Innovationen Institut

Innovation durch Kommunikation

Studie zum Zusammenspiel von Innovation und Kommunikation

Mit freundlicher Interstützung von BT Germany GmbH & Co. OHG

BT

Innovation durch Kommunikation

Eine Kurzstudie der InnovationTrust Consulting GmbH zum Zusammenspiel von Innovation und Kommunikation in der deutschen Finanzdienstleistungs- und Automobilindustrie

Frankfurt, 26. 02. 2008

Inhalt

Zur Studie

Themen und Basiszahlen

1. Basisergebnisse des Innovationsmanagements

1.1 Innovationsumsatz

1.2 Anteil realisierter Innovationen

1.3 Anteil erfolgreich umgesetzter Innovationen

2. Innovationsmanagement: Automobil- versus Finanzdienstleistungsbranche

2.1 Innovationsziele

2.2 Generelle Innovationsfaktoren

2.3 Bedeutung der Erfolgsfaktoren

2.3.1 Ideengenerierung

2.3.2 Ideenbewertung

2.3.3 Ideenverteilung

3. Kommunikationsmanagement: Einbezug des Endkunden

3.1 Relevanz der Kommunikationslösungen

3.2 Mitwirkungsbereitschaft der Endkunden

4. Umsetzungslücken in Innovation und Kommunikation

4.1 Ideengenerierung

4.2 Ideenbewertung

4.3 Ideenverteilung

5. Alleinstellungsmerkmale der Top-Performer

5.1 Top-Performer Portfolio

5.2 Enabler für den Innovationserfolg

5.3 Innovationsziele

5.4 Generelle Erfolgsfaktoren

6. Fazit und Empfehlungen

7. Anhang

Zur Studie

Nachhaltig wettbewerbsfähig bleibt, wer innovativ ist. Unternehmen stehen unter ständigem Veränderungsdruck, die Anforderungen an sie werden immer komplexer. Verstärkt wird diese Tatsache durch immer kürzere Innovationszyklen und Produktgenerationen. Diese Herausforderungen anzunehmen, bedeutet die hauseigene Innovationsstrategie stetig zu hinterfragen und zu optimieren.

Innovationen sind prozessübergreifend auf allen Feldern eines Unternehmens möglich und ertragreich: in den Bereichen der Organisation, Produktion und Distribution, aber auch hinsichtlich der Preise, der Produkte und der Kundenkommunikation. Allen Innovationsprozessen gemein ist, dass sie nur dann erfolgreich umgesetzt werden können, wenn die Kommunikationsflüsse in allen Stadien reibungslos und effizient ablaufen. Ohne den offenen Austausch in vielfältigen Wissensallianzen – intern wie extern – kann kein Innovationsmanagement langfristig erfolgreich sein.

Kernthema der vorliegenden Studie ist das Zusammenspiel von Innovation und Kommunikation. Die Studie erfasst Top-Unternehmen der Finanzdienstleistungs- und Automobilindustrie in Deutschland und analysiert im Detail Optimierungsansätze des Informationsflusses in erfolgreichen Innovationsprozessen. Einen Anknüpfungspunkt bieten Erkenntnisse der Trendstudie „Innovation und Wachstum“ aus dem Jahre 2004. Hier erwiesen sich der Umgang mit Informationen und die Unternehmenskommunikation insgesamt als wesentliche Hürden für Innovationen und Wachstum. Der Produktionsfaktor Kommunikation spielt eine zentrale Rolle für den Erfolg jedes Innovationsprozesses und steht daher konsequenterweise im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung.

„Kommunikation mit Kunden und Endkunden ist Grundlage für erfolgreiche Innovationen.“ (Michael Schwöbel – Geschäftsführer Pirelli Deutschland)

Ungeachtet aller Innovationsoffensiven der letzten Jahre besteht immer noch großer Nachholbedarf hinsichtlich der professionellen Kommunikation von neuen Ideen,

Produkten und Technologien. Vornehme oder bewusste Zurückhaltung von wichtigen Informationen sind hinderlich, denn Mitarbeitern, Kunden und Journalisten muss der Mehrwert, den eine Innovation erzeugt, vermittelt werden. Ein innovatives Image erregt Aufsehen. Erst erfolgreiche Kommunikation verhilft einer Innovation zum Durchbruch. Nur so lassen sich kostspielige Entwicklungsaufwendungen für Innovationen amortisieren, werden Innovationsprozesse rentabel und erfolgreich. Im Laufe des Innovationsprozesses muss intern ein sicherer und schneller Kommunikationsfluss gewährleistet sein, muss externes Wissen eingeholt werden, müssen die Bedürfnisse der Endkunden berücksichtigt werden. Kommunikation ist ein entscheidender Treiber der Innovationsfähigkeit.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, Innovationspotenziale aufzudecken, die aus nicht reibungslos funktionierenden Kommunikationsabläufen oder nicht ausgeschöpften Kommunikationskanälen – intern wie extern – resultieren. Dabei wurden vier Analyseansätze zugrunde gelegt, um daraus Handlungsanleitungen für Unternehmen zu generieren:

- eine Gegenüberstellung der beiden in der Studie analysierten Branchen
- eine ergänzende internationale Online-Endkundenbefragung
- eine selbstkritische Bestandsaufnahme des Samples zum Verhältnis von Relevanz und Einsatzhäufigkeit zentraler Prozessfaktoren
- eine Gegenüberstellung der innovativsten Unternehmen des Samples mit den restlichen befragten Unternehmen

Insbesondere die weltweit durchgeführte Online-Umfrage unter Endkunden, als erste ihrer Art und ihres Umfangs, offenbart erstaunliche Erkenntnisse. Das „Mysterium“ Kunde wird durch die praxisorientierte Erhebung, die sich am aktuellen Stand der Forschung orientiert, aus der Sicht des Kunden selbst aufgelöst. Weit über klassische Markforschungsmethoden hinaus wird das Konzept der „Open Innovation“ ins Zentrum gerückt: Ein vom Unternehmen initiierter interaktiver Dialog, der auf aktive und kreative Partnerschaft abzielt und damit die Kundenorientierung zur Kundenintegration erweitert. Der Kunde wird nicht mehr nur als Wertempfänger am Ende des Innovationsprozesses berücksichtigt. Er möchte auch von Anfang an als Ideengeber und Ideenbewerter Gehör finden.

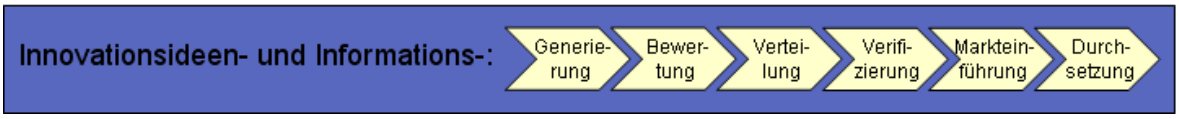
Die analytische Gliederung des Innovationsprozesses in einzelne Prozessschritte oder -stadien ist die Ausgangsbasis der Studie. Sie ermöglicht eine zielgenaue Identifizierung bestimmter Stärken und Schwächen der Innovationsstrategien. Es ergeben sich sechs Schritte, die in der tatsächlichen Unternehmenspraxis natürlich nicht immer strikt zu trennen sind, und auch nicht zwingend hintereinander geschaltet ablaufen müssen. Die Darstellung umfasst das Werden und Wachsen sowohl von Innovationsideen, als auch von Innovationsinformationen:

Hintergrund

Die Studie „Innovation und Kommunikation" basiert auf einer Befragung von über 30 Top-Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungsmarkt und der Automobilindustrie. Inhalte der Studie ist der Umgang mit Informationen im Innovationsprozess:

- Bedeutung von Innovationen,
- Umgang mit Informationen und Kommunikationslösungen im internen Innovationsprozess
- Einbezug der Endkunden in den Innovationsprozess und die damit verbundenen Lösungen

Die Erhebung erfolgte über persönliche Gespräche mit dem Vorstand und dem verantwortlichen Innovationsmanagement.



Jeder Innovationsprozess beginnt mit einer Ideengenerierung, die gleich einem intuitiven Brainstorming wertfrei Ansätze und Einfälle zusammenträgt. Jede einzelne Innovationsidee dieser Sammlung wird im nächsten Schritt, der Ideenbewertung, sowohl auf seine Realisierbarkeit als auch auf seine Erfolgschancen hin überprüft, sodass die Liste in der Regel merklich schrumpft. In der nachgeschalteten Ideenverteilungsphase werden über unterschiedliche Medien sämtliche relevante Daten und Informationen in alle Abteilungen befördert, die diese benötigen. Die nächste Phase des Innovationsprozesses ist die Ideenverifizierung. Dabei müssen die Innovationen, die bisher nur als Ideen und Entwürfe vorliegen, in Produkte bzw. Angebote umgesetzt werden. Die Markteinführung, als vorletztes Stadium des Innovationsprozesses, bringt das mittlerweile zur Marktreife gebrachte innovative Produkt auf den Markt. In der letzten Phase wird schließlich die Durchsetzung des Produktes angestrebt.

Unter Berücksichtigung der einzelnen Prozessschritte an gegebener Stelle in der Gliederung stellt sich die Kapiteleinteilung der vorliegenden Studie wie folgt dar.

1.

Der erste Blick gilt den Basisergebnissen der Studie. Die Innovativität der Finanzdienstleistungs- und Automobilindustrie im nationalen Vergleich wird über die Innovationskennziffern ‚Innovationsumsatz', ‚Anteil realisierter Innovationen' und ‚Anteil erfolgreich eingeführter Innovationen' festgestellt. Hier zeichnet sich eine hohe Innovationsaktivität und erfolgreiches Durchsetzungsvermögen marktreifer Innovationen ab. Die Finanzdienstleistungs- und Automobilindustrie ist im Vergleich mit dem nationalen Branchendurchschnitt überdurchschnittlich gut aufgestellt.

2.

Im zweiten Kapitel werden die Innovationsstrategien der Automobil- und der Finanzdienstleistungsbranche kontrastiv analysiert. Beiden Wirtschaftszweigen ist an fundiertem Innovationsmanagement gelegen. Neben deckungsgleichen Einschätzungen treten unterschiedliche Charakterzüge zu Tage, wenn etwa die Faktoren ‚Innovationsziel' und ‚generelle Innovationsfaktoren' sowie die Bedeutung der ersten drei Prozessschritte ‚Ideengenerierung', ‚Ideenbewertung' und ‚Ideenverteilung' aus der Sicht der beiden Branchen abgefragt wird. Interessant sind die Ähnlichkeiten beim Innovationsmanagement in diesen völlig unterschiedlichen Branchen.

3.

Das dritte Kapitel richtet den Fokus auf den Austausch zwischen Unternehmen und Endkunden. Zwar erkennen die Unternehmen die Bedeutung der Konsumenten für einen erfolgreichen Innovationsprozess an, dennoch lassen sie dieses Potenzial zu großen Teilen brach liegen – auch weil sie sich der enormen Mitwirkungsbereitschaft seitens ihrer Endkunden nicht bewusst sind und weil sie den gängigen, reduzierten Marktforschungsanalysen verhaftet scheinen. Der erweiterte Dialog mit dem Kunden birgt ein enormes Potenzial zur Optimierung unternehmerischer Innovationsprozesse. Insbesondere webbasierte Kommunikationslösungen bieten sich an und werden von den Endkunden geschätzt.

4.

Das vierte Kapitel widmet sich den Umsetzungslücken in Kommunikations- und Innovationsprozessen der befragten Unternehmen. Die Abweichung der Angaben zur Wichtigkeit bestimmter Lösungswege einerseits und zu deren Einsatzhäufigkeit andererseits zeigt, dass die Unternehmen selbst diese Umsetzungslücken erkennen und äußern. Eine Kluft zwischen Soll und Ist klafft insbesondere im konkreten innovativen Wissensmanagement. Strukturierte und zugängliche Innovationsdatenbanken und ein unternehmensinternes Innovationswikipedia sollen hier in naher Zukunft Abhilfe schaffen.

5.

Das letzte Kapitel der Analyse stellt unter der Maßgabe „Lernen von den Besten“ die Top-Performer aus der Stichprobe den übrigen befragten Unternehmen gegenüber. Ein Portfolio veranschaulicht das Innovationsranking. Unterschiedliche Angaben zu Enablern des Innovationsprozesses, Innovationszielen und generellen Erfolgsfaktoren decken die Alleinstellungsmerkmale der „Innovations-Champions“ auf. Ein ausgewogenes Verhältnis von Effektivität und Effizienz auf ausgesprochen hohem Niveau charakterisiert deren Innovationsmanagement. Die Top-Performer legen mehr Wert auf Kommunikationslösungen, als auf organisatorische oder technische Aspekte. Zudem haben sie die Phase der Prozessoptimierung via Innovationen hinter sich gelassen und widmen damit ihre Aufmerksamkeit der Produktinnovativität.

Themen und Basiszahlen

Die Kurzstudie „Innovation durch Kommunikation“ basiert auf der Befragung von 30 Top-Unternehmen aus der Finanzdienstleistungs- und Automobilindustrie. Die Unternehmen wurden im Frühjahr 2007 mittels eines standardisierten Fragebogens und begleitenden persönlichen Gesprächen auf Ebene des innovationsverantwortlichen Topmanagements zu folgenden Themenkreisen befragt:

- Bedeutung von Innovationen
- Umgang mit Informationen und Kommunikationslösungen im internen Innovationsprozess
- Einbezug der Endkunden in den Innovationsprozess und damit verbundene Lösungen

Eine ergänzende Online-Endkundenbefragung wurde mit Unterstützung von spymac.com international durchgeführt. Die Unternehmensberatung InnovationTrust nahm die Auswertung vor. Verantwortlicher Autor und Initiator der Kurzstudie ist Dr. Axel Glanz.

Die Studie wurde durch die freundliche Unterstützung von BT Germany ermöglicht. BT ist ein globaler Anbieter von Netzwerk- und IT-Services für große Unternehmen und die öffentliche Verwaltung. BT ist in seiner Branche als Innovator und Pionier anerkannt und hat ein großes Interesse daran, die Innovationsmotivation und das Innovationsmanagement seiner Kunden zu verstehen. Die Informationstechnologie spielt im gesamten Innovationsprozess eine zunehmend große Rolle – sei es für den unternehmensinternen Austausch und die Zusammenarbeit über Ländergrenzen hinweg oder den Austausch mit Partnern, Kunden und Lieferanten.

1. Basisergebnisse des Innovationsmanagements

Es gilt zunächst, die Innovationskennziffern des befragten Unternehmenspools zu ermitteln, um eine Untersuchungsgrundlage zu schaffen. Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse kann die anschließende Detailanalyse zum Zusammenhang von Innovationshandling und Unternehmenskommunikation besser im nationalen Wirtschaftsgefüge verortet werden. Wie stehen die Finanzdienstleistungs- und Automobilindustrie im Bundesbranchendurchschnitt da? Heben sich einzelne Unternehmen durch ihr Innovationsmanagement aus der Stichprobe hervor?

Der allgemeine Innovationsumsatz ist hierbei zentral von Bedeutung. Daneben interessiert zum einen der Anteil realisierter innovativer Ideen, zum anderen der der erfolgreich umgesetzten Innovationen. Auf der Basis dieser Eckpunkte wird das harte Faktum des Innovationsumsatzes interpretierbar: Effizienz und Ausfallquoten in den Innovationsmanagements werden transparent, eventuelle Potenziale in der Konsequenz konkret fassbar.

Die Innovationsaktivität wird als Prozess verstanden und von der Ideenfindung über die Realisierung der Innovationsideen bis hin zu deren erfolgreicher Umsetzung am Markt in Messzahlen überführt.

Nach der Auswertung der Daten zum Innovationsumsatz wird diesen im Folgenden jeweils in einzelnen Unterkapiteln der Realisierungsgrad innovativer Ideen und die Quote erfolgreich in den Markt eingeführter Innovationen zur Seite gestellt.

1.1 Innovationsumsatz

Eine ökonomische Faustregel besagt, dass sich ein Unternehmen dann langfristig erfolgreich am Markt zu etablieren vermag, wenn es mindestens 10 Prozent seines Umsatzes über innovative, d.h. neue oder neu gestaltete Produkte erwirtschaftet. Angesichts immer kürzerer Produktzyklen bewahrt erst ein erfolgreiches Speed-Management den innovativen Charakter einer Innovation auch bis zu deren Markteinführung und ergänzt damit das klassische Innovationsmanagement:

„Innovativ sein bedeutet für uns vor allen Dingen schneller sein, als andere“. (Haydan Leshel, Geschäftsführer Kia Deutschland)

Wie hoch liegt der prozentuale Anteil des Umsatzes 2006 mit neuen/neu gestalteten Produkten, die nicht älter als drei Jahre sind bei dem berücksichtigten Sample der vorliegenden Studie? Rund 10 % der befragten Unternehmen erwirtschaften lediglich 1 bis 5 Prozent ihres Umsatzes über Produktinnovationen, anteilig 16 Prozent des Samples liegen mit 6 bis 10 Prozent Innovationsumsatz knapp unter dem theoretischen Soll-Wert.

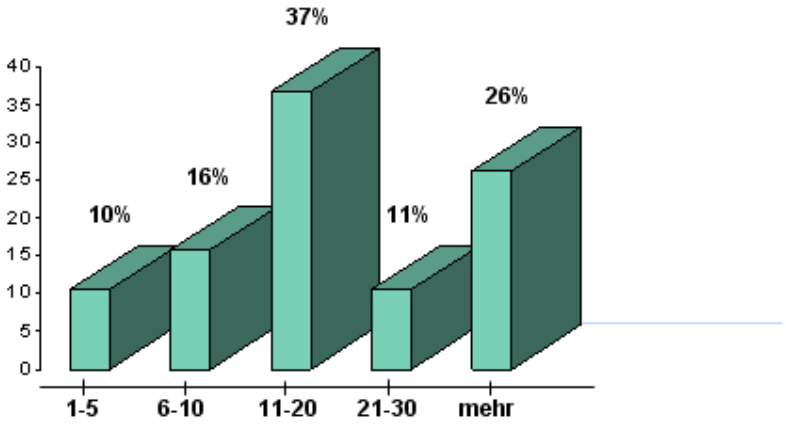
Allgemeine Ergebnisse - Innovationsumsatz

Innovationskennziffer – **Umsatz**

Anteil des Umsatzes 06 mit neuen/neu gestalteten Produkten, die nicht älter als 3 Jahre sind, in % vom Umsatz

Interpretation:

Der Verlauf entspricht dem allgemeinen Branchendurchschnitt. In der Gruppe mehr als 30 % sind jedoch überdurchschnittlich viele Unternehmen vertreten, was auf eine hohe Innovationsaktivität des Samples schließen lässt.



Innovationskennziffer Umsatz - Angaben in Prozent

Die Gruppe mit 30 und mehr Prozent Innovationsumsatz hebt sich vom Branchenmittel ab. Hier sind mit 26 Prozent überdurchschnittlich viele der befragten Unternehmen vertreten. Dies lässt auf eine hohe Innovationsaktivität des Samples schließen.

„Innovationen waren immer ein Kerntreiber unserer Aktivitäten“. (Dieter Pfund, Vorstand Sal. Oppenheim AG)

1.2 Anteil realisierter Innovationen

Die Frage, wie viele aller Innovationsideen im betreffenden Zeitraum des Kalenderjahres 2006 tatsächlich realisiert wurden, soll die eindimensionale Kennziffer des Innovationsumsatzes ergänzen. Indem man ihr nachgeht, erhält man Erkenntnisse über die Umsetzungsrate, darüber, wie effizient die vorhandenen Ressourcen genutzt werden und wie hoch umgekehrt die Ausfallquote liegt.

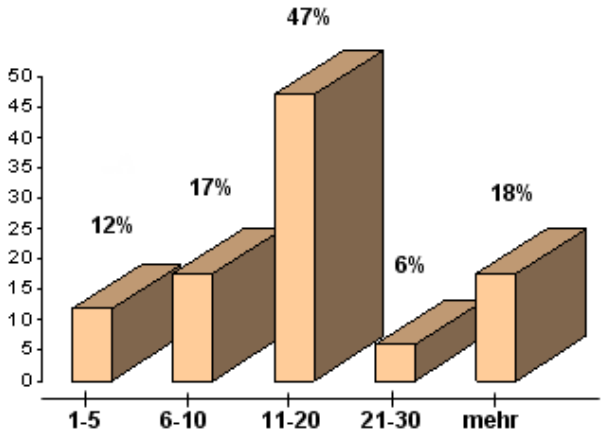
Allgemeine Ergebnisse – Anteil realisierter Innovationen

Innovationskennziffer – **Realisierungsgrad**

Wie viel % der Innovationsideen wurden realisiert

Interpretation:

Die Unternehmen BMW, HanseMerkur und UBS realisieren besonders viele der Innovationsideen. Im Übrigen entspricht 11-20% auch dem Durchschnitt anderer Branchen.



Innovationskennziffer Realisierungsgrad - Angaben in Prozent

Die Auswertung offenbart ein ähnliches Bild wie die des Innovationsumsatzes.
Dass annähernd die Hälfte des Samples bei einem Realisierungsgrad von 11 bis 20 Prozent liegt, entspricht dem Gros anderer Branchen. Bedenklich niedrig liegt die Umsetzungsquote der gereiften Innovationsideen bei 12 Prozent der befragten Unternehmen. 17 Prozent der Finanzdienstleistungs- und Automobilindustrie setzt 6 bis 10 Prozent der Entwürfe in die Tat um.

Aus den Gesprächen wurde deutlich: Das Management ist sich der essentiellen Bedeutung der Innovationsaktivitäten bewusst. Gleichzeitig ist klar, dass es ein ständiger Lernprozess bleibt. Auch die ausgefeilteste Prozessorganisation muss sich stets wandeln, um den Markterfordernissen einerseits und den internen

Kommunikationsanstrengungen andererseits gerecht zu werden.

1.3 Anteil erfolgreich umgesetzter Innovationen

Wie bereits ausgeführt, trägt auch die Erörterung des Anteils erfolgreich am Markt umgesetzter Innovationen dazu bei, ein Orientierungsraster zu etablieren, welches das Sample mit ihrer Innovationsaktivität identifiziert.

Den Ausschuss im Umsetzungsstadium des Prozesses möglichst gering zu halten, bedeutet nicht nur, die eigenen Ressourcen aus Forschung und Entwicklung ausgeschöpft zu haben. Noch entschiedener als im Stadium der Ideenverwertung geht es hier darum, den Finanzhaushalt vor Deckungslöchern zu bewahren. Denn erhält eine Innovationsidee grünes Licht, so bedarf ihre Umsetzung in einen konkreten Prototypen bzw. einen umfassend ausgearbeiteten Entwurf in der Regel ungleich mehr finanziellen Aufwand.

Allgemeine Ergebnisse – Anteil erfolgreich umgesetzter Innovationen

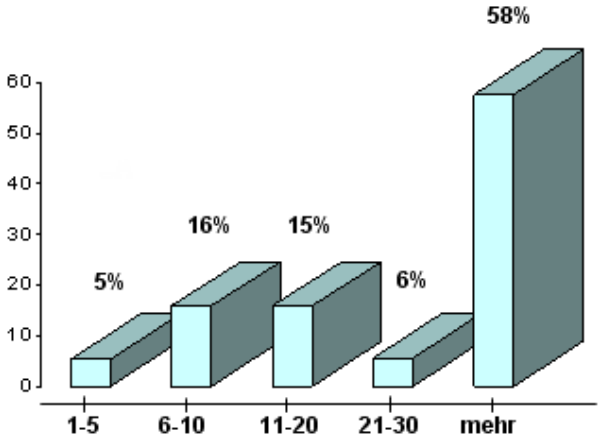
Innovationskennziffer – **Umsetzungserfolg**

Interpretation:

Die aufgeführten Unternehmen sind besonders erfolgreich im Durchsetzen ihrer Innovationen. Das kann zum einen an der sehr rigiden Auswahl, zum anderen aber auch an der großen Marktmacht liegen – oder an beidem.

Es bleibt aber anzumerken: Fast die Hälfte der Unternehmen setzt mehr als 70% seiner Innovationen „in den Sand". Das verursacht erhebliche Kosten.

Wie viel % der realisierten Innovationen sind im Markt erfolgreich?



Innovationskennziffer Umsetzungserfolg - Angaben in Prozent

Das Ergebnis überrascht: Stattlichen 58 Prozent der Unternehmen gelingt es, 30 und mehr Prozent ihrer realisierten Innovationen erfolgreich am Markt zu etablieren.

Zwei verschiedene Faktoren lassen sich hinter dieser hohen Kennziffer identifizieren. Zum einen fahren die Unternehmen angesichts des finanziellen Risikos, das die Einführung von Innovationen am Markt birgt, eine sehr rigide Auswahlstrategie. Zum anderen wirkt sich die große Markmacht, die ausnahmslos alle befragten Top-Unternehmen innehaben, günstig auf die Erfolgswerte der Markteinführung aus.

Insgesamt kann also geschlussfolgert werden, dass die beteiligten Firmen aus Finanzdienstleistungs- und Automobilsektor mit ihren Aktivitäten sehr erfolgreich agieren. Gleichzeitig wird sich zeigen, dass die zum Teil in den Gesprächen sehr selbstkritische Haltung des Managements ihre Begründung findet: Die Ungewissheit bezüglich der tatsächlichen Wünsche der Endkunden zieht sich durch alle Unternehmen und beide Branchen. Daher ist es erstaunlich, dass diese nicht mehr mit den digitalen Interaktions- und Kommunikationsmöglichkeiten in den Innovationsprozess eingebunden werden.

In Kapitel drei wird dieser Aspekt vertieft. Zunächst soll jedoch auf die natürlichen Unterschiede der Dienstleistungs- und Fertigungsbranche eingegangen werden.

2. Innovationsmanagement: Automobil- versus Finanzdienstleistungsbranche

Die vorliegende Studie hat sich auf zwei Wirtschaftszweige beschränkt: die Automobil- und die Finanzdienstleistungsbranche. Damit sind zwei sehr wichtige und verschiedenartige Branchen in der Industrie und dem Dienstleistungsgewerbe in Deutschland erfasst.

Werden die Daten der Finanzdienstleistungs- und der Automobilindustrie als Einheit ausgewertet, sind viele Gemeinsamkeiten sichtbar, obwohl Finanzdienstleiter im Innovationsmanagement wesentlich weniger klassische „Forschung und Entwicklung“ betreiben.

Jedoch bietet sich auch ein Vergleich der beiden Wirtschaftszweige an. Denn es ist anzunehmen, dass sie sich gerade hinsichtlich ihres Innovationsmanagements unterscheiden. Mögliche Innovationen fallen hier nicht nur dem Wesen ihrer Produkte nach qualitativ sehr unterschiedlich aus. Beide Branchen unterscheiden sich auch signifikant in ihrem Einflussradius. Dies hat konkrete Auswirkungen auf das Innovationshandling. Die Finanzdienstleistungsbranche ist weit weniger international ausgerichtet: Ihre Produkte müssen deutlicher an den nationalen Markt angepasst sein.

„Mit innovativen Produkten wie der Brillenversicherung haben wir unsere Bekanntheit vervielfacht.“ (Fritz-Horst Melsheimer, Vorstandvorsitzender der Hanse Merkur Versicherung AG)

Die gegenüberstellende Untersuchung des vorliegenden Kapitels fokussiert die Schwerpunkte, die jede der beiden Branchen in ihrem Innovationsmanagement setzt. Nach einem Blick auf die grundlegende Ausrichtung der forcierten Innovationen und der Befragung zu generellen Erfolgsfaktoren für Innovationen werden einzelne Schritte im innovativen Konstituierungsprozess näher betrachtet. In diesem Kapitel werden die ersten drei dieser Aspekte behandelt: die Ideengenerierung, die Ideenbewertung und die Ideenverteilung. Diese drei finden innerhalb des Unternehmens statt. Das nachfolgende dritte Kapitel „Kommunikationsmanagement:

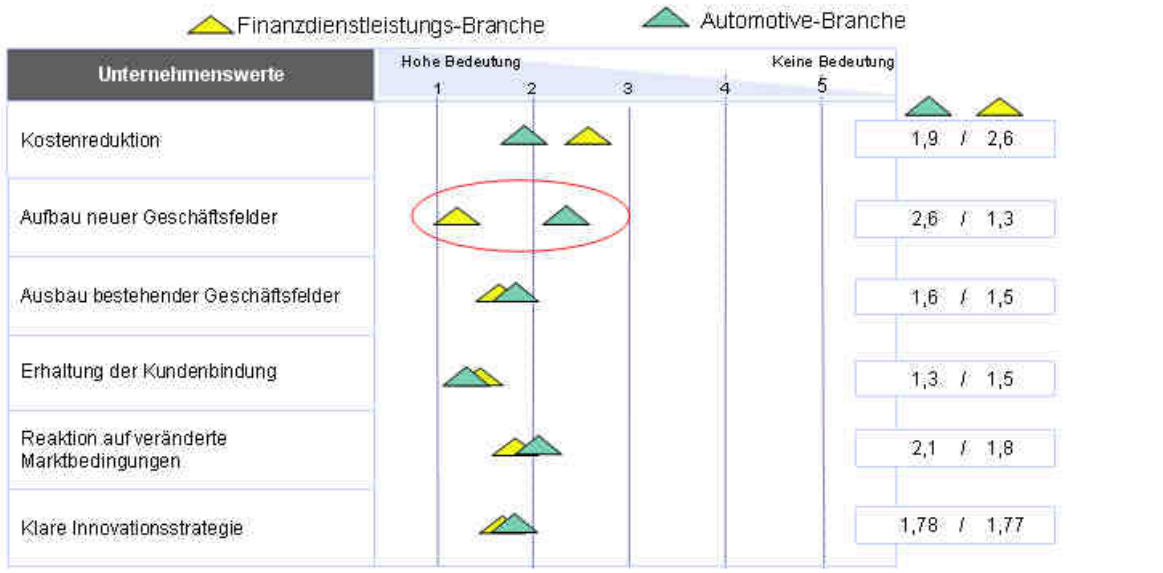
Austausch mit dem Endkunden“ wird sich dann der Ideenverifizierung, der Markteinführung der Innovation und deren Durchsetzung am Markt widmen – Aspekte, welche die Unternehmensgrenzen überschreiten und den Kontakt mit dem Endkunden einbeziehen.

2.1 Innovationsziele

Welche fundamentalen Innovationsziele setzen sich die beiden Wirtschaftszweige? Legen sie unterschiedliche Schwerpunkte in ihrer Innovationsaktivität und stellen damit ihre Weichen unterschiedlich? Vergleichswerte auf diese Frage wurden erhoben, indem die befragten Unternehmen aufgefordert wurden, Innovationsziele in ihrer Relevanz für das eigene Unternehmen zu bewerten.

Innovationsziele: Bei der Automobilbranche und der Finanzdienstleistung unterscheiden sich diese vor allem beim Aufbau neuer Geschäftsfelder und ein wenig bei der Kostenreduktion.

Innovationsziele: Welche Bedeutung hat für Sie das Innovationsziel....?



Im Durchschnitt messen beide Industrien dem Großteil der abgefragten Innovationsziele gleich viel Bedeutung bei. Insgesamt sind diese auf einer Skala von 1 (entspricht hoher Bedeutung) bis 5 (keine Bedeutung) mit einem Mittel zwischen 1 und 2 bewertet und sind damit allesamt für beide Branchen bedeutsam. Es handelt sich dabei um die Werte ‚Ausbau bestehender Geschäftsfelder’, ‚Erhaltung der

Kundenbindung', ‚Reaktion auf veränderte Marktbedingungen' und ‚klare Innovationsstrategien'.

Signifikante Unterschiede zwischen den Industrien zeichnen sich in der Bewertung des möglichen Innovationsziels ‚Aufbau neuer Geschäftsfelder' ab. Mit einem Mittel von 1,3 ist dies das zentrale Ziel von Innovationen der Finanzdienstleistungsbranche; demgegenüber ist dieses Innovationsziel für die Automobilbranche nicht so bedeutend.

Bei dem Ansatz, Innovation zur Kostenreduktion einzusetzen, ist ein gegenläufiges Bild zu konstatieren. Die Automobilindustrie spricht diesem Ziel mit einem Skalenwert von 1,9 eine hohe Bedeutung zu, die Finanzdienstleistungsindustrie mit nur 2,6 eine weit geringere. In diesem Zusammenhang greift die grundsätzliche qualitative Differenz der Produkte der gegenübergestellten Branchen: Die Produktionsabläufe eines verarbeitenden Wirtschaftszweigs bieten sich konkreter zur Optimierung an. Bildlich gesprochen müssen alle Zahnräder im Getriebe perfekt zusammenpassen, um die maximale Effizienz zu erlangen. Jeden einzelnen der zahlreichen *workflows* gilt es perfekt auszuarbeiten, ihr Zusammenspiel perfekt aufeinander abzustimmen. In der Automobilbranche werden Innovationen daher immer auch mit Kosteneinsparungen in Verbindung gebracht.

„Wir müssen vor allem zwei Ziele gleichzeitig erreichen: Innovationen und stetige Kostensenkung." (Markus Schmidt, Bereichsvorstand, Bosch)

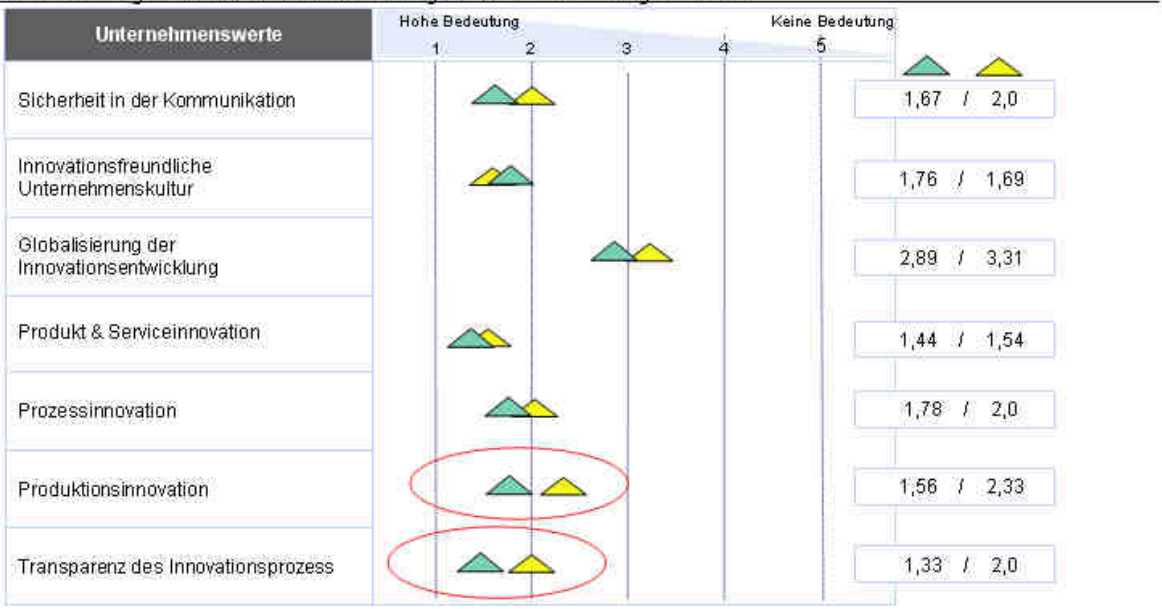
2.2 Generelle Innovationsfaktoren

Inwieweit beide Industrien in ihrer Innovationspolitik unterschiedliche Zielsetzungen vertreten, wurde im vorigen Unterkapitel aufgedeckt. Die Frage ist nun, inwieweit sie dies auch auf dem Weg hin zur erfolgreichen Einführung einer Innovation auf dem Markt tun. Welche Innovationsfaktoren hält ihr Unternehmen für wesentlich zur erfolgreichen Umsetzung einer Innovation? Welchen Erfolgsfaktoren wird, in der Konsequenz, in den beiden Industrien mehr Beachtung geschenkt?

Auch zur Klärung dieser Frage wurde den Befragten eine Auswahl an Themen vorgestellt, die sie bewerten sollten.

Generelle Innovationsfaktoren: Bei beiden Branchen unterscheiden sich diese vor allem bei Produktionsinnovationen und der Bedeutung der Transparenz.

Generelle Erfolgsfaktoren: Welche Bedeutung hat für Sie der Erfolgsfaktor....?



Wie bei den Zielsetzungen divergiert das Ergebnis nur hinsichtlich zweier Werte deutlich. Beiden misst die Automobilbranche mehr Bedeutung bei.

Erstens ist dies der Faktor der Produktionsinnovation. Einem durchschnittlichen Wert von 2,33 der Finanzdienstleistungsindustrie steht ein Wert von 1,56 der Automobilindustrie entgegen. Dies deckt sich mit der beachtlich hohen Bedeutung der Kostenreduktion, wie sie im vorigen Unterkapitel für die Automobilhersteller konstatiert wurde.

Zweitens bewertet der Automobilzweig die ‚Transparenz des Innovationsprozesses' höher. Mit einem Mittel von 1,33 ist die Transparenz gar der Erfolgsfaktor Nummer eins. Die Befragten des Wirtschaftszweigs Finanzdienstleistung bewerten dagegen eine Durchschau- oder Nachvollziehbarkeit des Innovationsprozesses nur mit einem durchschnittlichen Skalenwert von 2,0.

Dem Kriterium der Transparenz soll an dieser Stelle jedoch nicht nur aufgrund seiner divergierenden Bedeutung innerhalb der Innovationsabläufe der beiden Branchen

Beachtung geschenkt werden. Denn das Thema der vorliegenden Studie, der Zusammenhang von Innovation und Kommunikation deutet sich hier an. Transparenz des Innovationsprozesses ist nur über funktionierende Kommunikationswege zu erreichen. Transparenz birgt Potenzial für beide Branchen.

Abgesehen von den aufgeführten Werten unterscheiden sich die beiden Branchen nicht weiter in ihrer Bewertung innovativer Erfolgsfaktoren. Für bedeutsam halten beide eine ‚innovationsfreundliche Unternehmenskultur´, ‚Produkt- und Service-Innovation', die ‚Prozessinnovation' und die ‚Sicherheit in der Kommunikation'.

Letzteres umfasst zum einen die Vermeidung von fehlgerichteter oder mangelnder Kommunikation intern, zum anderen die Geheimhaltung nach außen – beides bedeutsame kommunikative Aspekte auf dem Weg zur erfolgreichen Innovation. Mit Werten von 2,89 respektive 3,31 liegt die Globalisierung der Innovationsentwicklung bei den Erfolgsfaktoren von Innovationen abgeschlagen auf dem letzten Platz. Dies ist gerade hinsichtlich der globalen Ausrichtung der Automobilbranche, wie sie oben angeklungen ist, erstaunlich.

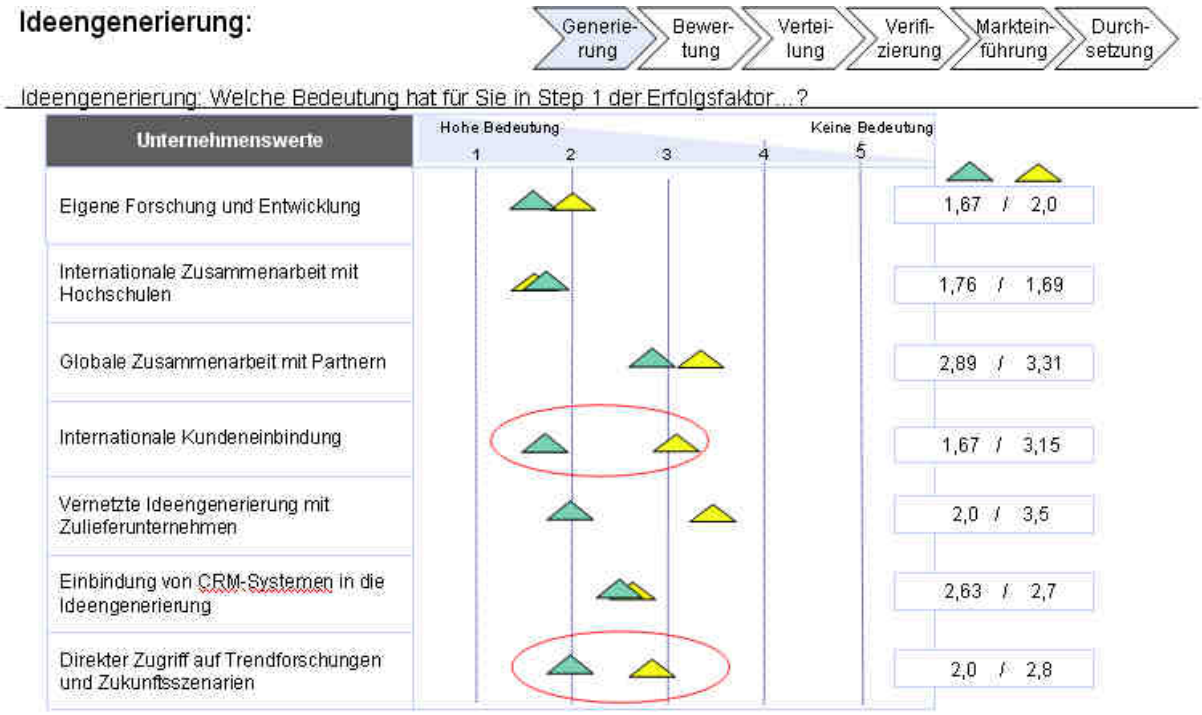
2.3 Bedeutung der Erfolgsfaktoren

Bereits in der Einführung zur vorliegenden Studie wurde der Prozess von der Innovationsidee zur Durchsetzung des innovativen Produkts am Markt analytisch in seine einzelnen Prozessschritte zerlegt.

Die ersten drei Schritte – 1. Generierung, 2. Bewertung, 3. Verteilung – betreffen den internen Ablauf im Unternehmen. Erst in den folgenden drei Schritten – 4. Verifizierung, 5. Markteinführung, 6. Durchsetzung – kommt der Endkunde, und damit ein Kontakt über die Unternehmensgrenzen hinweg, ins Spiel. Die folgenden Unterkapitel fokussieren im Einzelnen die ersten Schritte, die sich ohne Kontakt nach außen in den verschiedenen Abteilungen des Unternehmens selbst vollziehen.

2.3.1 Ideengenerierung

Eine Ideengenerierung kann über verschiedene Kanäle Know-how rekrutieren.



Ähnliche Schwerpunkte setzen die beiden Branchen des Samples hinsichtlich der eigenen Forschung & Entwicklung und der internationalen Zusammenarbeit mit Hochschulen. Beide Ressourcen werden von der Finanzdienstleistungs- wie der Automobilbranche ähnlich bedeutsam eingeschätzt: Alle Mittelwerte liegen zwischen 1,5 und 2,0, das heißt bei hoher Bedeutung.

Ebenso auf ähnliches Echo von Finanzdienstleistung und Automobilbranche stoßen zwei weitere Themen in ihrer Bedeutsamkeit für die Generierung innovativer Ideen. Bei beiden erstaunt das geringe Maß an Bedeutung, das ihnen beigemessen wird.

Zum einen ist dies die globale Zusammenarbeit mit Partnern: Wieder wird die internationale Ausrichtung hinten angestellt. Anders als bei der angesprochenen

Kooperation mit Hochschulen sind wohl Handelspartner aus anderen Nationen und Kulturkreisen keine vorrangigen Ansprechpartner der gesamten Stichprobe. Die Gründe hierfür lassen sich, ähnlich wie oben, in bereits ausgeschöpftem Potenzial oder in national gebundenen Randbedingungen vermuten.

Zum anderen überrascht die geringe Bedeutung, die CRM-Systemen zugesprochen wird. CRM, Customer Relationship Management sind softwarebasierte Kundendatenbanken, die für Kundeneinbeziehungsprogramme und Kundenpräferenzen hinsichtlich Innovationen eingesetzt werden können. Die Planung erfolgreicher Produktinnovationen lässt sich daher mit den Daten aus gut gepflegten CRM-Systemen unterstützen. Sie werden von beiden Wirtschaftszweigen wenig genutzt bzw. mit einem Mittelwert von 2,63 respektive 2,7 wenig wertgeschätzt. Mögliche konstruktive Beiträge seinerseits, so scheint es, werden von den Unternehmen nicht ausreichend abgefragt und können damit auch nicht zur Generierung neuer Innovationsideen beitragen.

Wie bereits in den vorigen Unterkapiteln gibt es auch hinsichtlich der Ideengenerierung unterschiedliche Schwerpunkte zwischen den beiden befragten Branchen. Dabei fällt auf, dass durchweg alle betroffenen Faktoren für die Automobilindustrie mehr Relevanz haben, als für die Finanzdienstleistungsindustrie.

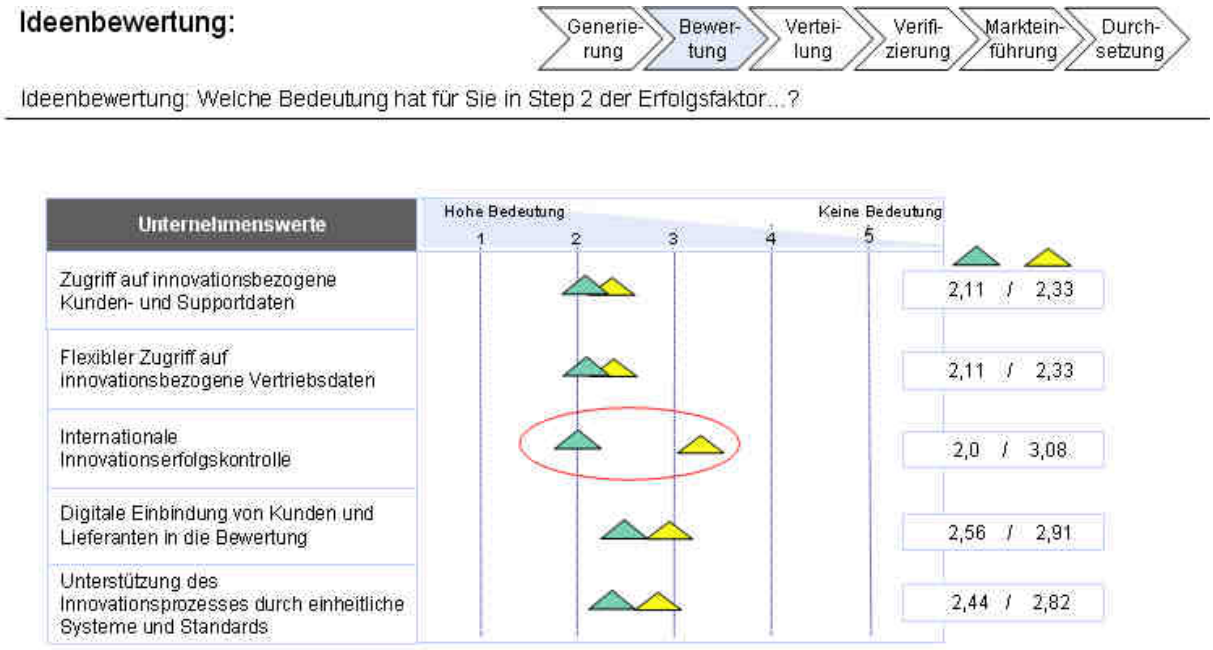
Dies betrifft erstens die internationale Kundeneinbindung. Wenn auch nicht systematisiert über CRM-Systeme, so ist doch der Automobilbranche die internationale Kundeneinbindung im Schritt der Ideengenerierung mit einem Wert von 1,67 zu 3,15 Punkten wesentlich wichtiger als der Finanzdienstleistung.

Der zweite Aspekt, welcher der Automobilindustrie wichtiger ist als der Finanzdienstleistung, ist die vernetzte Ideengenerierung mit Zulieferunternehmen. Mit einer Bewertung von 2,0 zu 3,5 ist hier die größte Kluft zwischen beiden Industrien zu konstatieren. Dies darf jedoch nicht sonderlich irritieren: Die Automobilbranche als verarbeitendes Gewerbe bedarf schlicht einem engeren und intensiveren Zusammenspiel mit Zulieferern als die mit ihr verglichene dienstleistende Branche. Damit kann sie auf ein größeres Netzwerk an Zulieferern zurückgreifen und von ihnen Ideen aufgreifen.

Zur Ideengenerierung, dem ersten Schritt auf dem Weg zur erfolgreichen Implementierung einer Innovation, greifen die Automobilhersteller gerne direkt auf Trendforschungen und Zukunftsszenarien zu. Mit einem Wert von 2,0 übertrifft sie die Finanzdienstleistung hier um 0,8 Punkte der Skala.

2.3.2 Ideenbewertung

Der zweite Schritt auf dem Weg zur Innovation ist die Ideenbewertung. Hier wird die Ideensammlung der Generierungsphase – die mit einem intuitiven Brainstorming zu vergleichen ist – kritisch auf ihre Machbarkeit und ihren Nutzen hin überprüft, um anschließend nur Innovationsideen mit Aussicht auf einen konkreten Mehrwert weiter zu verfolgen.



Die beiden befragten Wirtschaftszweige sind sich bezüglich der relevanten Faktoren hier vergleichsweise einig. Sie liegen annähernd gleichauf mit ihren Bewertungen der Faktoren ‚Zugriff auf innovationsbezogene Kunden- und Supportdaten', ‚flexibler Zugriff auf innovationsbezogene Vertriebsdaten', ‚digitale Einbindung von Kunden und Lieferanten in die Bewertung' und ‚Unterstützung des Innovationsprozesses durch einheitliche Systeme und Standards'. Anzumerken bleibt an dieser Stelle, dass die zugesprochene Bedeutung bei all diesen Themen mäßig ist. Die Werte liegen zwischen 2 und 3 auf der Skala. Die Automobilbranche setzt die Relevanz zudem stets um circa einen viertel Skalenpunkt höher an.

Signifikant unterscheiden sich die beiden verglichenen Branchen nur hinsichtlich der, internationalen Innovationskontrolle´ in ihrer Bedeutung für die Bewertung innovativer Ideen. Die Automobilbranche hält diese mit einem Wert von 3,08 für deutlich bedeutungsloser als die Finanzdienstleistungsbranche, die mit 2,0 bewertet.

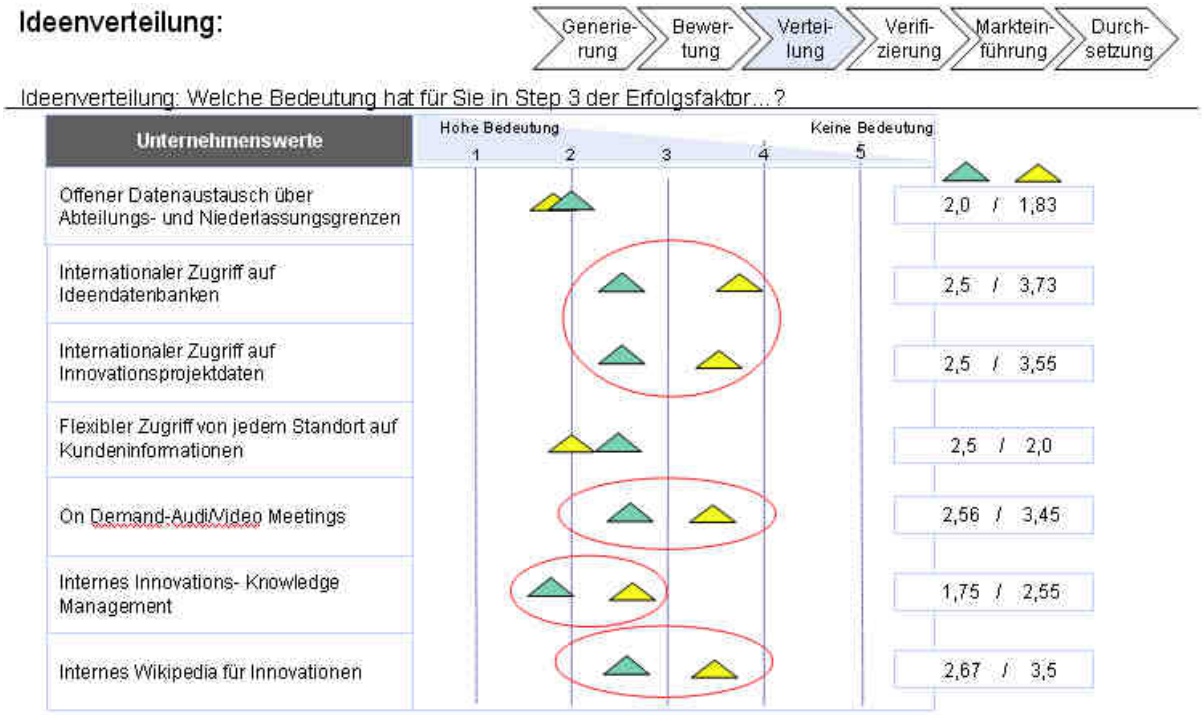
Bemerkenswert ist dies aus zweierlei Gründen: Zum einen hielt sich die Finanzdienstleistungsbranche bis zu dieser Stelle stets mit der positiven Bewertung internationaler Faktoren zurück. Zum anderen wird das Statement für eine globale Erfolgskontrolle verstärkt durch die Tatsache, dass es der Bewertung zufolge der wichtigste Faktor überhaupt für die dienstleistende Industrie ist. Im Stadium der Ideenbewertung ist der größte Abstraktionsgrad möglich. Trotz anschließend nötiger Anpassung an den nationalen Markt gibt ein Blick auf weltweite Entwicklungen und Innovationsversuche eine Tendenz vor, wie viel Mehrwert eine innovative Idee verspricht.

2.3.3 Ideenverteilung

Die Ideenverteilung - das interne Weiterverbreiten von Innovationsansätzen innerhalb des Innovationsprozesses- wird von beiden Branchen in der Bedeutung geringer veranschlagt.

Die Werte liegen für die Automobilbranche größtenteils zwischen 2 und 3, für die Finanzdienstleistung häufig gar zwischen 3 und 4. Wie in den vorigen Unterkapiteln bereits oft festgestellt, ist es wiederum die Finanzdienstleistungsindustrie, die den einzelnen Themen weniger Bedeutung beimisst.

Dennoch wiederholt sich eine weitere Beobachtung der vorigen Kapitel. Grundsätzlich liegt der Automobilindustrie mehr am internationalen Agieren. Ein internationaler Zugriff auf Ideendatenbanken und Innovationsprojekte ist für die Finanzdienstleistungsindustrie deutlich weniger relevant, als für die Automobilbranche. Der zweimalige Wert von 2,5 der Automobilbranche steht der deutlich niedrigeren Bewertung von 3,73 und 3,55 der Finanzdienstleister gegenüber.



Als Fazit bleibt festzuhalten: Die Finanzdienstleistungsbranche ist im Gegensatz zur Automobilbranche sehr auf den jeweiligen nationalen Markt fokussiert. Die Rahmenbedingungen und die Kundenwünsche für Innovationen sind sehr länderspezifisch. Dennoch verkennt auch sie nicht den Mehrwert, den ihr ein Blick ins internationale Geschehen verspricht.

Der zweite Themenkreis, auf den die Automobilbranche zur Streuung innovativer Projekte mehr Wert legt, sind organisatorische Verwaltungssysteme. Meetings, die *on demand* per Audio- oder Video-Konferenz einberufen werden, sichern bei Bedarf einen direkten Austausch und steuern damit zur systematischen Verteilung von innovativen Ansätzen bei. Interne ‚Innovations-Knowledge-Managements' als *tools*, die innovatives Wissen sicher und strukturiert ablegen, tragen ebenfalls zur Streuung bei. Ein internes Wikipedia für Innovationen sorgt dafür, dass Kenntnislücken schnell und mit den aktuellsten Erkenntnissen des Unternehmens behoben werden können.

An einem flexiblen und durchlässigen Datenaustausch und -zugriff ist hingegen der Automobilbranche weniger gelegen. Die Faktoren ‚offener Datenaustausch über Abteilungs- und Niederlassungsgrenzen' hinweg und ein ‚flexibler Zugriff von jedem Standort auf Kundeninformationen´ bewertet die Finanzdienstleistungsbranche mit

Werten über 2. Statt straffer Organisation liegt ihnen vermutlich mehr an flexiblem und eventuell gar unkonventionell-spontanem Austausch.

In der Gegenüberstellung der beiden Wirtschaftszweige Automobilherstellung und Finanzdienstleistung hinsichtlich ihres Innovationsmanagements klingen neben deckungsgleichen Statements auch verschiedene Charakterzüge der beiden Branchen an.

Ein fundamentales Ziel ihrer Innovationsaktivitäten ist für die Finanzdienstleistungsindustrie der Aufbau neuer Geschäftsterrains. Damit unterscheidet sie sich von der Automobilindustrie, der stattdessen eher die Kostenreduktion ein Anliegen ist. Die Bedeutung der Transparenz für Innovationsprozesse ist der Automobilbranche als genereller Erfolgsfaktor für die Verwirklichung von Innovationen präsenter.

Wird der Weg einer Innovation bis hin zu deren erfolgreicher Implementierung am Markt analytisch in einzelne Prozessmomente aufgespalten, so setzt auch hier jede der beiden Branchen eigene Schwerpunkte. Der Themenkreis internationale Kooperation und Formierung ist für die Finanzdienstleistungsindustrie nicht so relevant, wie er es für die Automobilindustrie ist. Dies mag auf die national determinierten Rahmenbedingungen und Kundenbedürfnisse zurückgehen, denen sich der dienstleistende Wirtschaftszweig ausgesetzt sieht.

In der administrativen Formierung der Kommunikationswege zum Austausch über Innovationsinhalte setzt die Automobilbranche auf deutlich geregelte Wege, während die Finanzdienstleistungsbranche flexiblere und spontanere Kanäle nutzt.

Summa summarum ist beiden Wirtschaftszweigen an einem fundierten Innovationsmanagement gelegen: Die Gewichtung vernachlässigend, ist das Interesse beider Branchen am Innovationsmanagement insgesamt mit Mittelwerten von 2,25 (Automobilherstellung) respektive 2,74 (Finanzdienstleistung) im oberen Drittel der Bewertungsskala einzuordnen.

3. Kommunikationsmanagement: Einbezug des Endkunden

Der Weg, den eine Innovation von ihrer Idee bis hin zu ihrer erfolgreichen Durchsetzung als seriengefertigtes Produkt bzw. Angebot zurücklegt, ist gesäumt von kommunikativem Austausch.

„Wir sind die innovativste Bank – wir werben nur noch nicht damit.“ (*Klaus Oswald Schmidt, Vorstand ING DiBa AG*).

Dies gilt nicht nur innerhalb der Unternehmensgrenzen und für Netzwerke mit externen Experten oder kooperierenden Unternehmen, wie es in den vorigen Kapiteln untersucht wurde. Auch der Endkunde als Empfänger der kommunikativen Botschaft kann zur Optimierung des Innovationsprozesses beitragen. Der „fit-to-market“ kann gesteigert, die „costs-to-market“ und „time-to-market“ gesenkt werden: Das Floprisiko des innovativen Produkts sinkt, es etabliert sich schneller und kostengünstiger am Markt.

In jedem Stadium, das eine Innovation auf dem Weg zu ihrer Marktreife durchläuft, können Unternehmen konkret und konstruktiv von ihrem Endkunden profitieren. Anders als es die herkömmlichen Marktforschungsmethoden in den Blick nehmen, sind Endkunden nicht nur als Wertempfänger eine gewichtige Variable des Innovationserfolgs. Hoch innovative Endkunden tragen auch als Wertschöpfer zur Optimierung und zum Erfolg des Innovationsprozesses bei.

Unter dem Schlagwort „Open Innovation“ wird unter anderem diesem Aspekt in jüngster Zeit Rechung getragen. Dabei stehen neben den offenen Innovationsideengenerierungen mit Lieferanten, Universitäten und anderen auch die Endkunden im Fokus. Statt nur Bedürfnisinformationen am Markt abzugreifen, soll der Endkunde als aktiver und kreativer Partner Lösungsinformationen beisteuern. Die Kundenorientierung wird um die Kundenintegration erweitert. Eine interaktive Partnerschaft zwischen Unternehmen und Kunde wird angestrebt; das Unternehmen selbst übernimmt dabei die Rolle des Initiators und Moderators.

Für den Dialog, der die Idee von „Open Innovation“ Innovation verwirklicht, kommen vielfältige Kommunikationslösungen in Betracht. Im Zeitalter von Web 2.0 und „user generated content“ hat sich das Internet vom reinen Abrufmedium zur interaktiven Plattform entwickelt. Dem Nutzer bieten sich schier grenzenlose Möglichkeiten selbst aktiv zu werden. Unternehmen stehen damit zahlreiche Kanäle zur Verfügung, über die sie ihre Endkunden zielgenau und individualisiert erreichen und auch anhören können. Neben den traditionellen Anwendungen wie Newsletter, Mail und Forum treten neue Formen der Online-Kommunikation wie Blog, Podcast, Newsfeed oder Community auf. Zudem kann über das (Mobil-)Telefon das Gespräch gesucht oder gar *face to face* Kontakt aufgenommen werden.

Dieses Kapitel richtet den Fokus explizit auf den Austausch mit dem Endkunden. Einerseits wurde branchenübergreifend die Einschätzung des Managements zu verschiedenen Kommunikationslösungen in Verbindung mit den einzelnen Prozessschritten des Innovationsmanagements analysiert.
Andererseits wurde mit der Unterstützung von spymac.com eine internationale Online-Befragung zu diesem Thema durchgeführt. Über 1.000 Endkunden weltweit wurden befragt. Die Ergebnisse stellen sich als sehr stabil dar, auch wenn der Pool an befragten Konsumenten in den einzelnen Ländern teilweise nicht allzu groß ist. Insgesamt wurde jedoch die Internetpopularität weltweit systematisch abgedeckt.

Die Kunden wurden hinsichtlich ihrer Mitwirkungsbereitschaft im Stadium der Ideengenerierung und -bewertung zu einem Motivationsstatement aufgefordert. Jede abgefragte Kommunikationslösung bewerteten sie danach, ob sie sich über diese vom Unternehmen zum Austausch anregen lassen würden. Die beiden ersten Stadien wurden deshalb gesondert betrachtet, weil sie von der herkömmlichen Marktforschung weitgehend außer Acht gelassen werden. Dabei kann gerade im Verlauf der Ideengenerierung und deren Bewertung, das Innovationsmanagement sehr gezielt auf Kundeninput eingehen.

Generell ist festzustellen: Wenn Unternehmen sich konstruktiv-innovative Beiträge von den Endkunden erhoffen, sind Unternehmen an diesen selbstverständlich ebenso interessiert wie an allen anderen Informationsquellen. Offen bleibt unter diesen Vorzeichen, welche Kommunikationslösungen sie dabei für ergiebig und für

alltagstauglich halten. Interessant ist auch der Motivationsgrad der Endkunden, zum Innovationsprozess der Unternehmen beizutragen. Diese Variable wurde bisher noch nicht in dem Ausmaß und mit dem weltumspannenden Radius analysiert, wie in der vorliegenden Studie.

Bevor im Folgenden die Ergebnisse der Endkundenbefragung präsentiert und analysiert werden, wird zur Orientierung vorab die Einschätzung der befragten Unternehmen hinsichtlich der Bedeutung einer Endkundenkommunikation thematisiert.

3.1 Relevanz der Kommunikationslösungen

Für wie bedeutend halten die befragten Unternehmen den Kontakt zu ihrem Endkunden? Grundsätzlich ist der Stichprobe die Bedeutung eines Austauschs mit ihren Endkunden bewusst und ein Anliegen.

„Innovationen entstehen in der ganz engen Kommunikation mit unseren Kunden". (Ulrich Hülsbeck, Vorstandvorsitzender von Huf – Hülsbeck und Fürst)

Frage III: Innovationsmanagement im Innovationsprozess

	Anteil der Unternehmen, die entsprechende Kommunikationslösungen zu Endkunden im jeweiligen Innovationsprozessschritt als bedeutsam einschätzen						Im Einsatz bei...
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 6	
Interaktionsportale	50,0%	21,4%	23,1%	26,7%	46,2%	64,3%	56,3%
Instant Messenger	30,0%	20,0%	11,1%	10,0%	9,1%	9,1%	0%
Aktive Nutzung von Blogs	58,3%	53,8%	10%	33,3%	33,3%	41,7%	26,7%
Call Center	30,8%	16,7%	33,3%	53,8%	38,5%	60,0%	75,0%
Online Kundenbefragung	58,3%	41,7%	30,0%	69,2%	41,7%	38,5%	50,0%
Online Marketing	16,7%	25,0%	41,7%	27,3%	57,1%	78,6%	73,3%
E-mail	25,0%	27,3%	41,7%	25,0%	53,8%	76,9%	80,0%
Online Fokusgruppen	50,0%	54,5%	30,0%	41,7%	27,3%	36,4%	50,0%
Summe	39,8	32,5	27,6	35,8	38,3	50,6	

** Rot markiert ist die jeweils wichtigste Kommunikationslösung pro Step*
** Gelb markiert ist die jeweils zweitwichtigste Kommunikationslösung pro Step*

Zur Disposition steht, in welcher Phase des Innovationsprozesses die Unternehmen konkret mehr Wert auf die enge Kommunikation mit dem Kunden legen, in welcher weniger? Welche Kommunikationslösungen halten sie je nach Stadium für besonders geeignet? Diesen Fragen wurde nachgegangen, indem der Stichprobe eine Reihe der wichtigsten Kommunikationslösungen zur Diskussion gestellt wurden.

Die Auswertung deckt auf, dass die Bedeutung des Kundeneinbezugs in den Augen des Samples je nach Prozessschritt im Innovationsmanagement deutlich schwankt. Den herkömmlichen Marktforschungsmethoden vertrauend, legt die Finanzdienstleistungs- und Automobilindustrie hier den Schwerpunkt auf die letzten beiden Innovationsstadien, der Markteinführung und der Durchsetzung am Markt. Signifikanterweise bestätigt sich die Vermutung bei einem Blick auf die ersten beiden Prozessschritte: Aus dem Blickwinkel der Idee „Open Innovation“ wird der Endkunde in seiner Bedeutung für die Innovationsideengenerierung und ihre Bewertung vernachlässigt.

Deutlich variieren auch die Präferenzen hinsichtlich der verschiedenen Kommunikationslösungen, die den befragten Unternehmen in den einzelnen Prozessschritten für angebracht erscheinen.

In der Prioritätenliste der verschiedenen Kommunikationslösungen, welche die Finanzdienstleistung- und Automobilindustrie in der Verteilungsphase dennoch für ergiebig hält, führt die Online-Kundenbefragung, gefolgt von Call-Centern und Online-Marketing an.

Der Step 1 des Innovationsprozesses, die Innovations- und Ideengenerierung, belegt mit 39 Prozent den drittletzten Platz im Ranking um die Bedeutsamkeit des Endkundeneinbezugs. Das Ergebnis überrascht. Zur Gewinnung erster Ideen können, gleich einem Brainstorming, umso reichhaltigere Ansätze zusammengetragen werden, je mehr und je unterschiedlichere Köpfe daran beteiligt sind. Dieser kreativste und offenste aller Prozessschritte schafft die Basis aller möglichen Innovationen. Eine Idee, die hier nicht auftaucht, wird nie bewertet und

später umgesetzt. Insbesondere Bedürfnisinformationen der Konsumenten können in diesem frühen Stadium jedoch berücksichtigt werden.
Bezüglich der Kommunikationslösungen hat die Stichprobe Interaktionsportale und Blogs als außerordentlich dialogische und individuelle Kommunikationslösungen erkannt und hält sie deshalb zur Generierung von Kundenideen für die adäquatesten Mittel. Zusätzlich werden Online-Kundenbefragungen und Online-Fokusgruppen als sinnvolle Quellen eingeschätzt.

Auch der Step 2, die Informations- und Ideenbewertung erhält mit 32 Prozent nicht die ihr gebührende Aufmerksamkeit in punkto Endkundenaktivierung. Gerade in diesem Prozessschritt jedoch können innovative Kunden über Bedürfnisinformationen hinaus auch Lösungsinformationen beisteuern. Ihre Ideen, ihre Kreativität, ihr Wissen und ihr Erfahrungsschatz kann das Know-how der Experten innerhalb und außerhalb der Unternehmens(-allianzen) entscheidend bereichern. Zur Bewertung bevorzugen die befragten Unternehmen eindeutig Online Fokusgruppen und Blog-User als Zielgruppe kommunikativen Austauschs.

Für die Informationsverifizierung durch *pretests* ist den Befragten das Know-how und die Meinung ihrer Kunden wichtig, insbesondere wenn man den internen Charakter dieses Prozessstadiums bedenkt. In der Quote liegt die Verifizierung mit 35 Prozent annähernd gleichauf mit der Ideenbewertung, in der eigentlich weit mehr Nutzen aus einer interaktiven Partnerschaft mit den Konsumenten gezogen werden könnte. Für sachdienliche Kommunikationskanäle in der Verifizierungsphase halten die Befragten Call Center und insbesondere auch Online-Kundenbefragungen.

Für die letzten beiden Prozessschritte des Innovationsmanagements visiert die Finanzdienstleistungs- und Automobilindustrie, konform mit der herkömmlichen Markforschung, einen ausführlichen Dialog mit ihren Endkunden an. Individualisiertes Marketing für das serienfertige innovative Produkt scheint viel versprechend zu sein.

„Innovation und Kommunikation waren immer ein Wachstumstreiber für unseren Vertrieb.“ (Wolfgang Hanssmann, Vorstand Marketing der AXA Group)

Was die möglichen Phasen einer Einbeziehung der Endkunden anbelangt, rangiert die Durchsetzung am Markt, der Step 6, auf dem ersten Platz mit ca. 50 Prozent. Die Unternehmen erhoffen sich hier den deutlichsten Effekt eines Kundenkontaktes. Es gilt nicht nur die Entwicklungsaufwendungen der Innovation zu amortisieren, sondern auch, sich möglichst zügig mit dem innovativen Produkt am Markt zu positionieren und so ein innovatives Image zu prägen.

Die Kommunikationslösungen, die den Kundenkontakt ermöglichen sollen, werden von den Befragten – abgesehen von dem Einsatz eines *Instant Messengers* – mit Prozentwerten von 50 und mehr allesamt für gewinnbringend gehalten. Das Online-Marketing ist mit glatten 100 Prozent absoluter Spitzenreiter. Aber auch der E-Mail-Kontakt gilt als effektiv: 89 Prozent aller Unternehmen halten ihn für eine bedeutende Kommunikationslösung im Zuge der Durchsetzungsbestrebungen am Markt.

Werden abschließend die Gewichtungen innerhalb der einzelnen Prozessschritte außer Acht gelassen, so erhält man generelle Aussagen über die Bedeutung möglicher Kommunikationswege zur Kontaktaufnahme mit dem Endkunden. Die Finanzdienstleistungs- und Automobilindustrie schreibt dem Online-Marketing die größte Durchschlagkraft zu, darin sind sich die befragten Unternehmen zu 100 Prozent einig. Aber auch E-Mails (zu 89 Prozent), Online-Fokusgruppen (zu 86 Prozent), Online-Kundenbefragungen (zu 78 Prozent) und Interaktionsportale (zu 71 Prozent) werden für effiziente Kommunikationslösungen gehalten. Die übrigen Prozessunterstützungsmöglichkeiten werden als relativ schwach eingeschätzt.

3.2 Mitwirkungsbereitschaft der Endkunden

Die Einschätzung der befragten Unternehmen aus Finanzdienstleistungs- und Automobilindustrie zu verschiedenen Kommunikationslösungen in den einzelnen Prozessschritten soll nun als Vergleichsmoment der Endkundenangaben aus der internationalen Online-Erhebung dienen. Durch die Gegenüberstellung der beiden Datensätze, lässt sich die Bereitschaft der Kunden an unternehmerischen Innovationsprozessen mitzuwirken mit dem tatsächlichen Usus, wie ihn die Unternehmen derzeit praktizieren, vergleichen. Differiert das Ausmaß an Bereitschaft

der Kunden sich einzubringen von der Bereitschaft der Unternehmen ihre Kunden anzuhören? Inwieweit schöpft die Finanzdienstleistungs- und Automobilindustrie das Bereitschaftspotenzial ihrer Endkunden aus?

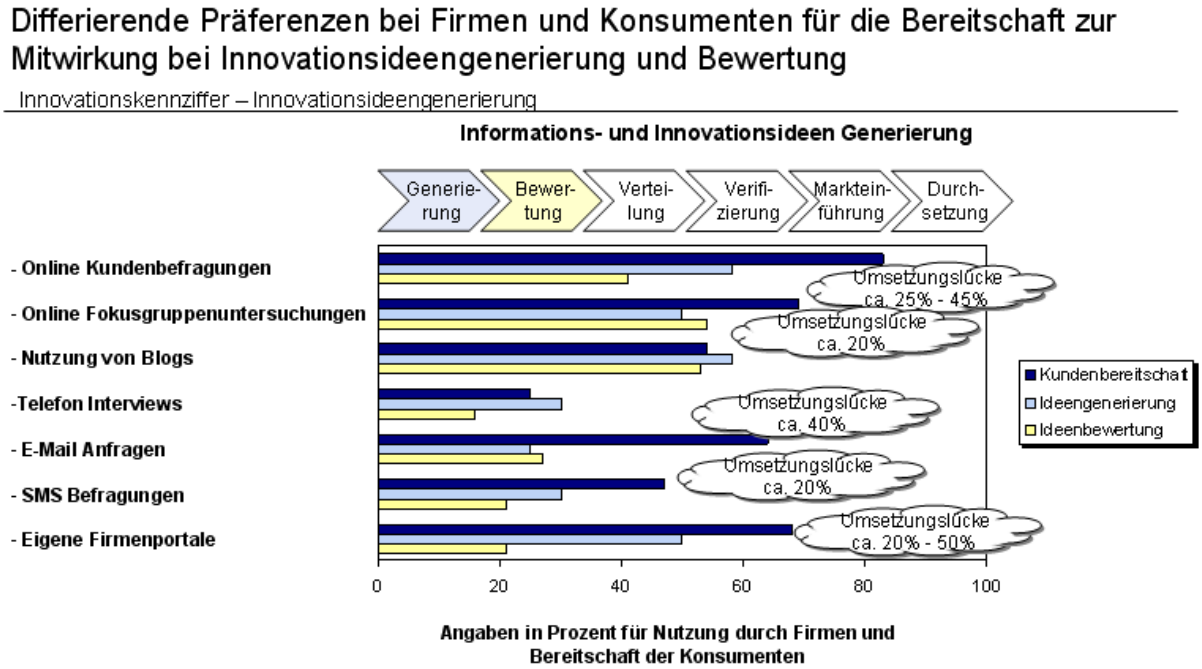
Die Online-Endkundenbefragung beschränkt sich auf die ersten beiden Prozessschritte: die Informations- und Ideengenerierung und die Ideenbewertung. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass die gängigen Marktforschungsanalysen den Fokus auf die letzten Prozessschritte richten. Gerade für die ersten Schritte hingegen verspricht der Endkundendialog außerordentlich ergiebige Ergebnisse – gesetzt den Fall, die Endkunden sind bereit, sich an diesen Phasen zu beteiligen.

Der Motivationsgrad der Konsumenten zur aktiven Beteiligung an Innovationsprozessen ist ohne eine Erhebung, wie sie die vorliegende Studie durchgeführt hat, nicht vorherzusehen. Zu verschiedenartig können die Beweggründe des einzelnen Kunden dabei sein. Extrinsische Motive zielen unter anderem darauf ab, das spätere marktreife Produkt selbst nutzen zu können. Intrinsische Motive ergeben sich aus dem stimulierenden Charakter der Aufgabenstellung heraus. Auch soziale Motive können den Grad des Engagements beeinflussen: Der aktive Konsument erhofft sich durch seine Beteiligung in diesem Fall Anerkennung in bestimmten Gruppen oder Szenen. Insbesondere bei Unternehmen mit hohem Prestige könnte dieser Faktor deutlich zum Tragen kommen.

Zur Ideengenerierung sind plurale und heterogene Ansätze, wie sie durch eine Kundenbefragung unter Umständen zustande kommen, nur von Vorteil. Diejenigen Vorschläge, die für nicht realisierbar oder nicht gewinnbringend erachtet werden, werden im weiteren Verlauf der Bewertungsphase zum Opfer fallen, ohne aufwändige Konstruktions- oder Entwurfskosten verursacht zu haben. Insbesondere durch die Anhörung der Kunden in dieser Phase kann der „fit-to-market“-Wert entscheidend gesteigert werden. Es geht also vorwiegend darum, Bedürfnisinformationen des Marktes zusammenzutragen.

Die Auswertung offenbart auf den ersten Blick, dass die Zahlenwerte der Kundenbereitschaft und Unternehmenseinschätzung bei der Mehrheit der

Kommunikationslösungen weit auseinander klaffen. Die Unternehmen rechnen nicht mit der enormen Beteiligungsbereitschaft via verschiedener digitaler Kommunikationskanäle, die ihre Kunden an den Tag legen. Im Folgenden wird die Auswertung von der größten Übereinstimmung zwischen Unternehmen und Endkunden hin zur größten Divergenz zwischen beiden Samples vorgenommen.



Die Nutzung von Blogs ist leicht überreizt – dieses Phänomen ist das einzige seiner Art in der Ideengenerierungsphase: Die Unternehmen halten Blogs für bedeutsamer als die Endkunden sie wertschätzen. Mit Werten von 63 Prozent auf Seiten der Unternehmen respektive 55 Prozent bei den Endkunden sind sie bei den Endkunden auf dem vorletzten Platz der Kanäle, über die diese bereit sind, an der Generierungsphase des Innovationsprozesses teilzuhaben; die Unternehmen hingegen halten Blogs, zusammen mit Interaktionsportalen für die relevanteste Methode, Kunden in der ersten Phase in den Innovationsprozess zu integrieren.

Einzig Interaktionsportale der Unternehmen erhalten von beiden Samples annähernd identische Werte von rund 63 Prozent. Die Endkunden schätzen diesen Kommunikationsweg und sind bereit, sich darüber zur aktiven Mitwirkung im Ideengenerierungsprozess animieren zu lassen. Die Unternehmen scheinen diese Tatsache erkannt zu haben, und gehen in ihrer Einschätzung konform mit der Konsumenteneinstellung.

Mit einer Differenz von 7 Prozent unterschätzt die Finanzdienstleistungs- und Automobilindustrie die Ergiebigkeit von Telefon-Interviews. Die Endkunden verbannen diesen Kommunikationsweg dennoch deutlich auf den letzten Platz: Nur etwa ein Drittel der Befragten würde sich über das Telefon zur aktiven Mitwirkung im Ideengenerierungsprozess animieren lassen. Die Unternehmen tun also nicht schlecht daran, dem Telefon einen niedrigen Stellenwert für die Ideengenerierungsphase einzuräumen, setzen diesen Stellenwert allerdings ein wenig zu niedrig an.

Alle weiteren Kommunikationskanäle werden von den Unternehmen etwas unterschätzt in ihrer Funktion als Wertschöpfungsquellen für die Innovations- und Informationsgenerierungsphase. Sie sind alle webbasiert.

Hinsichtlich Tests mit Online-Fokusgruppen entsteht durch die Einschätzung des Unternehmenssamples, von 50-prozentiger Relevanz eine Kluft von 14 Prozentpunkten. Nur jeder zweite Befragte dieser Gruppe hält Online-Fokusgruppentests als ergiebigen Kanal, ihre Endkunden zu befragen. Diese steht einer generellen Beteiligungsbereitschaft von 64 Prozent seitens der Endkunden gegenüber.

Am kooperativsten geben sich Endkunden bei Online-Befragungen. Drei Viertel aller Konsumenten würden Innovationsentwicklungen von Unternehmen durch eine Teilnahme daran unterstützen. Die Finanzdienstleistungs- und Automobilindustrie dagegen hält Online-Befragungen wiederum nur zu 50 Prozent für bedeutsame Informationskanäle in Sachen Endkunden-Ideengenerierung. Ein Potenzial von 25 Prozent bleibt damit bereits in der konzeptionellen Phase ungenutzt.

Mit einem Verhältnis von rund 61 zu 25 Prozent ist die Diskrepanz zwischen Endkundenbereitschaft und unternehmerischer Wertschätzung hinsichtlich E-Mail-Umfragen am extremsten. Die Unternehmen würdigen diese Kommunikationslösung nicht annähernd in dem Maße, wie es ihr gebührt. Zu 36 Prozent hat dieses Sample noch nicht erkannt, dass ihre Endkunden ihnen gerne per E-Mail in der Ideengenerierungsphase von Innovationsprozessen assistieren würden.

Für die Bewertungsphase besteht der Mehrwert in der Kundenberücksichtigung insofern, als dass aus den realisierbaren Innovationsideen diejenigen hervorgehoben werden, die den Kunden besonders interessant erscheinen und für die sich die Unternehmen in der Konsequenz gute Chancen am Markt ausrechnen dürfen. Die Bedürfnisinformation des Marktes ist also auch in dieser Phase ein bedeutsamer Faktor. Dazu kommen jedoch auch immer deutlicher Lösungsinformationen zum Tragen. Das Wissen, die Erfahrungen, die Kreativität und der Praxisbezug der Konsumenten kann die Expertenseite der Unternehmen und externer Berater um wertvolle und facettenreiche Aspekte bereichern. Die Endkunden können dazu beitragen, die Realisierbarkeit von Innovationsideen zu bewerten, indem sie für auftretende Probleme Lösungsstrategien beisteuern.

Für das Moment der Ideenbewertung klafft die Umsetzunglücke zwischen Kundenbereitschaft und Unternehmensnutzung bzw. -bewertung nicht ganz so extrem, wie in der vorgeschalteten Phase der Ideengenerierung. Dies resultiert aus der Tatsache, dass die Unternehmen der Kundenbefragung in der Bewertungsphase mehr Bedeutung zukommen lassen.

Nur bezüglich der Blogs schätzen die Unternehmen die Mitwirkungsbereitschaft der Endkunden und damit die Bedeutsamkeit für die Bewertungsphase des Innovationsprozesses richtig ein. Die Werte liegen bei beiden Samples um die 55 Prozent. Deutlicher sogar noch als im vorigen Unterkapitel decken sich die Einschätzungen.

Webblogs sind damit eine solide Kommunikationslösung des partnerschaftlichen Austauschs zwischen Unternehmen und ihren Endkunden in den bedeutsamen Anfangsstadien des Innovationsprozesses. Die Eigenschaften von Blogs passen zudem sehr gut in das Konzept „Open Innovation“: Das Unternehmen kann Impulse geben und Diskussionsthemen initiieren, anschließend jedoch auch relativ gleichberechtigten Austausch zulassen und den Kommunikationspartnern Raum für freie Beitragsentfaltungen einräumen – ohne dabei die Rolle des Impulsgebers abgeben zu müssen.

Ähnlich der Ideengenerierungsphase deckt sich die Einschätzung der Unternehmen bezüglich des Telefon-Interviews wieder mit der Beleibtheit bei den Kunden – dieses Mal sogar noch etwas präziser: Es entsteht lediglich eine Differenz von vier Prozentpunkten.

In der Bewertungsphase sind es Tests mit Online-Fokusgruppen, welche die Unternehmen als einzige Kommunikationslösung für zu gewichtig ansetzen. Sie überschätzen diesen Kanal zu 22 Prozent und riskieren damit, dass ihre Anstrengungen den gegenteiligen Effekt hervorrufen: Werden Endkunden mit unerwünschten Tests „bombardiert", steht zu befürchten, dass ihre grundsätzliche Bereitschaft, sich aktiv in Innovationsprozesse einzubringen – unabhängig von der Prozessphase und vom Kommunikationskanal – radikal sinkt.

Bei allen weiteren Kommunikationslösungen für die Konsumentenrekrutierung liegt die Kalkulation der Unternehmen hinter der Motivation der Endkunden zurück. Wie im vorigen Unterkapitel zur Ideengenerierung handelt es sich dabei wiederum ausschließlich um webbasierte Kanäle.

Mit einem Verhältnis von 61 zu 43 Prozent und damit mit einer Divergenz von 18 Punkten werden E-Mail-Befragungen von den Unternehmen vernachlässigt.

Noch stiefmütterlicher bewertet das Unternehmenssample die Rekrutierung von Endkundenwissen via Online-Befragungen. Dies ist umso überraschender, als dass das Kundensample eben diesen Befragungsweg als seinen Favorit verzeichnet hat: Exakt drei Viertel der befragten Konsumenten sind gerne bereit via Online-Befragung Unternehmen in ihren Innovationsprozessen zu unterstützen, lediglich die Hälfte der Unternehmen jedoch hält diese für einen bedeutsamen Kanal, um ihre Endkunden in die Bewertungsphase einzubinden.

In den Augen der Finanzdienstleistungs- und Automobilindustrie schwankt die Bedeutung des Konsumenteneinbezugs im Laufe des Innovationsprozesses deutlich. In der Anfangsphase, der Phase der Ideengenerierung und der Phase der Ideenbewertung, messen die Unternehmen dem Input ihrer Endkunden noch zu

wenig Bedeutung bei.

Die Relevanz, welche die Beteiligten den verschiedenen Kommunikationslösungen für den Kundenkontakt beimessen, schwankt ebenfalls. Insgesamt sind die Favoriten hier das Online-Marketing und E-Mails.

Ergänzend zu der Befragung der Unternehmen wurden in einer Online-Umfrage Endkunden weltweit direkt um ein Statement zu ihrer Mitwirkungsbereitschaft an unternehmerischen Innovationsprozessen gebeten.

Sie deckt auf, dass die Unternehmen – abgesehen von einzelnen Kommunikationslösungen – den Motivationsgrad der Konsumenten deutlich unterschätzen. Den Unternehmen ist der Wert des Erfahrungs- und Wissensschatzes, der Kreativität und der Motivation ihrer Endkunden nicht ausreichend bewusst. Insbesondere in den ersten Phasen des Innovationsprozesses, der Ideengenerierung und der Ideenbewertung, steckt im Endkunden enormes Potenzial – diese nicht nur als späterer Abnehmer und damit als Bedürfnisinformant, sondern auch als innovativer Lösungsinformant.

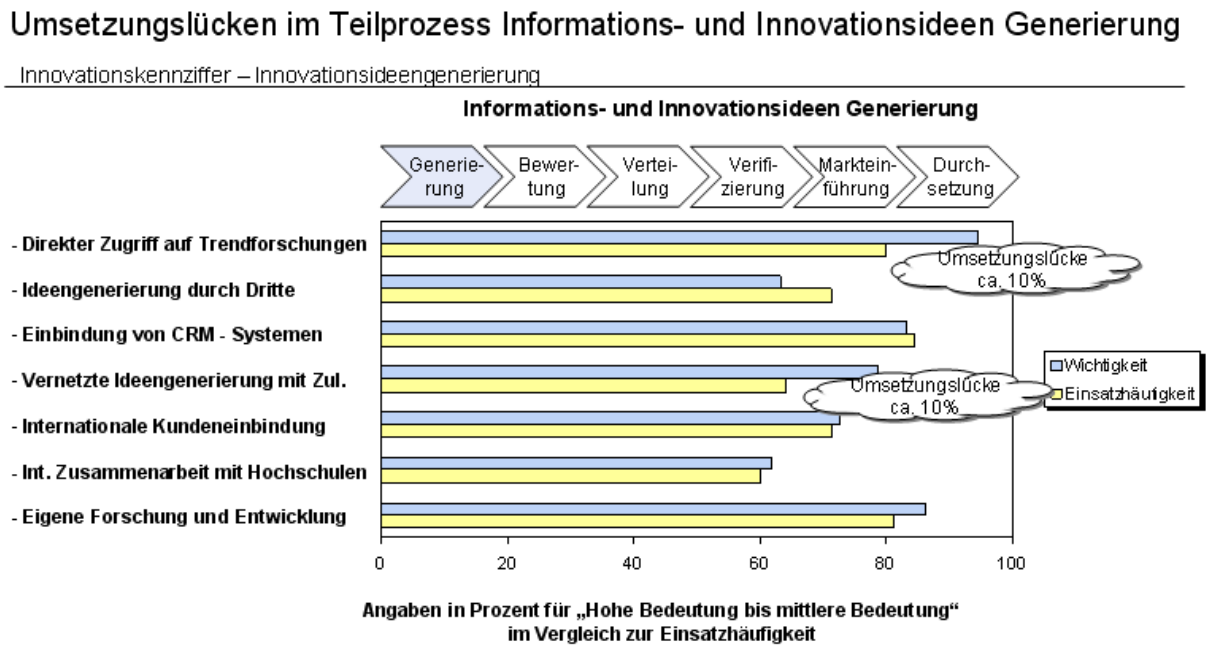
Tatsächlich zeigt sich auch in dem Tenor der Gespräche, dass die neuen Möglichkeiten der digitalen Kundenkommunikation und insbesondere die Offenheit, mit der Konsumenten diese nutzen, noch nicht genügend erkannt oder zumindest umgesetzt sind. Darin liegen die größten Potentiale für ein verbessertes Innovationsmanagement beider Branchen.

4. Umsetzungslücken in Innovation und Kommunikation

Für die ersten drei Teilprozesse des Entstehungsweges einer Innovation, wurde je eine Auswahl relevanter Prozesslösungen zur Diskussion gestellt. Die Daten zur Einsatzhäufigkeit wurden denen zur Wichtigkeit entgegengestellt und so Umsetzungslücken aufgedeckt. Das Kriterium ‚Wichtigkeit' errechnet sich aus der prozentualen Angabe ‚hohe bis mittlere Bedeutung'.

4.1 Ideengenerierung

Im Teilprozess der Ideengenerierung werden die meisten der Lösungswege entsprechend ihrer Bedeutsamkeit genutzt. Für fünf der angebotenen Kanäle decken sich die Werte der Wichtigkeit und der Einsatzhäufigkeit weitgehend: Über eine Ideengenerierung durch Dritte, die Einbindung von CRM-Systemen, die internationale Kundeneinbindung und Zusammenarbeit mit Hochschulen rekrutieren die Unternehmen externes Wissen. Ergänzend dazu wird die eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung gemäß ihrer Relevanz für die Generierung von Innovationsideen genutzt.

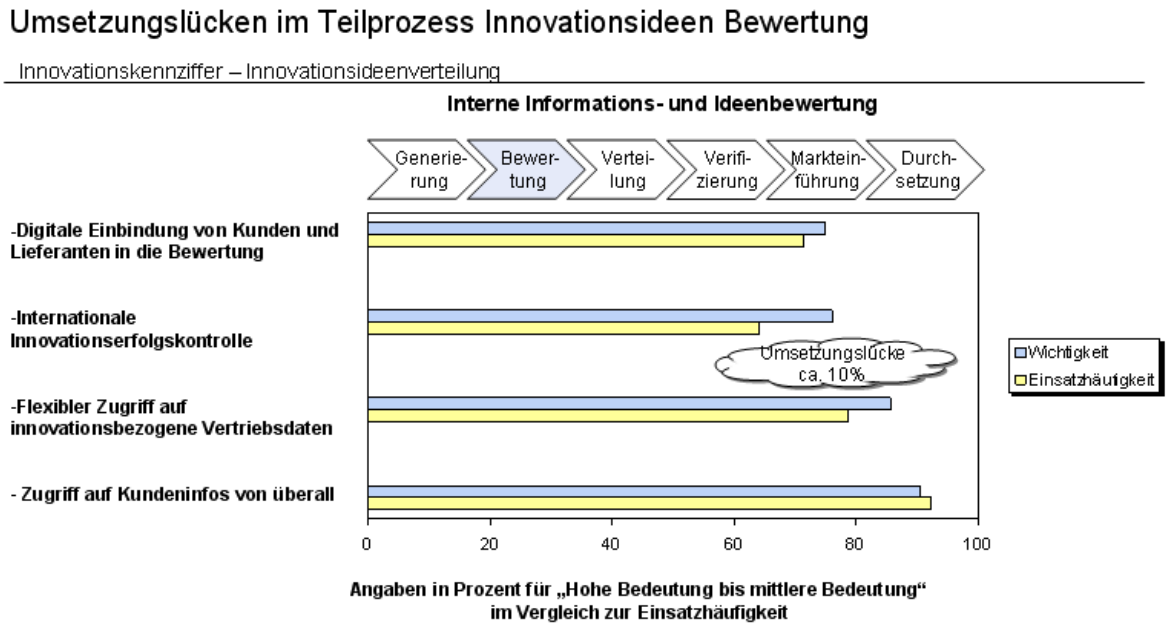


In zwei Fällen von Ideengenerierungsansätzen fällt die Einsatzhäufigkeit hinter der Wichtigkeit ab. Eine Umsetzungslücke von jeweils 10 Prozent klafft auf. Zum einen handelt es sich dabei um den direkten Zugriff auf Trendforschungen, die zielgerichtete Quellen darstellen und daher als schnelle und treffsichere Ideengenerierungslösung zu verstehen sind. Die befragten Unternehmen halten Trendforschungen mit weit über 90 Prozent als einen der viel versprechendsten Wege zur Ideengerierung. Umso erstaunlicher also die Umsetzungslücke, die sie entstehen lassen.

Zum anderen divergiert Relevanz und Berücksichtigung hinsichtlich der vernetzten Ideengenerierung mit Zulieferern. In den Zulieferern stehen den Unternehmen kompetente Partner zur Seite, die mit der Materie und den Kompetenzen des Unternehmens, das sie beliefern, bestens vertraut sind. Ihnen ist es ein Leichtes zur Generierung von Innovationsideen fundierten Mehrwert beizusteuern.

4.2 Ideenbewertung

Das zweite Stadium, das eine Innovation auf ihrem Weg von der Idee zur Marktreife durchläuft, ist die Ideenbewertung. In ihm wird die Innovationsidee auf ihre Konsistenz hin überprüft.



Die Auswertung offenbart keine gravierenden Abweichungen zwischen Bedeutung und Einsatzhäufigkeit einzelner Ansätze im Teilprozess der Ideenbewertung.

Der ermöglichte Zugriff auf Kundeninformationen von überall ist den befragten Unternehmen mit über 90 Prozent das wichtigste Moment zur Bewertung vorab gesammelter Innovationsideen. Sie schöpfen es vollkommen aus, übertreffen in der eingesetzten Häufigkeit gar die ihm zugesprochene Relevanz ein wenig. Dass sich in den letzten Jahren mobile Endgeräte etabliert haben, unterstützt diesen Umstand mit Sicherheit zusätzlich zu den Anstrengungen, die IT-Spezialisten in Intranets und Netzwerke investieren.

Eine minimale Divergenz zwischen Wichtigkeit und Einsatzhäufigkeit ist in der Bewertungsphase für die digitale Einbindung von Kunden und Lieferanten zu vermerken.

Ein flexibler Zugriff auf innovationsbezogene Vertriebsdaten, dem eine konsequente und durchschaubare Datenablage voraus geht, ist in den Augen der Unternehmen zweitwichtigster Arbeitsschritt im Teilprozess der Bewertung. Der Soll-Zustand weicht hier in geringem Maße vom Ist-Zustand ab.

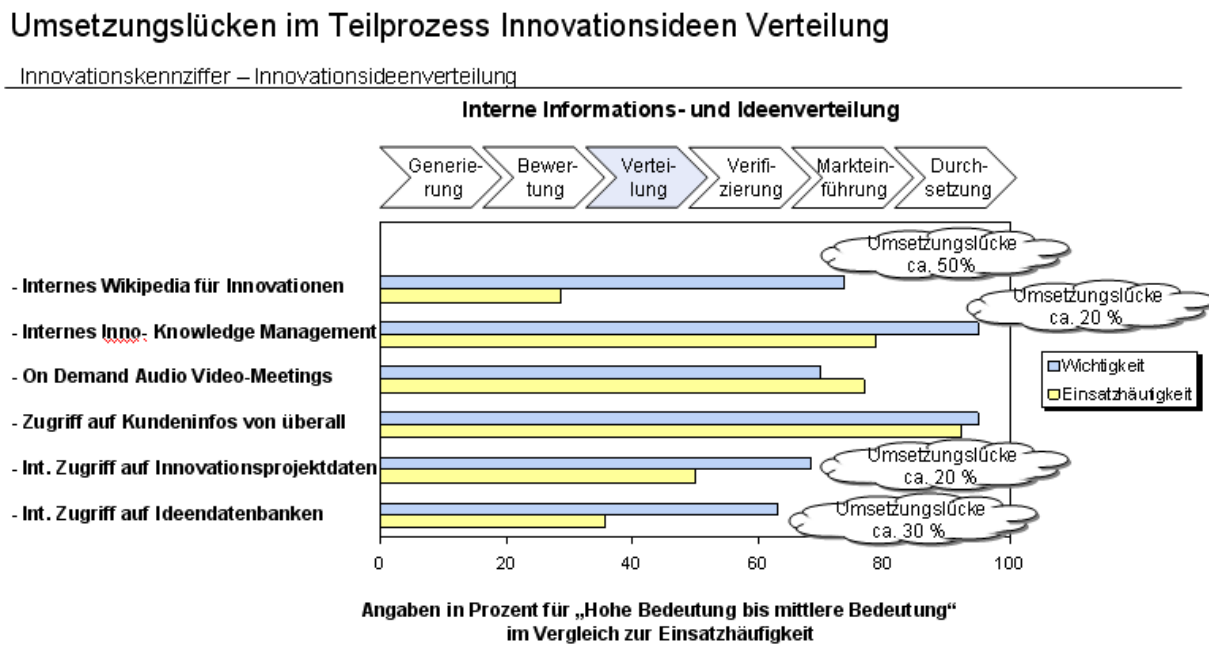
Lediglich der internationale Aspekt der Ideenbewertung gerät noch ein wenig deutlicher ins Hintertreffen. Die Stichprobe führt eine globale Innovationserfolgskontrolle um 10 Prozent seltener durch, als sie sie für relevant hält.

4.3 Ideenverteilung

Der letzte Teilprozess, für den die Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Zustand eventuelle Umsetzungslücken im Arbeitsalltag der Unternehmen zu Tage bringen soll, ist der der Informations- und Innovationsideen-Verteilung. Hier geht es darum, die gesammelten Innovationsideen mitsamt ihrem Wissen um ihre Machbarkeit und ihre Erfolgsaussichten intern im Unternehmen all jenen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen, die diese Informationen benötigen. Es handelt sich also wesentlich um

Kommunikationslösungen, die dazu beitragen, eine Innovation aus dem Stadium der Bewertung über den der Verteilung in das der Verifizierung zu überführen.

Anders als bei den bisher analysierten Prozessstadien, klafft in dem Stadium der Ideenverteilung eine enorme Umsetzungslücke auf. Das Potenzial vieler Lösungswege wird nicht ausgeschöpft und dies zudem teilweise in erheblichem Maße.



Einzig *on demand* Audio- und Video-Meetings und Zugriffe auf Kundeninformationen von überall kommen nahezu entsprechend der ihr zugesprochenen Bedeutsamkeit zum Einsatz.

Bereits bei denjenigen Umsetzungslücken, die in der Verteilungsphase noch die geringsten sind, liegt die Divergenz gut doppelt so hoch wie in den vorigen Unterkapiteln für die Phasen der Ideengenerierung und -bewertung festgestellt.

Zu circa 20 Prozent bleibt die Einsatzhäufigkeit hinter ihrer Wichtigkeit zurück hinsichtlich interner *Innovation-Knowledge-Management-Tools*, die systematisch vorhandenes innovatives Wissen verwalten. Wissen also, das eigentlich im Unternehmen vorhanden ist, steht damit nicht ausreichend zugänglich zur Verfügung. Für den Lösungsweg der Informationsverteilung mittels interner Zugriffe

auf Innovationsprojektdaten weicht der Ist- vom Soll-Zustand ebenso um 20 Prozent ab. Daten zu (anderen) aktuellen oder vergangenen Innovationsprojekten können nicht verlässlich genutzt werden.

Ähnliches gilt für den Zugriff auf Ideendatenbanken, bei dem die Einsatzhäufigkeit sogar um 30 Prozent von der für sie notierten Wichtigkeit abweicht.

Ob ein Zugriff auf die verschiedenen organisatorischen Verwaltungssysteme nicht gewährleistet ist, weil die systemischen Voraussetzungen dafür nicht geschaffen sind, oder ob diese zwar gegeben sind, die Datenbanken von Mitarbeitern aber nicht richtig angenommen werden, ist nicht zu klären. Fakt ist jedoch, dass das Potenzial, das gut gepflegten Innovationswissens-Datenbanken innewohnt, nicht genutzt wird.

Mit circa 50 Prozent klafft die größte Kluft zwischen Wichtigkeit und Einsatzhäufigkeit für den Lösungsweg eines internen „Wikipedias“ für Innovationen auf, einer unternehmensinternen Enzyklopädie in der auf alle offenen Fragen rund um Innovationen Antworten gefunden werden können.

Verschiedene Teilprozesslösungen, die allesamt im Wesentlichen auf interner Kommunikation basieren, kommen in den befragten Unternehmen nicht immer gemäß der ihr zugeschriebenen Wichtigkeit zum Einsatz.

Insgesamt kristallisieren sich die Umsetzungslücken im Bereich des innovativen Wissensmanagements heraus. Beispielsweise ein internes Wikipedia für Innovationen steht auf der Agenda der Finanzdienstleistungs- und Automobilindustrie als baldiges Umsetzungsziel. Aber auch innovationsbezogene Datenbanken sind derzeit noch nicht in dem Zustand bzw. so verfügbar, wie sie es in den Augen der Finanzdienstleistungs- und Automobilindustrie sein sollten.

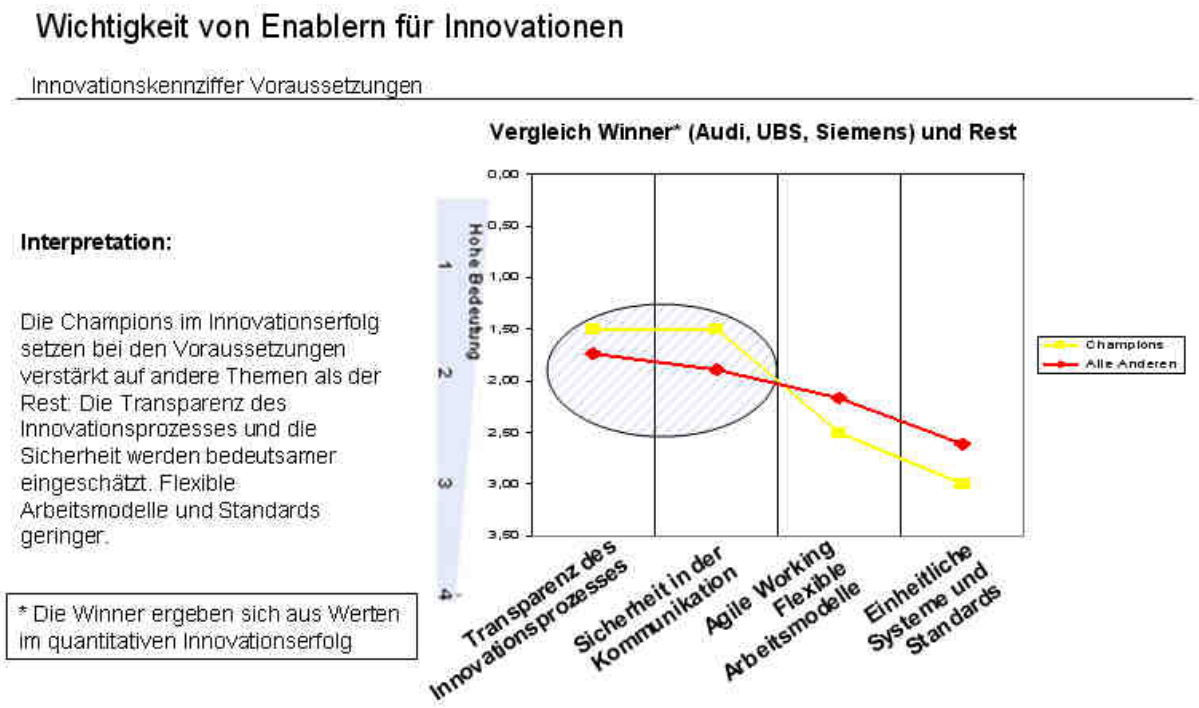
Als Fazit lässt sich aus den Gesprächen festhalten, dass trotz der professionellen Umsetzung in allen Unternehmen viel versprechende Potentiale für Verbesserungen im Innovationsmanagement vorhanden sind.

5. Alleinstellungsmerkmale der Top-Performer

Über Werte des quantitativen Innovationserfolgs lassen sich aus dem Sample die innovativsten aller befragten Unternehmen extrahieren.

5.1 Enabler für den Innovationserfolg

Ähnlich Katalysatoren für chemische Reaktionen lassen sich verschiedene Enabler ausmachen, die Innovationsprozesse anzustoßen oder zu forcieren vermögen. Durch eine beschränkende Vorauswahl möglicher zentraler Enabler sind aussagekräftige Ergebnisse in der Gewichtung zu erwarten. Auf welche Faktoren setzt das Gros der Unternehmen – auf welche setzen dagegen die Top-Performer? Werden die Voraussetzungen für Innovationsprozesse von diesen anders eingeschätzt?

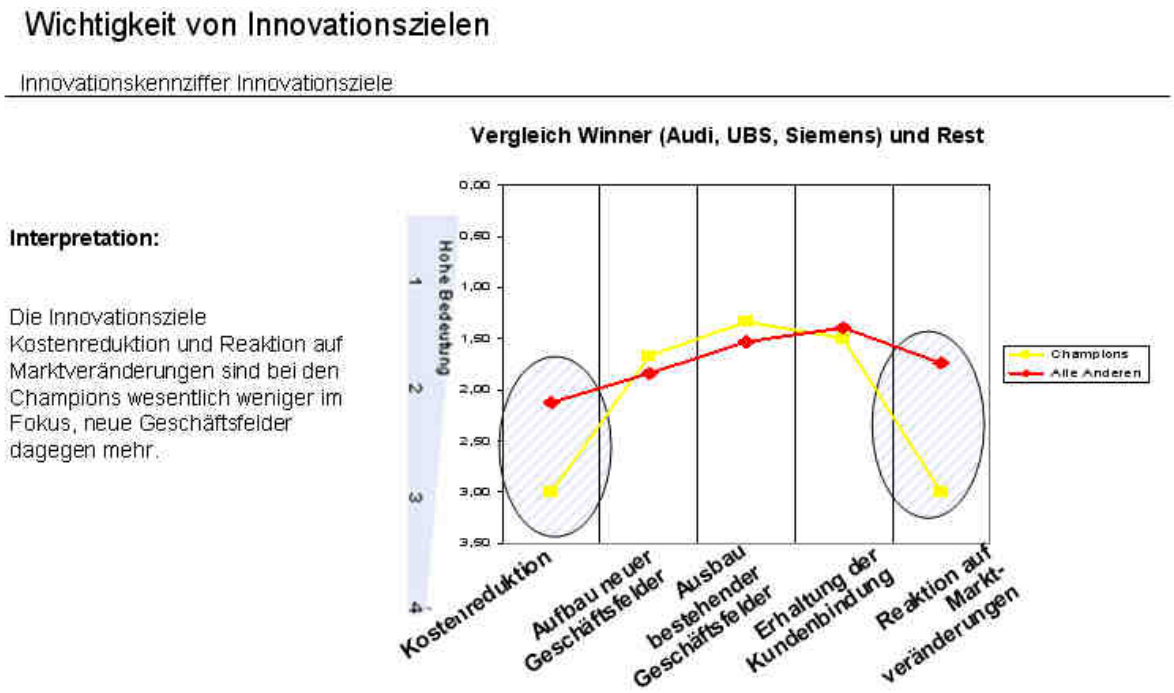


Für *workflows* günstige Voraussetzungen zu schaffen, scheint beispielsweise für die Top-Performer kein allzu aktuelles Thema (mehr) zu sein. Stattdessen bauen sie verstärkt auf die Kommunikationswege, die Innovationen begleiten.

„Innovationen entstehen durch perfekte interne Kommunikationsströme.“ *(Christian Holste, Managing Director UBS AG)*

5.3 Innovationsziele

Die Innovationsziele, als der grundlegende Sinn jeder Innovationsaktivität und damit der grundlegenden Ausrichtung jedes Innovationsmanagements, wurden bereits im zweiten Kapitel untersucht. Es stellt sich in diesem Zusammenhang nun die Frage, ob die Top-Performer andere Zielsetzungen verfolgen, als die Mehrheit der befragten Unternehmen.



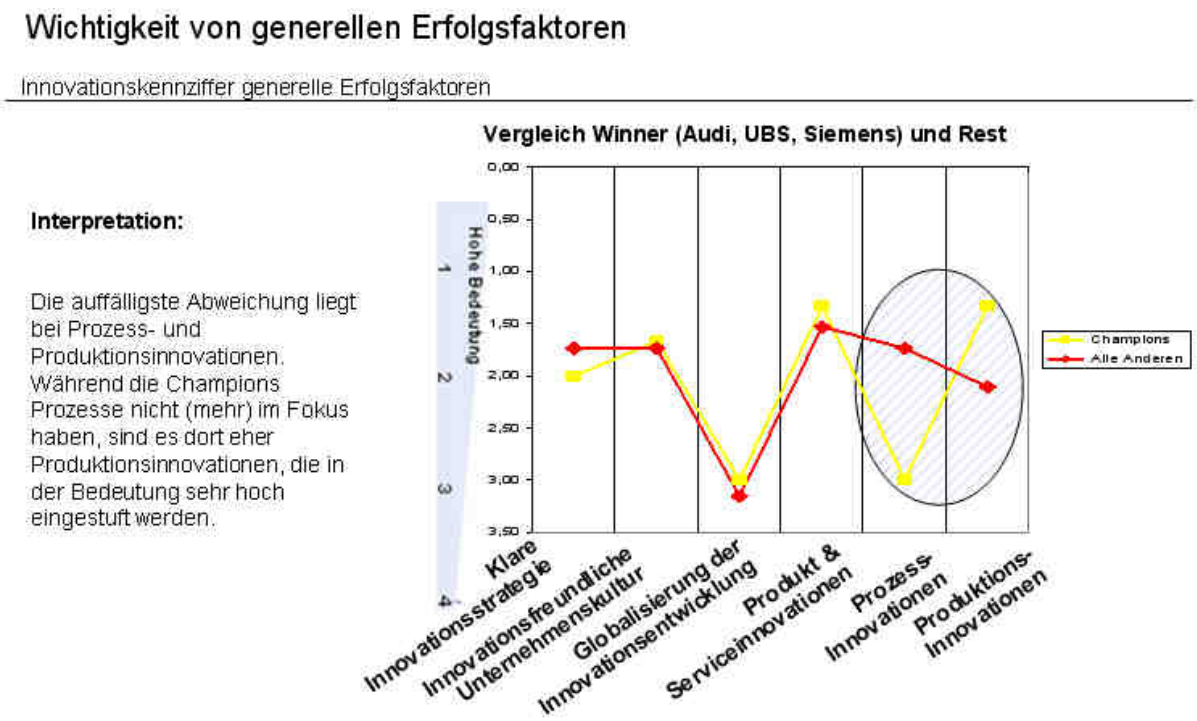
Der Aufbau neuer und der Ausbau bestehender Geschäftsfelder sowie die Erhaltung der Kundenbindung bleiben in ihrer Wertigkeit für die Unternehmen weitgehend bestehen, auch nachdem der Filter „Innovations-Champions“ versus restliches Sample eingesetzt wurde. Die innovativsten Unternehmen und Finanzdienstleistungs- und Automobilbranche insgesamt bewerten sie annähernd identisch.

Augenscheinlich weniger Wert legen die Top-Performer hingegen auf zwei weitere Innovationsmotivationen: auf das Ziel der Kostenreduktion und das des Reagierens auf Marktveränderungen. Kosten zu reduzieren scheint für die drei innovativsten Unternehmen kein Anliegen (mehr) zu sein.

Die Tatsache, dass ausgerechnet die Top-Performer geringeres Interesse an prompten Reaktionen auf Entwicklungen auf dem Markt haben, lässt nur einen Schluss zu: Ihre Innovationsfertilität ist bereits so hoch, dass sie sich nicht mehr an anderen Unternehmen ausrichten, sondern selbst als *trendsetter* die Nase vorn haben.

5.4 Generelle Erfolgsfaktoren

Wie die Innovationsziele im vorigen Unterkapitel, so hat sich das zweite Kapitel der vorliegenden Studie auch bereits mit generellen Erfolgsfaktoren für Innovationsprozesse beschäftigt. Im Zuge dessen wurde geklärt, welche Bedeutung die Finanzdienstleistungsbranche einerseits und die Automobilbranche andererseits den einzelnen Faktoren zusprechen.



Für vier Erfolgsfaktoren ist annähernd Einigkeit zu abzulesen: Eine ‚klare Innovationsstrategie´ und eine ‚innovationsfreundliche Unternehmenskultur´ werden von der gesamten Stichprobe ebenso übereinstimmend eingeordnet wie die ‚Globalisierung der Innovationsentwicklungen´ und ‚Produkt- und Serviceinnovationen´.

Auffällige Abweichungen offenbaren sich bei den ‚Prozess- und Produktionsinnovationen´. Diejenigen Innovationen, die Prozesse betreffen, halten die Top-Performer für ungleich irrelevantere Erfolgsfaktoren als die übrigen befragten Unternehmen. Diametral entgegengesetzt sind ihnen die Produktionsinnovationen deutlich wichtiger. Die Herausforderung der Prozessinnovativität als notwendige Bedingung für eine erfolgreiche Innovationsaktivität haben die führenden Unternehmen bereits bewältigt und der Rest des Samples zumindest als solche für sich erkannt. Die Produktionsinnovativität dagegen, die als Voraussetzung der Prozessinnovation bedarf, stellt die hinreichende Bedingung für den Erfolg dar. Die „Innovations-Champions“, welche die notwendige Bedingung bereits erfolgreich in ihr Tagesgeschäft eingebunden haben, können die so freigesetzten Kapazitäten auf die Produktionsinnovativität lenken.

Die Top-Performer zeichnen sich durch ein ausgewogenes Verhältnis von Effektivität und Effizienz ihres Innovationsmanagements auf außergewöhnlich hohem Niveau aus: Mit beiden Werten liegen sie bei einer Umsetzungsquote von 30 und mehr Prozent.

Diese Vorreiterstellung resultiert daraus, dass die Spitzenunternehmen hinsichtlich ihres Innovationsmanagements andere Schwerpunkte in Ablauf und Ausrichtung setzen, als die übrige Finanzdienstleistungs- und Automobilindustrie. Grundsätzlich legen sie mehr Wert auf kommunikative als auf technische oder organisatorische Faktoren.

Sie müssen sich eine Kostenreduktion und die Reaktion auf Marktveränderungen kaum mehr als Innovationsziele setzen. Als Ergebnis aus bereits optimierten Prozessabläufen können sie freigesetzte Kapazitäten in die tatsächliche Produktinnovation investieren.

6. Fazit und Empfehlungen

Die vorliegende Studie hat gezeigt, dass die Finanzdienstleistungs- und Automobilindustrie im direkten Vergleich des Innovationsmanagements Vergleich gut aufgestellt ist. Sie deckt jedoch auch ungenutzte Innovationspotenziale auf, die aus nicht reibungslos funktionierenden Kommunikationsabläufen oder nicht ausgeschöpften Kommunikationsabläufen – intern wie extern – resultieren.

Auch entpuppen sich Defizite im Innovationsmanagement. Einerseits wurden diese deutlich durch den Vergleich der zugesprochenen Wichtigkeit mit dem tatsächlich gehandhabten Einsatz verschiedener Prozesslösungsschritte, der teilweise Umsetzungslücken aufdeckte. Andererseits zeigten sich Defizite auf Seiten einiger Unternehmen im Vergleich mit den Top-Performern der Stichprobe.

Ein weiteres Potenzial, das die vorliegende Studie aufdeckt, birgt der Pool an Endkunden der Finanzdienstleistungs- und Automobilindustrie. Die Unternehmen beziehen Endkundenkompetenzen nicht in ausreichendem Umfang in ihre Innovationsforschungen ein. Dies gilt für alle Prozessstufen und fast alle Medien. Die Endkunden, so hat eine ergänzende international durchgeführte Online-Umfrage zur vorliegenden Studie ergeben, sind viel eher bereit, sich am Innovationsprozess durch konstruktives Feedback einzubringen als von den Unternehmen wahrgenommen wird. Das Konzept der „Open Innovation“, sieht einen vom Unternehmen initiierten interaktiven Dialog vor, bei dem der Kunde nicht nur als Wertempfänger am Ende des Innovationsprozesses sondern auch schon zu Anfang und als Wertschöpfer Gehör findet. Aus Kundenorientierung wird Kundenintegration. Von Seiten der Endkunden – so zeigt die vorliegende Studie – steht dieser Idee nichts im Wege; ihr Motivationsgrad, sich an unternehmerischen Innovationsprozessen aktiv zu beteiligen, ist hoch.

Zusammenfassend ergeben sich folgende zentrale Handlungsempfehlungen, durch die Unternehmen ihre Innovativität nachhaltig steigern können:

- ausführlicher Dialog mit dem Endkunden in allen Stadien des Innovationsprozesses und über alle zur Verfügung stehenden Kanäle; insbesondere Einsatz der interaktiven Formen des Internets
- stärkere Beachtung des innovativen Wissensmanagements; Innovationsdatenbanken pflegen und gut erreichbar halten, ein unternehmensinternes Innovationswikipedia anlegen
- Kommunikationslösungen des Innovationsprozesses nicht hinter technischen oder organisatorischen Aspekten anstellen
- neben der Konzentration auf Prozessinnovationen auch Kapazitäten für weitere Produktinnovationen schaffen

Diese zentralen Empfehlungen sind als Zusammenfassung zu verstehen. Eine facettenreichere Bearbeitung ließe sich ergiebig auf die individuellen Anforderungen und die aktuelle Situation eines Unternehmens anpassen. Auf der Basis eines einzelnen Unternehmens sind unter der Berücksichtigung der Erfahrung des Samples der vorliegenden Studie sehr erfolgreiche Detaillierungen konzipierbar.

Statistische Methoden

Die Untersuchung wurde von InnovationTrust im Frühjahr 2007 unter 30 Unternehmen durchgeführt. Die Interviews erfolgten alle persönlich auf Ebene des Vorstands oder der Geschäftsführung.

Die Endkundeneinschätzungen wurden über spymac.com erhoben. Es wurden circa 1000 Endkunden befragt. Die Erhebung erfolgte über eine CASI (Computer Assistant Self Interview). Die Länderverteilung entsprach der Verteilung der weltweiten Computernutzung. Alter und Bildungsstand wurde bevölkerungsrepräsentativ abgebildet.

Zur Analyse bzw. Auswertung der Fragebögen wurden die Daten EDV-gerecht aufbereitet. Die Auswertungen erfolgten mit dem Computerprogramm „Statistical Package for Social Science“ (SPSS). Ein erster Schritt bei der Analyse war die Häufigkeitsauszählung. Aus diesen Häufigkeitsverteilungen wurden tabellarische und grafische Abbildungen erstellt, mit deren Hilfe ein guter Überblick über die Verteilungen der Variablenwerte gewährleistet wird. Die gewonnenen Erkenntnisse lassen sich detaillierter mithilfe von Kreuztabellen auswerten, die zu den bivariaten Analysen zählen. Kreuztabellen untersuchen Zusammenhänge zwischen zwei und mehr Variablen. Die in dem Fragebogen zur vorliegenden Studie verwendeten Fragen entsprechen solchen Skalenniveaus, die Voraussetzungen für das Anwenden von Kreuztabellen sind. Sie besitzen entweder Nominalskalen-, Ordinalskalen- oder Verhältnisskalenniveau.

Um einige Zwischenergebnisse noch genauer untersuchen zu können, wurden Daten selektiert. Datenselektion ist die Auswahl von Fällen nach bestimmten Kriterien. Berechnungen, die solchen Datenselektionen folgen, werden dann nur für die ausgewählten Fälle durchgeführt. Mithilfe der Datenselektion konnten Wechselbeziehungen einzelner Gruppen von Antworten erkannt werden.

Eventuelle geringfügige Abweichungen in den einzelnen Zahlenreihen ergeben sich durch vorgenommene Rundungen.

Fragebogen Teil 1

Innovationen Institut

Innovation & Kommunikation – Erfolgsfaktoren im informationsbasierten Innovationsmanagement

I. Erfolge der Innovationsaktivitäten in Ihrem Unternehmen

1. Ihr Unternehmen

Firma

Ansprechpartner

2. Daten des Unternehmens

Mitarbeiteranzahl 2006 ____ Umsatz 2006 ____ EBIT 2006 ____ Bilanzsumme ____

Definition: Innovationen sind neue und neu gestaltete Produkte/Services oder Prozesse, die nicht älter als drei Jahre sind.

Allgemeine Innovationskennzahlen des Unternehmens

3. Innovationskennziffern

	0 %	1-5 %	6-10 %	10-20 %	20-30 %	mehr
a. Anteil des Umsatzes 2006 mit neuen und neu gestalteten Produkten, die nicht älter sind als drei Jahre, in % vom Umsatz	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b. Kosten für intern ausgerichtete Innovationen (z. B. Prozesse, Systeme)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c. Wie hoch ist Ihr IT-Budget in % vom Umsatz?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d. Wie viel % der Innovationsideen wurden realisiert?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e. Wie viel % der realisierten Innovationen sind im Markt erfolgreich?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Fragebogen Teil 2

Innovationen Institut

II. Erfolgsfaktoren für Innovationen

Frage: Welches sind für Sie die wichtigsten Erfolgsfaktoren (weitreichende, profitable Innovationen zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Anzahl mit angemessenem Aufwand im Markt erfolgreich durchzusetzen)?

	Hohe Bedeutung				Keine Bedeutung
1. Welche Bedeutung haben folgende Innovationsziele?	1	2	3	4	5
a. Kostenreduktion	☐	☐	☐	☐	☐
b. Aufbau neuer Geschäftsfelder	☐	☐	☐	☐	☐
c. Ausbau bestehender Geschäftsfelder	☐	☐	☐	☐	☐
d. Erhaltung der Kundenbindung	☐	☐	☐	☐	☐
e. Reaktion auf veränderte Marktbedingungen (z. B. Gesetzgebung)	☐	☐	☐	☐	☐
f. Andere	☐	☐	☐	☐	☐
2. Welche generellen Erfolgsfaktoren sind für Sie von Bedeutung? (Voraussetzungen)					
a. Klare Innovationsstrategie	☐	☐	☐	☐	☐
b. Innovationsfreundliche Unternehmenskultur	☐	☐	☐	☐	☐
c. Globalisierung der Innovationsentwicklung	☐	☐	☐	☐	☐
d. Andere	☐	☐	☐	☐	☐
3. Welche Innovationsfelder sind für Sie von Bedeutung?					
a. Produkt- & Service-Innovationen (extern)	☐	☐	☐	☐	☐
b. Prozessinnovationen (intern)	☐	☐	☐	☐	☐
c. Produktionsinnovationen (intern)	☐	☐	☐	☐	☐
d. Andere	☐	☐	☐	☐	☐

III. Erfolgsfaktor Informationsmanagement im Innovationsprozess

1. Wie hoch ist die Bedeutung folgender konsumenten-orientierter Kommunikationslösungen zur Optimierung des Innovationsmanagements in einer Skala von jeweils 1–5 je Prozessschritt?	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 6	Im Einsatz im Unter-nehmen Ja/Nein
a. Interaktionsportale für Endkunden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐/☐
b. Instant Messeanger	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐/☐
c. Aktive Nutzung von Blogs	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐/☐
d. Callcenter	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐/☐
e. Online-Kundenbefragungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐/☐
f. Online-Marketing	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐/☐
g. E-Mail	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐/☐

Fragebogen Teil 3

Innovationen Institut

Erfolgsfaktor Informationsmanagement im Innovationsprozess

Frage: Welches sind für Sie die wichtigsten Erfolgsfaktoren (weitreichende, profitable Innovationen zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Anzahl mit angemessenem Aufwand im Markt erfolgreich durchzusetzen)?

Step 1 Innovations- und Ideen-generierung | Step 2 | Step 3 | Step 4 | Step 5 | Step 6

2. Informations- und Ideengenerierung	Hohe Bedeutung 1	2	3	4	Keine Bedeutung 5	Im Einsatz Ja/Nein
a. Eigene Forschung und Entwicklung /	□	□	□	□	□	□/□
b. Internationale Zusammenarbeit mit Hochschulen	□	□	□	□	□	□/□
c. Globale Zusammenarbeit mit Partnern	□	□	□	□	□	□/□
d. Internationale Kundeneinbindung	□	□	□	□	□	□/□
e. Vernetzte Ideengenerierung mit Zuliefern	□	□	□	□	□	□/□
f. Einbindung von CRM-Systemen in die Ideengenerierung	□	□	□	□	□	□/□
g. Innovationsideengenerierung durch Dritte (Institute, Berater)	□	□	□	□	□	□/□
h. Direkter Zugriff auf Trendforschungen und Zukunftsszenarien	□	□	□	□	□	□/□

Step 1 | Step 2 Informations- und Ideen-bewertung | Step 3 | Step 4 | Step 5 | Step 6

3. Informations- und Innovationsideenbewertung						
a. Zugriff auf Kunden- und Supportdaten	□	□	□	□	□	□/□
b. Flexibler Zugriff auf Vertriebsdaten	□	□	□	□	□	□/□
c. Internationale Innovationserfolgskontolle	□	□	□	□	□	□/□
d. Digitale Einbindung von Kunden und Lieferanten in die Bewertung	□	□	□	□	□	□/□

Step 1 | Step 2 | Step 3 Informations-verteilung | Step 4 | Step 5 | Step 6

4. Informations- und Ideenverteilung						
a. Offener Datenaustausch über Abteilungs- und Niederlassungsgrenzen	□	□	□	□	□	□/□
b. Internationaler Zugriff auf Ideendatenbanken	□	□	□	□	□	□/□
c. Internationaler Zugriff auf Innovationsprojektdaten	□	□	□	□	□	□/□
d. Flexibler Zugriff von jedem Standort auf Kundeninformationen	□	□	□	□	□	□/□
e. On Demand-Audio-/Video-Meetings	□	□	□	□	□	□/□
f. Internes Innovations-Knowledge Management	□	□	□	□	□	□/□
g. Internes Wikipedia für Innovationen	□	□	□	□	□	□/□

Step 1 Innovations- und Ideen-generierung | Step 2 Informations- und Ideen-bewertung | Step 3 Informations-verteilung | Step 4 Protect und Informations-verifizierung | Step 5 Produktion und Markt-einführung | Step 6 Durchsetzung im Markt

5. Für wie wichtig halten Sie folgende Enabler für Innovationen?						
a. Transparenz des Innovationsprozesses	□	□	□	□	□	□/□
b. Sicherheit in der Kommunikation bei Innovationsprojekten	□	□	□	□	□	□/□
c. Agile Working – flexible Arbeitsmodelle für Innovationsprojekte	□	□	□	□	□	□/□
d. Unterstützung von Innovationsprozessen durch einheitliche Standards u. Systeme	□	□	□	□	□	□/□

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme.