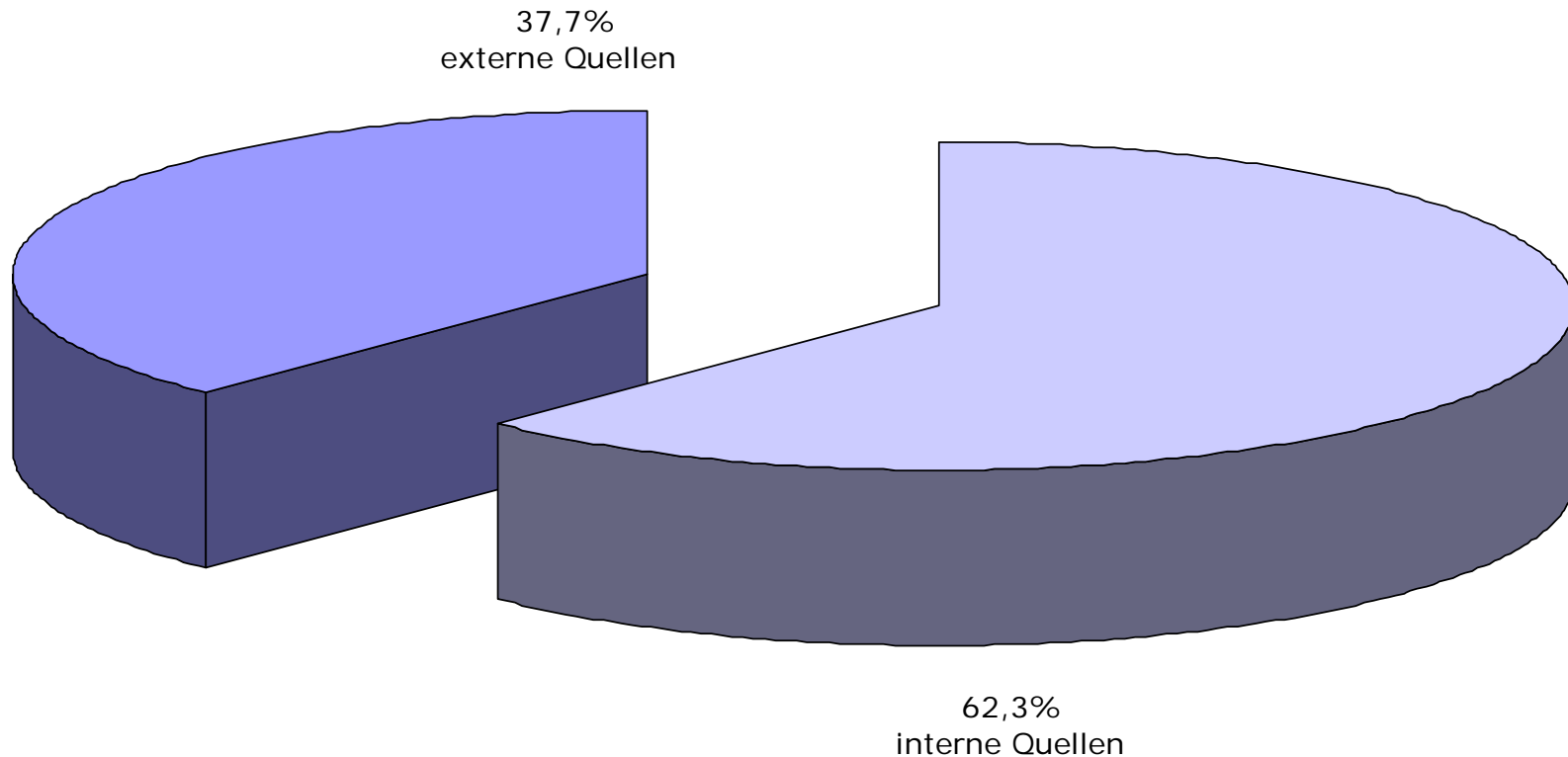
Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F3: Nun kann man verschiedene Auffassungen zum Thema Innovation und deren erfolgreicher Umsetzung vertreten. Welche der nachfolgenden Aussagen treffen nach Ihrer Einschätzung für Ihr Unternehmen zu? (1 = trifft gar nicht zu; 5 = trifft absolut zu)

## Kunden sind inzwischen ebenso wichtige Innovationstreiber wie die eigenen Mitarbeiter

Wichtigste Quellen für neue Ideen		
1	Mitarbeiter	65,7%
2	Kunden	64,3%
3	Abteilung Forschung & Entwicklung	47,1%
3	Geschäftspartner	38,6%
5	Forschungseinrichtungen/Hochschulen	25,7%

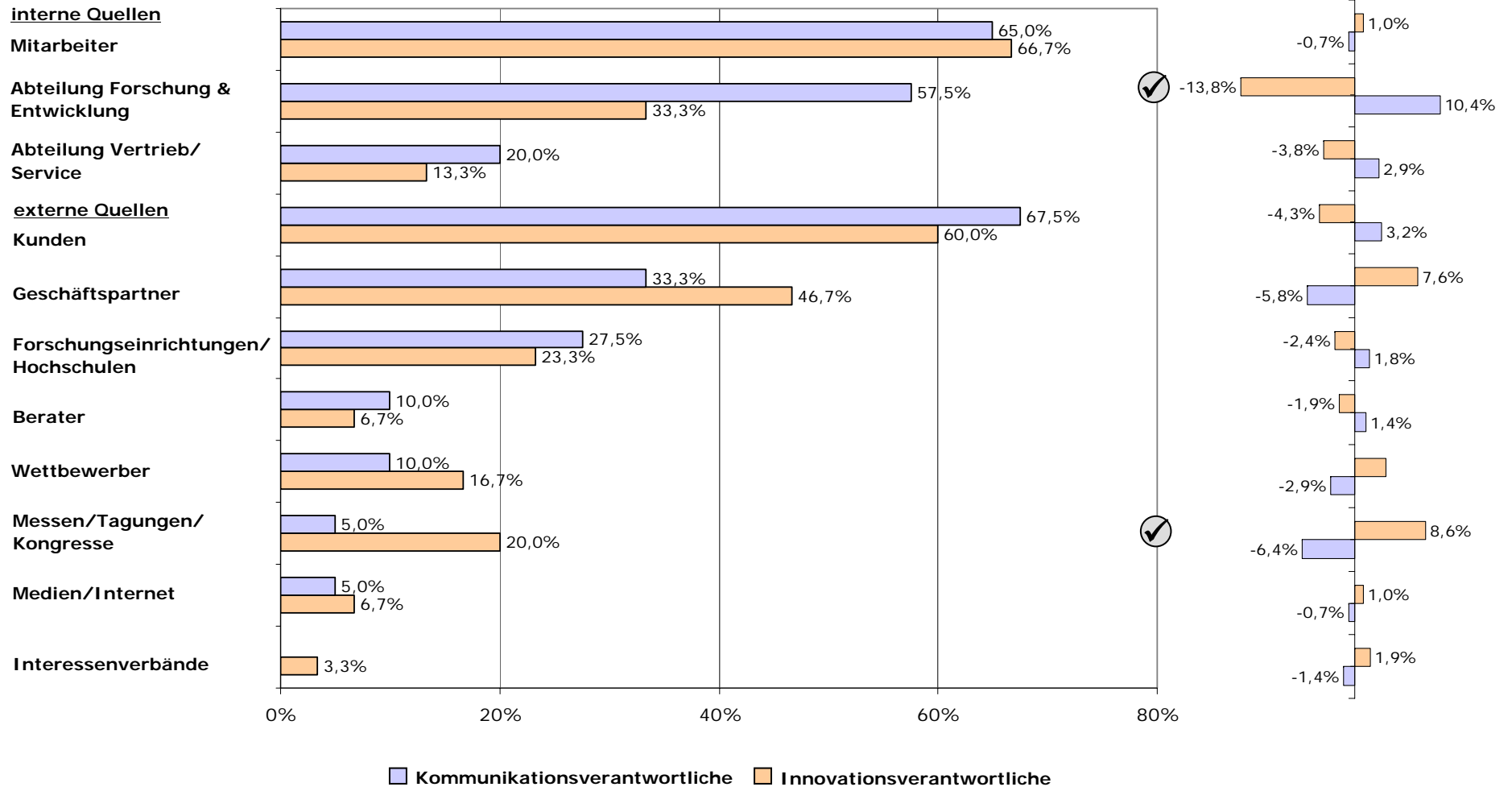
Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F8: Mit wem arbeitet Ihr Unternehmen bei der Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen zusammen? Von was lässt man sich inspirieren? Nennen Sie bitte die für Ihr Unternehmen drei wichtigsten Quellen für innovative Ideen.

## Insgesamt stammen fast 40 Prozent aller Ideen aus externen Quellen



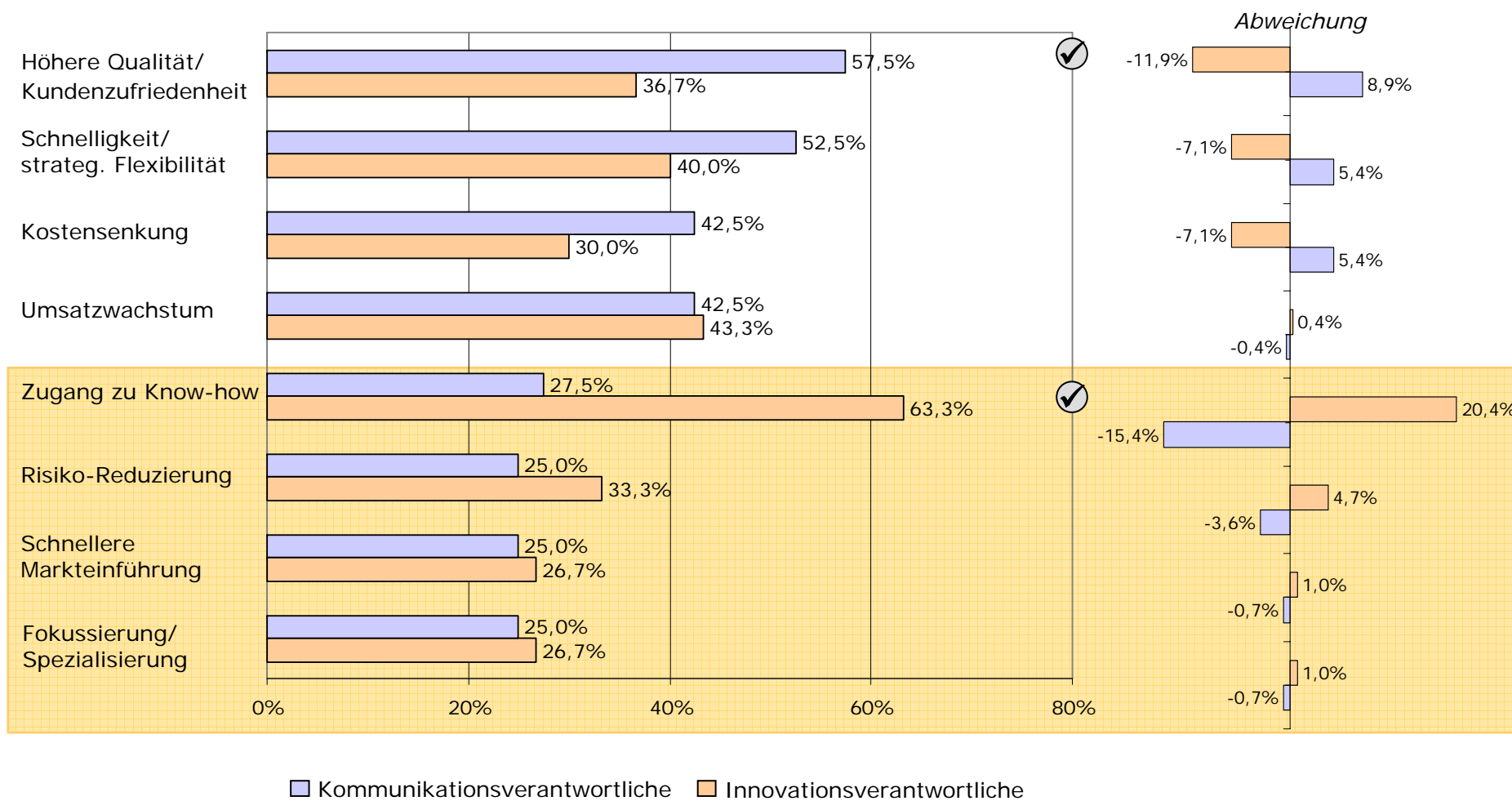
Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F7: Denken Sie einmal an den Prozess der Ideengenerierung. Welcher Anteil an neuen Ideen in Ihrem Unternehmen stammt schätzungsweise aus internen und welcher aus externen Quellen?

