



Innovationskommunikation: Interaktiv Wert schöpfen

Berlin/Wien (APA-ZukunftWissen) - Erst die Innovation, dann die Kommunikation - nach diesem Prinzip gehen die meisten Unternehmen vor, wenn sie neue Produkte oder Dienstleistungen entwickeln und auf den Markt bringen. Im klassischen Innovationsmanagement sammeln und bewerten sie Ideen, entwickeln die besten daraus zu Produkten, die sie dann vermarkten, und erst ganz am Ende dieses Prozesses, quasi als Wurmfortsatz des Innovationsmanagements, steht die Kommunikation: Die Funktionen und vermeintlichen Vorteile des Produkts sollen nun wie auf einer Einbahnstraße an den Mann und die Frau gebracht werden.

Der Kommunikations- und somit auch Verkaufserfolg solcher überholter Strategien bleibt allzu oft aus. Die Flopraten steigen weiter, was laut A.T. Kearney allein in Deutschland jährlich zu schätzungsweise 40 Milliarden Euro Verlust führt. Hauptgrund hierfür ist der fehlende "Fit to Market": Sofern der Kunde überhaupt versteht, was ihm das Produkt oder die Dienstleistung bringen soll, sieht er keinen wirklichen Veränderungsbedarf. Ähnlich wie ein neues Bild, das nicht in die vorhandenen Rahmen passt (die Forschung spricht hier von "[Framing](#)"), ist die Innovation nicht anschlussfähig an bestehende persönliche und gesellschaftliche Bedeutungsmuster. Tatsächlich entstehen Innovationen nämlich nicht in den Entwicklungsabteilungen der Unternehmen, wie diese häufig glauben, sondern in den Köpfen der Menschen, die sie nutzen sollen, also im gesellschaftlichen Kontext. Sogar erstklassige Entwicklungen bleiben somit oft Ladenhüter, während ein uraltes Produkt plötzlich neue Erfolge feiert. Unverhofft stoßen neue Technologien auf gesellschaftliche Widerstände, wecken Ängste oder falsche Erwartungen, die durch eine frühzeitige Kommunikation oft vermeidbar gewesen wären.

Beispiel SMS: Ursprünglich waren die Kurznachrichten dafür vorgesehen, auf Sprachnachrichten in der Mailbox hinzuweisen, doch erst Jugendliche auf dem Schulhof haben daraus eine bahnbrechende Innovation gemacht, mit der die Netzbetreiber prächtig Geld verdienen.

Der Missing Link

Was folgt daraus für die Kommunikation? Anstatt sich erst am Ende des Innovationsprozesses einzuklinken, muss sich Kommunikation so früh wie möglich um den Bedeutungsrahmen kümmern, in dem eine Innovation platziert werden soll. Oder besser noch: Erst Kommunikation, dann Innovation. Beides sind bildlich gesprochen Zahnräder, die derzeit leider bei den allermeisten Unternehmen nicht ineinandergreifen. Damit sich die Zahnräder in die gleiche Richtung drehen, braucht es ein weiteres Zahnrad - die [Innovationskommunikation](#). Sie ist der Missing Link, der Innovationen planbarer, marktnäher und somit insgesamt erfolgreicher macht.

Damit die Innovationskommunikation diesem Anspruch gerecht wird, muss sie über die reine Ankündigungs- und Erklärungsfunktion der PR hinaus eine ganz neue Rolle einnehmen, und zwar im Innovationsprozess selbst. Getrieben wird diese Entwicklung vor allem von zwei Trends: Erstens wird eine Innovation ohnehin nicht mehr von der Idee bis zur Vermarktung von Abteilung zu Abteilung durchgereicht. Vielmehr werden durch "[Open Innovation](#)" spätere Kunden, Zulieferer und sogar Mitbewerber bereits in die Ideen- oder Entwicklungsphasen eingebunden, was eine Vielzahl kommunikativer Herausforderungen mit sich bringt.

Genauso grundlegend verändert sich auch die Kommunikation selbst. Im Leitmedium Internet, bestehend aus zigtausenden von "Micro Audiences", sind aus den Konsumenten längst "[Prosumenten](#)" geworden, die mit Produktempfehlungen und Änderungswünschen in ihren persönlichen Netzwerken über das Web 2.0 weit mehr Einfluss auf Kaufentscheidungen, Technologieakzeptanz und Markenbildungen ausüben, als Werbung oder PR dies noch vermögen.

