

NEUE IDEEN UND PRODUKTE ERFOLGREICH POSITIONIEREN

# Kommunikation von Innovationen

VON ANSGAR ZERFAß, SWARAN SANDHU UND SIMONE HUCK

Wenn Wirtschaft, Politik und Medien über Wege aus der Krise sprechen, sind sich in einem Punkt alle schnell einig: Wir brauchen mehr Innovationen. Innovationen gelten als Triebfeder für Fortschritt und Wachstum, brechen alte Strukturen auf und schaffen Zukunftsfähigkeit. Deshalb vergeht kaum ein Tag, an dem nicht eine Innovationsoffensive ausgerufen wird und Journalisten unbekanntem Hoffnungsträgern nachspüren: Die Wirtschaftswoche hat schon seit geraumer Zeit eine eigene Innovationsrubrik, bei der Süddeutschen Zeitung steht die Beilage „Innovate“ in den Startlöchern und mit der deutschsprachigen M.I.T. Technology Review buhlt inzwischen sogar ein eigenständiges Innovationsmagazin am Kiosk um die Lesergunst.

Grund genug, sich Gedanken darüber zu machen, wie neue Ideen und Produkte kommunikativ begleitet werden können. Denn paradoxerweise steht der Innovationsgedanke zwar überall ganz oben auf der Agenda, aber konkrete Innovationen lassen sich nur schwer positionieren. Warum das so ist und wie man mit einer klaren Strategie dennoch zum Ziel kommt, zeigt dieser Beitrag.

## Von Dolly lernen

Das grundlegende Dilemma der Innovationskommunikation wird deutlich, wenn man sich an einen der vielleicht wichtigsten Durchbrüche in der Genforschung zurückerinnert. Dem schottischen Roslin-Institut war es 1996 gelungen, ein Schaf zu klonen. Weil es aus einer Euterzelle entstanden war, benannte es sein Schöpfer Ian Wilmut nach der vollbusigen Dolly Parton – das „Klonschaf Dolly“ sorgte weltweit für Aufsehen. Doch der Schuss ging nach hinten los. Der Spiegel titelte: „Der Sündenfall“ und schnell verankerte sich das Bild von irrwitzigen Forschern, die ein widernatürliches Wesen basteln. Denn über die

unpassende Namensgebung hinaus vergaßen die Forscher zu sagen, wofür Dolly gut war. Das Klonschaf sollte ein lebenswichtiges Eiweiß produzieren, mit dem die Stoffwechselerkrankung Cystische Fibrose (CF) beim Menschen behandelt werden kann. Später besann sich die Presseabteilung des Roslin-Instituts darauf und ließ Dolly mit zwei CF-kranken Kindern ablichten. Aus der Wolle des Schafs wurde ein Pullover gestrickt und eine CF-krankte Schauspielerin übergab ihn dem Londoner Science Museum. Das Bild ging um die Welt – denn die komplexe Botschaft wurde menschlich und sympathisch vermittelt.

## Innovation kommunizieren: Schwierig, aber chancenreich

Im Wettbewerb um öffentliche Aufmerksamkeit gelten für Innovationen eigene Spielregeln, die viele Optionen eröffnen, aber auch spezielle Hürden aufstellen. Innovationskommunikation kann deshalb als ein neues Feld der Unternehmens- bzw. Organisationskommunikation verstanden werden. Innovationskommunikation ist die systematisch geplante, durchgeführte und evaluierte Kommunikation von Innovationen mit dem Ziel, Verständnis für und Vertrauen in die Innovation zu schaffen sowie die dahinter stehende Organisation als Innovator zu positionieren.

Dabei ist wichtig zu verstehen, dass

eine Erfindung (Invention) allein noch keine Innovation ausmacht. Davon kann erst dann die Rede sein, wenn eine zukunftssträchtige Idee auch tatsächlich umgesetzt wird und diese Umsetzung eine Veränderung in der Organisation oder beim Anwender auslöst.

Neues zu kommunizieren erfordert neue Ansätze und Methoden. Denn echte Innovationen sind seit jeher – man denke an Galileo und Einstein – komplex und im Alltag kaum erfahrbar. Eine verständliche Aufbereitung der Kernbotschaften stößt daher systematisch auf Hindernisse (vgl. Abbildung) – insbesondere wenn ein Innovationsfeld noch nicht auf der öffentlichen Agenda steht oder sogar negativ vorbelastet ist (z.B. Gentechnologie). Dann fehlt ein Referenzrahmen, in den Journalisten und Bezugsgruppen die Innovation einordnen können. Der hohe Abstraktionsgrad führt dazu, dass einfache, einprägsame Beispiele für Innovationen häufig nur schwer zu finden sind. Dieses „unbekannte Neue“ verhindert eine Identifikation der Rezipienten und mündet häufig in Zurückhaltung, die von skeptischer Ablehnung bis hin zu Ängsten vor negativen Folgen reichen kann.

Auf der anderen Seite bieten Innovationen zahlreiche Chancen. Der Begriff ist grundsätzlich positiv besetzt: Aufbruch, Entdeckung und Neuland schwingen mit. Eine Innovation bietet Anlass zur Diskus-

### Chancen

- Veröffentlichungschance: Neuigkeitscharakter der Innovation als Nachrichtenwert
- Positionierungschance: Innovation gilt als zukunftssträchtiger Weg aus der Krise
- Kommunikationsanlass: Innovation als positiver Anlass, von sich Reden zu machen

### Hindernisse

- Angst vor Neuem: Zurückhaltung der breiten Bevölkerung bei Neuem bis hin zu Ängsten
- Mangelnde Anschlussfähigkeit: Kein Referenzrahmen, fehlende Nähe zu Leitthemen
- Hoher Abstraktionsgrad: Komplexität, verständliche Beispiele und Bilder fehlen häufig

Herausforderungen der Innovationskommunikation

sion, denn erst die öffentliche Meinung entscheidet darüber, wie eine Innovation zu beurteilen ist. Das können sich Kommunikationsmanager zu Eigen machen: die positive Grundstimmung sollte mit professionellen Strategien und Maßnahmen genutzt werden, um Ideen, Produkte und ganze Unternehmen erfolgreich zu positionieren. Die Schlüsselfragen lauten: Werden die Journalisten positiv berichten? Erkennen die Kunden den Mehrwert der Innovation? Vertrauen die Investoren in die Zukunftsfähigkeit der Organisation? Und unterstützen Bezugsgruppen im gesellschaftlichen Umfeld die Innovation, oder ist mit Boykott und öffentlichem Widerstand zu rechnen?

### Strategische Stoßrichtungen

Erfolgreiche Innovationskommunikation muss strategisch geplant werden und sich in ein Gesamtkonzept der Unternehmenskommunikation einpassen, das interne Kommunikation, Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit systematisch miteinander verzahnt. Dabei sollten die Kommunikationsziele bei den einzelnen Bezugsgruppen klar definiert und mögliche Verstärker-Effekte durch eine stimmige Dramaturgie (Campaigning) ausgenutzt werden.

Ein erstes Augenmerk gilt den Mitarbeitern. Sie sind die wichtigsten Botschafter des Unternehmens und müssen deshalb die Vorteile einer Innovation als Erste verstehen. Häufig gibt es Vorbehalte, die nichts mit der Innovation, sondern mit der dadurch absehbaren Veränderung bestehender Produkte und Verfahren zu tun haben (Arbeitsplatzverlust). Solche Punkte sind frühzeitig zu thematisieren. Im Hinblick auf Kunden und andere Kaufentscheider geht es dagegen primär darum, den Nutzwert und die praktischen Anwendungen der Innovation selbst zu verdeutlichen. Hier sind vor allem plastische Beispiele gefragt.

Im gesellschaftspolitischen Umfeld gibt es schließlich zwei Stoßrichtungen: Erstens kann das Unternehmen als Innovationsträger positioniert werden und so bei Bürgern, Politikern, Wissenschaft-

lern und Standort-Kommunen an Profil gewinnen. Darüber hinaus macht es Sinn, durch ein strategisches Issues-Management zentrale Innovationsfelder frühzeitig zu thematisieren und glaubhaft durch das Unternehmen und seine Repräsentanten zu besetzen. Die als „First-Mover“ erreichte Reputation wird zu wertvollem Kapital, sobald sich neue Märkte herausbilden und dort ein Aufmerksamkeitswettbewerb beginnt.

### Praxisbeispiele: Mit unorthodoxen Mitteln zum Erfolg

Vor dem Hintergrund der strategischen Weichenstellungen und der skizzierten Rahmenbedingungen muss die Innovationskommunikation ein Maßnahmenpaket schnüren, das in vielen Fällen von der üblichen Routine abweicht. Drei Vorgehensweisen sind zu unterscheiden:

Massenmediale Instrumente wie die klassische Presse- und Medienarbeit oder Anzeigenschaltungen haben den Vorteil, dass sie Reichweite und Reputation von Zeitungen, Zeitschriften, Rundfunk und Internet-Angeboten ausnutzen. Massenmedien können große Aufmerksamkeit generieren und tragen deshalb wesentlich zur öffentlichen Akzeptanz einer Innovation bei. Doch die oben genannten Hürden sind hier besonders hoch: Schwierig erklärbare Innovationen konkurrieren mit einfachen Botschaften, bunte Werbung für vertraute Produktkategorien (Autos, Zigaretten) mit Visionen und Trenddarstellungen. Die Innovationskommunikation muss deshalb vereinfachen und visualisieren, ohne jedoch – siehe Dolly – ins Banale abzurutschen. Wie man es richtig macht, zeigt das Beispiel der mittelständischen Unternehmensgruppe Fischer aus Waldachtal. Der schwäbische Tüftler und Firmengründer Artur Fischer hat persönlich über 1.000 Erfindungen gemacht und auch die PR-Abteilung weiß, sich mit wenig Mitteln in Szene zu setzen. Bei der letzten Reise des Bundeskanzlers nach China wurde in Sichtweite der Delegation und der journalistischen Entourage ein Autokran mit langem Ausleger aufgestellt. Nur an einem 125 mm langen

Fischer-Dübel befestigt schwebte ein 1,2 Tonnen schwerer VW Beetle über allen Köpfen – ein starkes Bildmotiv, das als Beispiel für deutsche Innovationskraft prompt von der Presse aufgegriffen wurde und mehr Reichweite brachte als die aufwendigen Messeauftritte und Empfänge, in die einige Großkonzerne bei diesem Anlass investiert hatten.

Direkte Kommunikationsinstrumente wie Eigenpublikationen (Corporate Publishing) und Seminare versuchen, die Bezugsgruppen ungefiltert zu erreichen. Das ist aufwendig, ermöglicht es aber, komplexe Inhalte vergleichsweise präzise und zugleich anschaulich darzulegen. Besonders gut gelingt dies bei der persönlichen Kommunikation. Ein Beispiel: 100 innovative Unternehmen aus ganz Deutschland öffnen jährlich im Rahmen des TOP-Programms ihre Tore für interessierte Entscheider. In eintägigen Veranstaltungen vor Ort werden Innovationen konkret vorgestellt und diskutiert sowie ein Erfahrungsaustausch bis hin zur Anbahnung neuer Kooperationen in die Wege geleitet. Die Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit wird zudem breit vermarktet und bietet so gerade für kleinere Unternehmen einen Imagegewinn.

Wie können sich aber innovative Unternehmen positionieren, die noch gänzlich unbekannt sind? Eine gute Möglichkeit bieten indirekte Instrumente, die bereits etablierte Marken oder Gremien als Leumund verwenden. Entsprechende Kommunikationsmaßnahmen wie regelmäßige Auftritte als Redner bei Fachkongressen, Networking als Mandatsträger in Branchengremien und Regionalnetzwerken (z.B. Clusterinitiativen) oder das Verfassen von Fachbeiträgen zum Innovationsfeld sind sehr aufwendig, aber schwer imitierbar und können so vor allem in entstehenden Märkten wichtige Vorteile verschaffen. Ein besonders gutes Instrument für die Bekanntmachung von Innovationen sind Wettbewerbe. Wer gute Ideen hat und durch prominente Personen oder Institutionen ausgezeichnet wird, verschafft sich neben nachhaltiger Aufmerksamkeit

auch Glaubwürdigkeit und den Zugang zur bis dahin verschlossenen Arena der Massenmedien. Das belegt der Erfolg der Netviewer GmbH aus Karlsruhe, die ein erfolgreiches Tool zur virtuellen Zusammenarbeit anbietet. Damit können sich Internetnutzer gegenseitig live auf den Bildschirm schauen, um Texte, Kalkulationen, Grafiken und sonstige Dokumente gemeinsam zu bearbeiten. Die Profilierungschance durch Wettbewerbe wurde seit der Firmengründung im Jahr 2001 konsequent genutzt – dank eines innovativen Produkts und guter Kommunikation erhielt Netviewer bereits sechs Auszeichnungen. Inzwischen hat das Unternehmen über 900 Kunden in 21 Ländern und Niederlassungen in London, New York und Melbourne.

#### Anspruchsvolle Aufgabe für Kommunikationsmanager

Für Kommunikationsmanager ist die hier nur in Umrissen geschilderte Innova-

tionskommunikation Chance und Herausforderung zugleich. Das Handlungsfeld bewegt sich im Dreieck zwischen Forschung & Entwicklung, Unternehmensführung und Kommunikationsabteilung. Erfolgreiche Manager der Innovationskommunikation sind deshalb mehrfach gefordert: nach innen agieren sie als Promotoren und Netzwerker zwischen den beteiligten Bereichen, nach außen definieren sie die Positionierung der Organisation als Innovationsträger und die Innovationskraft einzelner Produkte.

Trotz ihrer Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit jeder Organisation und – wenn man den einleitend skizzierten Beteuerungen aus Wirtschaft, Politik und Medien folgen mag – für die ganze Gesellschaft steht die Innovationskommunikation erst am Anfang. Eine nähere Beschäftigung mit dem Feld durch die PR- und Marketing-Forschung erscheint ebenso lohnenswert wie der Erfahrungsaustausch in der Kommunikationspraxis.

Denn Innovation, so der derzeit bekannteste amerikanische Erfinder Dean Kamen vor Studenten der Harvard Business School, „hat mehr zu tun mit der Veränderung der Menschen und ihrer Wahrnehmungen, ihrer Einstellungen und ihrer Bereitschaft den Wandel zu akzeptieren, als mit den Gesetzen der Physik und den Ingenieurskünsten“.

Dr. Ansgar Zerfaß ist Mitglied der Geschäftsleitung der MFG Medienentwicklung Baden-Württemberg, Stuttgart, dem Kompetenzzentrum des Landes für IT und Medien. Swaran Sandhu arbeitet dort als Projektleiter Information / Neue Geschäftsfelder. Dr. Simone Huck ist wiss. Mitarbeiterin im Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim. Die drei Autoren haben zahlreiche Fachbeiträge und Bücher zur PR-Forschung in namhaften Verlagen (u.a. F.A.Z.-Institut, Westdeutscher Verlag, VS Verlag) veröffentlicht.

Mehr Informationen zum Thema: [www.innovationskommunikation.de](http://www.innovationskommunikation.de)