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



Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F8: Mit wem arbeitet Ihr Unternehmen bei der Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen zusammen? Von was lässt man sich inspirieren? Nennen Sie bitte die für Ihr Unternehmen drei wichtigsten Quellen für innovative Ideen.

# Innovationsverantwortliche verfolgen durch die Integration von Partnern vor allem strategische Ziele



Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F9: Welche Ziele will Ihr Unternehmen durch die Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern erreichen? Bitte wählen Sie die nach Ihrer Einschätzung 3 bedeutendsten Ziele aus.

# 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

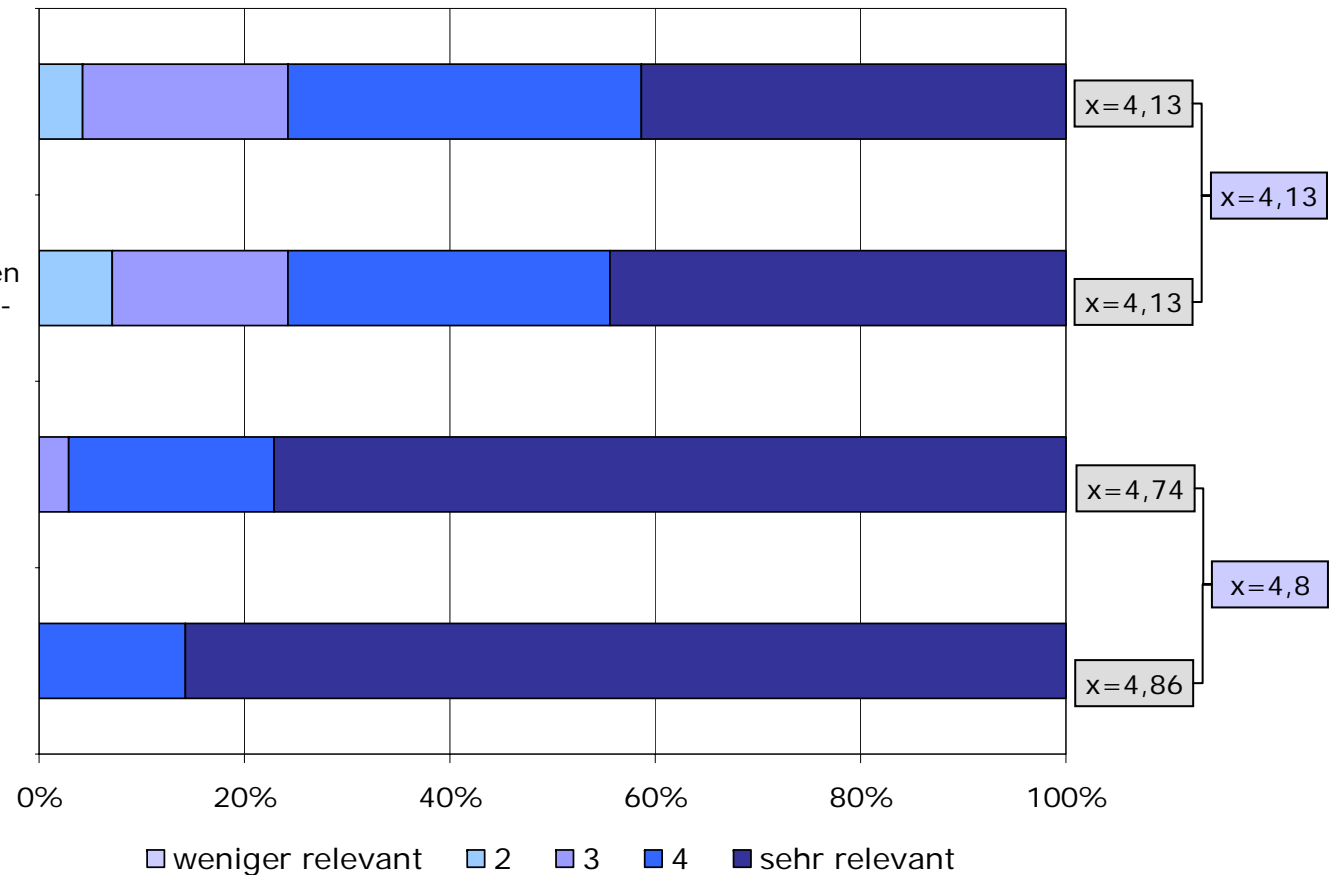
Die Meinungsbildung in der Öffentlichkeit und bei wichtigen Bezugsgruppen beobachten

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

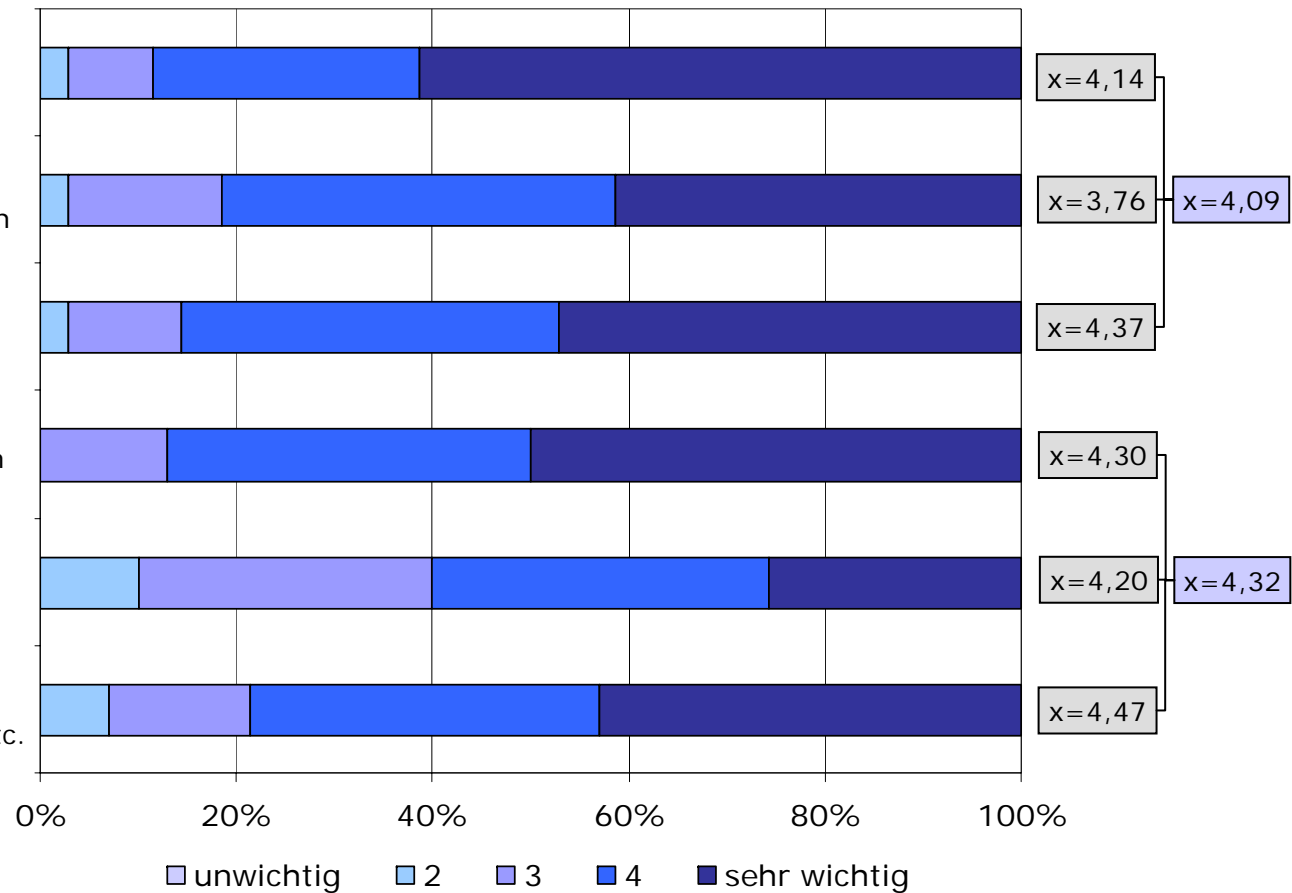
Positionierung von Botschaften in den Medien

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

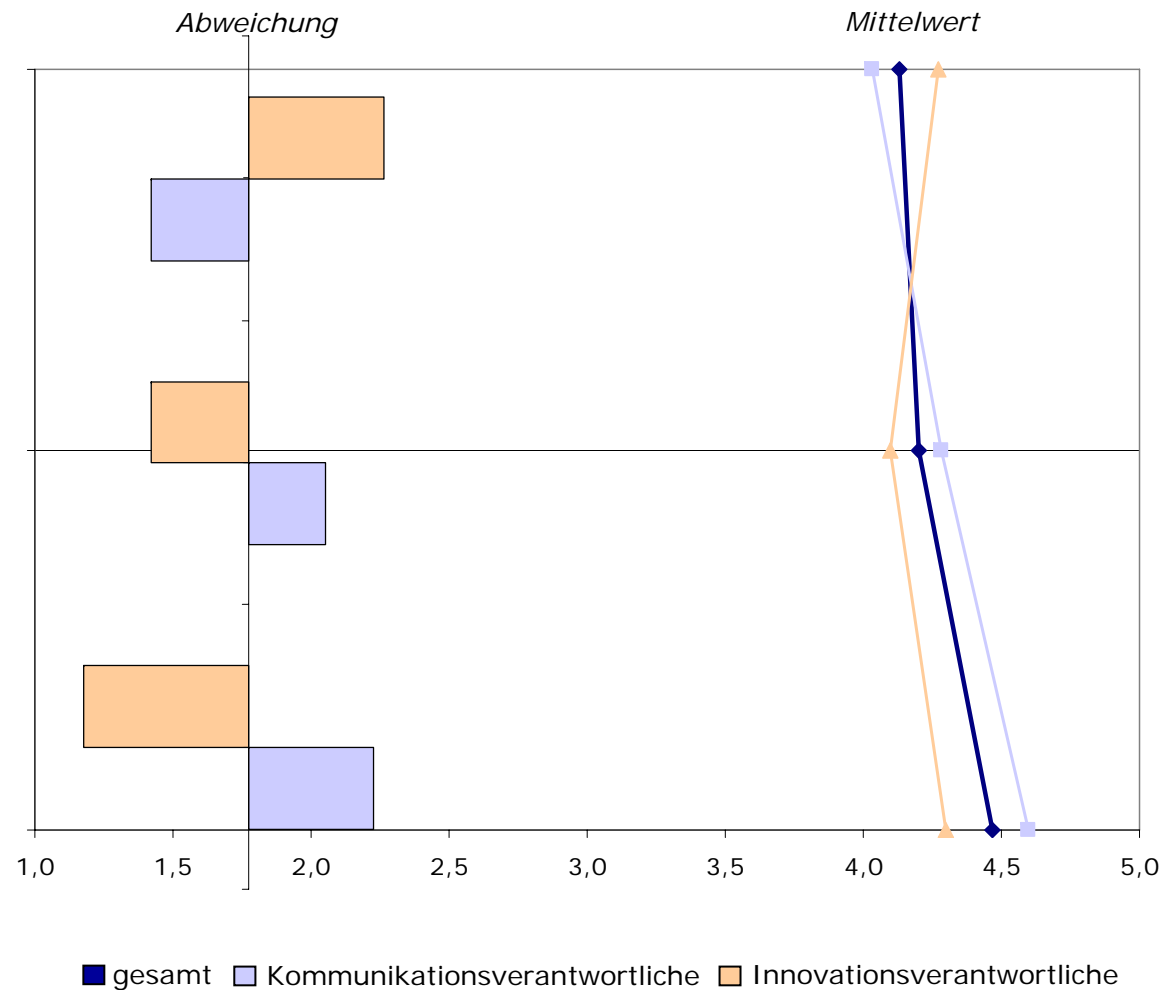
## Strategic Communication

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.



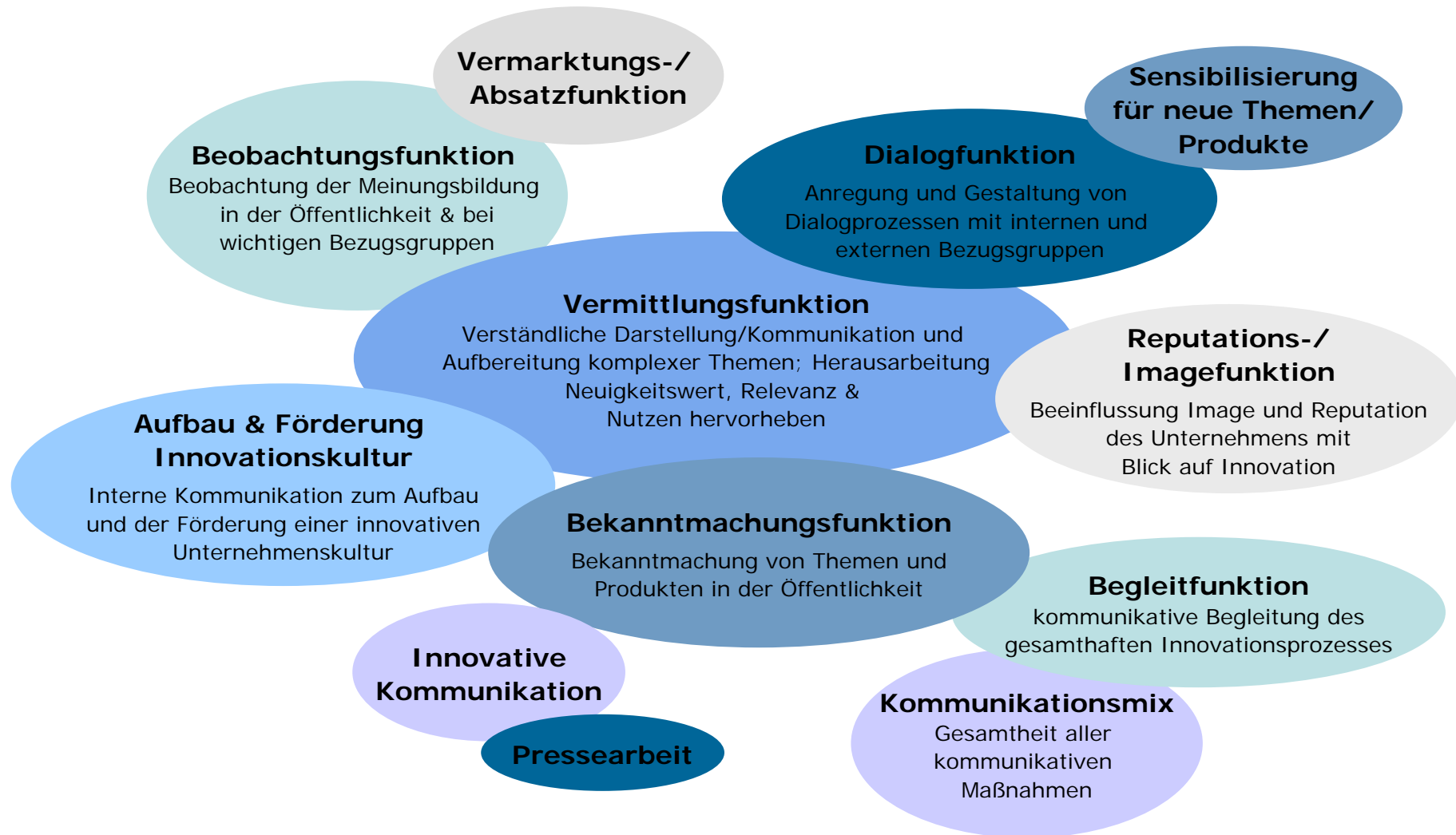
Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F16: Wie können die Aufgaben des Kommunikationsmanagement auf operativer Ebene handwerklich am besten umgesetzt werden? Bitte bewerten Sie jeweils die Bedeutung. (1 = unwichtig; 5 = sehr wichtig)

# Strategie und Umsetzung der Innovationskommunikation

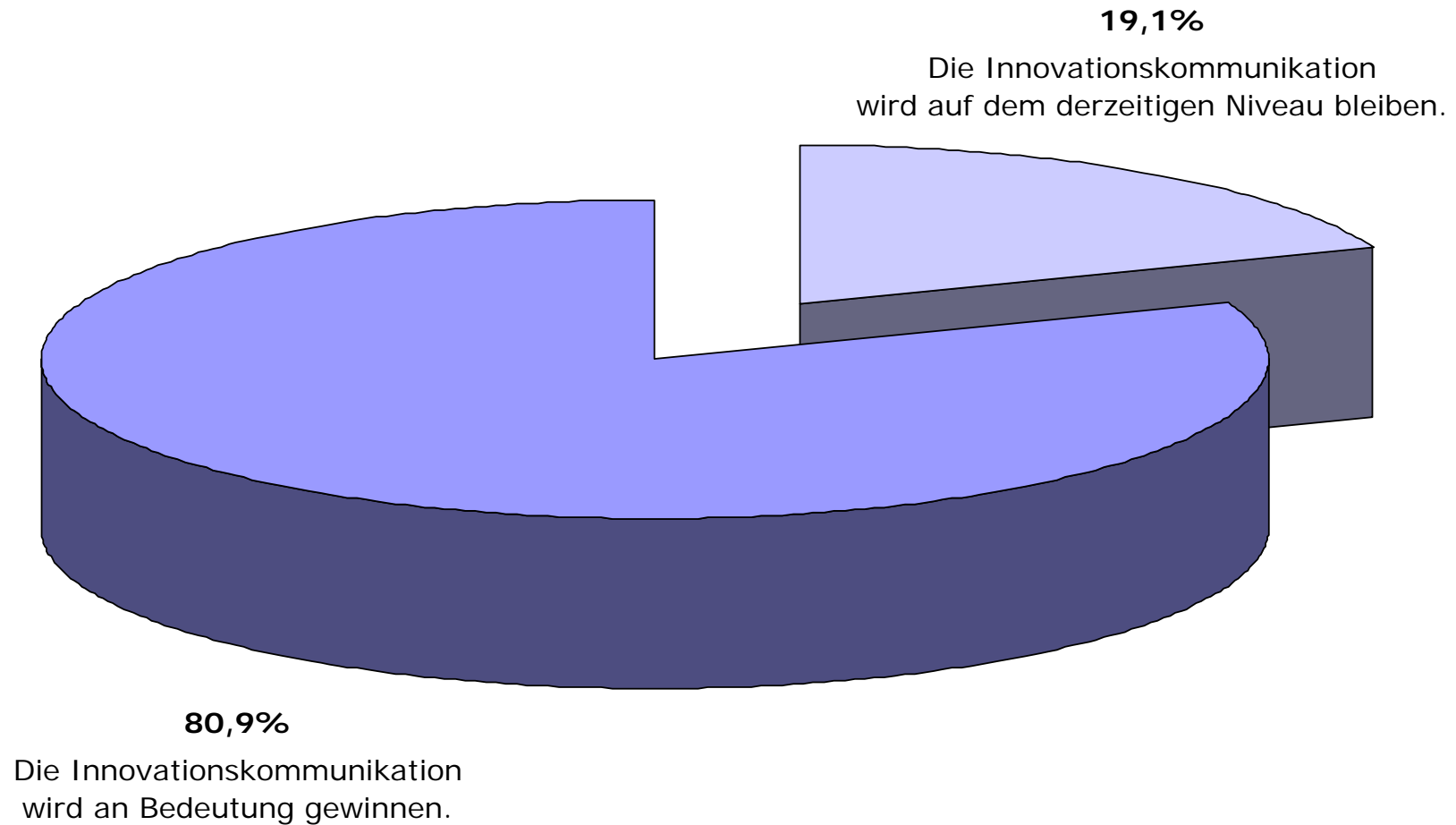
Innovationskommunikation



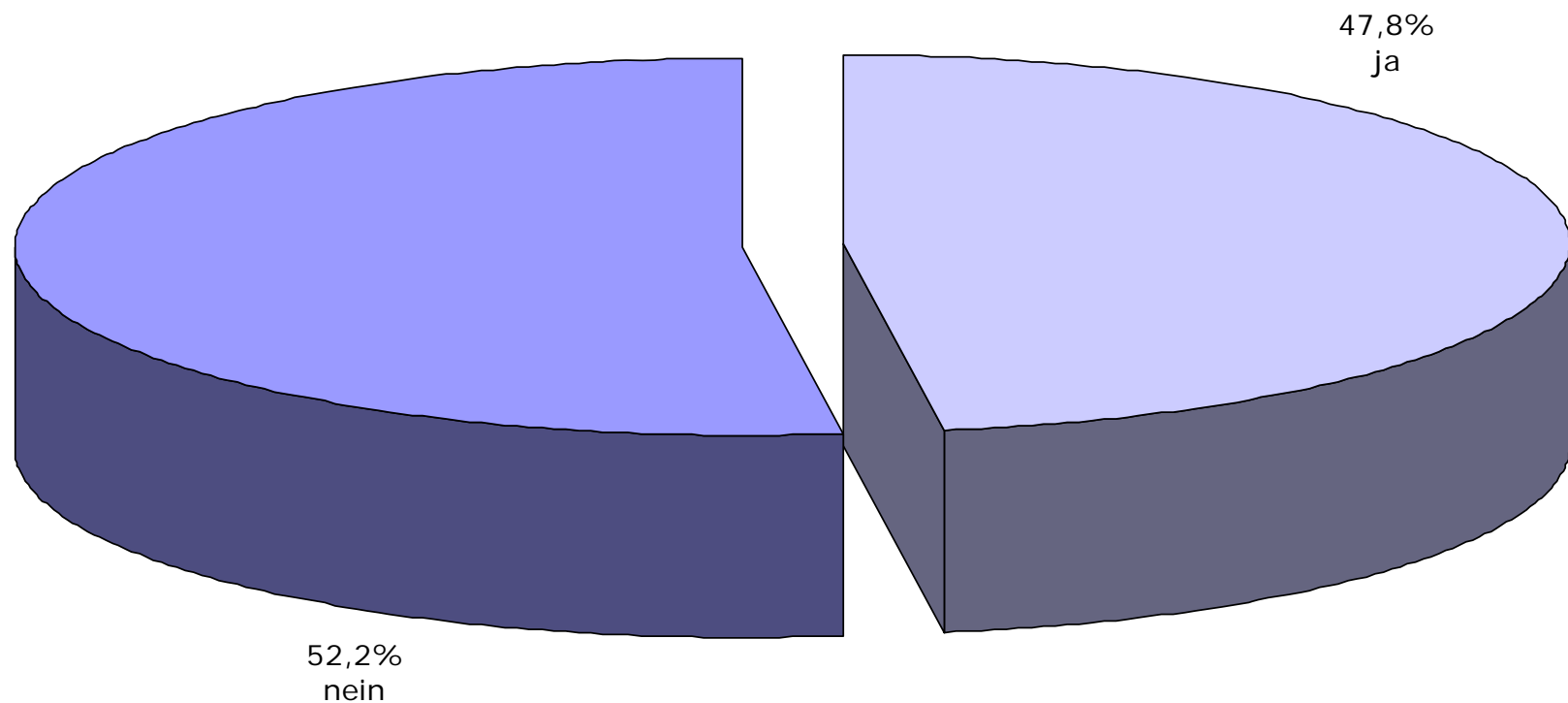
# Durchgehend positive Assoziationen zum Begriff „Innovationskommunikation“



## 80 Prozent der Befragten prognostizieren einen Bedeutungszuwachs der Innovationskommunikation



## Jedes zweite befragte Unternehmen hat spezifische Mitarbeiter für die Innovationskommunikation



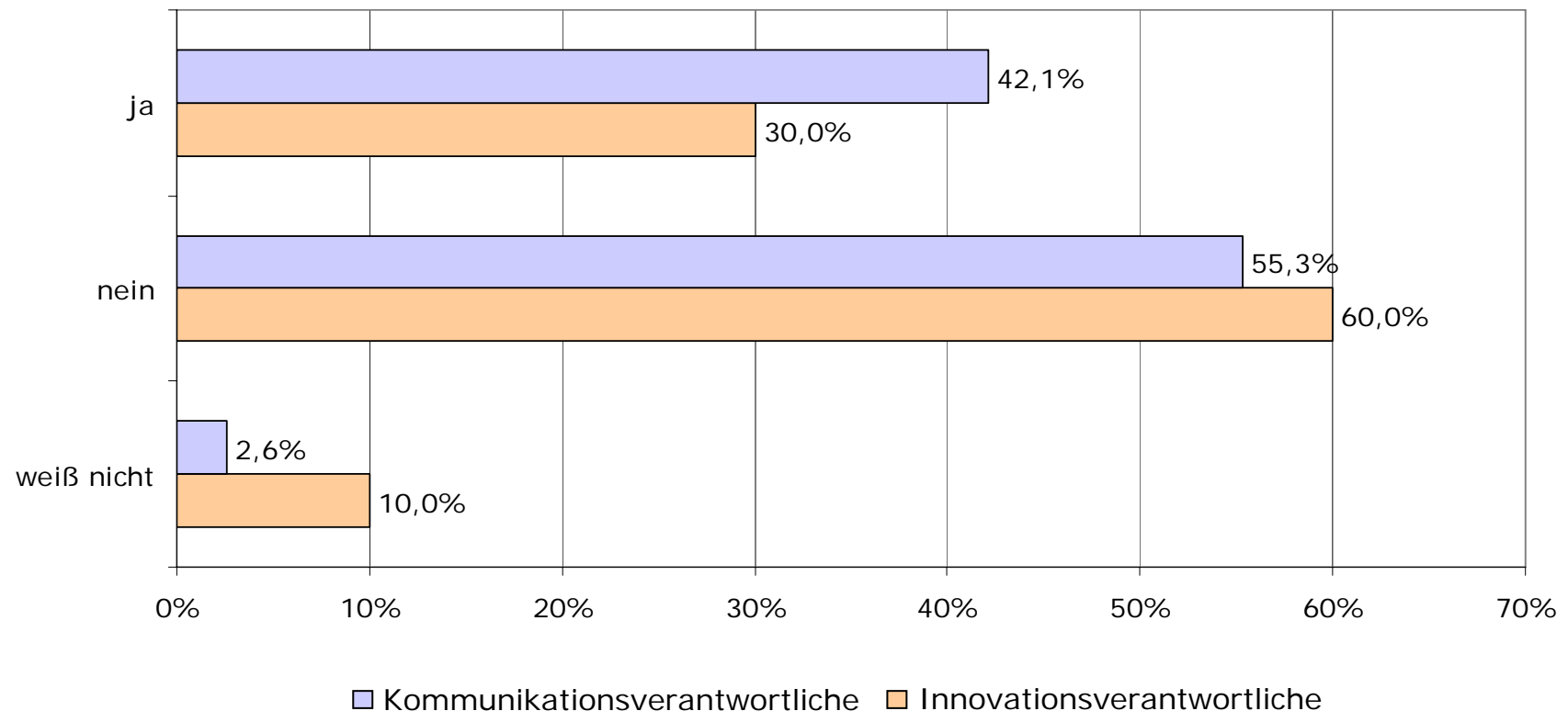
## Vier von zehn Unternehmen haben eine spezifische Strategie für die Innovationskommunikation

**42%**

der befragten Unternehmen begleiten Innovationsprojekte auf Basis einer Kommunikationsstrategie

## ... aber viele Innovationsmanager wissen es nicht

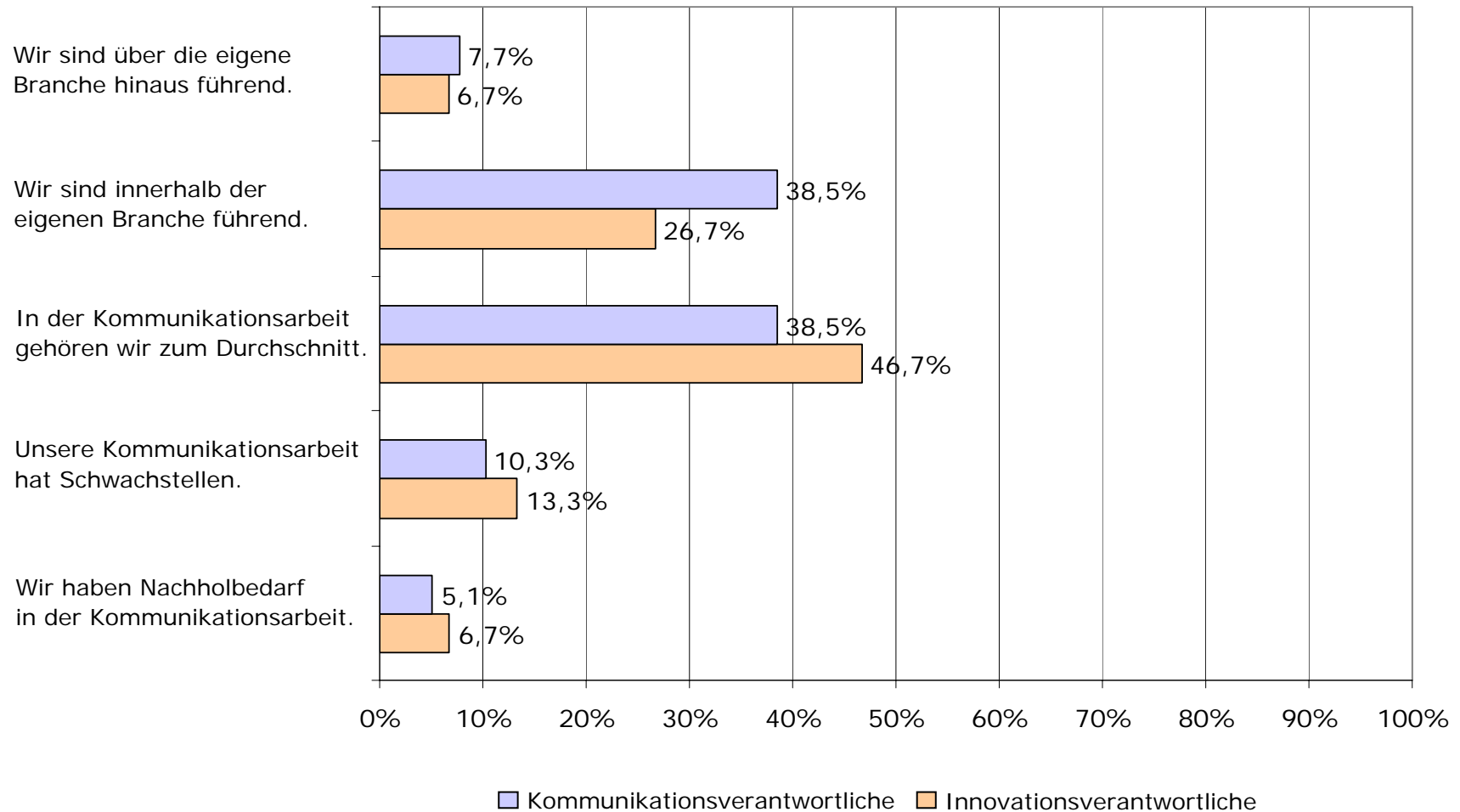
*Gibt es in Ihrem Unternehmen eine speziell auf die Begleitung von Innovationsprozessen bezogene Kommunikationsstrategie?*



Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F21: Gibt es in Ihrem Unternehmen eine speziell auf die Begleitung von Innovationsprozessen bezogene Kommunikationsstrategie?

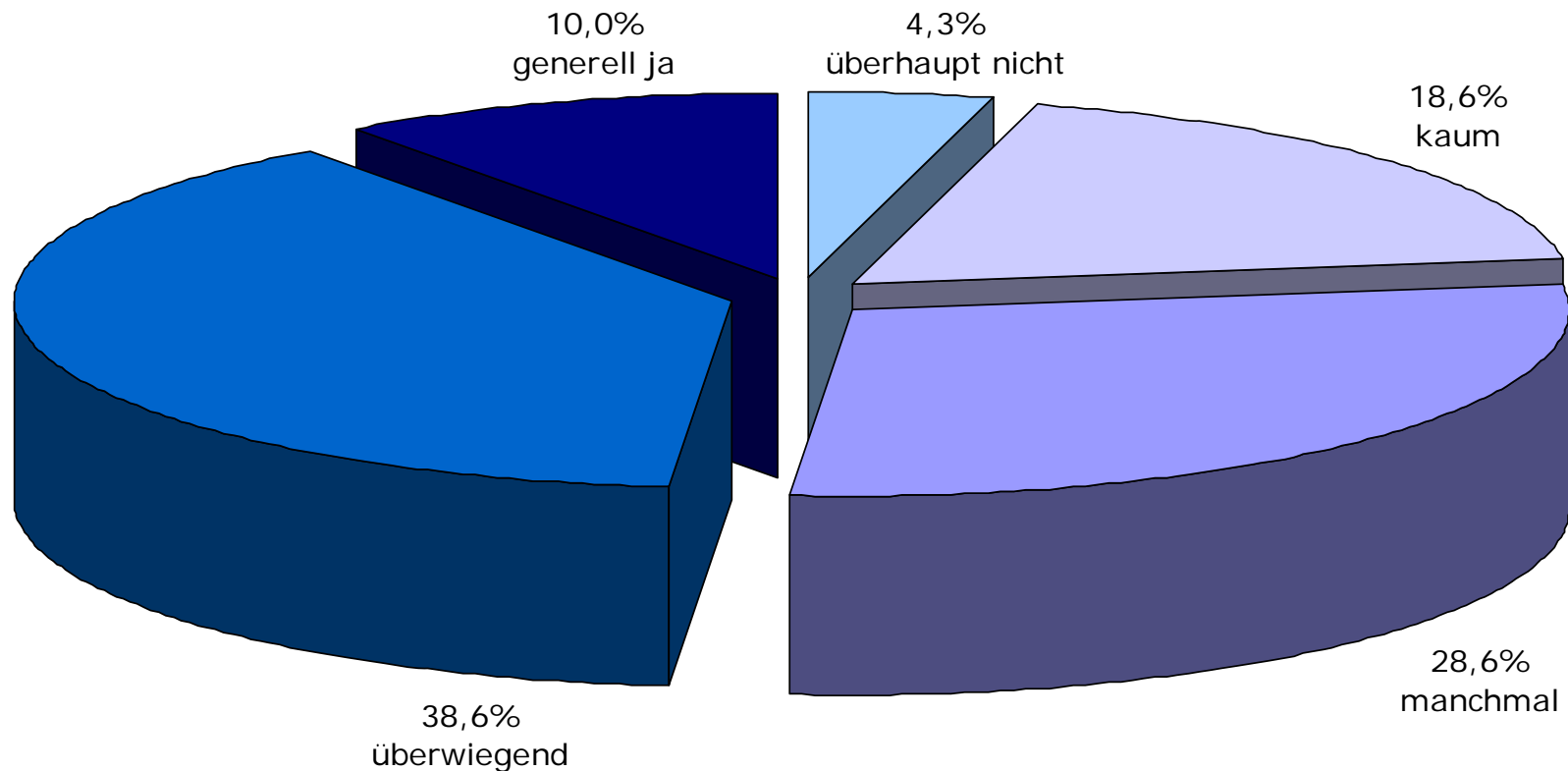


# Die PR-Profis verstehen sich als Vorreiter; die Innovationsmanager sehen Durchschnitt und Schwachstellen



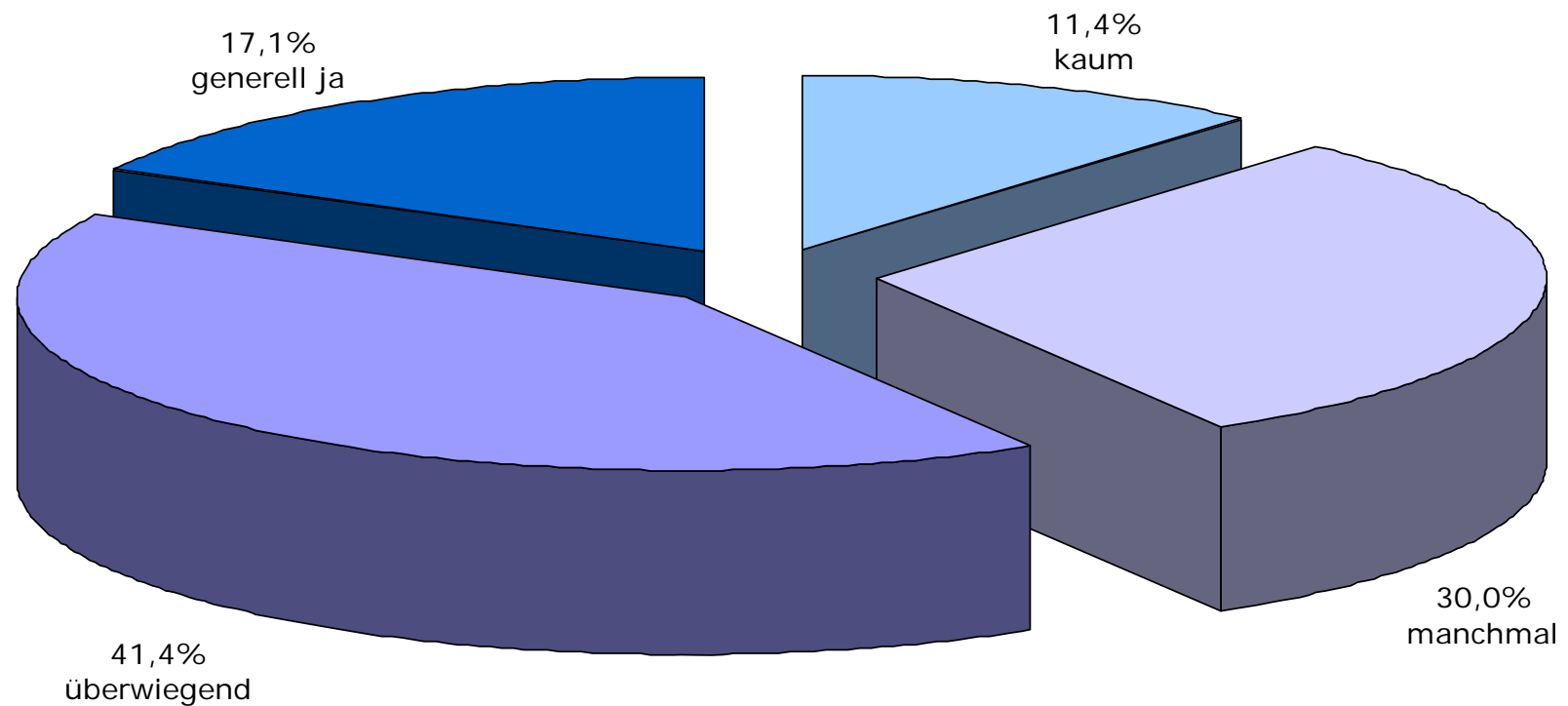
Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F30: Die Innovationskommunikation Ihres Unternehmens nun noch einmal zusammenfassend betrachtet. Wie würden Sie Ihr Unternehmen diesbezüglich im Vergleich zu anderen Unternehmen einschätzen?

## 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?

## Ziele der Innovationskommunikation: Image und Markterschließung dominieren

Wichtigste Ziele der Kommunikation von Innovationen		
1	Imagebildung	82,9%
2	Erschließung neuer Märkte	62,9%
3	Steigerung der Verkaufszahlen	55,7%
4	Kundenbindung/Kundenzufriedenheit	51,4%
5	Vertrauensbildung	25,7%

Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F24: Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen nach Ihrer Einschätzung mit der Kommunikation von Innovationen? Bitte wählen Sie aus der nachfolgenden Liste die nach Ihrer Ansicht 3 wichtigsten Ziele aus.

# Kommunikationsziele von PR-Profis entsprechen vorwiegend dem klassischen Innovationsparadigma

## Closed Innovation

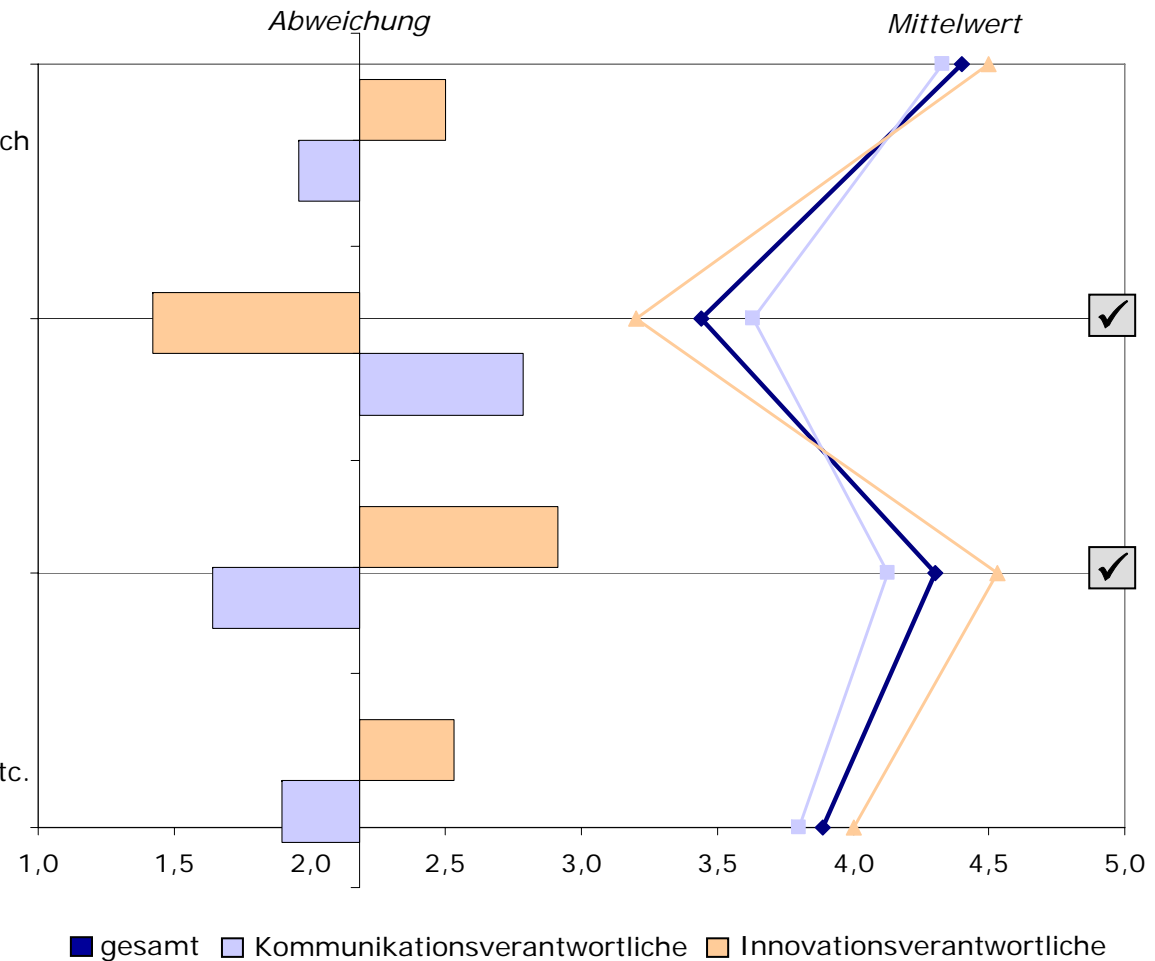
Kommunikation fördert den Aufbau einer internen Innovationskultur, durch die laufende Verbesserungsprozesse initiiert werden

Kommunikation dient in erster Linie der professionellen Bekanntmachung von Innovationsergebnissen

## Open Innovation

Kommunikation fördert und belebt Prozesse und Abläufe der Innovationstätigkeit

Kommunikation dient der Einbindung externer Ideen und Anregungen von Kunden, Wettbewerbern, Partnern, etc.



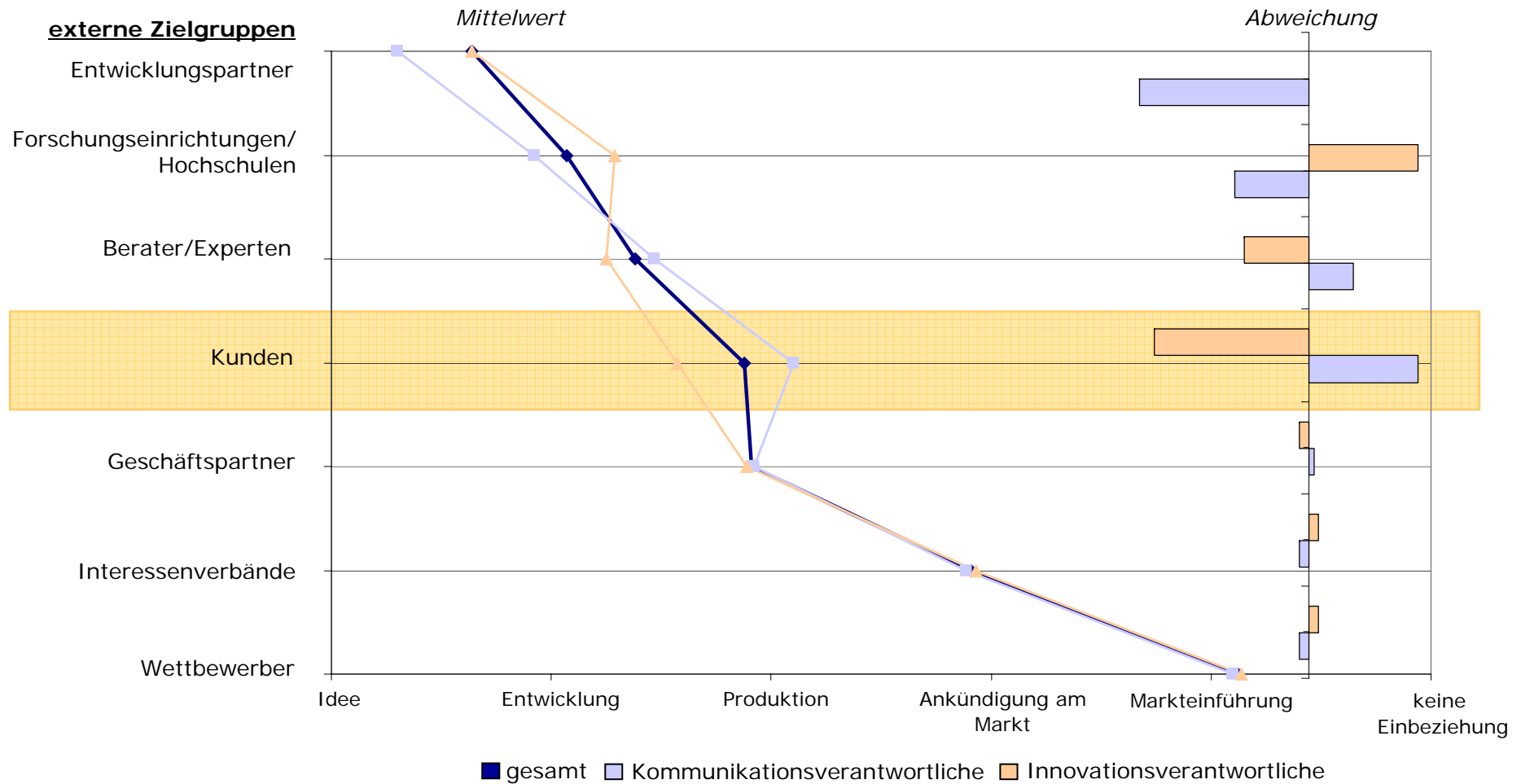
Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F18: Nachfolgend finden Sie einige Aussagen dazu, was Kommunikation in der Begleitung von Innovationsprozessen leisten kann und soll. Bitte geben Sie dazu an, wie zutreffend Sie die jeweiligen Aussagen bewerten. (1 = trifft nicht zu; 5 = trifft voll und ganz zu)

## 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	$x = 4,41$

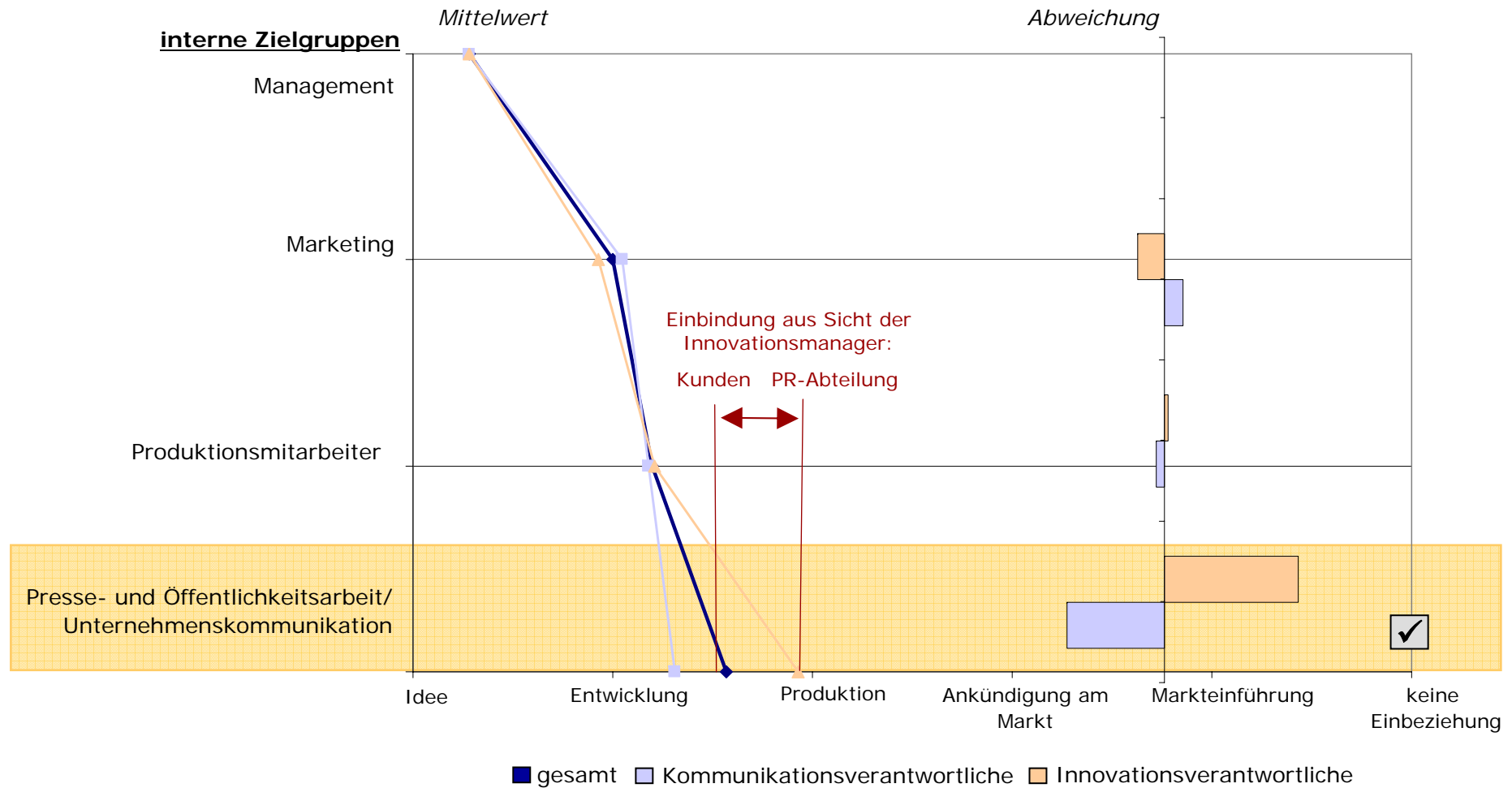
Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F25: Nachfolgend finden Sie eine Reihe an möglichen Adressaten der Innovationskommunikation. Bitte bewerten Sie wie wichtig die einzelnen Zielgruppen nach Ihrer Einschätzung im Rahmen der Innovationskommunikation Ihres Unternehmens sind? (1 = absolut unwichtig; 5 = sehr wichtig)

# 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?



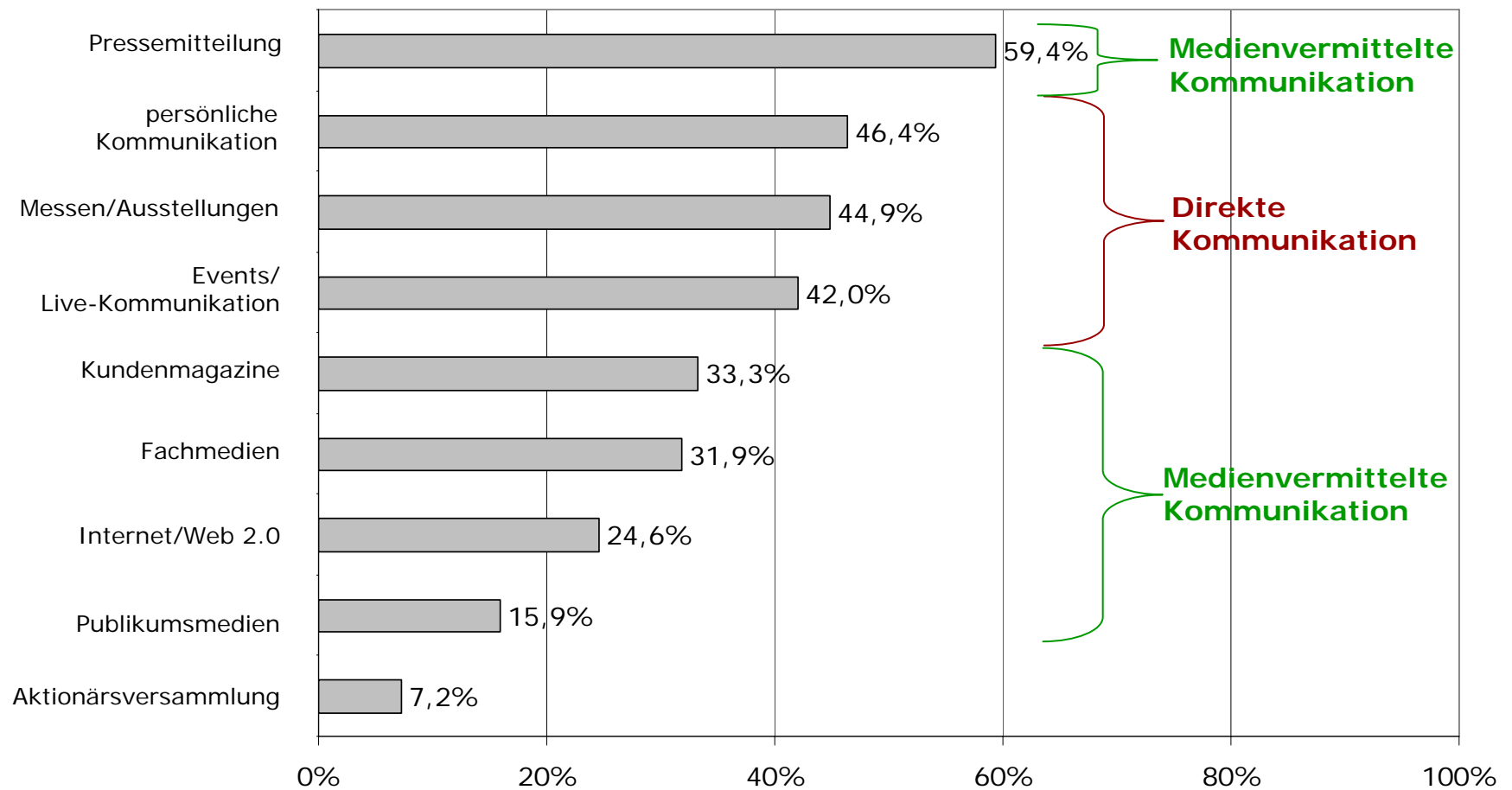
## Kanäle der Innovationskommunikation: Intern sind Medien und Führungskräfte gleich wichtig

Wichtigste interne Kommunikationskanäle		
1	Mitarbeiterzeitschrift	69,6%
1	Intranet	69,6%
3	Team-/Abteilungsbesprechungen	60,9%
4	Produktvorführung/-vorstellung	37,7%
5	Betriebs-/Mitarbeiterversammlung	24,6%
5	Weiterbildung	24,6%

Zerfaß/Ernst 2008 (n = 70). F27: Wie geeignet sind Ihrer Einschätzung nach die folgenden internen Kommunikationskanäle für die Information der Mitarbeiter über Innovationen? Bitte wählen Sie aus der nachfolgenden Liste die nach Ihrer Ansicht 3 adäquatesten Kommunikationskanäle zur internen Vermittlung von Innovation.

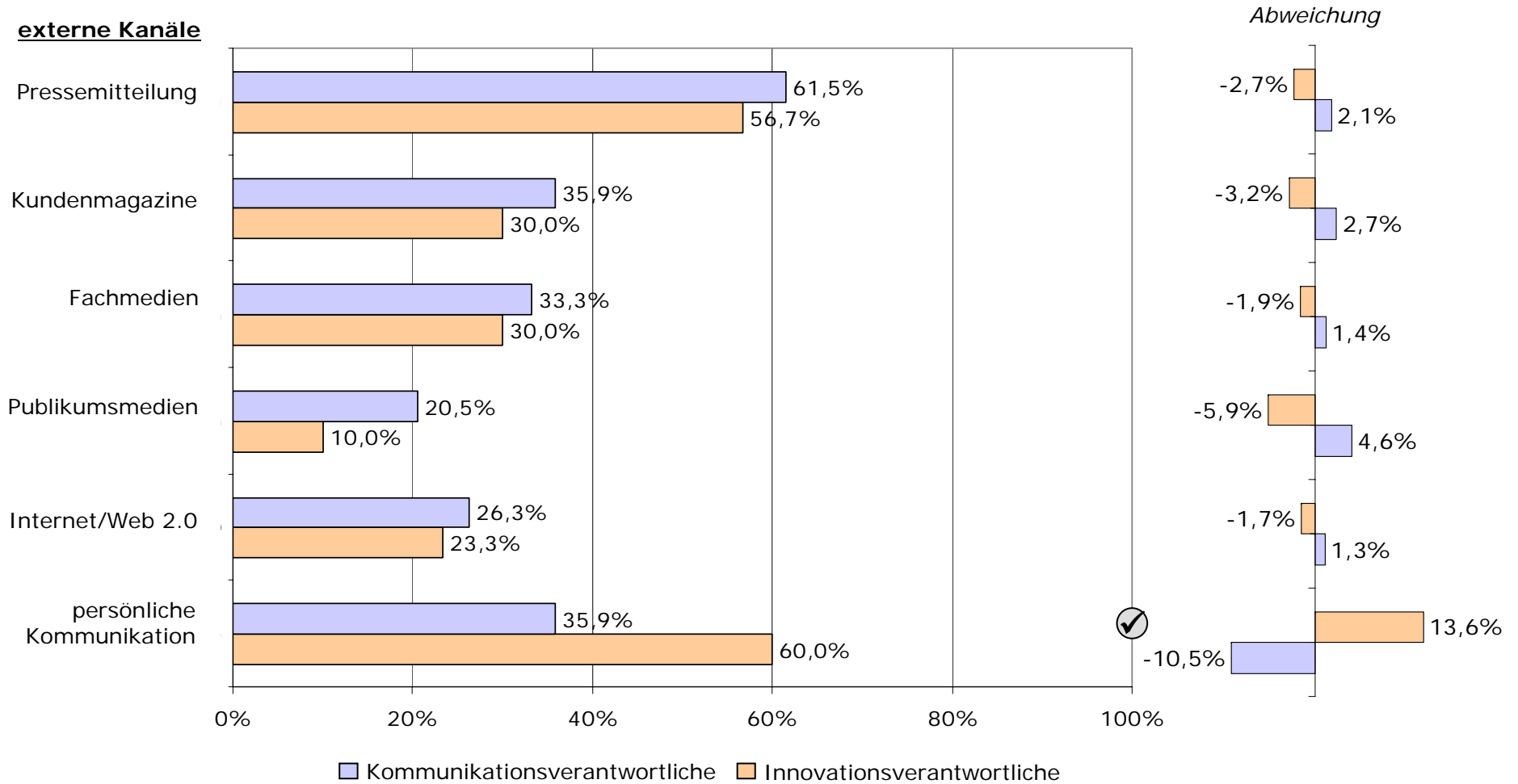
# Extern müssen Innovationen nicht nur über Medien, sondern vor allem auch direkt vermittelt werden

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



# Vorgehensweise

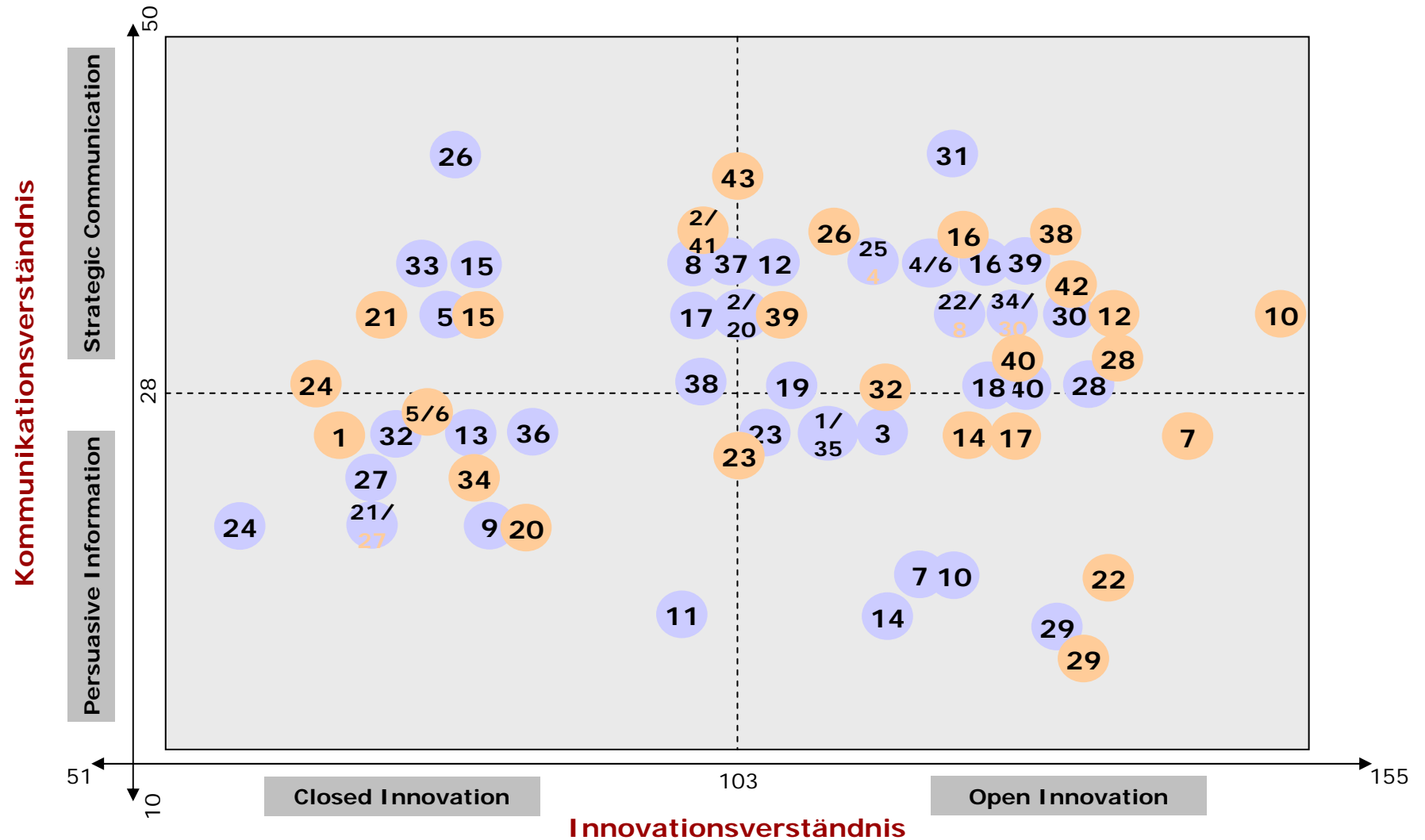
## Hypothesen

- \_ 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

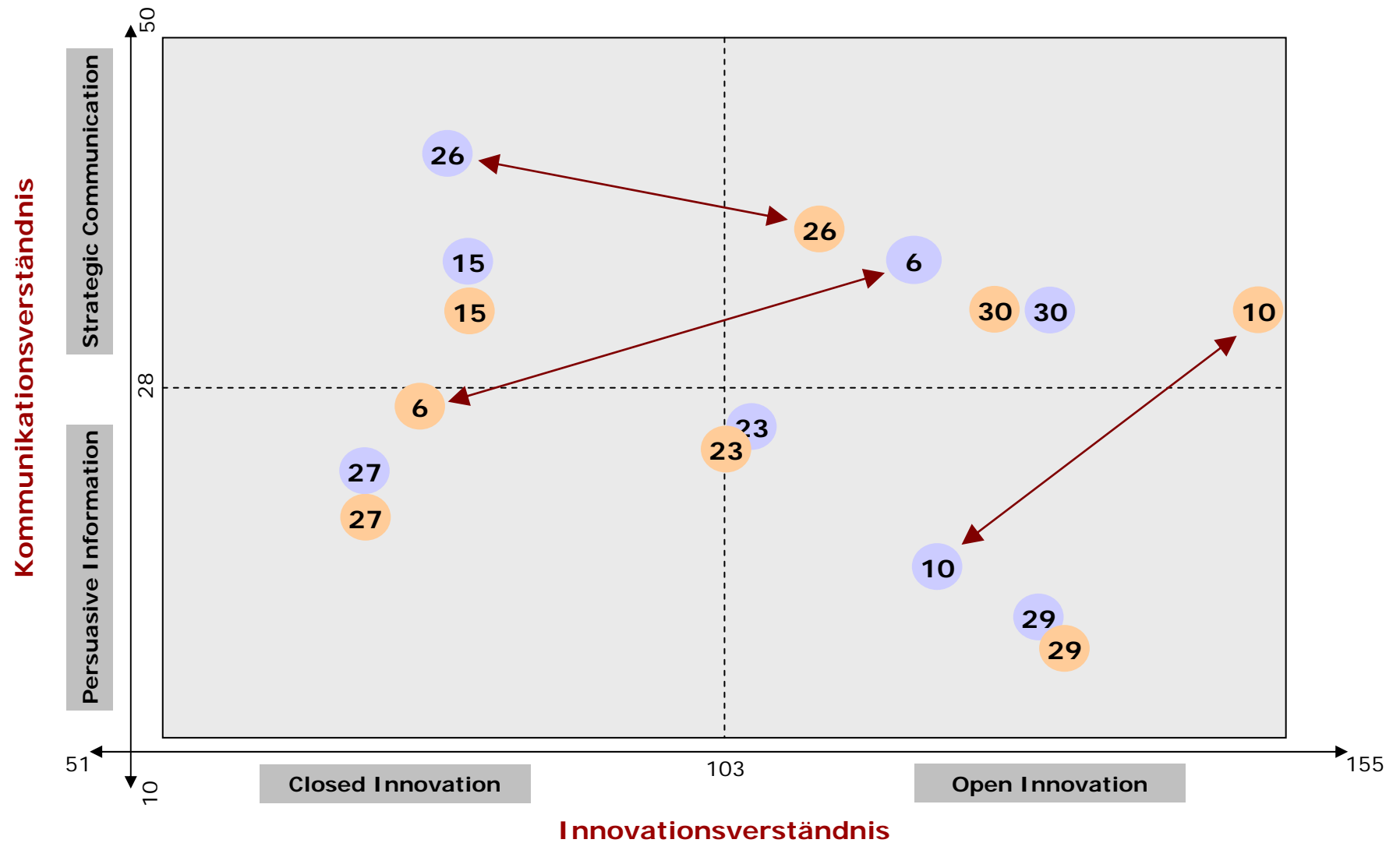
## Empirischer Nachweis

- \_ 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

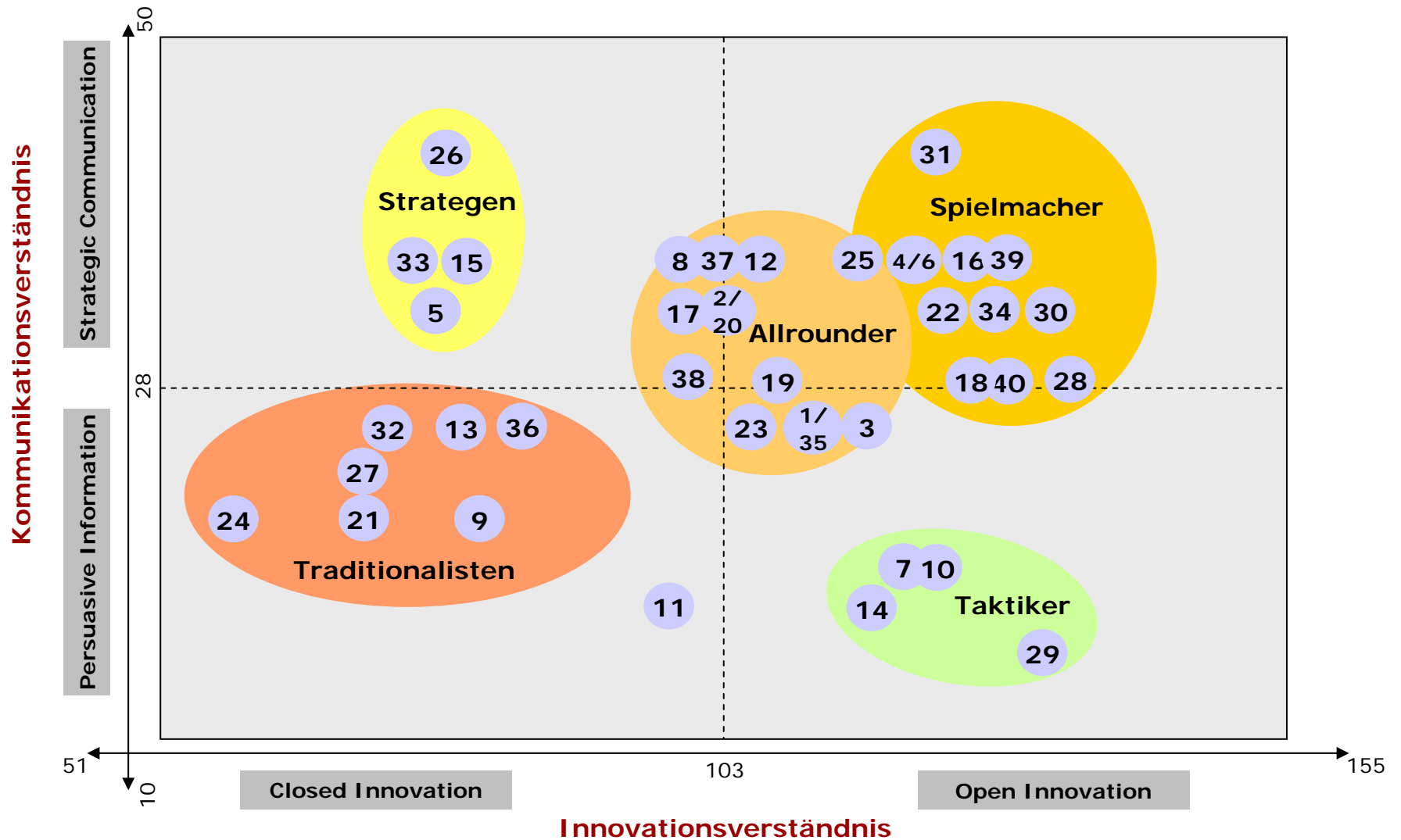
## Bei den befragten Unternehmen sind unterschiedlichste Kommunikations- und Innovationskonzepte vertreten



# In einigen Unternehmen verfolgen Kommunikations- und Innovationsmanager konträre Konzepte



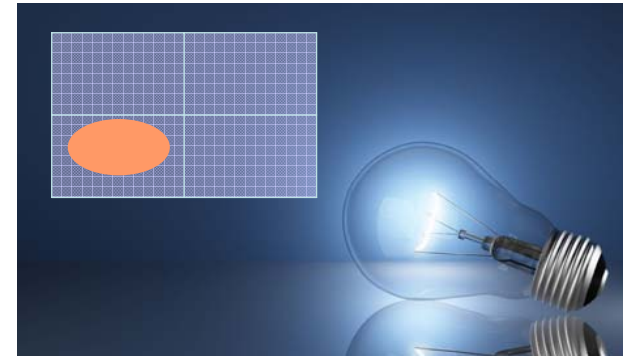
# Typologie der Innovationskommunikation





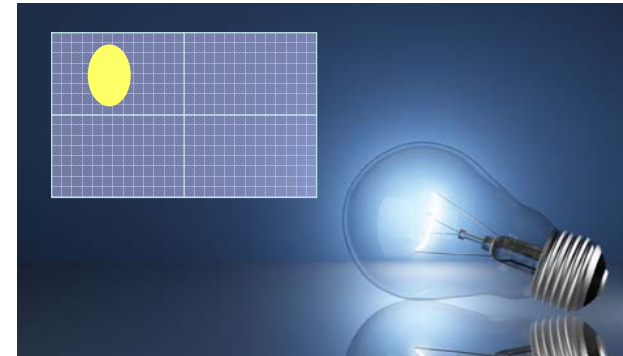
## Traditionalisten

- 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 in der Zielgruppenansprache stark intern orientiert; extern werden vor allem Publikumsmedien adressiert; nur nachrangig werden Forschungseinrichtungen, Geschäfts-/Entwicklungspartner, Interessenverbände und Wettbewerber berücksichtigt
- präferieren in der externen Kommunikation Pressemitteilungen (86%) und die persönliche Kommunikation (71%); intern steht klassisch die Mitarbeiterzeitschrift (71%) als Kommunikationskanal im Vordergrund
- 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%)



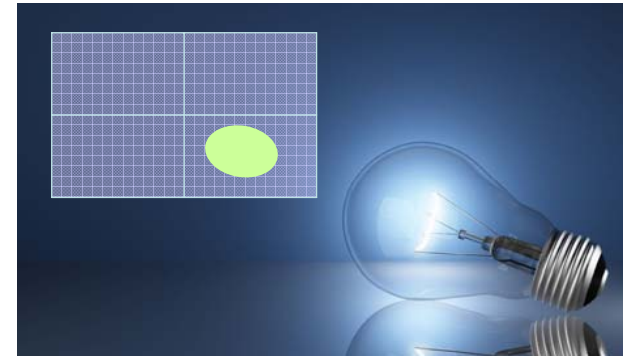
## Strategen

- 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.“*
- wollen mit Innovationskommunikation neue Märkte erschließen (100%)
- fokussieren vergleichsweise stark Kunden, Politik und Gesellschaft sowie Publikumsmedien; adressieren die internen Abteilungen F&E und Produktion sowie Forschungseinrichtungen und Fachmedien eher nachrangig
- bewerten Intranet (100%) und Events/Live-Kommunikation (75%) als bedeutendste Instrumente der internen und externen Kommunikation
- 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 in systematischer und klar definierter Form



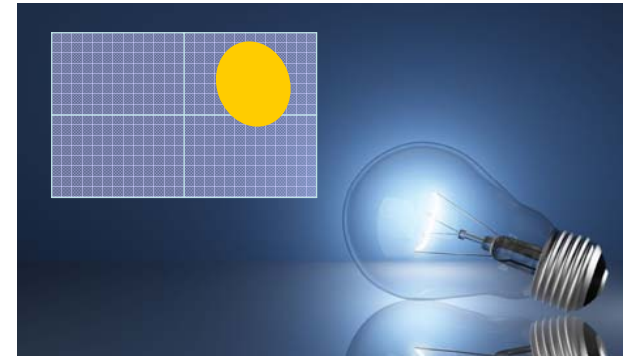
## Taktiker

- setzen auf moderne und offene Innovationsmodelle, in denen Stakeholder stärker und frühzeitig eingebunden werden
- wollen zielgerichtet und kontrolliert kommunizieren: *„Innovationskommunikation zielt auf die Förderung des innovativen Denkens im Unternehmen durch Senden u. Empfangen von thematische Informationen, intern wie extern.“*
- betrachten Imagebildung (100%), die Steigerung der Verkaufszahlen (100%) und die Erschließung neuer Märkte (75%) als primäre Ziele der Innovationskommunikation
- vernachlässigen in ihrer Ansprache die internen Zielgruppen; fokussieren vergleichsweise stark Entwicklungspartner und Forschungseinrichtungen, auch im Hinblick auf eine frühere Einbindung; sehen Unternehmenskommunikation und Kunden erst zu spätem Zeitpunkt im Innovationsprozess
- bewerten Intranet (100%) und Messen/Ausstellungen (75%) als bedeutendste Instrumente der internen und externen Kommunikation
- 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



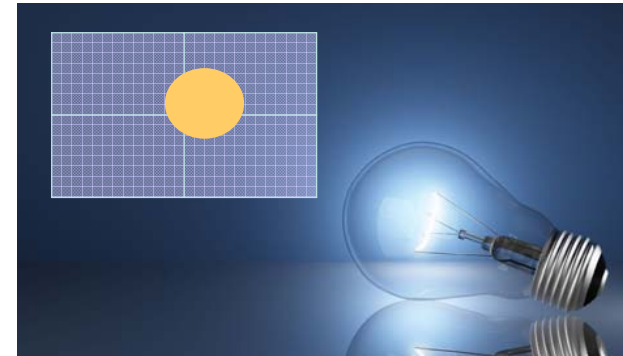
## Spielmacher

- 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.“*
- betrachten die Erschließung neuer Märkte (82%) und Kundenbindung (75%) als primäre Ziele der Innovationskommunikation
- richten sich breit an alle relevanten Zielgruppen; vergleichsweise starke Fokussierung auf Kunden, Wettbewerber, Interessenverbände und Forschungseinrichtungen; diese werden bereits früh in den Prozess integriert
- sehen Mitarbeiterzeitschrift (82%), Intranet (82%), Pressemitteilungen (73%) als zentrale Instrumente der internen und externen Kommunikation
- 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
- bewerten Mitarbeiterzeitschrift (67%) und Intranet (67%) als bedeutendste Instrumente der internen Kommunikation; extern setzen sie auf Internet/Web 2.0 (46%) und Kundenmagazine (42%)
- stammen vorrangig aus den Branchen Maschinenbau und Telekommunikation/IT



## Zwischenfazit und Interpretation

- \_ Beide Hypothesen (vgl. S. 53) wurden bestätigt.
- \_ Innovationskommunikation ist in Unternehmen der Zukunftstechnologie-Branchen sehr unterschiedlich ausgeprägt. Entscheidend dafür ist einerseits das jeweils vorherrschende Innovationsparadigma, andererseits das Kommunikationsverständnis.
- \_ Die Sinnfälligkeit einzelner Positionierungen muss in Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensstrategie beurteilt werden; aus der vorliegenden Typologie kann kein Ideal abgeleitet werden.
- \_ Zahlreiche Unternehmen haben als „Allrounder“ keine klare Positionierung; dies bedarf in jedem Fall einer Klärung und Optimierung.
- \_ In einigen Unternehmen verfolgen Innovations- und Kommunikationsmanager konträre Konzepte; solche Widersprüche verhindern eine effektive Strategieumsetzung und sollten geklärt werden.

# Zusammenfassung

Zusammenfassung



## Kernergebnisse der Studie

- Das Innovationsverständnis ist im Wandel: vier von zehn Unternehmen setzen bereits auf Open Innovation. Die notwendigen Strukturen fehlen allerdings noch, insbes. mangelt es an Informationskanälen zu Partnern. Zudem geht es einseitig stärker um Einbindung als um Abgabe von Wissen.
- Kommunikation wird weiterhin vorwiegend persuasiv verstanden. PR-Profis wollen Themen aufbereiten und Botschaften positionieren; Innovationsmanager benötigen aber vor allem ein Monitoring der Meinungsbildung.
- Innovationskommunikation ist in Zukunftstechnologie-Branchen en vogue: annähernd jedes zweite Unternehmen hat dafür Mitarbeiter und spezifische Strategien, die aber bei Innovationsmanagern häufig nicht bekannt ist. Und nur bei zehn Prozent sind Innovations- und Kommunikationsprozesse systematisch verzahnt. Dementsprechend wird der Einfluss von Kommunikation auf den Innovationserfolg vielfach nicht erkannt.
- Unterschiedliche Perzeptionen von PR-Profis und Innovationsverantwortlichen kennzeichnen alle Aspekte des Handlungsfelds.
- In der Unternehmenspraxis lassen sich fünf unterschiedliche Typen der Innovationskommunikation (Traditionalisten, Strategen, Taktiker, Allrounder, Spielmacher) nachweisen, die durch die zugrunde liegenden Kommunikations- und Innovationskonzepte beeinflusst werden.



## Die Autoren und Partner der Studie

Autoren und Partner



## Über die Universität Leipzig



- \_ Führendes Universitäts-Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft im deutschsprachigen Raum, 1916 als erste Einrichtung seiner Art in Europa gegründet, Nr. 1 im aktuellen Handelsblatt Karriere-Ranking der Medien-Studiengänge in Deutschland
- \_ Think-Tank der PR-Forschung mit acht Kompetenzfeldern und internationalem Partnernetzwerk; ausgewiesen durch zahlreiche aktuelle Studien und über 50 Buchpublikationen der beiden Universitätsprofessoren
- \_ Forschungsschwerpunkt „Innovations- und Technologiekommunikation“ mit Studien im Spannungsfeld von Journalismus und Kommunikationsmanagement (INNOVATE 2004 und 2006) sowie zur Leadership Communication; Kooperationen u. a. mit Uni Hohenheim, Stanford University; Infos und Publikationen: [www.innovationskommunikation.de](http://www.innovationskommunikation.de)

[www.communicationmanagement.de](http://www.communicationmanagement.de)

## Über den Partner: Fink & Fuchs Public Relations AG



**Fink & Fuchs**  
Public Relations AG

- \_ 1988 gegründete Agentur mit Standorten in Wiesbaden und München; laut Branchenranking mit 76 Mitarbeitern die Nr. 1 der Spezialagenturen für Technologie- und Innovationskommunikation in Deutschland
- \_ Breites Kundenspektrum, darunter: Adobe Systems, Carl Zeiss, Cisco Systems, DSGVO, EMC, GAD, living-e, Microsoft Deutschland, Mobotix, o2, Psion Teklogix, Reiner SCT, Schott Solar, Star Finanz, Telefonica, TÜV Hessen, Xerox und Zetvisions
- \_ Vielfältige Auszeichnungen unter anderem bei den PR-Report Awards als „PR-Agentur des Jahres“, für „B-to-B-Kommunikation“ (dreimal in Folge), „Publicity“ oder „CSR-Kommunikation“, mit dem Deutschen PR-Preis Technologie im Jahr 2007 und dem Sabre Award 2008 „German Consultancy of the Year“

[www.ffpr.de](http://www.ffpr.de)

[www.ffpr.net](http://www.ffpr.net)

## Projektteam und Autoren



Ansgar Zerfaß  
Dr. rer. pol. habil., Dipl.-Kfm.  
Universitätsprofessor  
[zerfass@uni-leipzig.de](mailto:zerfass@uni-leipzig.de)



Nadin Ernst, M. A.  
Wiss. Mitarbeiterin  
[nernst@uni-leipzig.de](mailto:nernst@uni-leipzig.de)

Universität Leipzig  
Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft  
Abteilung Kommunikationsmanagement und Public Relations  
*Kompetenzzentrum Innovations- & Technologiekommunikation*  
Burgstr. 21, D-04109 Leipzig  
[www.communicationmanagement.de](http://www.communicationmanagement.de)