Im Wettbewerb "Top 100", koordiniert von der Wirtschaftsuniversität Wien, sind mit schöner Regelmäßigkeit jene Unternehmen mit ihrem Innovationsmanagement in der Spitzengruppe, die auf offene Innovationsprozesse setzen. Doch Open Innovation und Kommunikation sind zwei Seiten derselben Medaille. Wer Innovation "demokratisieren" will, wie es der österreichische Vordenker [Eric von Hippel](#) vom [MIT](#) formuliert hat, muss sich frühzeitig und kontinuierlich mit seinen Partnern und Zielgruppen austauschen. Ähnlich wie bei "Open Innovation" verlangt also auch eine "Open Communication" vor allem Zuhören, Dialog, Transparenz und Kooperationsbereitschaft.

Kommunikation als Treiber der Wertschöpfung

Damit ist Innovationskommunikation nicht nur "nice to have", sondern ein echter Innovationstreiber. So zeigte das EU-Projekt "[Imp3rove](#)", dass stark vernetzte Unternehmen doppelt so schnell wachsen wie weniger vernetzte. Und weil Vernetzung ohne Kommunikation undenkbar ist, wird diese zum eigentlichen Innovationstreiber und entscheidet somit immer mehr über Erfolg oder Misserfolg neuer Technologien, Produkte oder Konzepte.

Dass die Bedeutung der Innovationskommunikation wachsen wird, meinen 80 Prozent der Experten, so die Studie "[Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement](#)" der Universität Leipzig. Dieselbe Studie, in der Kommunikationsverantwortliche und Innovationsmanager befragt wurden, zeigt aber auch, wie weit Wunsch und Wirklichkeit hier auseinanderklaffen. Nur in einem von zehn Unternehmen sind beide Welten wirklich miteinander verzahnt. Verblüffend ist, wer dabei auf der Bremse steht: Es sind hauptsächlich die Kommunikationsverantwortlichen, die an alten Zöpfen hängen. 60 Prozent von ihnen sehen die Presseinformation nach wie vor als wichtigstes Instrument, während Innovationsmanager eher auf direkten Dialog setzen und überhaupt neuen Kommunikationsformen aufgeschlossener gegenüber stehen.

Neue Rollen

Innovationskommunikatoren bieten sich also spannende neue Betätigungsfelder - sie müssen diese nur nutzen. Fünf Aufgaben zusätzlich zur klassischen Pressearbeit kommen künftig auf sie zu:

- **Steigerung der Innovationsfähigkeit im Unternehmen:**
Dazu gehören eine bessere Mitarbeiterkommunikation mit echten Mitwirkungsmöglichkeiten und die Schaffung eines zukunftsgerichteten Innovationsklimas.
- **Etablierung offener Kommunikationsprozesse:**
Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer, Wissenschaftler - sie alle sollten als gleichwertige Partner verstanden und in Kommunikationsprozesse eingebunden werden.
- **Positionierung als innovatives Unternehmen:**
Über klassische Image-PR hinausgehend muss Kommunikation soziale, ökonomische und gesellschaftliche Herausforderungen aufgreifen und an eigene Innovationsthemen andocken.
- **Durchsetzung von Innovationen:**
Gute Innovationskommunikation macht technische Themen fassbar und unterstützt die Kunden bei der Einordnung der Innovation in deren Bedeutungsrahmen.
- **Verbesserung des Innovationsklimas:**
Frühes Agenda-Setting und Agenda-Surfing baut potenzielle Widerstände ab, bevor diese sich manifestieren können, wagt einen ergebnisoffenen Dialog und demonstriert eine Form von Transparenz, die auch Folgewirkungen von Innovationen nicht zu verschweigen versucht.

Ein solch anspruchsvolles Programm kann nur von den wenigsten Kommunikationsabteilungen klassischen Zuschnitts geleistet werden. Wo PR-Fachleute früher vor allem auf ihre Hauptzielgruppe - die Journalisten - fixiert waren, müssen sie nun die Rolle des Moderators in innerbetrieblichen Innovationsprozessen ebenso übernehmen wie die des Gesprächspartners in öffentlichen Diskursen. Dafür fühlen sich PR-Experten häufig gar nicht hinreichend ausgebildet. Sie beharren zu sehr auf ihrer Rolle als Sprachrohr des Unternehmens, während es wie gesagt eigentlich mehr ums Zuhören als ums Reden geht. Nur so lassen sich Einstellungen und Werte in der Gesellschaft verstehen, die später als Fixpunkte beim Aufspannen eines Bedeutungsrahmens für die geplanten Innovationen dienen.

Hoher Beratungsbedarf

Im Niemandsland zwischen Innovationsmanagement und Kommunikation lassen sich neue Strukturen und Prozesse oft nur mit Unterstützung durch externe Partner etablieren. Ein Dienstleister als Lotse entwirft dann eine ganzheitliche Kommunikationsstrategie, die schon am Anfang des Innovationsprozesses greift und das Unternehmen und dessen Ziele im jeweiligen Bedeutungsrahmen positioniert. Dazu gehört, dass das Unternehmen ein zeitgemäßes Issues Management betreibt und offene Kommunikationsprozesse etabliert - sowohl ins Unternehmen hinein als auch innerhalb des Unternehmens. Welche Werkzeuge aus dem prall gefüllten Werkzeugkoffer der Innovationskommunikation zum Einsatz kommen ([Customer Insight](#) , [Crowdsourcing](#) , [Storytelling](#) und vieles mehr), ist je nach Branche, Technologie oder Unternehmensgröße sehr unterschiedlich.

Man möchte also meinen, dass mit dem Trendthema Innovationskommunikation auch entsprechende Dienstleister wie Pilze aus dem Boden schießen. Doch das Gegenteil ist der Fall: So wie im Unternehmen zwei Welten aufeinanderprallen, ist dies auch auf dem Markt der Beratungsunternehmen. Auf der einen Seite Unternehmensberatungen mit Fokus auf Prozessoptimierung und strategisches Innovationsmanagement, auf der anderen Seite Agenturen für PR und Marketing - eine Kluft, die umso größer ist, je forschungsintensiver oder wissenschaftsnäher ein Thema ist.

Das [innokomm Forschungszentrum](#) mit Sitz in Berlin versteht sich als neutraler Vermittler zwischen beiden Welten und baut fundiert Brücken über diese Kluft, indem der aktuelle Stand wissenschaftlicher Erkenntnisse in der Industrie angewendet wird - oft sogar prototypisch. Während die "Konstruktionszeichnungen" für den Brückenbau sozusagen in unserem interdisziplinären, internationalen [Netzwerk](#) aus Universitäten und Forschungseinrichtungen entstehen, werden die eigentlichen "Baumaßnahmen" in strategischer Partnerschaft mit renommierten Beratungshäusern wie [Fink & Fuchs](#) durchgeführt. Ein Wissens- und Technologietransfer also, der beiden Seiten - Akademia und Wirtschaft - Orientierung im Niemandsland der Innovationskommunikation gibt.

Verweise

Vortrag zu Innovationskommunikation im Bereich Nanotechnologien:

www.slideshare.net/FFPR/innovationskommunikation-als

Begriffsdefinition:

<http://de.wikipedia.org/wiki/Innovationskommunikation>

Beitrag von Prof. Zerfaß im RWK-Magazin (2006):

www.innovationskommunikation.de/fileadmin/innovate/downloads/RKW-Magazin_0106.pdf

Themenseite der Agentur Funk & Fuchs:

http://de/news/pr_themen/innovationskommunikation.html

Literatur

Gerber, A. (2009): Gemeinsam Wert schöpfen. Wissenschaft als strategischer Partner der Wirtschaft. In: Wissenschaft kommunizieren, 4/2009, S. 2-13.

Gerber, A. (2008): Antennen müssen auf Empfang stehen. Offene Kommunikation entscheidend für den Erfolg von Open Innovation. In: wissenschaftsmanagement, 4/2008, S. 20-29.

Hoewner, J./Jansen, M./Jantke, K. (2008): Von der Spinnovation zur Sinnovation. Düsseldorf: Monsenstein und Vannerdat.

Hofbauer, G./Körner, R./Nikolaus, U./Poost, A. (2008). Marketing von Innovationen. Strategien und Mechanismen zur Durchsetzung von Innovationen. Stuttgart: Kohlhammer.

Eberl, U./Puma, J. (2007): Innovatoren und Innovationen: Einblicke in die Ideenwerkstatt eines Weltkonzerns. Erlangen: Publicis.

Mast, C./Huck, S./Zerfaß, A. (2006): Innovationskommunikation in dynamischen Märkten. Empirische Ergebnisse und Fallstudien. Berlin: LIT.

Mast, C./Zerfaß, A. (Hrsg.) (2005): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Buch.

Zerfaß, A./Möslein, K. M. (Hrsg.) (2009): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement - Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler.