

Der Missing Link zum Erfolg

Innovationskommunikation: Neue Ideen öffentlich und verständlich machen

ABSTRACT

Zahllose Innovationsoffensiven setzen sich für neue Produkte, Prozesse und Technologien ein. Doch die meisten Anstrengungen verpuffen ohne Ergebnis. Jährlich gehen dabei nach Berechnungen des Beratungsunternehmens A. T. Kearney bundesweit 40 Milliarden Euro verloren. Ein häufig vernachlässigter Grund hierfür ist die mangelnde Professionalität bei der Kommunikation von Innovationen. Das gilt es zu überwinden. Wichtige Ansatzpunkte dabei sind: Kunden und Mitarbeiter frühzeitig in den Innovationsprozess einzubeziehen und bei allen Bezugsgruppen konkrete Vorstellungen über den praktischen Nutzen neuer Prozesse, Anwendungen und Produkte zu vermitteln. Die entsprechenden Maßnahmen müssen von Marktkommunikation, Public Relations und interner Kommunikation gemeinsam vorangetrieben werden. Dabei muss jede Führungskraft selbst einen Beitrag dazu leisten, dass neue Produkte, Prozesse und Technologien verständlich gemacht und durchgesetzt werden.

Autor: Dr. Ansgar Zerfuß

 www.innovationskommunikation.de

liches Händchen bei der Bekanntmachung neuer Ideen. Doch insgesamt müssen die Meinungsmacher schon sehr intensiv nachdenken, wenn nach der Qualität der PR-Leistung in diesem Bereich gefragt wird. Von den Spitzenwerten der Max-Planck- und Fraunhofer-Institute kann selbst die Großindustrie nur träumen.

Frühzeitige Einbindung von Partnern und Kunden

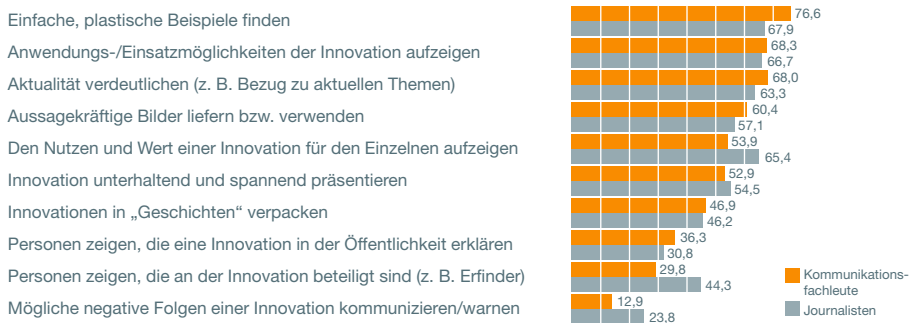
Woran liegt das? Immer noch scheuen viele Unternehmen, insbesondere im Mittelstand, mit ihren Ideen die Öffentlichkeit. Doch die Angst vor dem mithörenden Konkurrenten ist unbegründet. Im Zeitalter der „Open Innovation“ – so die Zauberformel von Harvard-Professor Henry Chesbrough – geht es nicht mehr darum, im stillen Kämmerlein zu tüfteln, dann die Produkte mit deutscher Gründlichkeit zur Serienreife zu entwickeln und ganz zum Schluss noch ein paar Euro in die Vermarktung zu investieren. Erfolgreich sind heute nur noch Unternehmen, die sowohl selbst entwickeln als auch externes Wissen einkaufen, die immer wieder gemeinsam mit anderen nach Win-Win-Situationen suchen und die vor allem frühzeitig ihre Kunden in den Innovationsprozess einbinden.

„Democratizing Innovation“ heißt dementsprechend die Losung des zweiten bekannten amerikanischen Think-Tanks, des M.I.T. Massachusetts Institute of Technology. Eric von Hippel, der dortige Vordenker in Innovationsfragen, plädiert vehement für eine intensive Kommunikation mit allen, die letztlich das Bild neuer Dinge prägen. Eine strategisch angelegte Innovationskommunikation muss sich dies zu Eigen machen, indem sie alle relevanten Bezugsgruppen einbindet – auch die eigenen Mitarbeiter – und alles daransetzt, neben dem „Spirit of Innovation“ auch konkrete Vorstellungen über den praktischen Nutzen neuer Prozesse, Anwendungen und Produkte zu vermitteln.

Noch wichtiger ist freilich eine Einsicht, auf die der finnische Innovationsforscher Ilkka Tuomi hingewiesen hat. Üblicherweise geht man davon aus, dass eine Innovation dann entsteht, wenn ein neues Produkt, eine Dienstleistung oder ein Prozess geschaffen und erfolgreich wirtschaftlich genutzt wird. Wenn der Urheber die Eigenschaften einschließlich der möglichen Anwendungsfelder beschreibt und die Neuartigkeit nachweist, kann er sich die Rechte sichern, beispielsweise mithilfe eines Patents. Diese Sichtweise greift jedoch zu kurz. Denn was Gegenstände und Prozesse bedeuten und wozu sie nützlich sind, entscheiden immer erst die handelnden Akteure, die in ihrer Praxis darauf zurückgreifen. Innovationen entstehen erst dann, wenn sich die soziale Praxis ändert. Verschiedene Nutzer und Bezugsgruppen können die gleiche Technologie oder Dienstleistung völlig unterschiedlich anwenden. So spielt das Telefon in den Kommunikationskulturen von Japan, China, den Vereinigten Staaten, Spanien, Finnland und Bangladesch eine sehr unterschiedliche Rolle. Zudem werden viele technologische Innovationen von den Anwendern immer wieder neu definiert. Ein eingängiges Beispiel sind SMS-Textnachrichten auf dem Mobiltelefon. Dieser Kommunikationsmodus war als Teil des GSM-Standards dafür vorgesehen, Mobilfunknutzer auf eine vorliegende Sprachnachricht hinzuweisen. Inzwischen hat sich daraus insbesondere bei Jugendlichen eine völlig neue Kommunikationskultur entwickelt. Innovationen im Sinne neuer, praxisleitender Bedeutungen und Handlungsweisen entstehen also grundsätzlich erst im Zusammenspiel zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren: „Innovation is ... more about creating meanings than it is about creating artefacts“ (Tuomi). Und Bedeutungen entstehen stets in intersubjektiven Handlungszusammenhängen und Kommunikationsprozessen. Für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen bedeutet dies: Eine konsequente Orientierung an

>> Kommunikation bietet zahlreiche Chancen zur Profilierung und kostet nur ein Bruchteil dessen, was in ein durchschnittliches FuE-Projekt investiert wird. Dennoch sind Unternehmen mit exzellenter Innovationskommunikation in Deutschland derzeit noch Mangelware. Unangefochten wird Siemens bei der Begleitstudie zum Einsteinjahr 2005 von einem Viertel der befragten Journalisten als Vorbild genannt. Beim Weltkonzern aus München kümmern sich seit einiger Zeit einige Mitarbeiter unter der Leitidee „Global Network of Innovation“ strategisch um das Thema. Immerhin noch jeder Fünfte attestiert Bayer und DaimlerChrysler ein glück-

Erfolgsfaktoren bei der Vermittlung von Innovationen (Auszug)



Quelle: Mast/Zerfaß 2005, deutschlandweite Trendumfrage INNOVATE (MFG/Universität Hohenheim), Angaben in Prozent („sehr gut geeignet“)
n = 376 Kommunikationsfachleute und n 0 84 Journalisten: „Welche Vorgehensweisen haben sich aus Ihrer Sicht bewährt, um Innovationen zu vermitteln?“

den intern und externen Betroffenen und insbesondere eine intensive Kommunikation, von den Mitarbeitern bis zu den Medien, ist unverzichtbar.

Innovationsbegriff nicht überstrapazieren

Das ist alles andere als einfach und kann nur langfristig gelingen. Es ist nicht sinnvoll, immer sofort von „Innovationen“ zu reden und damit den längst überstrapazierten Begriff endgültig zu „verbrennen“. Das zeigt die bereits genannte Untersuchung zum Einsteinjahr ebenso wie unsere Pilotstudie zur Innovationskommunikation (Mast/Zerfaß 2005). Dabei wurden deutschlandweit 440 Kommunikationsfachleute und Journalisten befragt. Es wurde deutlich: Die Innovationskommunikation ist ein Missing Link zwischen Idee und Markterfolg, der zur Profilierung im Wettbewerb dient und in den nächsten Jahren deutlich an Bedeutung gewinnen wird. Aufgabe der Innovationskommunikation ist es, eine systematisch geplante, durchgeführte und evaluierte Kommunikation von Neuerungen zu betreiben mit dem Ziel, Verständnis für und Vertrauen in die Innovation zu entwickeln sowie die dahinterstehende Organisation als Innovator zu positionieren. Die entsprechenden Maßnahmen (vgl. Abbildung) müssen von Marktkommunikation, Public

Relations und interner Kommunikation gemeinsam vorangetrieben werden.

Unternehmer und Führungskräfte sind persönlich gefordert

Innovationskommunikation kann keineswegs vollständig an Kommunikationsfachleute und Agenturen delegiert werden. Jede Führungskraft muss vielmehr selbst einen Beitrag dazu leisten, dass neue Produkte, Prozesse und Technologien verständlich gemacht und durchgesetzt werden (Zerfaß 2005). Die innovationsbezogene Führungskommunikation im eigenen Wirkungsbereich ist deshalb so wichtig, weil sie stets in konkrete Handlungskontexte und etablierte Beziehungen eingebettet ist. Unternehmer und Entscheider sind auch deswegen selbst gefragt, weil sie vielfach nicht nur in ihrer Firma, sondern auch in Gremien der Wirtschaft und in der Gesellschaft verschiedene Führungsrollen einnehmen. Die Führungskraft muss zum Impressionisten und Erzähler werden. Es geht darum, die Perspektiven neuer Ideen, Produkte und Prozesse in die Lebenswelt der Betroffenen zu übersetzen und die Bilder in den Köpfen der Menschen aktiv mitzugestalten. Das gelingt nur durch authentische Sprache, das Einbringen persönlicher Erfahrungen und die Bereitschaft, auf die möglicherweise ungewohnte Vorstellungswelt des Gegenübers einzugehen.

Wer sich dieser Herausforderung stellt, kann auch als mittelständisches Unternehmen im Innovationswettbewerb vorne dabei sein.

Literatur:

Mast, Claudia/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.), Neue Ideen erfolgreich durchsetzen, Das Handbuch der Innovationskommunikation. F.A.Z.-Buch, 2005.

Zerfaß, Ansgar (2005), Führungskommunikation und Innovation, in: ZFO Zeitschrift Führung + Organisation, 74. Jg., Nr. 4, S. 234–237



Foto: MFG

ZUM AUTOR

Dr. Ansgar Zerfaß ist Mitglied der Geschäftsleitung der Medien- und Filmgesellschaft (MFG) Baden-Württemberg, dem Kompetenzzentrum des Landes für Informationstechnologie und Medien in Stuttgart. Der Diplom-Kaufmann ist außerdem Privatdozent an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg sowie Verfasser zahlreicher Standardwerke zur Unternehmenskommunikation.