

*Simone Huck
(Hrsg.)*



Innovationskommunikation

Innovationen verständlich vermitteln:
Strategien und Instrumente
der Innovationskommunikation

*Kommunikation &
Analysen*

*Band 3
ISSN 1860-5257*

Impressum

Innovationskommunikation
Innovationen verständlich vermitteln: Strategien und Instrumente
der Innovationskommunikation
(Kommunikation und Analysen, Band 3)

Herausgeber
Prof. Dr. Claudia Mast
Universität Hohenheim
Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik
Fruwirthstrasse 49
70599 Stuttgart

Druck
Universität Hohenheim

ISSN 1860-5257

© Prof. Dr. Claudia Mast, Universität Hohenheim,
Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Journalistik, Stuttgart 2007

Inhalt

1. Innovationskommunikation als Aufgabe der Organisationskommunikation: Ein Überblick über das Forschungsfeld der Innovationskommunikation.....	9
<i>von Katherina Roeßle</i>	
2. Personalisierung in der Innovationskommunikation	31
<i>von Kathrin Klass</i>	
3. Innovationskommunikation durch Framing	50
<i>von Elke Vetter</i>	
4. Storytelling in der Innovationskommunikation. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der TWIN-Aufzüge von Thyssen Krupp.....	68
<i>von Alexandra Simtion</i>	
5. Innovationskommunikation auf neuen Wegen – Integrierte Kommunikation als Grundlage des Erfolgs	86
<i>von Tobias Kupczyk</i>	
Abbildungsverzeichnis.....	116
Tabellenverzeichnis.....	116

Vorwort

von Simone Huck

Der Begriff der Innovationskommunikation und das dahinter stehende Konzept haben seit ihrer erstmaligen Beschreibung im Jahr 2004 deutliche Spuren in der PR-Praxis hinterlassen. Die Zahl der auf Fachkongressen veranstalteten Panels, der in PR-Abteilungen eingerichteten Stellen für Innovationskommunikation und die Sensibilisierung der Fachmedien für das Thema machen dies deutlich. Die wissenschaftliche Beschäftigung mit Fragen rund um die kommunikative Vermittlung von Neuerungen hat mit der Resonanz in der Praxis jedoch nicht im selben Maße Schritt gehalten – zumindest nicht im deutschen Forschungskontext. In den USA, in Schweden, Finnland, Spanien und Italien bis hin zu Slowenien und Pakistan werden Fragen der Vermittlung von Innovationen v. a. in Journalismus, aber auch in der Organisationskommunikation teilweise intensiv diskutiert und untersucht.

Im deutschen Forschungskontext ist das Modell der Innovationskommunikation nach Zerfaß, Sandhu und Huck (2004a/b) noch immer das einzige Konzept, das sich dem Thema umfassend widmet. Durchaus kontrovers diskutiert, lässt das Fach bislang einen tragfähigen Gegenentwurf vermissen. Die beiden INNOVATE-Studien konnten zwar erste Einblicke in die Praxis der Innovationskommunikation geben (Mast/Zerfaß/Huck 2005; Mast/Huck/Zerfaß 2006). Sie haben jedoch auch deutlich gemacht, dass weiterführende Studien zu ausgewählten Aspekten erforderlich sind, die stärker qualitativ angelegt sind oder sich näher mit Ausschnitten beschäftigen. Auch eine stärkere Theoriebildung auf Makro-, Meso- und Mikroebene ist erforderlich, um das Feld zu umreißen und seine Besonderheiten im Kontext „allgemeiner“ Kommunikationsarbeit zu beschreiben, zu analysieren und zu erklären.

Im Rahmen der INNOVATE-Studien hat sich gezeigt, dass es bei der Vermittlung von Innovationen aus Sicht der befragten PR-Fachleute besonders auf die Wahl von Strategien und Instrumenten ankommt. Wie aber können Innovationen personalisiert werden? Welche anderen Wege bieten sich an? Können Innovationen in einen thematischen Kontext eingeordnet werden? Gibt es neue Wege der Vermittlung, die in anderen Feldern bereits Gang und Gäbe sind, von der PR jedoch bislang noch nicht oder kaum erschlossen worden sein? Welche Herausforderungen ergeben sich für das Kommunikationsmanagement?

Neben Fragen des Kommunikationsmanagements rückt v. a. auch die Pressearbeit in den Vordergrund. Beide INNOVATE-Studien legten einen Schwerpunkt auf die Frage, wie Innovationen aus Unternehmen, Organisationen oder Forschungs-

einrichtungen über die Massenmedien in die Öffentlichkeit getragen werden können. Damit rückt die Interaktion zwischen PR-Fachleuten und Journalisten in den Vordergrund der Betrachtung: Wie berichten Journalisten über Neuerungen? Wie bereiten sie Innovationen auf, um sie ihrem Publikum zu vermitteln? Was bedeutet das im Gegenzug für die PR, für ihren Umgang mit Innovationen und die Art und Weise von deren Aufbereitung?

Die vorliegenden drei Bände zur Innovationskommunikation, die im Rahmen der Hohenheimer Reihe „Kommunikation & Analysen“ erscheinen, versammeln Seminararbeiten von Studierenden des Diplomstudiengangs Kommunikationswissenschaft. Die Bände sind dabei als zusammenhängende Einheit gedacht, die Strategien, Instrumente und spezielle Anwendungsfelder der Innovationskommunikation teils tiefergehend als in früheren Theoriebeiträgen und empirischen Studien, teils erstmalig beleuchten. Die Seminararbeiten, die im Rahmen eines PR-Seminars im Sommer 2007 entstanden sind, stellen die erste eigenständige, wissenschaftliche Beschäftigung der Studierenden mit einer PR-Fragestellung dar. Das Themenfeld der Innovationskommunikation stellt in diesem Zusammenhang ein vergleichsweise schwer zugängliches Feld dar. Je nach Fragestellung ihrer Arbeit haben die Autoren deshalb einen interdisziplinären Zugang gewählt, eine kreative Vorgehensweise bei der Problembearbeitung verwendet oder auch eine eigene, freilich klein gehaltene empirische Erhebung durchgeführt.

Teil 1:

Innovationen verständlich vermitteln:

Strategien und Instrumente der Innovationskommunikation

Der erste Band präsentiert ausgewählte Vermittlungsstrategien und Instrumente für die Innovationskommunikation. Ziel des Bandes ist es, ausgewählte Vermittlungsstrategien in ihren Grundzügen zu skizzieren und Möglichkeiten für einen Einsatz im Rahmen der Innovationskommunikation darzustellen. Katherina Roeßle stellt in ihrem Beitrag die Grundzüge des Innovationskommunikationsansatzes und seine Rezeption im Fach vor. Sie diskutiert Stärken und Grenzen seiner Aussagekraft und formuliert Hinweise für seine Weiterentwicklung (Kapitel 1). Kathrin Klass geht der Frage nach, wie Innovationen personalisiert dargestellt werden können. Dazu skizziert sie die Grundlagen der Personalisierung als Strategie und zugleich Instrument der Unternehmenskommunikation und formuliert anschließend Vorschläge für ihren Einsatz im Rahmen der Innovationskommunikation (Kapitel 2). Elke Vetter beschäftigt sich mit dem Framing, einem aus dem Journalismus stammenden Konzept, das sie auf das Feld der Innovationskommunikation überträgt. Der Schwerpunkt ihres Beitrags liegt auf der theoretischen Konzeptualisierung, aus der sie forschungsleitende Thesen ableitet und anhand der Online-Kommunikation von Unternehmen im Bereich der Gentechnik prüft (Kapitel 3). Alexandra Simtion diskutiert die Einsatzmöglichkeiten des Storytelling für die

Vermittlung von Innovationen. Dazu trägt sie die Erkenntnisse zum Storytelling aus verschiedenen Disziplinen zusammen und zeigt anhand einer Fallstudie auf, wie Storys bei Produktinnovationen eingesetzt und in den Kontext anderer Instrumente integriert werden können (Kapitel 4). Der Aspekt steht im Beitrag von Tobias Kupczyk im Mittelpunkt, der das Konzept ganzheitlich in den Blick nimmt. Er spricht sich für eine integrierte Innovationskommunikation aus und benennt und diskutiert neun Kernaspekte, anhand derer integrierte Kommunikation im Innovationsprozess umgesetzt werden könnte (Kapitel 5).

Teil 2:

Pressearbeit für Innovationen: Journalistische Berichterstattung über Neuerungen und ihre Anforderungen an Public Relations

Der zweite Band geht der Frage nach, wie Innovationen im Journalismus ausgewählt, aufgegriffen und dargestellt werden. Ziel ist es, aus der Analyse verschiedener journalistischer Medien und ihrer Berichterstattung über Innovationen Erkenntnisse abzuleiten, wie die Innovations-Pressearbeit Journalisten zielgruppengerecht ansprechen und ihnen Service bieten kann. Eileen Kaiser gibt in ihrem Beitrag einen komprimierten Überblick über den aktuellen Forschungsstand im Feld der journalistischen Berichterstattung über Innovationen. Dabei beleuchtet sie nicht nur den vergleichsweise intensiv erforschten „Innovation Journalism“ in den USA, sondern auch erste für den deutschen Kontext vorliegende Erkenntnisse (Kapitel 1). Ulrike Ebner und Felicitas Geiß beschäftigen sich mit der Innovationsberichterstattung in überregionalen Tageszeitungen. Ausgehend von allgemeinen Grundzügen der Pressearbeit entwickeln sie das Feld der „Innovationspressearbeit“ zunächst in seinen theoretischen Grundzügen. Im empirischen Teil ihrer Arbeit beleuchten sie die Berichterstattung verschiedener überregionaler Tageszeitungen, sowohl im Längsschnitt als auch Querschnitt, und leiten daraus Thesen für die Ausrichtung der Innovationspressearbeit ab (Kapitel 2). Bettina Köhler geht in ihrem Beitrag der Frage nach, wie Wirtschaftsmagazine in Deutschland über Innovationen berichten. Über eine Inhaltsanalyse von vier Ausgaben von Capital und WirtschaftsWoche gleicht sie die in der Literatur formulierten Forderungen an „Innovation Journalism“ mit der tatsächlichen Berichterstattung über Innovationen in den Wirtschaftsmedien ab (Kapitel 3). Das Feld der Special-Interest- und Fachmedien beleuchten Stefanie Stumpf und Carolin Waasen. Nach einem kurzen theoretischen Abriss relevanter Grundlagen stellen sie im empirischen Teil ihres Beitrags Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von Journalisten aus Fach- bzw. Special-Interest-Medien vor. Diese Ergebnisse überführen sie in acht Hinweise für die praktische Pressearbeit.

*Teil 3:**Ausgewählte Instrumente der Innovationskommunikation: CEO-Kommunikation, Corporate Social Responsibility und Wissenschaftskommunikation*

Der dritte Band fasst Querschnittsthemen der Innovationskommunikation zusammen. Im Mittelpunkt stehen dabei ausgewählte Instrumente, aber auch Spezialfelder der Innovationskommunikation. Einen maßnahmenorientierten Zugang wählen Katharina Blumenfeld und Nicole Gillenberg in ihrem Beitrag zur CEO-Kommunikation. Unter dem Titel „Innovationskommunikation als Teil der CEO-Kommunikation: Wie Top-Manager Innovationen kommunizieren“ beschäftigen sie sich mit der Frage, wie die CEO-Kommunikation im Rahmen der Innovationskommunikation eingesetzt werden kann. Den Kernpunkt ihres Beitrags bildet dabei ein Leitfadengespräch mit Dr. Albrecht Bamler über die CEO-Kommunikation und ihren Beitrag für die Vermittlung von Innovationen bei der Porsche AG (Kapitel 1). Auch Verena Gliese stellt Fragen der Vermittlung von Innovationen in den Vordergrund ihrer Arbeit, wobei sie die verfügbaren Instrumente breit beleuchtet. Eine Fokussierung nimmt sie bei der Art der untersuchten Innovationen vor, indem sie sich mit Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit für soziale Innovationen beschäftigt und diese v. a. unter dem Aspekt der Corporate Social Responsibility beleuchtet. Als Ergebnis ihrer theoretischen und empirischen Analyse identifiziert sie zwei mögliche Strategien für die Kommunikation sozialer Innovationen (Kapitel 2). Mit der Innovationskommunikation im Bereich der Wissenschaft beschäftigen sich Hannah Kluwe und Peter Smodej. In ihrem Beitrag umreißen sie das Feld der „Wissenschaftsinnovationskommunikation“, stellen Ziele und Aufgaben sowie Chancen und mögliche Hinderungsfaktoren dar. Am Beispiel der Universitäts-PR (Analyse von Pressemitteilungen und Telefoninterviews mit Pressesprechern von vier Universitäten) zeigen sie das Spektrum von Innovationspressearbeit auf (Kapitel 3).

Mit der Publikation der Seminararbeiten verbindet sich die Hoffnung, einen Beitrag für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Innovationskommunikation und zugleich erste Ideen und Hinweise für deren Umsetzung in der Praxis zu liefern.

Stuttgart, im Oktober 2007

Simone Huck

1. Innovationskommunikation als Aufgabe der Organisationskommunikation: Ein Überblick über das Forschungsfeld der Innovationskommunikation.

von Katherina Roeßle

1.1 Einleitung

„Innovationen gelten als Triebfeder für Fortschritt und Wachstum, brechen alte Strukturen auf und schaffen Zukunftsfähigkeit“ (Zerfaß/Sandhu/Huck 2004b: 56).

Trotz der erheblichen volks- und betriebswirtschaftlichen Relevanz von Innovationen, sind sie lediglich in 1,2 % der Presseberichterstattung über Unternehmen das zentrale Thema (vgl. Zerfaß/Sandhu/Huck 2004a: 2). Dieses Defizit könnte entweder in der mangelnden Innovationsfreundlichkeit des Journalismus oder der fehlenden Professionalisierung der Unternehmenskommunikation begründet sein.

Es scheint demnach erheblicher Handlungsbedarf zu bestehen, Kommunikationsverantwortlichen theoretisch fundierte und operativ realisierbare Strategien bzw. Instrumente zur erfolgreichen Innovationskommunikation zur Verfügung zu stellen. Diese Arbeit widmet sich daher, aus der Perspektive der Organisationskommunikation, folgenden Leitfragen:

- *Was ist Innovationskommunikation?*
- *Welche theoretischen Ansätze zur Innovationskommunikation gibt es?*
- *Wie sind diese Ansätze zu beurteilen und welche Optimierungspotentiale bestehen?*

In fünf aufeinander aufbauenden Abschnitten sollen diese Fragen beantwortet werden. Zu Beginn wird ein kurzer Einblick in das Forschungsfeld der Innovationskommunikation gewährt und anschließend der Ansatz nach Zerfaß, Sandhu und Huck in den Mittelpunkt gerückt, der bislang als einziger die Innovationskommunikation ganzheitlich konzipiert. Seine Grundlagen werden erläutert und fundamentale Begriffe definiert, bevor eine Beschreibung des theorieorientierten Teils des Ansatzes erfolgt. Im nächsten Abschnitt stehen ausgewählte empirische Ergebnisse im Mittelpunkt, die die Handlungspraxis von Kommunikationsverantwortlichen verdeutlichen. Anschließend werden Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Innovationskommunikation gegeben, die sich teils aus dem praktischen Teil des Ansatzes nach Zerfaß, Sandhu und Huck, teils aus den empirischen

Ergebnissen der Studie INNOVATE 2006 ableiten. Der letzte Abschnitt beurteilt den Ansatz, dessen Stärken und Schwächen sowie Optimierungspotentiale.

1.2 Der Ansatz zur Innovationskommunikation nach Zerfaß, Sandhu und Huck

Es existiert eine Vielzahl an allgemeiner Literatur zum Thema Innovationen, die eine generelle, betriebswirtschaftlich- oder auch marketingorientierte Sichtweise vermittelt (vgl. z. B. Staudt 1986; Schumpeter 1997; Corsten/Gössinger/Schneider 2006; Bergmann/Meurer 2003). Teilweise wird dabei auf die Kommunikation von Innovationen verwiesen, wie etwa von Rogers (vgl. z. B. Rogers 1995: 218f. und 343f.). Diese Hinweise sind allerdings so spärlich und eingeschränkt, dass sie nicht dem Prädikat eines theoretischen Ansatzes zur Innovationskommunikation genügen. Erstaunlicherweise gibt es aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive bisher nur einen einzigen Beitrag, der auch wirklich als solcher zu bezeichnen ist: Der Ansatz zur Innovationskommunikation nach Zerfaß, Sandhu und Huck (2004). Einige andere Autoren, wie etwa der im fünften Kapitel dieser Arbeit zitierte Rademacher, betrachten zwar dieses Forschungsfeld bzw. kritisieren den genannten Ansatz, bieten jedoch keine fundierten Alternativen an (vgl. z. B. Rademacher 2005). Aufgrund dieser Alleinstellung fokussiert sich diese Arbeit auf den Ansatz nach Zerfaß, Sandhu und Huck (2004a/b).

1.2.1 Grundlagen und Begriffsdefinitionen

Ausgehend vom eingangs erwähnten geringen Innovationsanteil der Pressebeichterstattung, stellen Zerfaß, Sandhu und Huck folgende These auf:

„Auf der Suche nach Verbesserungspotentialen [der Innovationsfähigkeit] sollte (...) künftig ein entscheidendes Augenmerk auf die Kommunikation von Innovationen gelegt werden.“ (Zerfaß/Sandhu/Huck 2004a: 1f.).

Der Praxisbezug des Ansatzes erfordert eine interdisziplinäre Annäherung durch die Verbindung betriebswirtschaftlicher, kommunikationswissenschaftlicher und sozialtheoretischer Befunde (vgl. ebd.).

Aus ökonomischer Perspektive werden Inventionen erst durch ihre erfolgreiche Einführung und wirtschaftliche Nutzung zur *Innovation* (vgl. Zerfaß 2005b: 19). Der Diffusionsprozess führt zur Akzeptanz von Erfindungen in Gesellschaft und Markt (vgl. Zerfaß/Sandhu/Huck 2004a: 5).

Der Begriff Innovation wird häufig mit technischen Erfindungen assoziiert - Innovationen können jedoch in unterschiedlichsten Kontexten entstehen (vgl. Zerfaß 2005a: 5). Daher sind drei *Innovationstypen* zu unterscheiden: Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessinnovationen (vgl. ebd.: f.). Des Weiteren können Innovationen nach ihrem Ablauf klassifiziert werden, d. h. ob es sich um sukzessive, kontinuierlich stattfindende oder radikale Neuerungen handelt (vgl. Zerfaß/Sandhu/Huck 2004a: 6). Innovationen ermöglichen generell eine Erhöhung des Kundennutzens oder eine Senkung der Unternehmenskosten und zielen somit auf die Steigerung bzw. Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg ab (vgl. Zerfaß 2005a: 5).

Das *Innovationsmanagement* als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich mit der Gestaltung von Innovationsprozessen in Unternehmen (vgl. Zerfaß/Sandhu/Huck 2004a: 7). Diese Prozesse wurden früher als geradlinig aufgefasst, werden heute jedoch als „ganzheitliche, kooperative und iterative Vorgehensweise verstanden“, die strategische Planung und Steuerung erfordert (Zerfaß 2005b: 20). Der Einfluss der Kommunikation auf den Innovationsprozess wird dabei nur am Rande untersucht, vielmehr wird ihre Verbreitungsfunktion in den Vordergrund gerückt, die den Diffusionsprozess unterstützt und als „operative Hilfsfunktion“ dient (ebd.: f.). Dieses klassische Innovationsverständnis weist also der Kommunikation nur einen geringen Stellenwert zu, was zunehmend auf Kritik stößt (vgl. Zerfaß 2005a: 6f.).

Die *Innovationskommunikation* als bedeutsamer Teil der Unternehmens- bzw. Organisationskommunikation, umfasst

„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“ (Zerfaß/Sandhu/Huck 2004b: 56).

1.2.2 Das Konzept der Innovation Readiness

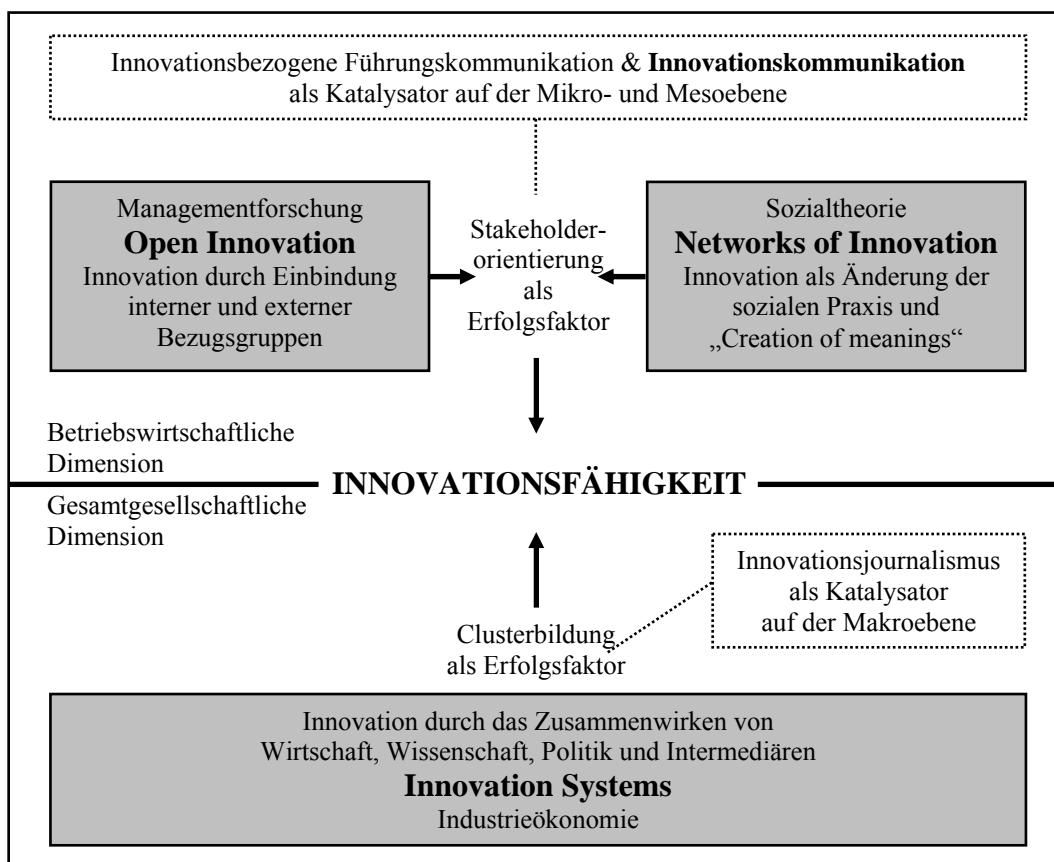
Das soeben beschriebene Defizit des klassischen, betriebswirtschaftlich geprägten Innovationsverständnisses wird durch das Konzept der Innovation Readiness gehoben, das ein neues Verständnis verkörpert und den Ausgangspunkt des Ansatzes nach Zerfaß, Sandhu und Huck darstellt (siehe Abb. 1). Es zeichnet ein „ganzheitliches Bild der Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Standorten“ und verdeutlicht den zunehmenden Stellenwert der Kommunikation (Zerfaß 2005b: 21). Dieses Konzept umfasst die drei Theoriedebatten Open Innovation, Innovation Systems und Networks of Innovation.

Auf die betriebswirtschaftliche Dimension sind die Teilkonzepte Open Innovation und Networks of Innovation zu verorten.

Open Innovation geht von der Annahme aus, dass Innovationen heute nicht mehr als Prozess zu begreifen sind, in dem Unternehmen primär Eigenideen entwickeln und kontrolliert zur Marktreife führen. Vielmehr herrscht ein Zeitalter der Open Innovation, weshalb die systematische Einbindung und zielgerichtete Kommunikation mit internen und externen Bezugsgruppen im Innovationsprozess unabdingbar wird. Die Teilnahme an externem Know-how setzt allerdings ein gewisses Eigenwissen voraus. Nicht nur Erfinder oder Forschungsabteilungen können Innovationsprozesse anstoßen, sondern auch Kunden und sogar Konkurrenten. Jene Unternehmen behaupten sich auf dem Markt, die das eigene und fremde Potential am besten nutzen können, sowie von der Fremdnutzung ihres Know-hows profitieren und selbst fremdes Wissen erwerben (vgl. Zerfaß 2005a: 7f.).

Der Begriff *Networks of Innovation* setzt bei der Erkenntnis an, dass Innovationen anfänglich abstrakt sind und erst die gesellschaftliche Anwendung bestimmt, was

Abbildung 1: Das Konzept der Innovation Readiness



Quelle: Zerfaß (2005b: 25)

sie bedeuten und wozu sie nützlich sind. Daher ist für Innovatoren die konsequente Orientierung an und intensive Kommunikation mit Stakeholdern unerlässlich (vgl. Zerfaß 2005b: 23f.).

Auf der gesamtgesellschaftlichen Dimension liegt das Teilkonzept *Innovation Systems*. Es geht von der Annahme aus, dass Innovationen besonders dann entstehen, wenn Institutionen aus öffentlichem und privatwirtschaftlichem Sektor gemeinsam übergreifende Innovationssysteme bilden und produktiv zusammenarbeiten. Dies gilt für nationale Innovationssysteme ebenso wie für regionale Cluster, d. h. Regionalnetzwerke aus Wirtschaft, Wissenschaft, Regierung bzw. Verwaltung und Intermediärinstitutionen. Innovationen entstehen hier durch die räumliche Nähe und ständige Interaktion. Werden Cluster gebildet, fördert dies den Erfolg einzelner Unternehmen ebenso wie den des ganzen Standortes. Die Voraussetzung für diese durch Kooperation gesteigerte Innovationsfähigkeit sind „vielfältige öffentliche und bilaterale Kommunikationsbeziehungen“ (ebd.: 22f.). Denn nur so kann die Formulierung gemeinsamer Visionen und die Koordinierung der aktuellen Zusammenarbeit gelingen (vgl. Zerfaß 2005a: 9).

1.2.3 Drei Ebenen der Innovationskommunikation

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass aus der Verbindung der drei Teilkonzepte aus unterschiedlichen Forschungszweigen, ein ganzheitliches Konzept der Innovation Readiness resultiert. Denn diese integrative Sichtweise zeigt einerseits die Bedeutung interner und externer Bezugsgruppen im Innovationsprozess (Stakeholderorientierung) für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Standorten auf. Andererseits berücksichtigt sie auch die Relevanz regionaler und

Abbildung 2: Drei Ebenen der Innovationskommunikation

Makroebene	Innovationsjournalismus	→ Gewährleistung der Informationsübertragung in Clustern und Innovationssystemen (v. a. durch Massenmedien)
Mesoebene	Innovationskommunikation i. e. S. (innovationsbezogener Teil der Organisationskommunikation)	→ Erzeugung von Verständnis für und Vertrauen in die Innovation sowie Imagebildung der dahinter stehenden Organisation als Innovator
Mikroebene	innovationsbezogene Führungskommunikation	→ Einflussnahme auf die Wahrnehmung der Innovation in asymmetrischen, direkten sozialen Beziehungen

Quelle: eigene Darstellung, nach Zerfaß (2005b: 24ff.)

branchenspezifischer Innovationssysteme (Clusterbildung). Außerdem verdeutlicht das Modell die steigende Relevanz der Kommunikation als Mittel zur Handlungskoordination und zum Interessenabgleich. Da Kommunikation die Innovationsfähigkeit bezüglich dreier Aspekte beschleunigt und antreibt, lässt sich aus dem Konzept der Innovation Readiness ableiten, dass der Innovationskommunikation drei Ebenen umfasst (vgl. Zerfaß 2005b: 24ff.; siehe Abb. 2).

Die erste Ebene, die *Makroebene*, beschreibt die gesellschaftsweite Innovationskommunikation, also den Innovationsjournalismus. Eine umfassende öffentliche Kommunikation über Innovationen ist ein zentraler Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Nationen und Regionen. Es gilt die Informationsübertragung in Clustern und Innovationssystemen zu gewährleisten, Leitthemen festzulegen, die Potentiale und Gefahren neuer Technologien zu debattieren und Wissenschaftserkenntnisse zu verbreiten. Da diese Aufgaben in erster Linie von den Massenmedien erfüllt werden können, fällt dem Journalismus hiermit eine neue Aufgabe zu (vgl. Zerfaß 2005a: 11.).

Die zweite Ebene, die *Mesoebene*, umfasst die Innovationskommunikation im engeren Sinne, also den auf Innovationen bezogenen Teil der Organisationskommunikation bzw. Public Relations, der den Schwerpunkt dieser Arbeit darstellt. Ziel der Innovationskommunikation ist die „Profilierung im Wettbewerb“ sowie die Imagebildung als Innovator (Zerfaß 2005b: 26). Dies stellt ein bedeutendes neues Handlungsfeld dar, denn im Wettstreit um Aufmerksamkeit und Vertrauen der Öffentlichkeit für Innovationen herrschen spezielle Regeln und Strategien. Es gilt entsprechende Maßnahmen hinsichtlich einer integrierten Kommunikationspolitik strategisch zu planen und im Innovationsmarketing, der Innovations-PR und der internen Innovationskommunikation adäquat umzusetzen (vgl. ebd.).

Schließlich ist auf der dritten Ebene, der *Mikroebene*, die innovationsbezogene Führungskommunikation angesiedelt. Hier ist es Aufgabe der Führungskräfte im Rahmen ihres Handlungsfeldes einen Beitrag zu leisten, damit Innovationen erklärt und etabliert werden. Es wird also der Versuch unternommen, Einfluss auf die Wahrnehmung von Innovationen zu nehmen, indem „innerhalb asymmetrischer, direkter sozialer Beziehungen“ gezielt Bedeutungen vermittelt werden (Zerfaß 2005b: 26). Die innovationsbezogene Führungskommunikation kann daher als Ergänzung zu der von Journalisten und Kommunikationsfachleuten wahrgenommenen Vermittlungsaufgabe aufgefasst werden (vgl. Zerfaß 2005a: 12).

1.2.4 Spannungsfeld Stakeholderinteressen

Aufgrund der im Sinne von Open Innovation dargestellten zunehmenden „Außenorientierung und (...) Öffnung des Innovationsprozesses“, wird die kommunika-

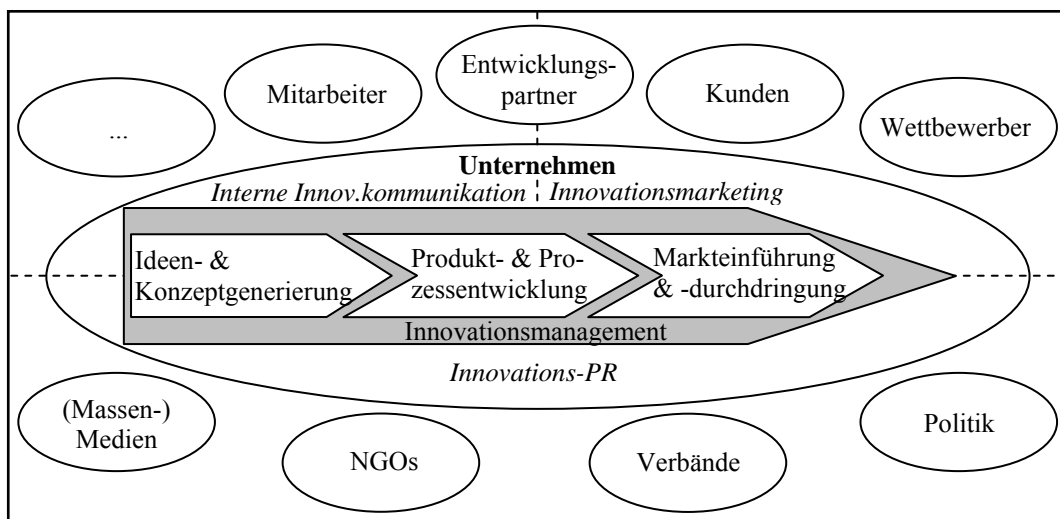
ve Einbindung von Stakeholdern während des ganzen Innovationsverlaufs unerlässlich (Zerfaß 2005b: 26f.). Die Beziehungen zu Stakeholdern rücken damit in den Mittelpunkt des Interesses (siehe Abb. 3). Der frühzeitige Aufbau von Vertrauensbeziehungen zu allen betroffenen Bezugsgruppen und der integrierte, durchgängig auf die Organisations- und Innovationsstrategie ausgerichtete Maßnahmen einsetz wird damit zu einem bedeutsamen Erfolgsfaktor der Innovationskommunikation. Mögliche Bezugsgruppen und Kommunikationsbeziehungen bestehen etwa aus bzw. zu Mitarbeitern, Entwicklungspartnern, Kunden, Wettbewerbern, Massenmedien, NGOs, Verbänden sowie der Politik (vgl. Zerfaß 2005a: 12f.).

1.2.5 Herausforderungen an die Innovationskommunikation

Die Kommunikation von Neuerungen benötigt neue Vorgehensweisen, da oftmals kein Referenzrahmen zur Einordnung einer Innovation vorhanden ist und die Nähe zu vorhandenen Leitthemen fehlt. Die hohe Abstraktheit erschwert es, verständliche Beispiele und Bilder zu finden. Die Neuartigkeit hemmt die Identifikation mit der Innovation und führt häufig zu Zurückhaltung oder Ängsten der Rezipienten vor Negativfolgen (vgl. Zerfaß 2005b: 28f.).

Andererseits eröffnen Innovationen auch Chancen. So ist etwa der Innovationsbegriff – mit Schlagworten wie „Aufbruch, Entdeckung (...) [oder] Neuland“ –

Abbildung 3: Innovationskommunikation im Spannungsfeld von Stakeholderinteressen



Quelle: Zerfaß/Sandhu/Huck (2004a: 9).

generell positiv belegt (ebd.). Es gilt diese positive Grundtendenz in professioneller Weise strategisch und operativ auszuschöpfen, und dadurch eine erfolgreiche Positionierung von Innovationen und Organisationen, sowie eine Positivbewertung in der Öffentlichkeit zu erzielen (vgl. Zerfaß 2005a: 14).

Damit Innovationskommunikation erfolgreich gestaltet werden kann ist es essentiell, die spezifischen Herausforderungen von Innovationen genau zu kennen. Die einzelnen Merkmale von Innovationen verkörpern gleichzeitig die jeweilige Herausforderung für das Kommunikationsmanagement (vgl. Zerfaß 2005b: 29).

Innovationen sind neue „Zweck-Mittel-Kombinationen“ (Zerfaß/Sandhu/Huck 2004a: 6). Ihre Folgen sind aufgrund ihrer *Neuartigkeit* nur schwer kalkulierbar, denn diese kann sowohl positive als auch negative Reaktionen hervorrufen: Einerseits empfinden Stakeholder Innovationen oftmals als beängstigend oder gefährlich, weil sie nicht auf einen bestehenden Erfahrungsschatz zurückgreifen können. Andererseits beurteilen sie Innovationen häufig auch als fortschrittlich, und so kann gerade deshalb die Innovation „überdurchschnittlich positiv“ bewertet werden (Zerfaß 2005b: 29f.).

Innovationen sind fast immer *hoch komplex* und ihre Wechselwirkungen sind schwer überschaubar. Besonders technische Innovationen sind dem »Otto-Normal-Verbraucher« schwer vermittelbar, da man sich hier nicht nur das Verfahren vorstellen, sondern auch die Anwendungsmöglichkeiten verstehen muss (vgl. Zerfaß 2005a: 15).

Der konkrete Nutzen von Innovationen ist oft nicht sofort ersichtlich, so bleiben sie vorerst *abstrakt* und hypothetisch. Häufig fehlen Anwendungsbeispiele, die eine anschauliche Vermittlung und Visualisierung ermöglichen (vgl. Zerfaß/Sandhu/Huck 2004a: 13).

Wegen des hohen Neuigkeits- und Abstraktionsgrades von Innovationen kann bei der Innovationskommunikation oft nicht auf etablierte Themen und Denkmuster Bezug genommen werden. Diese *geringe Anschlussfähigkeit an bekannte Themen* stellt die Kommunikationspolitik bei der Vermittlung von Innovationen vor ausgesprochen große Hürden, insbesondere bei Innovationen, die ganze Lebensbereiche beeinflussen (vgl. Zerfaß 2005a: 15f.).

Innovationen führen innerhalb von Organisationen zu tief greifenden Veränderungen. Aufgrund dieses *Veränderungspotentials* unterscheidet sich die Ausgangssituation fundamental von üblichen kommunikativen Situationen. Die Organisationsmitglieder verfolgen organisationale Ziele nicht automatisch mit derselben Konsequenz (vgl. Zerfaß 2005b: 30f.).

Ein weiteres Innovationsmerkmal ist, dass ihr *Nutzen* für die Anwender lange *unklar* bleibt. Dasselbe gilt für die Organisation, da die gewünschte Wertschöpfung nicht garantiert ist. Damit steht die Innovationskommunikation vor einem Konflikt, unter dem mittelfristig ihre Glaubwürdigkeit leiden kann: Einerseits sind die Vorzüge einer Innovation zeitnah und explizit an die Stakeholder zu kommunizieren, andererseits bleiben eventuell vorschnell kommunizierte Misserfolge in ihrem Gedächtnis verhaftet (vgl. Zerfaß 2005a: 16).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass diese Herausforderungen das spezifische Handlungsfeld der Innovationskommunikation verdeutlichen, welches spezielle Strategien, Maßnahmen und Organisationsformen erfordert (vgl. Zerfaß/Sandhu/Huck 2004a: 14).

1.3 Empirische Ergebnisse zur Handlungspraxis von Kommunikationsverantwortlichen

Im Folgenden werden einige ausgewählte Ergebnisse aus den Studien INNOVATE 2004 und 2006 präsentiert¹. Diese basieren auf Befragungen von Kommunikationsfachleuten und Journalisten zu ihren Einschätzungen zur Innovationskommunikation, wobei sich diese Arbeit aufgrund der thematischen Ausrichtung der organisationalen Innovationskommunikation, lediglich auf die Antworten der Kommunikationsexperten fokussiert.

1.3.1 Ausgewählte Ergebnisse der Studien INNOVATE 2004 und 2006

In der Studie INNOVATE 2004 gaben knapp 40 % der befragten Kommunikationsfachleute an, dass die Nutzung von Innovationen zur Eigenpositionierung, für Neuerungen als öffentliches Gesprächsthema eine große Rolle spiele (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2005: 59f.). Dieser Befund deutet darauf hin, dass Innovationen ein bedeutsames Handlungsfeld für Unternehmen, und damit auch für die organisationale Kommunikation darstellen.

Kunden, Mitarbeiter und Fachjournalisten wurden von über 90 % der Befragten mit Abstand als die wichtigsten Bezugsgruppen identifiziert. Eine zweite wichtige Gruppe bilden die Kapitalgeber, Kooperations- und Entwicklungspartner, die von knapp drei Viertel der Befragten genannt wurden. Bezüglich der Journalisten zeigt

¹ Die Studie INNOVATE 2004 bezog 376 Kommunikationsfachleute und 84 Journalisten ein, die Studie INNOVATE 2006 umfasste 266 Kommunikationsfachleute und 80 Journalisten (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2005: 58 und Mast/Huck/Zerfaß 2006: 15ff.). Die Umfragen wurden als selbstrekrutierende Online-Befragung durchgeführt und sind daher nicht als repräsentativ zu betrachten (vgl. ebd.).

sich ein sehr heterogenes Bild: Fachjournalisten wurden als deutlich wichtiger eingeschätzt als Journalisten der breiten Medien. Online-Journalisten erreichten Platz zwei, nur ca. 50 % der Befragten hielten Journalisten von General-Interests-Zeitschriften für sehr wichtig. Radio- und Fernsehjournalisten rangierten mit etwas über 60 % im Mittelfeld. Eine eher untergeordnete Rolle spielten Politik, Behörden, Verbände, NGOs und Anwohner (vgl. ebd.: 63f.).

Beinahe 90 % der Befragten sahen in der inflationären und oftmals missbräuchlichen Verwendung des Innovationsbegriffes eine Hauptursache für den geringen Anteil der Presseberichterstattung über Unternehmen zum Thema Innovation. 65,7 % nannten die mangelnde Professionalisierung der journalistischen Redaktionen, ca. 53 % die schwere Vermittelbarkeit von Innovationen an die breite Öffentlichkeit, als in der massenmedialen Kommunikation begründete Ursache. Ebenfalls auf eine massenmediale Problematik verwiesen ca. 40 % der Befragten, die das Thema Innovation als geeignet für Spezial-, jedoch nicht für Breitenmedien, einschätzten, sowie knapp ein Drittel, die der Ansicht waren Innovationen könnten nicht mediengerecht aufbereitet werden (vgl. ebd.: 59ff.). Eine bereits von Zerfaß, Sandhu und Huck (2004a: 12f.) benannte Herausforderung der Innovationskommunikation, die eingeschränkte Vorhersagbarkeit der konkreten Bedeutung und der Folgen von Neuerungen, wurde von knapp 52 % der Befragten angeführt. Die Nennung mangelnden Materials von Unternehmensseite von ca. 42 % der Kommunikationsfachleute, überrascht (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2005: 59f.). Zwar wäre diese Materialbereitstellung Aufgabe der Befragten, jedoch scheinen, wie später aufgezeigt wird, unternehmensinterne Hürden den optimalen Ablauf der Innovationskommunikation zu behindern.

Bei den Einschätzungen der Kommunikationsexperten über die Erfolgsfaktoren der kommunikativen Vermittlung von Innovationen zeigt sich, dass die Befragten besonders Aspekte betonen, die im Ansatz von Zerfaß, Sandhu und Huck (2004a: 12ff.) als bedeutsam identifiziert wurden: Das Finden einfacher und plastischer Beispiele wurde von über drei Viertel angeführt, das Aufzeigen von Anwendungs- bzw. Einsatzmöglichkeiten der Innovation sowie die Betonung ihrer Aktualität von ca. 67 %. Die Bereitstellung aussagekräftiger Bilder erreichte eine Zustimmung von knapp 60 %, die Darstellung des Nutzens und Wertes einer Innovation für den Einzelnen ca. 54 %. Knapp 53 % der Befragten waren darüber hinaus der Ansicht, dass Innovationen unterhaltend und spannend präsentiert werden sollten, ca. 47 % sahen Storytelling als hierfür geeignetes Instrument an. Beinahe die Hälfte der Befragten schätzte die Bereitstellung von abdruck- bzw. sendefähigen Material für die Massenmedien durch unternehmenseigene Pressestellen als Erfolgsfaktor ein, ca. 30 % führten die Personalisierung an. Die Nennung bzw. Warnung vor möglichen Negativfolgen von Innovationen wurden von lediglich knapp 13 % der Kommunikationsfachleute als wichtig erachtet. Auf bestehenden Hand-

lungsbedarf weisen die relativ geringen Befürwortungsanteile der Positionierung von Innovationen bei Kongressen und in Verbänden mit knapp 24 %, sowie der Teilnahme an Innovationswettbewerben mit ca. 13 % hin (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2005: 65ff.). Diese Notwendigkeit erkannten auch Zerfaß, Sandhu und Huck, indem sie auf die verstärkte Nutzung dieser Kommunikationskanäle hinweisen (vgl. Zerfaß/Sandhu/Huck 2004a: 22f.).

Bei der Folgestudie INNOVATE 2006 waren zwei Drittel der befragten Kommunikationsfachleute der Ansicht, dass in Deutschland noch immer zu wenige Innovationen existieren. 83,5 % der Befragten sahen die Förderung des Innovationsklimas vornehmlich als Aufgabe der Unternehmen und knapp 57 % waren der Meinung, dass sich das Thema Innovation bisher nicht nachhaltig auf der Medienagenda verankern konnte (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2006: 17ff.).

Diese Ergebnisse können als Hinweis darauf gedeutet werden, dass aus Sicht der Kommunikationsexperten das Innovationsklima gefördert werden sollte und somit auch zunehmender Handlungsbedarf der organisationalen Innovationskommunikation besteht.

Die Einschätzungen der Kommunikationsexperten zu den Gründen für den geringen Anteil an Innovationskommunikation auf Seiten der Unternehmen weisen auf die Notwendigkeit einer aktiveren organisationalen Innovationskommunikation hin.

1.3.2 Einschätzungen zu den Rahmenbedingungen der Innovationskommunikation

Die Gegenüberstellung der Befragungsergebnisse der Studien INNOVATE 2004 und 2006 zu den Rahmenbedingungen der Innovationskommunikation zeigt Gemeinsamkeiten, aber auch etl. Unterschiede.

Das größte Problem innerhalb von Unternehmen scheint zu sein, dass die Kommunikationsabteilungen nicht ausreichend mit Informationen versorgt werden, obwohl ihre frühzeitige Einbindung als Erfolgsfaktor erkannt wurde (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2006: 28f.). Auch die Angst vor Konkurrenten ist ein wichtiger, kommunikationshemmender Faktor, und diese Befürchtung scheint grundsätzlich nachvollziehbar. Dass jedoch über die Hälfte der Befragten der Ansicht ist, Unternehmen betreiben keine aktive Kommunikationspolitik, überrascht im heutigen Kommunikationszeitalter. Mögliche Gründe hierfür könnten in der scheinbar schwierigen Vermittlung von Innovationen mittels einfacher Kommunikationsbotschaften, dem mangelnden Bewusstsein der kommunikativen Relevanz von Innovationen und in ihrer Selbstverständlichkeit liegen. Eine weitere

Ursache könnte in der Tatsache begründet sein, dass Informationen über Innovationen offenkundig oftmals nach außen getragen werden, bevor die interne Kommunikationsabteilung aktiv wird.

Im Zeitverlauf betrachtet zeigen sich interessante Veränderungen zwischen den beiden Studien: Außer bei den an dritter und vierter Stelle aufgeführten Antworten, scheinen alle anderen kommunikativen Hemmnisse im Zeitverlauf leicht abgenommen zu haben. Dies bedeutet also, dass dennoch im Jahr 2006 mehr Kommunikationsexperten glaubten, viele Unternehmen betrieben eine restriktive und passive Innovationskommunikation und Innovationen seien in einer einfachen Botschaft schwer zu vermitteln. Vor dem Hintergrund, dass bei der Studie im Jahr 2006 über die Hälfte der Befragten angaben, Kommunikationsexperten konzentrieren sich auf andere Themen, könnte man schlussfolgern, dass die Innovationskommunikation weniger forciert wird, als das im Jahr 2004, dem „Jahr der Innovation“, der Fall war (Mast/Huck/Zerfaß 2006:17).

1.4 Praktische Handlungsempfehlungen für die Innovationskommunikation

1.4.1 Handlungsempfehlungen des Ansatzes nach Zerfaß, Sandhu und Huck

Strategische Stoßrichtung

Zerfaß, Sandhu und Huck (vgl. 2004a: 15) identifizieren drei Basisvoraussetzungen für eine erfolgreiche Innovationskommunikation: Eine stimmige Planung, die Implementation in eine integrierte Kommunikationsstrategie sowie die Nutzung verstärkender Effekte im Rahmen des Campaigning (vgl. Zerfaß 2005a: 16ff.).

Eine *strategische Planung* der Innovationskommunikation setzt voraus, dass sie nicht an den Forschungs- und Entwicklungsprozess gekoppelt oder ausschließlich den für Innovationen Verantwortlichen überlassen werden darf. Vielmehr ist sie als Bestandteil der Organisationskommunikation stets strategisch zu planen. Ihre Daseinsberechtigung muss sich „aus dem übergeordneten betriebswirtschaftlichen Zielsystem ableiten“ (Zerfaß 2005b: 31). Dazu eignen sich besonders Methoden des Kommunikations-Controlling, wie beispielsweise die Corporate Communications Scorecard. Solche Steuerungskonzepte verknüpfen Unternehmens- und Kommunikationsziele, beachten gleichzeitig quantitative und qualitative Vorgaben und werden stetig modifiziert. Aus diesem Grund eignen sie sich besonders gut für Innovationen, da man hier per definitionem wiederkehrend mit Anpassungen rechnen muss (vgl. ebd.).

Eine *integrierte Kommunikationsstrategie* bettet die Innovationskommunikation in das Gesamtkonzept der Organisationskommunikation ein. Dadurch soll die Abstimmung der Kommunikation mit allen Stakeholdern gewährleistet werden, um somit Widersprüche möglichst ausschließen und verstärkende Effekte nutzen zu können. Hierbei wird an die drei klassischen Stoßrichtungen der Organisationskommunikation angeknüpft: Die interne Innovationskommunikation, das Innovationsmarketing und die Innovations-PR (vgl. Zerfaß/Sandhu/Huck 2004a: 15ff.). Das *Campaigning* setzt auf die Vermittlungsfunktion und Verstärkereffekte der Massenmedien und bereitet Informationen dazu dramaturgisch auf. Innovationen werden in Form einer Story kommuniziert, die eine große Eigendynamik entwickeln kann (vgl. Zerfaß 2005a: 19).

Operative Umsetzung

Bei der operativen Umsetzung der Innovationskommunikation sind nach Zerfaß, Sandhu und Huck (2004a: 18ff.) drei Aspekte zu beachten:

- Die Unternehmenskommunikation muss bei der Kommunikation einer Innovation an die Öffentlichkeit auf die vermittelnde Funktion der Massenmedien zurückgreifen. Besonders „Tageszeitungen, Special Interest-Titel, Fachzeitschriften sowie Wirtschafts- und Wissenschaftsmagazine im Fernsehen“ verfügen über die erforderliche Reichweite und das nötige Renommee (Zerfaß 2005b: 35). Wird jedoch der massenmediale Kanal zur Innovationskommunikation genutzt, ist die Logik der journalistischen Nachrichtenauswahl zu berücksichtigen. Dementsprechend sollten die positiven *Nachrichtenwerte* einer Innovation durchgängig betont, fehlende Nachrichtenfaktoren hingegen kommunikativ kompensiert werden. Stellt man die Nachrichtenfaktoren den Merkmalen von Innovationen gegenüber, zeigt sich die Überwindung der »journalistischen Gatekeeper-Schwelle« als äußerst diffizile Aufgabe der Innovationskommunikation. Neben der Beachtung der Nachrichtenwerte ist auch die inhaltliche Aufbereitung der Innovationen im Rahmen der Presse- und Medienarbeit sinnvoll. Dazu sollte besonders die Aktualität und die nicht absehbare, seltene Lösung eines wichtigen Problems betont werden. Die kommunikative Kompensierung schwächer ausgeprägter Nachrichtenfaktoren erscheint noch gravierender. Daher sollte eine Komplexitätsreduktion, eine verständliche Vermittlung sowie eine Betonung des Innovationsnutzens und -wertes angestrebt werden. Personalisierung kann ein weiterer operativer Erfolgsfaktor sein, da sie die anschauliche Innovationsvermittlung ermöglicht und unter Umständen Anschlussmöglichkeit an ein bereits etabliertes Thema eröffnet, so dass die Innovation als Schlüssel zur Lösung eines allgemein bekannten und präsenten Problems präsentiert werden kann (vgl. Zerfaß 2005a: 21f.).
- Für spezielle Medien wie Anzeigenblätter, Boulevard- und Corporate Publishing-Medien sowie Online-Dienste ist eine *formatgerechte Aufbereitung und Visualisierung* bei der Nachrichtenselektion oft entscheidender als der Nach-

richtenwert. Viele dieser Medien übernehmen vor allem jene Nachrichten, zu denen sie Informationen in bereits für ihr eigenes Format geeigneter Form zur Verfügung gestellt bekommen. Die formatgerechte Aufbereitung von Innovationsmeldungen bezüglich des sprachlichen Stils, der Länge des Textes und der technischen Rahmenbedingungen gilt hier daher als Erfolgsfaktor. Die Bereitstellung von Visualisierungen bzw. honorarfreiem, anschaulichem Bildmaterial scheint ebenfalls sinnvoll (vgl. Zerfaß/Sandhu/Huck 2004a: 21f.).

- Besonders bei der Innovationskommunikation bietet es sich an, neben den Massenmedien auch *andere Kanäle* der direkten und indirekten Kommunikation zu nutzen. Durch Eigenpublikationen im Rahmen des Corporate Publishing sowie durch Seminare können Bezugsgruppen direkt angesprochen werden. Des Weiteren ist auch denkbar, „bereits etablierte Marken oder Gremien als Leumund [zu] verwenden“ (Zerfaß/Sandhu/Huck 2004b: 58). Zudem sind Wettbewerbe besonders geeignet für die Innovationskommunikation, denn die prominente Auszeichnung einer guten Idee generiert nicht nur langfristiges Interesse und Überzeugungskraft, sondern eröffnet auch den Weg in die massenmediale Berichterstattung (vgl. Zerfaß 2005b: 38).

Organisatorische Herausforderungen

Erfolgreiche Innovationskommunikation setzt nach Zerfaß, Sandhu und Huck drei grundlegende, organisatorische Gegebenheiten voraus (vgl. Zerfaß/Sandhu/Huck 2004a: 23ff.).

Erstens ist es wesentlich, Innovationskommunikation als strategische *Managementaufgabe* zu begreifen und sie stetig an der Organisationsstrategie auszurichten. Ziel ist dabei die Etablierung einer langfristig soliden Beziehung zu allen wichtigen Stakeholdern. Dazu sollte die Innovationskommunikation schon frühzeitig in interne Entscheidungsprozesse implementiert werden, um die Perspektive der Bezugsgruppen berücksichtigen und an der Strategieplanung mitwirken zu können. Die Kommunikationsstrategie muss einerseits auf die grundsätzliche Unternehmensstrategie und langfristigen Vertrauensaufbau ausgerichtet werden. Andererseits muss das Innovationsthema auch innerhalb der Organisation, vor allem im Top-Management fixiert werden. Die Innovationskommunikation hat demnach nicht nur eine externe Vermittlungsfunktion, sondern muss auch als „Katalysator und Anwalt“ für die Innovationskommunikation nach innen wirken (Zerfaß/Sandhu/Huck 2004a: 24).

Zweitens hat die Innovationskommunikation eine vermittelnde und übersetzende *Querschnittsfunktion* – bezogen auf interne und externe Stakeholdergruppen. Sie vermittelt einerseits zwischen der Organisation und ihrem Umfeld, hat aber andererseits auch eine Übersetzungsfunktion, da sie den Rezipienten komplexe Innovationen nahe bringt (vgl. ebd.: f.).

Und schließlich muss sie auch *messbar* zur Realisierung der Unternehmensziele beitragen und so ihren *Erfolg nachweisen*. Zur Messung der operativen Leistungen ihrer Pressearbeit können z. B. „Clippings, Medienresonanzanalysen oder Journalistenbefragungen“ herangezogen werden; die faktische Wirkung bei einzelnen Stakeholdern lässt sich über Publikumsbefragungen messen (ebd.).

1.4.2 Aus der Studie INNOVATE 2006 abgeleitete Handlungsempfehlungen

In der Studie INNOVATE 2006 wurden einige Fallstudien durchgeführt, aus deren Erkenntnisgewinn sich Tipps für eine erfolgreiche Innovationskommunikation ableiten lassen (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2006: 129ff.).

Bezüglich der *Auswahl von Inhalten und der Formulierung der zentralen Botschaft* sollte Innovationskommunikation stets den Nutzen und die Anwendungsmöglichkeiten der jeweiligen Innovation betonen. Es empfiehlt sich des Weiteren, den durch die Innovation geleisteten Fortschritt aufzuzeigen. Generell gilt es jedoch, den inflationär verwendeten Innovationsbegriff zu vermeiden (vgl. ebd.).

Für die Kommunikation von Innovationen stellen Emotionalisierung und Storytelling sinnvolle und ansprechende *Vermittlungsformen* dar. Auch *Vermittlungswege* betreffend empfiehlt es sich, innovative und kreative Wege zu gehen. So kann etwa eine Mund-zu-Mund-Propaganda innerhalb der Zielgruppe angestrebt oder durch gezielte Geheimhaltung eine Art Mystifizierung ausgelöst werden. Die Erschaffung exklusiver Erfahrungswelten ist ebenfalls eine zweckmäßige Vermittlungsstrategie für die Innovationskommunikation (vgl. ebd.).

Bezüglich der *Planung und Steuerung der Kommunikationsarbeit* ist zu beachten, dass eine erfolgreiche Innovationskommunikation bereits beim organisationsinternen Innovationsklima beginnt. Es gilt stets den richtigen Zeitpunkt abzuwarten, so sollte etwa der Innovationskommunikation ein möglichst langer Vorlauf eingeräumt werden. Des Weiteren eignen sich für die Markteinführung insbesondere Kampagnen mit dramaturgischem Spannungsbogen. Innovationskommunikation sollte außerdem die Innovation generell mit den Augen der Zielgruppen sehen. Voraussetzung hierfür ist eine klare Zielgruppensegmentierung, auf der die anschließende Auswahl der Kommunikationskanäle aufbauen sollte. Möchte man eine Innovation besonders frühzeitig kommunizieren, empfiehlt sich deren Platzierung in dialogorientierten Onlinemedien wie Weblogs oder Communities. Für eine möglichst schnelle und wirksame Verbreitung eignen sich insbesondere Maßnahmen der viralen Kommunikation und der bereits erwähnten Mund-zu-Mund-Propaganda (vgl. ebd.).

1.5 Beurteilung des Ansatzes nach Zerfaß, Sandhu und Huck

1.5.1 Vorzüge des Ansatzes

Wie eingangs erwähnt, formuliert der theoretische Beitrag von Zerfaß, Sandhu und Huck die These, dass der Kommunikation auf der Suche nach Verbesserungspotentialen der Innovationsfähigkeit künftig mehr Beachtung geschenkt werden sollte (vgl. Zerfaß/Sandhu/Huck 2004a: 1). Aufgrund der Tatsache, dass die Innovationskommunikation erst am Anfang ihrer Professionalisierung steht, dürfte eine endgültige empirische Klärung dieser These zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht zu leisten sein. Schließlich erscheinen die konkreten Auswirkungen effektiver Kommunikationsarbeit auf die organisationale Innovationsfähigkeit aufgrund mangelnder Frequenz momentan kaum repräsentativ messbar. Dennoch weisen bereits die in dieser Arbeit exemplarisch angeführten empirischen Ergebnisse darauf hin, dass in der operationalen Dimension der Innovationskommunikation noch erheblicher Verbesserungsbedarf besteht. Insofern ist die im Rahmen des Ansatzes nicht endgültig erfolgte Bestätigung der aufgestellten These ein zu vernachlässigender Mangel, und der Ansatz kann daher als überzeugender Theoriebeitrag bezeichnet werden.

Als möglicher Kritikpunkt wäre des Weiteren die Annahme zu nennen, der Ansatz hätte die etablierten, allgemeinen Grundsätze der Public Relations lediglich mit dem neuen Begriff Innovationskommunikation betitelt. Und es ist evident, dass die organisationale Innovationskommunikation als Teil der Unternehmenskommunikation größtenteils auf das kommunikative Standardinstrumentarium zurückgreift. Jedoch beschreiten die Autoren durchaus neue Wege, indem sie die empfohlenen Handlungsanleitungen direkt aus den spezifischen Merkmalen von Innovationen ableiten. Sie bieten damit Kommunikationsverantwortlichen einen Leitfaden an, der ihren Blick auf die speziellen Herausforderungen der Innovationskommunikation lenkt und damit die kurzfristige Ausarbeitung einer gezielteren Kommunikationsstrategie ermöglicht, als es die allgemeine PR-Literatur zu leisten vermag.

Der wohl größte Vorteil des Ansatzes dürfte in der engen Verzahnung von theoretischen und praktischen Elementen liegen, denn dadurch werden neben wissenschaftlichen Erkenntnissen auch praktisch anwendbare Handlungsempfehlungen generiert. Außerdem stellt diese Verknüpfung die Basis für eine fortwährende Überprüfung und Weiterentwicklung der Theorie durch empirische Untersuchungen der Handlungspraxis dar. Dieser theoretische Fortschritt bietet wiederum die Grundlage für eine Optimierung der Kommunikationspraxis. Die konzeptionelle

Ausrichtung des Ansatzes bietet also per se die Voraussetzung für theoretischen und kommunikationspraktischen Fortschritt.

Auch die Betonung der zunehmenden Relevanz der Kommunikation im Innovationsprozess ist als wesentlicher Vorzug des Ansatzes einzustufen. Wie bereits erwähnt, wies das klassische Innovationsverständnis der Kommunikation nur einen geringen Stellenwert im Innovationsprozess zu, was im heutigen Kommunikationszeitalter jedoch nicht mehr haltbar ist. Indem der Ansatz also einen Perspektivenwechsel propagiert, bietet er einen wichtigen Anstoß, die Ausrichtung organisationaler Innovationsprozesse zu überdenken. Durch die Formulierung konkreter Handlungsanleitungen für eine erfolgreiche Innovationskommunikation werden somit Potentiale für die Optimierung der Innovations-, und damit auch der Zukunftsfähigkeit von Organisationen eröffnet, was im besten Fall nicht zuletzt sogar die volkswirtschaftliche Effizienz vorantreiben kann. Insofern ist es wünschenswert, dass dieser Ansatz künftig zunehmende Resonanz finden, sowie weiterverfolgt und -entwickelt wird.

1.5.2 Beurteilung des Innovationsverständnisses

Andererseits bietet der Ansatz dennoch stellenweise Anlass zur Kritik sowie einige Optimierungspotentiale: Einen Kritikanstoß liefert beispielsweise Rademacher, der jedoch einen sehr speziellen Blick auf die Innovationskommunikation vermittelt. Durch überspitzte Aussagen wie etwa „Was heißt hier »Innovation«?“, kritisiert er den Ansatz nach Zerfaß, Sandhu und Huck derart ironisch, dass er dadurch selbst die Glaubwürdigkeit seiner Kritik untergräbt (Rademacher 2005: 138). Seine Kritikpunkte sind so umfangreich, dass sie erzwungen wirken, dennoch scheint seine angepriesene distinktionstheoretische Perspektive aufgrund mangelnder Konkretisierung nicht konkurrenzfähig. Rademacher kritisiert die Operationalisierung des Ansatzes, sowie sein Innovationsverständnis und kommt zu dem Schluss, dass Innovationskommunikation nicht als neue Disziplin, sondern vielmehr als Teilkonzept aufzufassen sei (vgl. ebd.: 135ff.).

Einer seiner Hauptkritikpunkte ist das Konzept der Innovation Readiness, dem die treibende Kraft des klassischen Innovationsverständnisses fehle. Bei der Bildung von Innovationsnetzwerken bleibe der Treiber der Innovationskommunikation unklar, und der Ansatz versuche diesen „blinden Fleck“ durch Praxishinweise zu kompensieren (ebd.: 141f.). Der Ansatz führe etwa das Innovations-Campaigning auf, obwohl derartige Maßnahmen laut Rademacher keine automatische Arbeits- teilung in Innovationsnetzwerken sicherstellen. Voraussetzung einer derartigen Kampagnenplanung sei vielmehr ein Informationsreglement sowie eine strikte Führung, wobei allerdings nach dessen Akzeptanz der Träger der Innovationskommunikation unklar bliebe (vgl. ebd.). Diese Kritik Rademachers ist insofern

anzuzweifeln, als es sich bei der Entstehung von Innovationsnetzwerken in der Regel um freiwillige Zusammenschlüsse handeln dürfte. Und nachdem somit bereits die Netzwerkbildung eine treibende Kraft impliziert, kann die Existenz eines Trägers der Innovationskommunikation vorausgesetzt werden. Würde diese treibende Kraft nicht existieren oder sich Mitglieder benachteiligt fühlen, stünde dem Austritt aus dem Netzwerk bzw. seiner Auflösung nichts im Wege.

Des Weiteren kritisiert Rademacher, dass im Konzept der Open Innovation alle beteiligten Unternehmen vermarktungsberechtigt seien, was sich in der Vergangenheit als problematisch erwiesen habe. Er schlägt daher eine Erweiterung des Ansatzes um Möglichkeiten der „organisatorischen Aufteilung“ vor (ebd.). Dieser Kritikpunkt ist insofern zutreffend, als eine fehlende Einigung bezüglich der Vermarktungsrechte einer im Netzwerk gemeinsam entwickelten Innovation im Extremfall die „Übersättigung und Hyperfragmentierung des Marktes“ auslösen könnte (vgl. Kotler/Trias de Bes 2005: 51f.). Denn wenn man von der gemeinsamen Entwicklung einer Innovation in einem unternehmerischen Netzwerk ausgeht, könnten die Netzwerkmitglieder versuchen, die Innovation im Alleingang durch marginale Veränderungen vom Konkurrenzangebot zu differenzieren und zu positionieren. Dadurch könnte eine wiederholte Marktsegmentierung drohen (vgl. ebd.). Langfristig könnte somit keines der Netzwerkmitglieder mehr von der Innovation profitieren, da sehr ähnliche Angebote verschiedener Hersteller den Markt überfluten würden, kein USP der Einzelprodukte mehr gegeben wäre und schließlich ein Preiskampf entstehen könnte. Dadurch wäre sogar eine Oligopol- bzw. Monopolbildung denkbar, indem nur die effizientesten und finanzstärksten Unternehmen überleben könnten.

Die von Rademacher generell in Frage gestellte Anwendbarkeit eines offenen Innovationsverständnisses geht jedoch zu weit. Denn dass analog zu Zerfaß, Sandhu und Huck faktisch eine Öffnung des Innovationsprozesses, weg vom klassischen geschlossenen Innovationsverständnis hin zur Open Innovation stattgefunden hat, belegen Praxisbeispiele wie etwa der Computerhersteller Dell. Dieser führte die Internetplattform www.ideastorm.com ein, auf der Kunden direktes Feedback an das Unternehmen senden können. Beispielsweise stimmen Kunden so über ein neues Computergehäuse ab, die Informationen werden direkt unternehmensintern weiterverarbeitet und in den Entwicklungsprozess adaptiert (vgl. Hornig 2007: 81).

Andererseits scheint auch die von Zerfaß, Sandhu und Huck angenommene Abkehr vom klassischen Innovationsverständnis zu kurz zu greifen. Denn wenn Unternehmen über ausreichendes Know-how und Finanzkraft zur eigenständigen Entwicklung einer Innovation verfügen, darf – zumindest in einigen Branchen und bezüglich einiger Stakeholdergruppen – bezweifelt werden, dass dennoch zwangs-

läufig eine Öffnung des Innovationsprozesses stattfindet. Vielmehr kann in diesem Fall eine geschlossene Innovationsstrategie zur Sicherung des eigenen USP durchaus zweckmäßig sein.

Zusammenfassend bleibt demnach festzuhalten, dass das Innovationsverständnis des Ansatzes nach Zerfaß, Sandhu und Huck generell sinnvoll, aber angreifbar erscheint. Denn die Annahme einer Koexistenz von Closed und Open Innovation dürfte ein realistischeres Bild zeichnen und daher eine fruchtbare Ausdifferenzierung des Ansatzes darstellen.

1.5.3 Optimierungspotentiale

Der Ansatz weist eine formale Schwäche auf, indem er die Begriffe Bezugsgruppen und Zielgruppen als bekannt voraussetzt. Lediglich der Begriff Stakeholder wird explizit definiert (vgl. Zerfaß 2005b: 27). Eine begriffliche Abgrenzung des Konzeptes Zielgruppen bzw. Bezugsgruppen, beispielsweise als

„Adressaten von PR- und Werbeaktivitäten (...) [, die] nach strategischen oder taktischen Gesichtspunkten ausgewählt und angesprochen [werden], sei es mit publicityträchtigen Mitteln oder auf die feine Art des Dialogs“,

erfolgt nicht (Avenarius 2000: 180). Da es sich bei dem Ansatz jedoch eben nicht um ein PR-Grundlagenwerk, sondern vielmehr um ein spezifisches Teilgebiet der Organisationskommunikation handelt, ist dieser Mangel vernachlässigbar².

Die Zielgruppenbenennung des Ansatzes könnte außerdem weiter ausdifferenziert werden, indem statt einer bloßen Aufzählung detailliertere Bewertungskriterien genannt würden. Denkbar wäre etwa die Anlehnung an die zweidimensionale Zielgruppenbewertung nach Klewes und Stark, die deren Ressourcenkontrolle und Agenda Setting-Macht berücksichtigt (vgl. Klewes/Stark 1999: 46). Für die Rezipienten des Ansatzes könnte dies ferner die bislang wenig betonten Kommunikationswege zwischen einzelnen Zielgruppen verdeutlichen (vgl. ebd.: f.). Zwar postuliert der Ansatz die Verwendung einer integrierten Kommunikationsstrategie, um kommunikative Widersprüche bei verschiedenen Stakeholdergruppen zu vermeiden – mögliche Negativeffekte der Missachtung werden jedoch nicht aufgezeigt. Zudem könnte auch die Nutzung kommunikativer Synergieeffekte durch die strategische Berücksichtigung dieser kommunikativen Querverbindungen nahegelegt werden.

² Für eine detailliertere Betrachtung siehe z. B. Mast 2006: 124ff.

Auch die im Ansatz genannten Maßnahmen der Zielgruppenansprache könnten weiter ausdifferenziert werden. Denkbar wäre beispielsweise die Modellierung eines nach Zielgruppen spezifizierten Maßnahmenkataloges, der also etwa die Maßnahmen der Mitarbeiterkommunikation von denen der Kundenkommunikation abgrenzt. Da in der Studie INNOVATE 2004 etwa NGOs als bisher von Kommunikationsexperten kaum fokussierte Zielgruppe der Innovationskommunikation identifiziert wurden, läge auch die Entwicklung spezieller Maßnahmen für die kommunikative Ansprache von NGOs bezüglich Innovationen nahe (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2005: 63f.).

Vor Beginn der Maßnahmenauswahl könnte der Ansatz des Weiteren die Durchführung einer SWOT-Analyse empfehlen, um eine auf die jeweilige Innovation zugeschnittene, gezielte Auswahl kommunikativer Maßnahmen aufzuzeigen (vgl. z. B. Mast 2006: 139f.).

Bei den Handlungsanleitungen bezüglich der verschiedenen Innovationstypen wäre ebenfalls eine Ausdifferenzierung wünschenswert. Zwar eignen sich viele Handlungen zur Kommunikation mehrerer Innovationstypen, es sind jedoch etwa für Produktinnovationen ebenso spezifischere Handlungsanleitungen denkbar, wie für Prozessinnovationen.

Der Ansatz erklärt, dass Kunden, die mit dem bestehenden Angebot zufrieden sind, Innovationen aufgrund befürchteter Preiserhöhungen häufig skeptisch gegenüberstehen (vgl. Zerfaß 2005b: 27). Es wäre daher naheliegend, insbesondere für Innovationen mit gutem Preis-Leistungs-Verhältnis, Maßnahmen der Preiskommunikation zu empfehlen. Würde der Preis in diesen Fällen parallel mit der Innovation kommuniziert, könnte diese ablehnende Haltung bereits im Vorfeld vermieden bzw. zeitnah abgebaut werden (vgl. Siems/Hofmann 2006: 54ff.).

Des Weiteren weist der Ansatz darauf hin, dass die Kommunikation von Neuerungen auch neue Ansätze und Methoden erfordere (vgl. Zerfaß/Sandhu/Huck 2004b: 56). Zwar werden im Rahmen der Studie INNOVATE 2006 einige konkrete Beispiele hierzu genannt, wie etwa die Nutzung viraler Kommunikation oder der Mund-zu-Mund-Propaganda, jedoch wäre die weitere Ausdifferenzierung eines Maßnahmenkataloges innovativer Kommunikationskanäle und -instrumente wünschenswert (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2006: 129ff.). Denkbar wäre etwa die Integration von Maßnahmen der wertorientierten Imagebildung sowie konkrete Empfehlungen zu Cross-Media-Strategien (vgl. Mast 2006: 73ff.).

1.6 Fazit

Zu Beginn dieser Arbeit wurden zunächst die Leitfragen formuliert, was Innovationskommunikation ist und welche theoretischen Ansätze existieren. Diese beiden Fragestellungen konnten im Verlauf der Arbeit beantwortet werden. So erwies sich Innovationskommunikation als die systematische Kommunikation von Innovationen, die auf den Aufbau von Verständnis und Vertrauen gegenüber Innovationen, sowie auf die Positionierung der entsprechenden Organisation als Innovator abzielt (vgl. Zerfaß/Sandhu/Huck 2004a: 4). Der Ansatz nach Zerfaß, Sandhu und Huck stellte sich als einziger theoretischer Beitrag heraus, dem die Bezeichnung Ansatz gerecht wird. Er zeichnet sich vor allem durch die Kombination theoretischer und praktischer Elemente aus, und basiert auf dem Innovationsverständnis der Open Innovation.

Bei der Beurteilung des Ansatzes als dritte und letzte Leitfrage, erwies er sich als überzeugender Theoriebeitrag. Dennoch bieten sich punktuell Ausdifferenzierungen an. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass knapp 65 % der Kommunikationsverantwortlichen einen zukünftigen Bedeutungszuwachs von Innovationen im Rahmen der Unternehmenskommunikation prognostizieren, bleibt zu hoffen, dass die wünschenswerte Ausdifferenzierung des Ansatzes erfolgt und weitere Theoriebeiträge anregt (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2006: 51f.).

Weiterhin wäre es wünschenswert, dass der elementare Stellenwert der Kommunikation im Innovationsprozess künftig auf breitere Anerkennung stößt, denn schließlich hat Innovation

„ (...) mehr zu tun mit der Veränderung der Menschen und ihrer Wahrnehmung, ihrer Einstellungen und ihrer Bereitschaft, den Wandel zu akzeptieren, als mit den Gesetzen der Physik und den Ingenieurskünsten.“
(Zerfaß/Sandhu/Huck 2004a: 26).

Literatur

- Avenarius, Horst (2000): Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Bergmann, Gustav/Meurer, Gerd (Hrsg.) (2003): Best Patterns Marketing. Neuwied u. a.: Luchterhand.
- Corsten, Hans/Gössinger, Ralf/Schneider, Herfried (2006): Grundlagen des Innovationsmanagements. München: Verlag Franz Wahlen.
- Hornig, Frank (2007): „Wir stellen alles in Frage“. Computer-Pionier Michael Dell über seine Rückkehr an die Spitze des von ihm gegründeten Konzerns, Wachstumschancen in China und die erstarkende Macht der Kunden. In: Der SPIEGEL, 21/2007, S. 80-83.
- Klewes, Joachim/Stark, Rita (1999): Kommunikationsplanung. PR-Fernstudium Studienband 7, PR Kolleg Berlin: Berlin.
- Kotler, Philip/Trias de Bes, Fernando (2005): Laterales Marketing für echte Innovationen. Auf Abwegen zum Erfolg. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Mast, Claudia (2006): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Mast, Claudia/Huck, Simone/Zerfaß, Ansgar (2005): Journalisten und Unternehmen: Meinungen, Erfahrungen, Perspektiven – Ergebnisse der Studie INNOVATE 2004. In: Mast, Claudia/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 58-67.
- Mast, Claudia/Huck, Simone/Zerfaß, Ansgar (2006): Innovationskommunikation in dynamischen Märkten. Empirische Ergebnisse und Fallstudien. Berlin: LIT Verlag.
- Rademacher, Lars (2005): „Wir sind uns alle einig!“ Systematisches zum Stand der Innovationskommunikation – als Beispiel einer Distinktionstheorie der PR. In: Rademacher, Lars (Hrsg.): Distinktion und Deutungsmacht. Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations, Wiesbaden: VS Verlag. S. 135-153.
- Rogers, Everett M. (1995): Diffusion of Innovations. New York: The Free Press.
- Schumpeter, Joseph A. (1997): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Berlin: Duncker und Humblot.
- Siems, Florian U./Hofmann, Johannes (2006): Preiskommunikation. In: Boenigk, Michael et al. (Hrsg.): Innovative Wirtschaftskommunikation. Interdisziplinäre Problemlösungen für die Wirtschaft. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. S. 49-64.
- Staudt, Erich (1986): Das Management von Innovationen. Frankfurt/Main: Verlag Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- Zerfaß, Ansgar (2005a): Innovation Readiness. A Framework for Enhancing Corporations and Regions by Innovation Communication. In: Innovation Journalism, Vol. 2, No. 8, 23.05.05, S. 1-27.
- Zerfaß, Ansgar (2005b): Innovationsmanagement und Innovationskommunikation: Erfolgsfaktor für Unternehmen und Region. In: Mast, Claudia/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 16-42.
- Zerfaß, Ansgar/Sandhu, Swaran/Huck, Simone (2004a): Innovationskommunikation – strategisches Handlungsfeld für Corporate Communications. In: Bentele, G./Piwinger, M./Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Loseblattwerk). Neuwied: Luchterhand 2001 ff., Ergänzungslieferung November 2004, Nr. 3.30., S. 1-32.
- Zerfaß, Ansgar/Sandhu, Swaran/Huck, Simone (2004b): Kommunikation und Innovationen: Neue Ideen und Produkte erfolgreich positionieren. In: Kommunikationsmanager, Juni 2004, S. 56-58.

2. Personalisierung in der Innovationskommunikation

von Kathrin Klass

2.1 Einleitung

Im 21. Jahrhundert herrscht verschärfter Wettbewerb. Auslöser ist die Globalisierung. Viele Firmen kämpfen ums Überleben, während andere (scheinbar) mühelos zu den global players gehören. Was unterscheidet diese Unternehmen voneinander? Ein Zitat von John Francis „Jack“ Welch, dem ehemaligen CEO von General Electric, weist auf einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor hin: „If change is happening on the outside faster than on the inside the end is in sight“. Innovationen gelten als entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg und für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen. Sie entstehen aus der Verbindung einer Erfindung mit deren massenhafter Verbreitung. Unternehmen investieren viel Geld in die Forschung und Entwicklung von neuen Produkten. Auch die Bundesregierung hat die Relevanz erkannt und 2004 das „Jahr der Innovation“ ausgesprochen sowie die Internetplattform „Innovationen für Deutschland“ gestartet. Dass diesem Thema in Deutschland so viel Aufmerksamkeit zukommt, geschied nicht ohne Grund: Traditionell sind die Deutschen Spitzenreiter bei Patentanmeldungen.

Die Studien INNOVATE 2004 und INNOVATE 2006 untersuchten die Innovationskommunikationslandschaft in Deutschland. Sie zeigten, dass bei der Innovationskommunikation deutliche Defizite herrschen. Viele Innovationen werden nur unzureichend oder gar nicht kommuniziert. Auch die mediale Aufbereitung seitens der Unternehmen lässt zu wünschen übrig. Unternehmen sollten zukünftig verstärkt an einer fach- und sachgerechten Innovationskommunikation arbeiten. Nur durch die Akzeptanz und die Kenntnis der Öffentlichkeit kann aus einer Erfindung eine Innovation werden.

Die vorliegende Arbeit analysiert einen zentralen Aspekt der Innovationskommunikation: Den strategischen Einsatz von Personalisierung. Hierfür wird zunächst eine Begriffsdefinition vorgenommen, bevor anschließend auf Vor- und Nachteile der Personalisierung eingegangen wird. Im folgenden Abschnitt werden die verschiedenen Anwendungsgebiete und -möglichkeiten der Personalisierung in Politik und Wirtschaft erläutert. Anschließend steht die Imagebildung durch Personalisierung im Vordergrund. Danach erfolgt die Analyse der Personalisierung in der Innovationskommunikation. Basierend auf Fallbeispielen erfolgt die Ausarbeitung einer Klassifikation. Anschließend werden die Besonderheiten der unterschiedli-

chen Personalisierungsformen erläutert. Im letzten Kapitel wird ein Resümee der Ergebnisse gezogen.

2.2 Personalisierung

2.2.1 Begriffsdefinition

In der Literatur existiert keine einheitliche, allgemein gebräuchliche Definition von Personalisierung. Einen ersten Eindruck, was mit dem Begriff gemeint ist, erhält man, wenn man einen Blick in ein Lexikon wirft. Laut Duden bedeutet personalisieren „auf Einzelpersonen ausrichten“. Dies spiegelt die Kernbedeutung wider, für ein tiefer gehendes Begriffsverständnis müssen jedoch weitere Quellen bemüht werden.

Eine exakte Definition gestaltet sich deshalb schwierig, weil der Personalisierung in unterschiedlichen (Wissenschafts-)Bereichen jeweils andere Bedeutungen zukommen. Beispielsweise bedeutet Personalisierung in der Informations- und Kommunikationstechnologie die Individualisierung von „Informationen, Angeboten, Leistungen oder Teile einer Website an die Bedürfnisse“ von Kunden (vgl. Riemer 2002: 103). In der Publizistikforschung und im journalistischen Bereich hingegen stellt Personalisierung einen Nachrichtenfaktor dar.

Bei Nachrichtenwerten handelt es sich um Faktoren, die darüber entscheiden, ob eine Nachricht in den Medien veröffentlicht wird oder nicht. Darüber hinaus beeinflussen sie Umfang, Stil, Platzierung und Aufmachung einer Nachricht. Nachrichtenfaktoren gelten als journalistische Selektionskriterien (vgl. Mast 2003: 59ff.): Je mehr Nachrichtenwerte bei einem Ereignis vorhanden und je stärker sie ausgeprägt sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass das Ereignis zur Meldung wird. Galtung und Ruge (1965) waren die ersten, die Personalisierung als (kulturabhängigen) Nachrichtenfaktor identifizierten. Die Überarbeitung und Erweiterung der Nachrichtenfaktoren durch Winfried Schulz (1976) festigte die Stellung der Personalisierung als Nachrichtenfaktor. Dabei gilt: Je stärker eine Person bei einem Ereignis im Vordergrund steht, desto eher wird darüber berichtet (vgl. Köhler 2006: 67).

Diese Arbeit bezieht sich auf die Anwendung von Personalisierung in der Kommunikationswissenschaft, genauer gesagt in den Public Relations. In diesem Bereich ist die Personalisierung auf der Ebene des strategischen Kommunikationsmanagements angesiedelt (vgl. u. a. Niederhauser 1999: 203; Szyszka 2006: 3; Weiß 2002: 292; Wessels 2005: 99). Bei dieser Strategievariante erhält

„[e]ine abstrakte, sonst nur über ihre Leistungen zu fassende Organisation (...) durch einen Repräsentanten (...) ein ‚Gesicht‘, das in öffentlicher Kommunikation über Widererkennbarkeit und Erinnerbarkeit die Zuordnung von Informationen zur betreffenden Organisation erleichtern soll.“ (Szyszka 2006: 3)

Personalisierung zielt darauf ab, Eingang in die Medien zu finden: Fachleute und Praktiker als Interviewpartner oder Zitate von bekannten Persönlichkeiten sind beliebte Mittel von Journalisten zur redaktionellen Aufbereitung (vgl. Mast 2005: 54). Auf Basis der Strategie werden die Kommunikationsinstrumente auf der taktisch-operativen Ebene entsprechend ausgerichtet.

2.2.2 Vorteile von Personalisierung

Beim Einsatz von Personalisierung als Strategie ergeben sich entscheidende Vorteile, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

Allgemein lässt sich ein *Personalisierungstrend* in der Unternehmenskommunikation ausmachen (vgl. Zerfaß 2004: 42). Hierbei gewinnt „die Unternehmensidentität als Person zunehmend an Wichtigkeit“ (Casanova 2000: 14). Im Wirtschaftsjournalismus lässt sich eine entsprechende Tendenz erkennen: Es findet eine vermehrte Berichterstattung über Manager, Eigner und Vorstandsvorsitzende statt (vgl. Höhne/Russ-Mohl 2004: 93). Auch im Bereich der Investor Relations ist der Personalisierungsgrad sehr hoch (vgl. Mast 2006: 325). Die Medien halten sich an das Erfolgsrezept *Komplexitätsreduktion durch Personalisierung*. Sie erleichtert nicht nur dem einzelnen Journalisten die Arbeit, sondern macht entsprechende Artikel für Leser attraktiver, weil Zusammenhänge und Sachverhalte vereinfacht dargestellt werden können.

Darüber hinaus können schwierige Sachverhalte durch Personalisierung vereinfacht dargestellt und vermittelt werden (vgl. u. a. Mast 2006: 349; Ruhmann 2005: 240; Sandhu/Zielmann 2006: 4). Mit Menschen verbindet man bestimmte Eigenschaften (z. B. intelligent, kreativ, seriös), während man Organisationen aufgrund ihrer Abstraktheit nicht greifen kann. Die Attribute, welche man einer Person zuschreibt, sollen durch Personalisierung auf ein Objekt oder Thema übertragen werden: „die Repräsentantenpersönlichkeit übernimmt [die] Stellvertreterfunktion für die Organisationspersönlichkeit“ (Szyszka 2006: 4). Durch diese *Pseudo-Visualisierung* wird für Bezugsgruppen die Beurteilung eines Unternehmens oder (Sach-)Themas erleichtert. Darüber hinaus geben die Medien durch die Art und Weise der Darstellung des Repräsentanten bereits einen Deutungsrahmen

vor, wie die Persönlichkeit einzuschätzen ist (vgl. ebd.: 4). Diese Vorbeurteilung trägt ebenfalls zur Komplexitätsreduktion bei.

Des Weiteren stellt Personalisierung in der Unternehmenskommunikation eine Antwort auf die moderne Mediengesellschaft dar. Sie ist ein Gegenmittel zur (All-) Macht der Medien, indem sie versucht, die Regeln, nach denen Redakteure Nachrichten auswählen und darstellen (Nachrichtenfaktoren), für eigene Zwecke zu instrumentalisieren.

Zusätzlich erweist sich Personalisierung als ein Mittel zur *Emotionalisierung* (vgl. Mast 2003: 165f.; Sandhu/Zielmann 2006: 4). Entsprechende Berichte stellen die Erlebnisse und Empfindungen einer Person in den Vordergrund, während rationale Fakten weniger betont werden. Durch emotionale (Lebens-)Geschichten von Personen sollen Akzeptanz und Verständnis der Öffentlichkeit gewonnen werden. Während Boulevardmedien bereits seit längerem auf Emotionalisierung setzen, lässt sich nun auch ein entsprechender Trend in der Wirtschaftsberichterstattung ausmachen (vgl. Mast 2003: 165). Durch eine gefühlsbetonte Personendarstellung sollen das Rezipienteninteresse geweckt und eine Bindung an das Medium erreicht werden. Personalisierung und die daraus resultierende Emotionalisierung werden von Wissenschaftlern als Grundtendenzen aufgefasst, „die zukünftig in der Wirtschaftsberichterstattung eine große Rolle spielen werden“ (ebd.: 165).

Des Weiteren kann Personalisierung zum *Image- und Reputationsmanagement* genutzt werden (vgl. Sandhu/Zielmann 2006: 4). Das Renommee von Unternehmen beeinflusst den wirtschaftlichen Erfolg maßgeblich (vgl. Porák 2005: 178). Hohes Ansehen und positives Image fungieren als Wettbewerbsfaktor, weil sie zahlreiche Vorzüge mit sich bringen; beispielsweise können Krisen schneller und einfacher überwunden werden, der Aufbau von Sekundärmarken wird erleichtert und die Attraktivität als Arbeitgeber wird gesteigert (vgl. Casanova 2000: 15). Der ausschlaggebende Punkt ist jedoch, dass die Reputation eines Unternehmen den Unternehmens- und Börsenwert beeinflusst (vgl. ebd.: 15ff.). Durch eine starke Unternehmensmarke können für den Kunden Nutzeneffekte generiert werden, die über den bloßen Grundnutzen des jeweiligen Produkts hinausgehen. Kunden und Aktieninhaber (insbesondere Kleinaktionäre) orientieren sich im „Konsumdschungel“ an bekannten Marken: An Marken, denen sie vertrauen und denen sie ein positives Image zusprechen. Beispielsweise ist der Ruf des CEOs für ein Drittel der Anleger ein wichtiger Faktor, wenn es um den (Ver-)Kauf von Aktien geht (vgl. Bazil 2005: 13). Die „Reputation gehört damit zu den wichtigsten immateriellen Vermögenswerten von Unternehmen“ (Porák 2005: 179).

Aufgrund der genannten Vorteile fungiert Personalisierung als wichtiger Wettbewerbsfaktor: „Unternehmen, die nicht ‚personalisieren‘ sind von vornherein im Nachteil“ (Mast 2006: 325).

2.2.3 Risiken von Personalisierung

Personalisierung als strategischer Ansatz bringt jedoch nicht nur Vorteile mit sich, sondern birgt auch Risiken.

Ein mögliches Risiko stellt die so genannte *Hyperpersonalisierung* dar. Damit ist eine Situation gemeint, in der die Personalisierung ein derartig hohes Ausmaß annimmt, dass das Unternehmen nur noch über den Repräsentanten vermittelt wahrgenommen wird (vgl. Szyszka 2006: 3). Die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit ruht in erster Linie auf der Person, während die Organisation in den Hintergrund gedrängt wird. Das Renommee des Repräsentanten wird durch das Unternehmen gestützt und gefördert. Dadurch wird das ursprüngliche Ziel, das Unternehmensimage durch eine Person zu fördern, ins Gegenteil verkehrt.

Verlässt der Repräsentant das Unternehmen, besteht die Gefahr, dass dadurch das *Unternehmensimage negativ beeinflusst* wird. Da die Person bestimmte Eigenschaften der Unternehmensidentität verkörpert, können diese durch sein Ausscheiden aus der Organisation verloren gehen (vgl. Szyszka 2006: 5). Je maßgeblicher der Repräsentant das Image geprägt hat, d. h. je stärker personalisiert wurde, desto größer wird die Lücke sein, die nach seinem Rücktritt zurückbleibt. Im Fall der Hyperpersonalisierung ist das Risiko dementsprechend am größten.

Ein ähnliches Problem besteht bei (privaten) *Skandalen des Repräsentanten*. Durch Personalisierung hängt das Image des Unternehmens von dem Ruf des Repräsentanten ab. Fehlritte seinerseits können daher einen negativen Image-transfer zur Folge haben. Umso wichtiger ist es, bei der Auswahl der Person auf Seriosität und Zuverlässigkeit zu achten und die Personalisierung in einem angemessenen Umfang zu halten.

Hinzu kommt, dass die *Abhängigkeit von der medialen Berichterstattung* ein Risiko darstellt. Das Ansehen der Stellvertreterpersönlichkeit wird vor allem durch die Medien erzeugt und gefördert (vgl. Eisenegger/Imhof 2004: 256). Der heutige Medien-Star kann morgen schon vergessen sein. Konzerne benötigen eine opportune Berichterstattung für den Aufbau einer positiven Unternehmensidentität. Gewiss kann diese unternehmensseitig mittels PR bis zu einem gewissen Grad beeinflusst werden, nichtsdestotrotz „steigt die Volatilität der Gesamtreputation an“ (Eisenegger/Imhof 2004: 256).

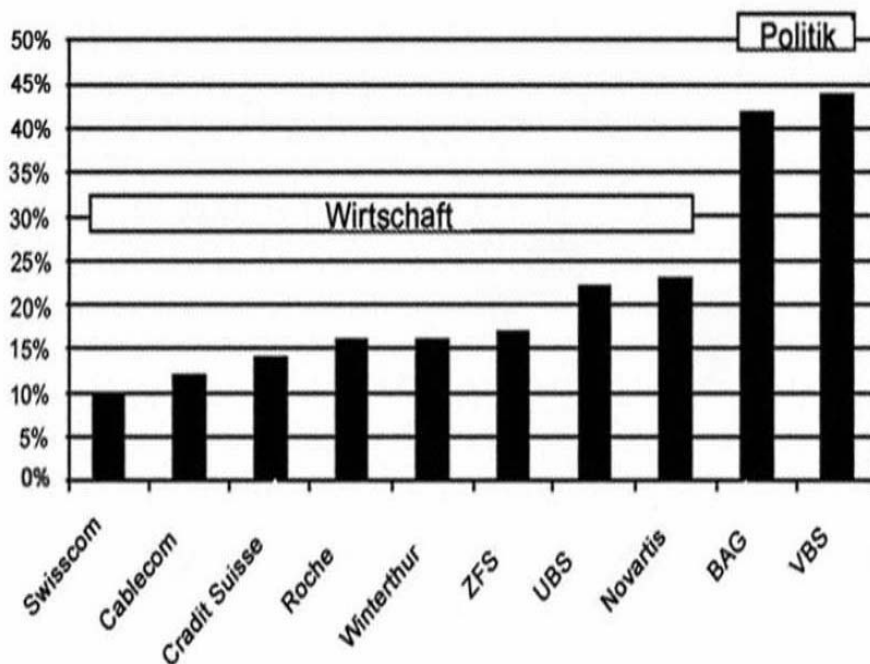
2.3 Anwendungsgebiete der Personalisierung

2.3.1 Personalisierung in der Politik

Eine Studie von Eisenegger und Konieczny verdeutlicht, wie stark in Politik und Wirtschaft personalisiert wird (vgl. Eisenegger/Konieczny 2006: 5f.). Dabei wurde untersucht, wie häufig Personen oder die Organisation selbst als Aufhänger in den Medien vertreten waren. In ihrer Studie analysierten sie 20 Schweizer Leitmedien im Zeitraum von 2005 bis 2006. Untersuchungsgegenstand waren acht Wirtschaftsunternehmen, jeweils zwei aus der Banken-, Versicherungs-, Telekommunikations- und Pharma-Branche, sowie zwei Schweizer Behörden (Bundesamt für Gesundheit, Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport) (vgl. ebd.: 5).

Während der höchste Personalisierungswert eines Wirtschaftsunternehmens bei ca. 23 % liegt, beträgt der niedrigste Personalisierungswert einer politischen Behörde ca. 42 % (siehe Abbildung 4). Signifikant ist, dass zwischen dem höchsten Personalisierungswert in der Wirtschaft und dem niedrigsten in der Politik eine Differenz von 19 % besteht. Insgesamt wird ersichtlich, dass die Politik einen weitaus stärkeren Grad an Personalisierung aufweist.

Abbildung 4: Personalisierungswerte in Wirtschaft und Politik



Quelle: Eisenegger/Konieczny (2006: 6)

Trotz starker Zunahme der medialen Personalisierung ökonomischer Organisationen wird in der Politik immer noch deutlich stärker personalisiert. Ein Grund für diese Diskrepanz ist, dass Personalisierung in der Politik auf eine längere Tradition zurückblicken kann und daher keine neue Entwicklung darstellt. Die USA nehmen mit ihrem personenzentrierten Wahlkämpfen eine Vorreiterrolle ein (vgl. Filzmaier/Plasser 2005: 150). Im Vordergrund des öffentlichen und medialen Interesses stehen eindeutig die Kandidaten, während die Partei nur eine Nebenrolle spielt (vgl. ebd.: 150; Römmele 2005: 37). Die Fokussierung auf den jeweiligen Akteur geht soweit, dass auf sämtlichen Wahlkampfträgern (Wahlplakaten, Buttons, Fahnen, Aufklebern usw.) nur der Name des Kandidaten steht, nicht aber der seiner Partei. Als Folge dessen konzentrieren sich amerikanische Kampagnen auf die Stärken des jeweiligen Kandidaten und richten den Wahlkampf (Wahlslogan, Wahlplakate, Reden usw.) dementsprechend aus. Auch für deutsche Wahlkämpfe wird eine zunehmende Personalisierung bzw. Amerikanisierung konstatiert (vgl. Holtz-Bacha 2003: 19). Die Konzentration auf politische Akteure besagt jedoch nicht, dass keine Sachpolitik betrieben wird (vgl. ebd.: 20). Es wird lediglich versucht, Themen(-komplexe) in Bezug auf den Kandidaten darzustellen und dadurch Frames vorzugeben.

Gründe für die Anwendung in der Politik gibt es zahlreiche: Neben den bereits angeführten Vorteilen der Komplexitätsreduktion sowie der Personalisierung als Nachrichten- und Aufmerksamkeitsfaktor existieren politikfeldspezifische Ursachen (vgl. u. a. Holtz-Bacha 2003: 20; Ohr 2005: 21; Wagner 2005: 75). Zum einen wird in westlichen Demokratien seit geraumer Zeit ein Absinken der Wahlbeteiligung beklagt. Des Weiteren sinkt die Parteienidentifikation, und in Folge dessen nimmt die Anzahl der Wechselwähler zu (vgl. Römmele 2005: 37). Es wird versucht, dieser Entwicklung durch Personalisierung entgegenzuwirken. Zum anderen wird politische Information zunehmend unterhaltungsorientiert angeboten und vermittelt (vgl. Brettschneider 2002: 260). Die Spitzenkandidaten passen sich der Medienlogik dementsprechend an.

Die Wirtschaft könnte folglich von den langjährigen Erfahrungen politischer PR-Berater profitieren und sich die Personalisierung der Politik zum Vorbild nehmen.

2.3.2 Personalisierung in der Wirtschaft

Im Verlauf von sozialen Interaktionen entwickelt jedes Individuum ein Bild von seinem jeweiligen Gegenüber. Man bildet Vorstellungen über sein Verhalten, Geschmack, Lebenseinstellung und/oder Charaktereigenschaften aus. Das Gleiche gilt in Bezug auf Unternehmen. Das Bild einer Firma wird durch das Auftreten von Mitarbeitern, die Formulierungen von Schriftstücken, die Aufmachung der

Werbekampagnen u. a. geprägt. Genau wie Menschen werden Firmen bestimmte Eigenschaften zugeschrieben. Durch Personalisierung wird versucht, den Ruf eines Individuums strategisch für das Reputationsmanagement einer Organisation zu nutzen. Personen können für Kontinuität, Orientierung oder Werthaltungen stehen und vermitteln Vertrauen über Lösungs- und Zukunftskompetenz. Dies kann mit Hilfe von Personalisierung auf die Unternehmensmarke übertragen werden. Das ansonsten abstrakte und anonyme Unternehmen wird durch das öffentliche (bzw. veröffentlichte) Image der Person verkörpert.

Entscheidende Vorüberlegungen betreffen die Auswahl der Person. Zwei Punkte sind von grundlegender Bedeutung: Wer soll das Unternehmen verkörpern? Warum soll diese Person die Repräsentantenfunktion einnehmen? Dieser Ausgangsproblematisierung muss ausreichend Zeit und Aufmerksamkeit gewidmet werden. Es gilt zahlreiche Überlegungen abzuwägen: Besitzt die gewählte Stellvertreterpersönlichkeit genügend Ausstrahlung und Souveränität im Umgang mit der Öffentlichkeit und Stakeholdern? Ist die Person „medientauglich“ und weist gute Kommunikations- und Darstellungsfähigkeiten auf? Soll über den CEO personalisiert werden oder soll dem Unternehmen lieber ein Prominenter zur Seite gestellt werden? Es ist unerlässlich, dass die Organisation und die gewählte Person ein glaubwürdiges, harmonisches Gespann bilden. Die Person sollte die Unternehmenswerte und –kultur glaubwürdig widerspiegeln, um so einen positiven, sich verstärkenden Effekt zu erzielen.

2.3.3 Impression Management durch Personalisierung

Kunden und Aktionäre handeln bei ihrer Kauf- oder Anlageentscheidung keineswegs rein rational. Im Gegenteil: Menschen handeln

„zu 80 Prozent aufgrund von emotionalen Primärmotiven (Prestige, Machtstreben, Vertrauen, Sympathie, Sicherheit) und nur zu 20 % aufgrund von rationalen Sekundärmotiven“ (Casanova 2000: 15).

Folglich ist es von größter Relevanz eine Vertrauensbasis und eine gefühlsmäßige Bindung des Kunden an die Organisation zu schaffen. Getreu dem Motto „Menschen vertrauen Menschen“ ist diese Bindung besonders gut durch Personalisierung realisierbar. Ein abstraktes, nicht greifbares Gebilde wie ein Firmenkonglomerat erhält ein Gesicht und einen Charakter und wird somit spür- und erlebbar. Um die Images in den Köpfen von Stakeholdern zu beeinflussen, wenden Organisationen das so genannte Impression Management an:

„Impression Management refers to those strategies and techniques that individuals use to control the images and impressions that others form of them during social interaction.” (Snyder 1981: 122).

Impression Management wird definiert als

„Prozesse der gesteuerten Imagebildung und Selbstdarstellung und ist der Versuch von Personen und Unternehmen, den Eindruck, den sie auf andere machen, nicht nur zu beeinflussen, sondern durch gezieltes Image-Management zu steuern.“ (vgl. Casanova 2000: 19)

Bei der Anwendung von Impression Management geht es um den Einsatz von Taktiken und Techniken, um das Bild, das der Interaktionspartner erhält, zu beeinflussen (vgl. Snyder 1981: 122). Impression Management meint demzufolge die kalkulierte Selbstinszenierung und Eindruckssteuerung. Eine Situation in der Impression Management klassischerweise, wenn auch häufig unbewusst eingesetzt wird, ist das Vorstellungsgespräch. Der Bewerber versucht durch gezielte Wahl von Kleidung, Körperhaltung, Gestik und Mimik, sowie Interaktionsstil, den Personalierer hinsichtlich seines Urteils zu beeinflussen.

Techniken der Eindruckssteuerung wurden bereits in der Sozialpsychologie beschrieben (vgl. Weißhaupt 1997: 1). Im Speziellen basiert die Theorie des Impression Management auf dem Pragmatismus sowie dem Symbolischen Interaktionismus und wurde von James T. Tedeschi entwickelt (vgl. Bazil 2005: 28). Tedeschi war der Ansicht, dass jedes Individuum ständig bestrebt ist, sich möglichst positiv darzustellen (vgl. Bazil 2005: 28). Da Menschen sich immer in sozialen Netzwerken befinden und niemals als isolierte Individuen agieren, ist die Beurteilung ihrer Interaktionspartner eine natürliche Verhaltensweise (vgl. Weißhaupt 1997: 7). Diese dienen der Orientierung: Individuen prognostizieren auf dieser Basis Verhaltensweisen und wählen Taktiken aus, um angestrebte Ziele zu erreichen (vgl. ebd.: 7). Fühlt sich ein Mensch beobachtet und glaubt beurteilt zu werden, so wird er versuchen, sich in das rechte Licht zu rücken (vgl. ebd.: 1). Es werden bewusst Informationen gesendet, um beim Empfänger ein Idealbild zu erschaffen (vgl. ebd.: 36). Der Versuch der Einflussnahme findet dabei sowohl verbal als auch nicht-verbal statt.

Übertragen auf die Unternehmenskommunikation bedeutet dies, die Wahrnehmung von Anspruchsgruppen und Öffentlichkeit mit dem Ziel zu beeinflussen, eine möglichst positiv besetzte Unternehmensidentität zu schaffen. Diese Eindruckssteuerung kann mittels Personalisierung erfolgen. Das Unternehmen wählt eine Person aus, die das Organisationsbild widerspiegelt und die Unternehmenswerte verkörpert, um ein entsprechendes Image zu kreieren.

Fälschlicherweise werden mit Impression Management häufig Verhaltensweisen in Verbindung gebracht, die unbegründet negative Konnotationen aufweisen. So sind „Selbstdarstellung“ und „Eindruckssteuerung“ nicht mit Lügen oder Unaufrichtigkeiten gleichzusetzen. Das Ziel von Impression Management besteht nicht darin, die Realität zu verdrehen oder die Wahrnehmung der Bürger zu manipulieren. Vielmehr sollen mittels Eindruckssteuerung die Unternehmenswerte betont und hervorgehoben werden. Die Organisation soll an Profil und Charakter gewinnen. Um Vertrauen aufzubauen ist es nämlich von größter Relevanz, dass die veröffentlichten Unternehmensleitbilder faktisch existent sind. Die (mediale) Selbstdarstellung und das tatsächliche Handeln der Organisation sollten sich nicht widersprechen. Sonst entsteht ein Glaubwürdigkeitsproblem. Und dies ist nicht das Ziel von Impression Management. Im Gegenteil: Es soll Vertrauen geschaffen und die Reputation gestärkt werden.

2.4 Personalisierung in der Innovationskommunikation

2.4.1 Relevanz und Vorteile

Um die Relevanz von Personalisierung in der Innovationskommunikation zu verdeutlichen, soll zunächst auf Umfrageergebnisse der Studien INNOVATE 2004 und IN-NOVATE 2006 eingegangen werden.

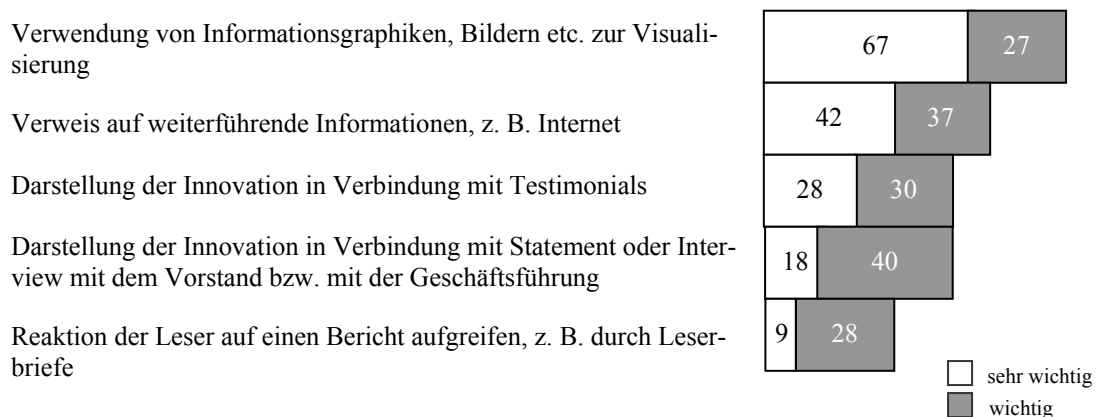
Die INNOVATE 2004 stellt die erste deutschlandweite Untersuchung der Innovationskommunikation dar (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2005: 58). Es handelt sich um eine selbstrekrutierende Onlineumfrage, an der 84 Journalisten und 376 Kommunikationsfachleute teilnahmen (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2005: 58). Die Umfrage ist nicht repräsentativ, nichtsdestotrotz lassen sich aussagekräftige Trends erkennen. Auf die Frage, „welche Vorgehensweisen haben sich aus Ihrer Sicht bewährt, um Innovationen zu vermitteln?“, antworteten 36,3 % der Kommunikationsfachleute und 30,8 % der Journalisten, dass die Methode, Personen zu zeigen, die eine Innovation in der Öffentlichkeit erklären, zur Vermittlung „sehr gut geeignet“ ist (vgl. ebd.: 66). Eine hohe Diskrepanz zeigte sich bei der Antwortmöglichkeit, dass es zur Vermittlung von Innovationen „sehr gut geeignet [ist], Personen [zu] zeigen, die an der Innovation beteiligt sind (z. B. Erfinder)“: Während Kommunikationsfachleute diese Aussage zu 29,8 % bejahten, stimmten 44,3 % der Journalisten zu (vgl. ebd.: 66). Diese Diskrepanz sollte PR-Fachleute dazu veranlassen, künftig verstärkt auf die Einbeziehung von Innovations-Beteiligten zu achten.

Auch die zweite deutschlandweite Umfrage war eine selbstrekrutierende Onlineumfrage und ist daher ebenfalls nicht repräsentativ (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2006:

15). Abbildung 5 zeigt die Antworten von 254 Kommunikationsfachleuten auf die 59,7 % fanden die Aufbereitung von Innovationen mit Hilfe von Testimonials „wichtig“ oder „sehr wichtig“ (vgl. ebd.: 32). Der Darstellung von Innovationen in Kombination mit Prominenten wird damit mehr Gewicht beigemessen als in Verbindung mit dem Vorstand oder der Geschäftsführung. Allerdings sahen 59 % diese Darstellung ebenfalls als wichtigen oder sehr wichtigen Faktor an. Demnach ist die Darstellung von Innovationen mittels Personalisierung aus Sicht der Befragten ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Impression Management mittels Personalisierung bietet bei der Durchsetzung, Implementation und Kommunikation von Innovationen spezifische Vorteile. Da Innovationen zu Veränderungen im gesellschaftlichen Leben führen können, wird ihnen nicht nur besondere Aufmerksamkeit zu Teil, sondern ihr werden auch Vorbehalte entgegen gebracht (vgl. Machnig/Mikfeld 2003: 13). Als der PC populär wurde, hegten viele Menschen die Sorge, dass in der Folge Arbeitsplätze abgebaut werden könnten (vgl. ebd.: 13). Diese Bedenken haben sich jedoch nicht bestätigt und heute sind Computer aus dem Geschäftsleben nicht wegzudenken. Dieses Beispiel soll verdeutlichen, welche Befürchtungen Innovationen auslösen können. Solche Ängste können zum Innovationshemmnis werden (vgl. ebd.: 13). Es ist daher bedeutsam, diesen so früh wie möglich zu begegnen, bevor Ablehnung entstehen kann (vgl. Zerfaß/Sandhu/Huck 2004: 10). Eine skeptische Haltung gegenüber Innovationen ergibt sich zum einen aus deren „mangelnder Anschlussfähigkeit“ und dem „hohem Abstraktionsgrad“ (vgl. ebd.: 11). Mit ersterem ist gemeint, dass es sich bei Innovationen um etwas Neues handelt, d. h. Innovationen können nur schwer in einen vorhandenen Orientierungsrahmen eingeordnet werden (vgl. ebd.: 11). Hinzu kommt die Komplexität von Innovationen: Neuerungen

Abbildung 5: Erfolgsfaktoren für die Aufbereitung von Innovationen durch die Medien



Quelle: Mast/Huck/Zerfaß (2006: 32)

Frage „Worauf kommt es Ihrer Einschätzung nach bei der Aufbereitung von Produktinnovationen durch die Medien besonders an?“ (vgl. ebd.: 32).

sind nur schwer vermittelbar, da diese (technisch) meist sehr diffizil sind (vgl. ebd.: 11).

Über Personalisierung kann angestrebt werden, ein innovatives Gesellschaftsklima zu fördern und auszubilden. Durch Personalisierung kann ex ante Vertrauen generiert werden. Wird die Erfindung anschließend kommuniziert, ist das Misstrauen auf Seiten der Stakeholder durch das bestehende Vertrauensverhältnis bereits reduziert.

Der Abstraktionsgrad kann ebenfalls durch Personalisierung reduziert werden. Eine rein technologieorientierte Kommunikation wird von einem Großteil der Anspruchsgruppen nicht verstanden. Personalisierung kann hier zum Storytelling und zur Emotionalisierung eingesetzt werden, um die Chancen und Möglichkeiten von Innovationen verständlich zu machen (vgl. u. a. Lünenborg 2004: 402f.; Mast 2003: 165f.). Beispielsweise kann der Erfinder im Mittelpunkt der PR stehen, um Sympathie herzustellen und diese auf das Produkt zu übertragen: „Eine ‚Innovationsmarke‘ muss die Stakeholder vor allem emotional erreichen“ (Machnig/Mikfeld 2003: 16).

2.4.2 Fallbeispiele und Klassifikation

Wie bereits dargestellt, gewinnt die Identifikation von Unternehmen mit Personen an Relevanz. Im Folgenden sollen deshalb einige Fallbeispiele personalisierter Innovationskommunikation skizziert werden, um anschließend eine Klassifikation von Personalisierungsformen zu entwickeln.

Eine Möglichkeit besteht darin, über den *Geschäftsführer* zu personalisieren. Der CEO steht an der Spitze des Unternehmens, daher kommt primär ihm die Aufgabe zu, den wirtschaftlichen Erfolg zu garantieren. Analysen zeigen, dass sich der Einfluss des Images von Unternehmensvorständen mit ungefähr 15 bis 20 % auf den Unternehmenswert niederschlägt (vgl. Casanova 2001: 8).

„Es erstaunt deshalb nicht, dass nach den USA nun auch vermehrt in Deutschland, Österreich und in der Schweiz Unternehmen Personalisierungsstrategien entwickeln, die den CEO ins Zentrum der Kommunikation stellen und seine mediale Präsenz gezielt durch Mediaplacement forcieren.“ (ebd.: 8).

Einer der bekanntesten CEOs ist Jack Welch. Er war von 1981 bis 2001 CEO von General Electric. Das Magazin Fortune verlieh ihm den Titel „CEO des Jahrhunderts“ (vgl. ebd.: 6). General Electric legt sehr großen Wert auf Innovationen. Beispielsweise hat General Electric den Autopiloten erfunden.

Personalisierung kann auch mit *Prominenten* betrieben werden. Besonders in der Werbung wird auf prominente Repräsentanten gesetzt. Beispielsweise warb AOL in den Anfängen des Internets mit Boris Becker: „Bin ich schon drin? Das ist ja einfach.“ Die technische Innovation Internet sollte als anwenderfreundlich dargestellt werden. Die Angst oder Zurückhaltung vor dem Neuen sollte reduziert werden. Außerhalb der Werbung können Prominente als Schirmherren oder bei Benefizveranstaltungen eingesetzt werden, um eine Verbindung zum Unternehmen aufzuzeigen. Besonders Nicht-Regierungs-Organisationen wie People for Ethical Treatment of Animals (PETA) oder Greenpeace geben ihre prominenten Mitglieder und Förderer gerne öffentlich bekannt.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, Stakeholdern die Kommunikation mit *Experten* zu ermöglichen. Bei Experten handelt es sich um Akteure, die über ein besonderes Fachwissen verfügen (vgl. Jarren/Sarcinelli/Saxer 1998: 649). Um erneut auf ein Beispiel aus der Werbung zurückzugreifen: Viele Unternehmen präsentieren in Werbespots einen Experten, der das Produkt vorstellt und auf dessen Vorteile verweist. Beispielsweise nutzt die Firma Dr. Best diese Taktik und lässt in Fernsehspots Zahnärzte auftreten. In der PR kann diese Strategie ebenfalls eingesetzt werden. Experten sind als Ansprechpartner für unternehmensexterne Personen meist sehr interessant. Aufgrund ihres Fachwissens kommt ihren Aussagen nämlich besondere Glaubwürdigkeit zu. Hierbei können sowohl unternehmensexterne als auch unternehmensinterne Experten zur Personalisierung eingesetzt werden.

Im Fallbeispiel Bionade wird durch Storytelling die Person des *Erfinders* und seine Familie in den Vordergrund gestellt. Der Name des neuen Erfrischungsgetränks setzt sich aus den Wörtern „biologisch“ und „Limonade“ zusammen. Die Innovation besteht in der Herstellung: Bionade wird ähnlich wie Bier hergestellt. Bei der Gärung entsteht jedoch kein Alkohol. Das Erfrischungsgetränk besteht aus rein biologischen Zutaten, enthält weniger Zucker als übliche Limonade und darüber hinaus keine künstlichen Farbstoffe. In zahlreichen Printmedien, im Radio und im Fernsehen wurde die Geschichte des Erfinders Dieter Leipold aufgegriffen. So titelte das Manager-Magazin:

„Zaubertrank aus der Rhön. Eine fast bankrotte Dorfbrauerei wollte ein völlig neues Getränk auf den Markt bringen - und blieb auf den Kästen

sitzen. Bis die Brause zum Szenedrink wurde. Eine traurige Geschichte mit Happy End“ (Hirn 2003: 92).

Basierend auf den Fallbeispielen lassen sich vier Formen der Personalisierung unterscheiden: Eine Innovation kann über den CEO, einen Prominenten, den Erfinder oder einen Experten personalisiert werden (vgl. Abbildung 6).

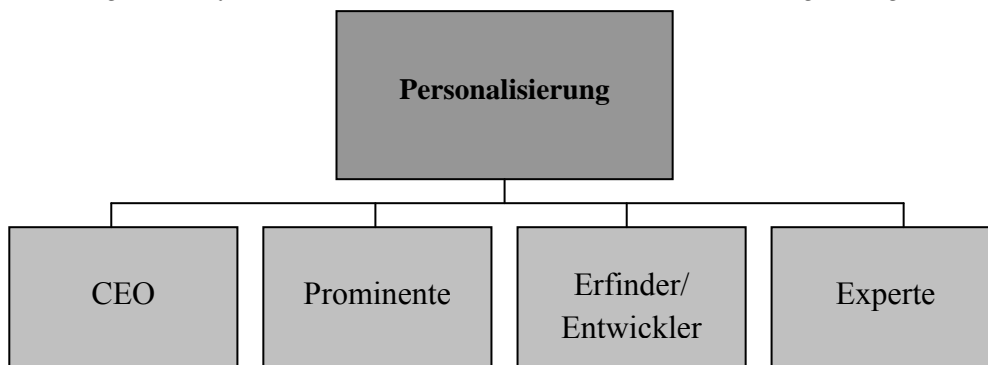
2.4.3 Anwendung und Besonderheiten der Personalisierungsformen

Basierend auf der oben vorgenommenen Klassifikation werden nun die Eigenheiten der unterschiedlichen Personalisierungsformen dargestellt und verdeutlicht.

Eine Personalisierung mittels CEO bietet sich insbesondere dann an, wenn er die nötigen Eigenschaften (z. B. Ausstrahlung, rhetorische Fähigkeiten) besitzt und „medientauglich“ ist. Er sollte sich selbst überzeugend präsentieren können. Darüber hinaus sollte darauf geachtet werden, den CEO medial nicht überzurepräsentieren: Seine Medienauftritte sollten nur bei wichtigen Innovationen (Basis-Innovationen) und Bekanntmachungen erfolgen. Der CEO repräsentiert das gesamte Unternehmen und weniger eine spezielle Innovation. Er kann daher vor allem zur Schaffung eines innovativen Klimas eingesetzt werden. Aufgrund der herausragenden Stellung des CEO kommt dieser Personalisierungsform besonderes Gewicht zu: Es existieren Schätzungen, nach denen „die Reputation des CEO zu 50 % für das Unternehmensimage verantwortlich“ ist (Bazil 2005: 12). Dementsprechend größer sind auch die Risiken, dass es bei Fehlritten oder beim Rücktritt aus der Firma zu einem negativen Imagetransfer kommt.

Der Einsatz von Prominenten ist generell auf sämtlichen Innovationsgebieten denkbar. Entscheidend bei dieser Form der Personalisierung ist, dass der Promi-

Abbildung 6: Klassifikation von Personen im Rahmen der Personalisierungsstrategie



Quelle: eigene Darstellung

nente und die Innovation ein authentisches Gespann bilden. Es wäre beispielsweise unglaublich, Verona Pooth eine Innovation in der Gentechnik repräsentieren zu lassen, da ihr das entsprechende Know-how fehlt. Ein besonderer Vorteil ergibt sich durch den bereits vorhandenen Bekanntheitsgrad des Prominenten. Dadurch erhält die Innovation von Anfang an ein höheres Ausmaß an Aufmerksamkeit. Problematisch kann die „Kontrolle“ des Prominenten sein. Immer wieder machen Personen des öffentlichen Lebens mit negativen Schlagzeilen von sich reden. Durch eine vorsichtige Auswahl kann das Risiko auf ein Mindestmaß reduziert werden.

Die Personalisierung durch Experten bietet sich insbesondere bei diffizilen (Technik-)Themen an. Unternehmensinterne Experten sollten versuchen, die Innovation möglichst neutral zu präsentieren und sich vor einer allzu positiven Produktbeschreibung möglichst hüten. Sie sollten auf kritische Fragen genügend eingehen und die Innovation von allen Seiten beleuchten. Experten besitzen Fachwissen und ihnen wird Seriosität zugeschrieben, was sich als Vorteil erweist. Darüber hinaus sind Experten als Interviewpartner oder Referenzpunkt von Journalisten gefragt (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2006: 38ff.). Viele Fachleute drücken sich allerdings in einem für Laien unverständlichen Fachjargon aus. Aufgrund dessen sollte bei der Auswahl eines geeigneten Experten darauf geachtet werden, dass dieser die benötigten kommunikativen Fähigkeiten ausweist, um die Innovation (leicht) verständlich zu erklären.

Wenn sich hinter der Erfindung einer Innovation eine erzählenswerte Geschichte verbirgt, bietet sich diese Personalisierungsform an. Mittels Storytelling kann emotionalisiert und ein Bezugsrahmen geschaffen werden. Die Story sollte dabei auf wahren Gegebenheiten beruhen. Es ist nicht sinnvoll eine erfundene Geschichte zu erzählen. Die Menschen identifizieren sich vorzugsweise und stärker mit wahren Schicksalen. Storytelling bietet ähnliche Vorteile wie Personalisierung: Sympathie wird geschaffen, Identifikation wird möglich, Komplexität wird reduziert und eine emotionale Bindung kann entstehen. Zu bedenken ist, dass die Story nur begrenzt wiederholt kommuniziert werden kann. Irgendwann ist die Geschichte dem Großteil der Öffentlichkeit bekannt und andere Strategien sowie Instrumente sollten zum Einsatz kommen.

2.5 Fazit

Die Personalisierungsstrategie bietet vielfältige Anwendungsmöglichkeiten und zahlreiche Vorteile. Insbesondere das Impression Management, mit Hilfe dessen die Reputation des Unternehmens gelenkt werden kann, sollte als zentraler Wettbewerbsfaktor betrachtet werden, da das Image des Unternehmens im Wettbewerb

von entscheidender Bedeutung ist. Des Weiteren ist ein Pluspunkt der Personalisierung, dass ihre Anwendung keinen Beschränkungen unterliegt und prinzipiell in allen Wirtschaftsbereichen denkbar ist. Da die Personalisierungsstrategie jedoch nicht ganz risikofrei ist, sollten ihr sorgfältige Überlegungen vorangehen. Hierbei sollte das Augenmerk speziell auf die Auswahl des Repräsentanten gelegt werden. Durch Personalisierung in der Innovationskommunikation können Expansionshemmnisse und Bedenken der Stakeholder verringert werden. Aufgrund der Komplexität von (technischen) Innovationen ist Personalisierung in besonderem Maße geeignet, die Vorzüge von Innovationen in der Öffentlichkeit leicht verständlich zu kommunizieren.

Nach Prognosen von Kommunikationsfachleuten und Journalisten, wird die Innovationskommunikation weiterhin an Relevanz zunehmen (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2006: 51f.). Dementsprechend ist die strategisch geplante und zielgerichtete Kommunikation von Innovationen wichtiger denn je. Personalisierung kann ein Faktor sein, der zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen beiträgt. Als alleinige Strategie ist sie jedoch eher unzureichend, da sie gewisse Unzulänglichkeiten

Abbildung 7: Besonderheiten der Klassifikationsformen

	Personalisierung			
	CEO	Prominente	Experten	Erfinder
Wann ist der Einsatz sinnvoll?	Eigenschaften und Medientauglichkeit	Keine „besonderen“ Einsatzmöglichkeiten	Bei technisch komplexen Innovationen	Wenn Story-Telling möglich ist
Besonderheiten	Verkörpert ganzes Unternehmen, Basisinnovationen	Testimonials und Innovation müssen harmonieren	Experten sollten neutral wirken, um glaubwürdig zu sein	Story sollte wahrheitsgemäß passiert sein
Vorteile	Besonders gewichtige Personalisierungsform	Bekanntheitsgrad von Prominenten kann genutzt werden	Seriosität, Fachwissen, bei Journalisten gefragt	Sympathie, Komplexitätsreduktion, Vermenschlichung
Nachteile	Besonderes hohes Risiko	„Kontrolle“ und Verhalten des Testimonials	Fachjargon kann problematisch sein	Story kann nur begrenzt wiederholt werden

Quelle: eigene Darstellung

aufweist. Sie sollte daher von ergänzenden PR-, Marketing- und Werbe-Maßnahmen begleitet werden.

Wichtig ist die frühzeitige Ausrichtung der Unternehmenskommunikation auf die Innovation. Organisationen sollten die Anstrengungen im Bereich der Innovationskommunikation fokussieren und intensivieren. Die gesamte Kommunikationsstrategie muss danach ausgerichtet werden, um langfristigen Erfolg zu sichern. Anderenfalls kann mit der Innovationskommunikation nicht der gewünschte Erfolg erzielt werden, weil sie unvorbereitet auf Veränderungen trifft. Nicht ohne Grund formulierte Jack Welchs treffend "Change before you have to".

Literatur

- Bazil, Vazrik (2005): *Impression Management. Sprachliche Strategien für Reden und Vorträge*. Wiesbaden: Gabler.
- Brettschneider, Frank (2002): Massenmedien. In: Greiffenhagen, Martin/Greiffenhagen, Sylvia (Hrsg.): *Handwörterbuch zur politischen Kultur der Bundesrepublik Deutschland*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 255-260.
- Casanova, Marco (2000): Corporate and Personal Branding durch Impression Management. In: http://www.wirtschaft.bfh.ch/personal/1083/File/publikationen/ impression_management.pdf, zugegriffen am 03.05.2007, S. 12-20.
- Casanova, Marco (2001): Personal Branding; die Führungskraft als Marke. In: <http://www.wirtschaft.bfh.ch/personal/1083/File/publikationen/personal.pdf>, zugegriffen am 03.05.2007, S. 6-13.
- Eisenegger, Mark/Imhof, Kurt (2004): Reputationsrisiken moderner Organisationen. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.): *Theorien der Public Relations: Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 239-260.
- Eisenegger, Mark/Konieczny, Esther (2006): Chance oder Risiko? Regularitäten personalisierter Reputationskonstitution in der medienvermittelten Kommunikation. Beitrag auf der Jahrestagung 2006 der DGPK-Fachgruppe „PR und Organisationskommunikation“, 05.–07. Oktober 2006, Zürich.
- Filzmaier, Peter/Plasser, Fritz (2005): *Politik auf amerikanisch – Wahlen und politischer Wettbewerb in den USA*. Baden-Baden : Nomos.
- Galtung, Johan/Ruge, Mari Holmboe (1965): The Structure of Foreign News. The Presentation of the Congo, Cuba and Cyprus Crisis in Four Norwegian Newspapers. In: *Journal of Peace Research* 2 (1965), S. 64-90.
- Hirn, Wolfgang (2003): Zaubertrank aus der Rhön. In: *manager magazin*, 10/2003, S. 92-93.
- Höhne, Andrea/Russ-Mohl, Stephan (2004): Zur Ökonomik von Wirtschaftsjournalismus und Corporate Communication: Finanzberichterstattung und Risiko-Kommunikation als Beispiele. In: *Medienwissenschaft Schweiz*, 2/2004, S. 90-101.
- Holtz-Bacha, Christina (2003): *Die Massenmedien im Wahlkampf: Die Bundestagswahl 2002*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Jarren, Otfried/Sarcinelli, Ulrich/Saxer, Ulrich (1998): *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft: Ein Handbuch mit Lexikonteil*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Köhler, Tanja (2006): *Krisen-PR im Internet: Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lünenborg, Margreth (2004): Regime der Wahrheit. Docu-Soaps als New Journalism im Fernsehen? In: Bleicher, Joan Kristin/Pörksen, Bernhard (Hrsg.): *Grenzgänger: Formen des New Journalism*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 395-415.
- Machnig, Matthias/Mikfeld, Benjamin (2003): *Erweiterte Markenführung. Stakeholder-Kommunikation im politisch-öffentlichen Raum*. In: http://www.politik kongress.de/_archiv_kongress2003/pdf/referent/machnig.pdf, zugegriffen am 05.05.2007.
- Mast, Claudia (2003): *Wirtschaftsjournalismus: Grundlagen und neue Konzepte für die Presse*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Mast, Claudia (2005): Innovationen als Herausforderung für die Unternehmenskommunikation. In: Mast, Claudia/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): *Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 43-57.
- Mast, Claudia (2006): *Unternehmenskommunikation: ein Leitfadens*. Stuttgart : Lucius & Lucius.
- Mast, Claudia/Huck, Simone/Zerfaß, Ansgar (2005): Journalisten und Unternehmen: Meinungen, Erfahrungen, Perspektiven – Ergebnisse der Studie INNOVATE 2004. In: Mast, Claudia/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): *Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 58-67.
- Mast, Claudia/Huck, Simone/Zerfaß, Ansgar (2006): *Innovationskommunikation in dynamischen Märkten. Empirische Ergebnisse und Fallstudien*. Berlin: LIT Verlag.
- Niederhauser, Jürg (1999): *Wissenschaftssprache und populärwissenschaftliche Vermittlung*. Tübingen: Gunter Narr Verlag.
- Ohr, Dieter (2005): Wahlen und Wählerverhalten im Wandel: Der individualisierte Wähler. In: Güllner, Manfred et al. (Hrsg.): *Die Bundestagswahl 2002: Eine Untersuchung im Zeichen hoher politischer Dynamik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 15-30.

- Porák, Victor (2005): Methoden zur Erfolgs- und Wertbeitragsmessung von Kommunikation. In: Piwinger, Manfred/Porák, Victor (Hrsg.): *Kommunikations-Controlling: Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten*. Wiesbaden: Gabler, S. 163-194.
- Rierner, Kai (2002): Personalisierung am Beispiel des Internet-Handels. In: Ahlert, Dieter et al. (Hrsg.): *Customer-Relationship-Management im Handel : Strategien – Konzepte – Erfahrungen*. Berlin: Springer, S. 103-128.
- Römmele, Andrea (2005): Direkte Kommunikation zwischen Parteien und Wählern. Professionalisierte Wahlkampftechnologien in den USA und der BRD. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ruhrmann, Georg (1994): Ereignis, Nachricht und Rezipient. – In: Merten, Klaus/Schmidt, Siegfried J./Weischenberg, Siegfried (Hrsg.): *Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 237-256.
- Sandhu, Swaran/Zielmann, Sarah (2006): Personalisierung als Teil des Kommunikationsmanagements? Theoretische Überlegungen und ein empirischer Vergleich der Einschätzung von Kommunikationsverantwortlichen in ausgewählten deutschen Unternehmen. Beitrag auf der Jahrestagung 2006 der DGPK-Fachgruppe „PR und Organisationskommunikation“, 05.–07. Oktober 2006, Zürich.
- Schulz, Winfried (1976): *Die Konstruktion von Realität in den Nachrichtenmedien: Analyse der aktuellen Berichterstattung*. Freiburg, München: Alber.
- Synder, M. (1981): Impression Management: The self in social interaction. In: Wrightsman, Lawrence Samuel/Deaux, Kay (Hrsg.): *Social psychology in the eighties*. Monterey: Brooks/Cole.
- Szyszka, Peter (2006): Personalisierung im Kommunikationsmanagement: Ein Geschäft mit der Eitelkeit? Thesen und Forschungsperspektiven. Beitrag auf der Jahrestagung 2006 der DGPK-Fachgruppe „PR und Organisationskommunikation“, 05.–07. Oktober 2006, Zürich.
- Wagner, Jochen W. (2005): Deutsche Wahlwerbekampagnen made in USA? Amerikanisierung oder Modernisierung bundesrepublikanischer Wahlkampagnen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Weiß, Ralph (2002): Publizistische Medienprodukte – im Blick der Kommunikationswissenschaft. In: Jarren, Otfried/Wefler, Hartmut: *Journalismus – Medien – Öffentlichkeit*. Opladen: Westdeutscher Verlag; S. 241-322.
- Weißhaupt, Michael (1997): Impression-Management in Einstellungsinterviews: Effekte verschiedener Selbstdarstellungstaktiken auf die Wahrnehmung und Beurteilung von Personen. Tübingen: Hochschulschrift/Dissertation.
- Wessels, Bernhard (2005): Zwischen Organisation und Bewegung: Wie viel Gesellschaft braucht Partei? In: Dettling, Daniel (Hrsg.): *Parteien in der Bürgergesellschaft: Zum Verhältnis von Macht und Beteiligung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 90-104.
- Zerfaß, Ansgar (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfaß, Ansgar/Sandhu, Swaran/Huck, Simone (2004): Innovationskommunikation – Strategisches Handlungsfeld für Corporate Communications. In: Bentele, G./Piwinger, M./Schönborn, G. (Hrsg.): *Kommunikationsmanagement*. Neuwied: Luchterhand 2001, S. 1-30.

3. Innovationskommunikation durch Framing

von Elke Vetter

3.1 Einleitung

Der Begriff „Innovation“ hat in den letzten Jahren nicht nur in Deutschland zunehmend an Bedeutung gewonnen. Politische und gesellschaftliche Gruppen sowie Unternehmen und Forschungseinrichtungen sind sich darin einig, dass Deutschland ein Standort für Innovationen ist und bleiben muss, um im internationalen Wettbewerb weiterhin mit an der Spitze zu stehen. Die Innovationsfähigkeit bildet für moderne Industrienationen einen wichtigen Wachstumsfaktor. Eine neue Idee, eine Erfindung oder eine neue technische Entwicklung kann aber erst dann zur Innovation werden, wenn sie erfolgreich in den Markt eingeführt wird und gesellschaftliche Akzeptanz findet. Akzeptanz und Verständnis spielen hier eine zentrale Rolle.

Mit zunehmender Komplexität technischer Neuerungen wachsen auch die Anforderungen an die kommunikative Vermittlung von Innovationen. Um eine Innovation der Gesellschaft näher zu bringen, muss die Innovationskommunikation geplant und systematisch versuchen, Akzeptanz und Verständnis zu schaffen. Sie muss Neugier wecken, Begeisterung hervorrufen und vorhandene Zweifel und Vorurteile beseitigen. Längst reicht es nicht mehr aus, euphorische Versprechungen zu machen und mit dem Begriff Innovation um sich zu werfen. Vielmehr muss die Innovationskommunikation strategisch vorgehen, die Einführung der Innovation langfristig vorbereiten und planen und gezielt Instrumente einsetzen, um sie von vornherein in ein positives Bedeutungsumfeld einzubetten.

Die Frage, welche Konzepte und Strategien sich für die Kommunikation von Innovationen eignen, wurde bisher nur wenig beachtet. Da die PR gewisse Parallelen mit dem Journalismus aufweist und die Medienberichterstattung auch zu beeinflussen versucht, stellt sich die Frage, ob Konzepte und Strategien aus der Journalismusforschung auf die PR – insbesondere auf die Innovationskommunikation – übertragen werden können. Da die Innovationskommunikation versuchen muss, einen positiven Rahmen für die Einführung ihrer Innovationen zu schaffen, scheint hier gerade das Konzept des Framings geeignet. Wenn das ursprünglich journalistische Konzept auf die PR übertragbar sein sollte, könnte die Innovationskommunikation mit Hilfe von gezieltem Framing die Akzeptanz von Innovationen vorantreiben.

Diese Arbeit beschäftigt sich daher mit zwei zentralen Fragestellungen:

Kann das Konzept des Framings auf die PR, insbesondere die Innovationskommunikation übertragen werden?

Und wenn ja, wie kann Framing konkret zur Kommunikation von Innovationen genutzt werden?

Zunächst wird dazu der klassische journalistische Framing-Ansatz dargestellt. Nach der Definition des Begriffs und der Erläuterung des Framing-Prozesses nach Dahinden versucht die Arbeit, das Konzept des Framings auf die PR zu übertragen. Dabei wird insbesondere auf die Innovationskommunikation als Form der PR eingegangen. Anhand des konkreten Beispiels der Gentechnik soll deutlich werden, wie Framing zur Kommunikation von Innovationen eingesetzt werden kann. Hierzu werden die Internetseiten von zwei führenden Saatgutherstellern im Hinblick auf Framing analysiert.

3.2 Framing als journalistisches Konzept

Der Framing-Ansatz hängt eng zusammen mit den Konzepten Agenda Setting und Priming. Alle drei Ansätze können dem sozialen Konstruktivismus zugeordnet werden. Es wird dabei angenommen, dass die Medien die außermediale Realität nicht objektiv und originalgetreu abbilden, sondern durch ihre Berichterstattung eine neue Medienrealität konstruieren. Agenda Setting bestimmt dabei die Themenagenda, Priming hebt besondere Themen oder Aspekte stärker hervor als andere und Framing bettet die Themen in ein bestimmtes Bedeutungsumfeld ein und bestimmt die Attribute, mit denen ein Thema versehen wird (vgl. Dahinden 2006: 86). Agenda Setting, Priming und Framing sind Konzepte, die bisher ausschließlich auf den Journalismus angewandt wurden. Ob und inwiefern der Framing-Ansatz auch auf die PR übertragen werden kann, soll in Kapitel 3 untersucht werden.

3.2.1 Definition Framing

In der Literatur finden sich verschiedene Definitionen des Begriffs Framing, die jedoch ähnliche Aspekte beinhalten. Nach Scheufele ist

„Framing ... ein Vorgang, bei dem (1) bestimmte Objekte und Relationen zwischen Objekten betont, also bestimmt Ausschnitte der Realität beleuchtet werden und (2) bestimmte Maßstäbe bzw. Attribute, die man an Objekte anlegen kann, salient gemacht werden“ (Scheufele 2003: 46).

Dahinden legt in seiner theorieorientierten Definition den Schwerpunkt auf den Begriff des Frames als Produkt des Framing-Prozesses:

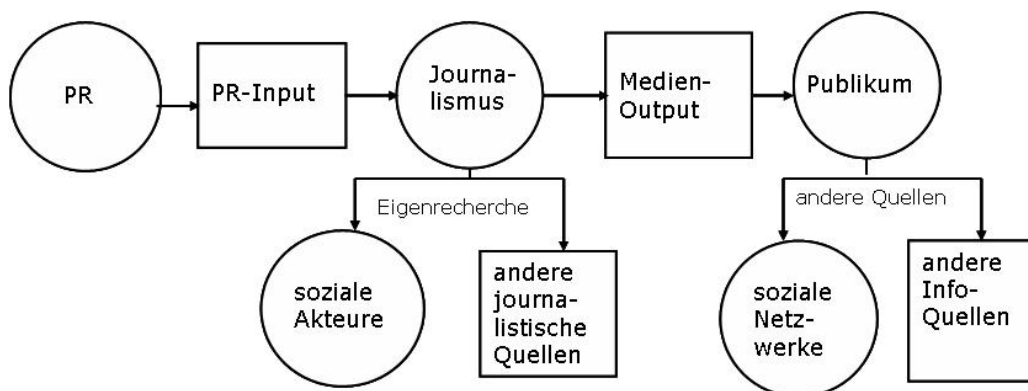
„Frames sind Deutungsmuster, die sich in allen Phasen von massenmedialen Kommunikationsprozessen (Public Relations, Journalismus, Medieninhalte, Medienwirkungen) identifizieren lassen. Frames haben auf all diesen Ebenen vergleichbare Funktionen: Sie strukturieren Information in Form von abstrakten, themenunabhängigen Deutungsmustern, welche Komplexität reduzieren und die Selektion von neuen Informationen leiten“ (Dahinden 2006: 193f).

Entscheidende Aspekte des Framings sind also die Einbettung eines Themas in ein bestimmtes Bedeutungsumfeld, die Hervorhebung bestimmter Attribute von Objekten, die Strukturierung von Informationen sowie die Reduzierung der Komplexität.

3.2.2 Der Framing-Prozess

Wie schon erwähnt, wurde Framing bislang hauptsächlich als journalistischer Ansatz verstanden. Laut Dahinden ist es aber gerade eine Stärke des Konzepts, dass es auf alle Phasen des massenmedialen Kommunikationsprozesses anwendbar ist (vgl. Dahinden 2006: 13). Er stellt Framing als integrative Medientheorie vor, die für PR, Journalismus, Medieninhalte und Publikum gelten kann (siehe Abbildung 8).

Abbildung 8: Mehrstufiger Framing-Prozess nach Dahinden



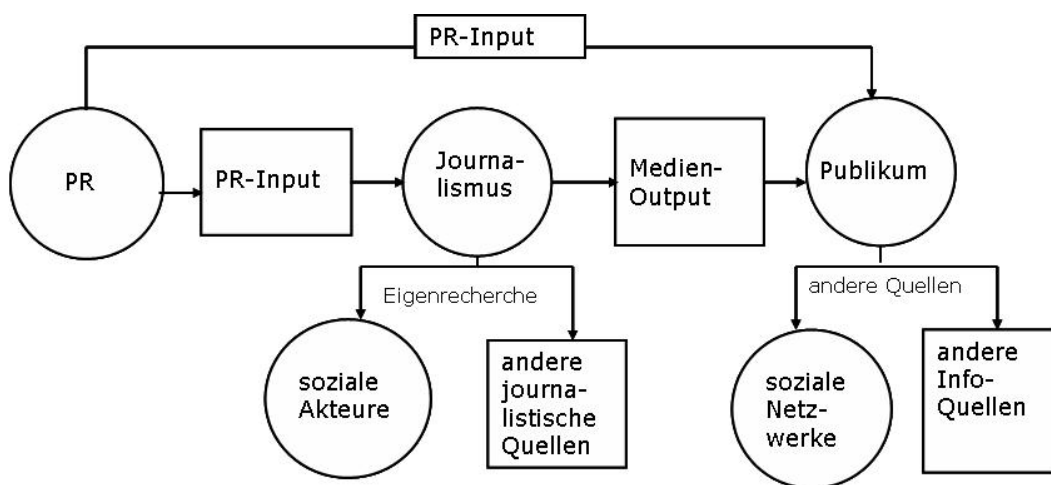
Quelle: Dahinden (2006: 59)

Die Kreise stellen in der Abbildung Frames auf der Ebene von individuellen mentalen Strukturen dar, die zu Prozessen der selektiven Wahrnehmung beitragen. Sie beziehen sich zum Beispiel auf Vorwissen, Einstellungen und Meinungen, die bei den jeweiligen Akteuren bereits vorhanden sind, und die Aufnahme und Einordnung neuer Informationen beeinflussen. Die Rechtecke stehen für Frames auf der Ebene von Texten. Als Texte werden hier alle wiederholt abrufbaren Kommunikationsinhalte, also auch visuelle und auditive Formate, verstanden. Die Pfeile symbolisieren die zwischen den Akteuren stattfindenden Framing-Prozesse im massenmedialen Kommunikationsprozess.

Das Schaubild verdeutlicht den linearen Wirkungszusammenhang des Framing-Prozesses von PR über Journalismus auf das Publikum. Ergänzt wird dieser durch zwei weitere Framing-Prozesse: Die Eigenrecherche auf Seiten der Journalisten und die Nutzung von anderen Quellen auf Seite des Publikums. Geht man davon aus, dass PR mehr ist als bloße Pressearbeit, so muss das Modell von Dahinden um einen weiteren Framing-Prozess erweitert werden: PR kann nicht nur über den Vermittler Journalismus Einfluss auf das Publikum ausüben, sondern sich auch direkt an bestimmte Zielgruppen wenden. Durch PR-Instrumente wie Kunden- oder Mitarbeiterzeitschriften, Internetseiten, Veranstaltungen und andere Mittel der direkten Kommunikation können Frames durch PR-Input unmittelbar an die Rezipienten weitergegeben werden. Dem Modell muss also ein weiterer Prozess hinzugefügt werden (siehe Abbildung 9).

Bisherige Studien zum Thema Framing beziehen sich fast ausschließlich auf den Medienoutput, einige wenige untersuchen Rezipientenframes. Explizite Studien

Abbildung 9: Erweitertes Modell des mehrstufigen Framing-Prozesses



Quelle: eigene Darstellung (in Weiterentwicklung von Dahinden 2006: 59)

zu Frames von PR-Treibenden und dem Framing-Prozess durch PR-Input gibt es bislang kaum (vgl. Dahinden 2006: 106). Zur Systematisierung von Framing-Prozessen muss geklärt werden, in welcher Phase des Kommunikationsprozesses das Framing stattfindet. Das erste Kriterium einer Analyse ist also die Lokalisierungsebene.

3.2.3 Die fünf Basisframes

Nachdem im ersten Schritt zur Systematisierung von Framing-Prozessen die Phase im massenmedialen Prozess identifiziert wurde, soll in einem zweiten Schritt eine inhaltliche Beschreibung der Frames erfolgen. Frames wurden zu Beginn dieser Arbeit definiert als Deutungsmuster, die ein Thema in einen bestimmten Zusammenhang einordnen. Es muss nun geklärt werden, wie diese Deutungsmus-

Tabelle 1: Die fünf Basisframes und ihre Unterframes

Basisframes	Unterframes
Konfliktframe Gegensatz zwischen den partikularistischen Interessen von sozialen Gruppen stehen im Vordergrund, Machtfragen spielen eine zentrale Rolle	<ul style="list-style-type: none"> - Konkurrenz zwischen Gleichen - Ohnmacht/Zug abgefahren - Sieg des Kleinen gegen Große - Öffentliche Verantwortung - Globalisierung - Skandal
Wirtschaftlichkeitsframe wirtschaftliche Kriterien stehen im Vordergrund	<ul style="list-style-type: none"> - Effizienz - Effektivität
Fortschrittsframe neues, wissenschaftliches Wissen im Vordergrund, meist als positive Entwicklung beschrieben	<ul style="list-style-type: none"> - Popularisierung - Orientierung (Beratung)
Moralframe präsentiert Themen vor dem Hintergrund von moralischen, ethischen und rechtlichen Fragen, universelle Werte stehen im Vordergrund	<ul style="list-style-type: none"> - Grundrechte - Privatbereich - Wirtschaftsbereich/Korruption - Umweltbereich - Biologische Grundlagen
Personalisierungsframe individuelle, personalisierbare Betroffenheit im Vordergrund	---

Quelle: Dahinden (2006: 210ff.)

ter konkret aussehen können. Im Prinzip müssen Frames für jedes Thema einzeln exakt bestimmt werden, da es bei der Vielfalt der Themen und ihrer Interpretationsmöglichkeiten eine Fülle von Deutungsmustern geben kann. Dahinden hat dennoch den Versuch eine Systematisierung unternommen (siehe Tabelle 1).

Um eine Systematisierung von möglichen Frames zu ermöglichen, hat Dahinden fünf Basisframes definiert, denen sich im Prinzip jedes Thema zuordnen lässt. Eine weitere Ausdifferenzierung erfolgt durch die Definition von Unterframes, die genauer beschreiben, wie die jeweiligen Themen präsentiert werden.

3.3 Framing und PR

In diesem dritten Kapitel soll nun das ursprünglich journalistische Konzept des Framings auf den Bereich der PR übertragen werden. Dabei wird aufgezeigt, warum Framing gerade für die PR von Bedeutung sein kann, so dass im nachfolgenden Kapitel eine Verbindung mit der Innovationskommunikation möglich wird. Es wird dabei unterschieden zwischen dem PR-Bereich der direkten Kommunikation, die sich unmittelbar an Stakeholder und Kundengruppen richtet, und dem Bereich der Pressearbeit.

3.3.1 Framing als Instrument der PR

Bei der direkten Kommunikation zwischen Unternehmen und Stakeholdern kann das journalistische Konzept des Framings relativ einfach auf die PR übertragen werden. Kundenzeitschriften, Mitarbeiterzeitschriften oder Websites von Unternehmen werden von den Rezipienten ebenso konsumiert wie klassische Medien, mit dem Unterschied, dass es keine zwischengeschaltete Instanz des Journalisten gibt.

Ein Thema kann in einer Kundenzeitschrift genauso geframt werden wie in einer Tageszeitung. Das Framing erfolgt hier nicht durch den Journalisten, sondern direkt durch die PR-Abteilung, wodurch es effektiver auf die Interessen des Unternehmens abzielen kann.

Auch im Bereich der Pressearbeit kann der Framing-Ansatz durchaus auf die PR übertragen werden. Zunächst einmal muss davon ausgegangen werden, dass sich das Framing der Themen in PR und Journalismus naturgemäß grundsätzlich voneinander unterscheidet, da beide Funktionssysteme bei der Darstellung von Themen von unterschiedlichen Perspektiven ausgehen. PR hat die Funktion, partikularistische Interessen im Sinne einer Selbstdarstellung zu vermitteln. Journalismus

hingegen ist stärker am Gemeinwohl orientiert, die Interessen von Akteuren werden in Form einer Fremddarstellung präsentiert. Die PR muss also versuchen, negatives Framing eines PR-Themas durch den Journalismus zu vermeiden.

Wenn man von einem linearen Wirkungszusammenhang mit aufeinander folgenden Framingschritten von PR über Journalismus zum Publikum ausgeht (s. Abb. 8), muss es Aufgabe der PR sein, den Journalisten Themen in geeigneten Frames zu vermitteln, die diese möglichst übernehmen und an das Publikum weitergeben sollen. Der lineare Wirkungszusammenhang von PR über Journalismus auf das Publikum wird aber ergänzt durch zwei weitere Prozesse (s. Abb. 8): die journalistische Eigenrecherche und die Nutzung von anderen Quellen auf Publikumsseite. Es ist zu vermuten, dass beide zusätzlichen Prozesse die Wirkung von PR auf das Publikum reduzieren (vgl. Dahinden 2006: 61).

Ob das Framing der PR-Inhalte den Rezipienten erreicht, hängt unter anderem von der Rolle ab, die der zwischengeschaltete Journalist einnimmt. Das eher passive Rollenverständnis des Gatekeepers wird dazu führen, dass zwar nicht alle Inhalte weitergegeben werden, diejenigen, die der Journalist „durchlässt“ aber in ihrer Form weitestgehend erhalten bleiben. Das Framing der PR würde hier direkt an den Rezipienten weitergegeben. Nimmt der Journalist jedoch eine aktivere Rolle ein, so wird er Eigenrecherche betreiben, von der PR unabhängige Themen generieren und mit eigenen Frames versehen. Dahinden spricht von „Re-Framing“, wenn der Journalist zwar ein Thema aus der PR übernimmt, es aber in einen anderen Rahmen einbettet (vgl. Dahinden 2006: 64).

Strategisches Framing durch die PR ist nötig, um dies zu vermeiden. Die Übernahme von PR-Frames durch den Journalismus wird unterstützt durch die stärker werdenden ökonomischen Zwänge, denen der Journalismus ausgesetzt ist – wenig Zeit und Geld für Eigenrecherche – und die Tatsache, dass die PR bei organisationsinternen Themen über ein Zugangsmonopol verfügt. Wenn Themen und Interpretationen aus der PR übernommen werden, was häufig der Fall ist, dann ist es durchaus wahrscheinlich, dass auch das Framing von den Journalisten übernommen wird. Immer häufiger werden komplette Pressemitteilungen teilweise unverändert abgedruckt. Das Framing der PR hat also durchaus die Chance, direkt an den Rezipienten weitergegeben zu werden.

3.3.2 Einsatzmöglichkeiten des Framings in der Innovationskommunikation

Im Folgenden werden die wichtigsten Aspekte der Innovationskommunikation zusammenfassen dargestellt und drei zentrale Fragen zum Thema Framing und Innovationskommunikation betrachtet:

- Eignet sich Framing als Instrument der Innovationskommunikation?
- Welche Frames können für Innovationen sinnvoll sein?
- Was muss im Bezug auf Risikokommunikation beachtet werden?

Zu den drei Bereichen wird jeweils eine These aufgestellt, die in Kapitel 4 am Beispiel der Gentechnik empirisch überprüft werden. Die Betrachtung beschränkt sich dabei auf den Bereich der Produktinnovationen.

Zentrale Aspekte der Innovationskommunikation

Innovationskommunikation wird definiert als

„systematisch geplante, durchgeführte und evaluierte Kommunikation von Innovationen mit dem Ziel, Verständnis für und Vertrauen in die Innovation zu entwickeln sowie die dahinter stehende Organisation als Innovator zu positionieren“ (Zerfaß/Sandhu/Huck 2004: 4).

Zentrale Aufgabe der Innovationskommunikation ist es also, aus einer Innovation einen Markterfolg zu machen. Dabei ist es nötig, dass der Kunde den Nutzen der Innovation erkennen kann. Er nimmt gegenüber Innovationen typischerweise zunächst eine eher skeptische Haltung ein und muss überzeugt werden. Die Innovationskommunikation sollte diese Vorbehalte abbauen und Interesse für Neues wecken. Da die Markteinführung eines neuen Produktes möglichst schnell gehen sollte, muss sie von der Innovationskommunikation vorbereitet werden, bevor die Innovation überhaupt marktreif ist. Stakeholder und Kundengruppen müssen auf das Produkt eingestimmt werden (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2006: 7).

Bedeutung des Framings in der Innovationskommunikation

Warum kann nun Framing als Instrument für die Innovationskommunikation von Bedeutung sein? Zum einen ist laut Mast ein inflationärer Gebrauch des Begriffs Innovation zu beklagen. Er wird oft nur als Etikett verwendet und sein Missbrauch ist ein möglicher Grund für die relativ geringe Medienresonanz (vgl. Mast 2005: 48). Daraus folgt, dass der Begriff Innovation bei der Kommunikation nicht im Vordergrund stehen sollte, stattdessen muss die Innovation in einen neuen Rahmen eingebettet werden. Framing kann hier als Instrument sinnvoll sein, um die Innovation in ein Bedeutungsumfeld einzubetten, welches Chancen, Potenziale und vor allem den Nutzen der Innovation in den Vordergrund stellt.

Ein zweites Argument für den Einsatz von Framing in der Innovationskommunikation ist die Tatsache, dass Frames hier verhältnismäßig gute Chancen haben, von den Medien übernommen zu werden. Journalisten fehlt mit zunehmender Komplexität eines Themas ausreichendes Fachwissen zur eigenen Interpretation. Da Innovationen immer etwas Neues, noch nicht da Gewesenes verkörpern, ist

das vorhandene Wissen bei Journalisten meist eher gering. Häufig hängen Innovationen mit neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen zusammen, die eine hohe Komplexität bergen. Desto komplexer und neuer das Thema oder die Innovation, desto wichtiger wird der Platz, den Quellen und Expertisen einnehmen (vgl. Leonarz 2006: 131). Aus diesen Annahmen lässt sich folgende These ableiten:

These 1: Framing ist gerade für die Innovationskommunikation ein geeignetes Instrument, weil Journalisten mangels eigenen Fachwissens eher Inhalte, Themen und auch Frames aus der PR übernehmen.

Das Framing sollte dabei so gestaltet sein, dass es von Journalisten möglichst einfach übernommen werden kann und sich für die mediale Berichterstattung eignet. Geht man also davon aus, dass Framing als Instrument in der Innovationskommunikation eingesetzt werden kann, stellt sich anschließend die Frage, welches Framing für Innovationen sinnvoll sein kann. Das Problem ist hierbei, dass Innovationen in der Regel nicht klar einem Themenbereich zuzuordnen sind. Sie lassen sich sowohl dem Bereich Wissenschaft sowie auch der Wirtschaft und Politik zuordnen und sind somit ein klassisches Querschnittsthema. Das führt dazu, dass die Innovation selbst oft nicht im Mittelpunkt steht, sondern nur als Variable zur Bewertung anderer Themen dient. Zum Beispiel berichtet Wirtschaftsjournalismus über Innovationen teilweise nur aus dem Blickwinkel der ökonomischen Bewertung (vgl. Mast 2005: 49). Die Innovation wird in den Frame Wirtschaft eingebettet und dient als Variable zur Bewertung der Wirtschaftslage oder der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Diese Art der Berichterstattung liegt nicht im Interesse der Innovationskommunikation, die ja die Innovation in den Vordergrund stellen möchte. Weitere Probleme bei der Kommunikation von Innovationen sind das Fehlen eines Referenzrahmens, in den Journalisten und Bezugsgruppen die Innovation einordnen können und die fehlende Nähe zu Leitthemen (vgl. Zerfuß 2005: 28ff). Dies führt zur zweiten These:

These 2: Um zu verhindern, dass Innovationen nur als Variable für politische, wirtschaftliche oder wissenschaftliche Themen Beachtung finden, muss für eine Innovation ein eigenes Framing gefunden werden, das über diese Bereiche hinausgeht und den Nutzen der Innovation in den Vordergrund stellt.

Dabei kann es sinnvoll sein, in den Medien vorhandene Themenkarrieren zu beobachten. Etablierte Berichterstattungsthemen können für neue Akteure und neue Themen den Weg bereiten. Ein Thema, das in der Medienöffentlichkeit eingeführt ist, zieht häufig weitere Veröffentlichungen nach sich (vgl. Mast 2005: 54). Im Bezug auf Framing besteht hier die Möglichkeit, das eigene Thema so anzupassen, dass es sich in eine vorhandene Themenkarriere einordnen lässt. Welche Themenkarrieren in den Medien vorhanden sind, hängt von vielen Faktoren ab,

kann aber zum Beispiel durch gezieltes Themenmanagement beeinflusst werden. Hier spielt Agenda Setting als Wegbereiter für späteres Framing eine Rolle. Durch strategisches Issue-Management können zentrale Innovationsfelder frühzeitig thematisiert und glaubhaft durch das Unternehmen und seine Repräsentanten besetzt werden. Diese strategische Weichenstellung ermöglicht später die Einbettung der Innovation in einen bereits geschaffenen Rahmen (vgl. Zerfaß/Sandhu/Huck 2004: 57).

3.3.3 Framing und Risikokommunikation

Innovationskommunikation ist oft gleichzeitig Risikokommunikation, weil viele Neues und Unbekanntes eher skeptisch betrachten und in Innovationen oft nicht nur Chancen und Potenziale, sondern auch Gefahren sehen. Menschen informieren sich über Risiken und Wissenschaft hauptsächlich über massenmediale Kanäle, dementsprechend stark ist in diesem Bereich die Medienwirkung. Dadurch steigt automatisch auch die Bedeutung der medial vermittelten Frames (vgl. Leonarz 2006: 131). Wenn man auch hier wieder von der linearen Wirkung der PR über den Journalismus auf die Rezipienten ausgeht (s. Abb.9), steigt die Bedeutung der durch die PR vermittelten Frames in gleichem Maße.

Die Innovationskommunikation muss außerdem berücksichtigen, dass Menschen generell dazu neigen, negative Konsequenzen stärker wahrzunehmen. Risikogeschichten werden jedoch von Individuen unterschiedlich eingeschätzt, je nachdem, mit welchem Frame sie in den Medien auftauchen. Laut Leonarz werden wissenschaftliche und technologische Entwicklungen mit einem höheren Risiko beurteilt, wenn diese in den Medien in einem politisch-gesellschaftlichen Rahmen erscheinen. Die Risiken werden hingegen geringer beurteilt, wenn dieselben Themen in einem wissenschaftlich-technischen Frame dargestellt werden (vgl. Leonarz 2006: 134). Als Konsequenz für die PR lässt sich daraus folgende dritte und letzte These ableiten:

These 3: Bei Risikothemen in der Innovationskommunikation sollten mehr wissenschaftliche und weniger soziale und politische Aspekte geframt werden, um die Beurteilung der Risiken bei den Rezipienten möglichst gering zu halten.

3.4 Beispiel Gentechnik

Am Beispiel Gentechnik soll nun die Rolle von Framing in der Innovationskommunikation konkret untersucht werden. Das Innovationsfeld Gentechnik ist eines von vielen möglichen Beispielen, das hier ausgewählt wurde, da es in diesem Bereich schon Untersuchungen zur Medienberichterstattung und zu Gentechnik-

Frames in den Medien gibt, die einen guten Ausgangspunkt für die PR-Analyse bieten. Ein zweiter Grund für die Relevanz der Untersuchung liegt in der sehr negativen Wahrnehmung des Themas in der Bevölkerung. In einer repräsentativen Umfrage aus dem Jahr 1997 war Gentechnik die einzige der abgefragten Technologien, die häufiger mit negativen als mit positiven Erwartungen verbunden wurde (vgl. Hampel/Pfennig 1999: 29). Angesichtes der fehlenden Akzeptanz stellt sich die Frage, inwiefern die Innovationskommunikation dafür verantwortlich ist.

Diese Arbeit bezieht sich ausschließlich auf den Bereich der so genannten „Grünen Gentechnik“: Es geht hier um die Verwendung von Nutzpflanzen mit gentechnisch verändertem Saatgut. Im Folgenden ist mit dem Begriff Gentechnik immer die Grüne Gentechnik gemeint. Das Themenfeld Gentechnik geht weit über Produktinnovationen hinaus, dennoch beschränkt sich diese Arbeit, wie oben erwähnt, allein auf diesen Aspekt. Es geht im Folgenden nicht um die sozialen oder prozessualen Veränderungen, die die Gentechnik mit sich bringen, sondern einzig um gentechnisch veränderte Nutzpflanzen bzw. Lebensmittel als Produktinnovation.

Um die Rolle des Framings in der Innovationskommunikation empirisch zu untersuchen, werden nun zunächst die möglichen Frames in der Gentechnikberichterstattung identifiziert. Des Weiteren erfolgt eine qualitative Inhaltsanalyse der Internetseiten zweier großer Saatguthersteller, die gentechnisch verändertes Saatgut vertreiben. Anhand dieser Analyse sollen die oben aufgestellten Thesen überprüft werden. Als Untersuchungseinheiten wurden die zwei Saatguthersteller Syngenta und Monsanto aufgrund ihrer Marktführerschaft exemplarisch ausgewählt. Die Untersuchung von Internetseiten bietet sich an, da hier eine direkte Kommunikationsleistung der Unternehmen ohne Modifikationen von dritter Seite vorliegt. Im Gegensatz zu beispielsweise einer Analyse der Berichterstattung in den Medien kann hier untersucht werden, wie die Unternehmen ihre Themen von sich aus präsentieren. Die Inhaltsanalyse fand punktuell zu einem bestimmten Zeitpunkt statt und kann keine Aussagen über die Entwicklungen im Zeitverlauf machen.

3.4.1 Gentechnik-Frames

Da bisher keine Studien zum Framing von Gentechnik-Themen in der PR existieren, soll hier eine Studie von Durant/Bauer/Gaskell aus dem Jahre 1998 als Ausgangspunkt dienen, die sich mit dem Framing von Gentechnik in der Medienberichterstattung beschäftigt. Die Forschungsfrage der Studie lautet:

„Welche Frames lassen sich in der medialen Darstellung zum Thema Gentechnologie unterscheiden?“ Die definierten Frames lassen sich alle den in Tabelle 1 genannten Basisframes von Dahinden zuordnen. Statt zur folgenden Analyse der

Internetseiten von den Basisframes auszugehen, wird das Frame-Set der Studie von Durant/Bauer/Gaskell (1998) als Grundlage dienen, da es eine Ausdifferenzierung der Basisframes darstellt, die speziell auf das Thema Gentechnik zugeschnitten ist. Folgende Frames wurden in der Studie identifiziert und den entsprechenden Basisframes zugeordnet (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Frames in der Gentechnik-Berichterstattung

Frame	Beschreibung	Basisframe
Fortschritt	Verherrlichung, Feiern von neuen Entwicklungen	Fortschritt
Wirtschaftliche Möglichkeiten	Potenzial, Aussichten für Investitionen und Profit	Wirtschaft
Ethik	Forderung nach ethischen Prinzipien, Schwellen, Grenzen, Diskussionen über Risiken	Moral
Pandoras Büchse	Forderung nach Einschränkung angesichts unbekannter Risiken, Warnung vor Katastrophen	Konflikt <i>Unterframe:</i> Ohnmacht
Ausreißer, Zug nicht mehr zu stoppen	Fatalismus nach Neuerung, das Neue anzunehmen bedeutet, in der Zukunft einen Preis dafür zahlen zu müssen, nach dem Ereignis keine Kontrolle mehr möglich	Konflikt, <i>Unterframe:</i> Ohnmacht
Soziale Umwelt vs. Genetik	Determinierung menschlicher Eigenschaften durch soziale Umwelt oder Genetik, Erbangelegenheiten	Moral, <i>Unterframe:</i> biologische Grundlagen
Öffentliche Verantwortung	Forderung nach öffentlicher Kontrolle, Beteiligung, regulierenden Mechanismen, private vs. öffentliche Interessen	Konflikt, <i>Unterframe:</i> Öffentliche Verantwortung
Globalisierung	Forderung nach globalen Aussichten, nationale Konkurrenzfähigkeit innerhalb einer globalen Wirtschaft	Konflikt, <i>Unterframe:</i> Globalisierung

Quelle: Durant/Bauer/Gaskell (1998)

Das Frame-Set lässt erkennen, dass in der medialen Berichterstattung ein negativer Tenor überwiegt. Nur die ersten beiden Frames – Fortschritt und wirtschaftliche Möglichkeiten – betten das Thema Gentechnik in ein positives Bedeutungsumfeld ein. Alle anderen Frames lassen eine kontroverse bis negative Berichterstattung vermuten.

3.4.2 Analyse der Internetseiten von Monsanto und Syngenta

Bei der Analyse des Onlineangebots der Saatguthersteller wird zunächst untersucht, welche Frames auf den Internetseiten erkennbar sind. Die Identifikation eines Frames erfolgt dabei anhand inhaltlicher Kriterien. Es wird geprüft, inwiefern die Themen der Texte auf den Internetseiten den in Tabelle 2 angeführten Frames entsprechen. Die Inhalte werden auf Übereinstimmung mit den Beschreibungen der Frames in Tabelle 2 untersucht. Trifft die Beschreibung eines Frames auf den Inhalt eines Textes zu, so wird dieser dem jeweiligen Frame zugeordnet. Anhand der identifizierten Frames werden die auf Basis der oben aufgestellten Thesen formulierten Leitfragen überprüft:

Frage 1: Eignen sich die vorhandenen Frames zur Übernahme durch die Medien?

Frage 2: Wird die Innovation so geframt, dass ihr Nutzen im Vordergrund steht?

Frage 3: Werden mehr wissenschaftliche und weniger politische Aspekte geframt?

Abbildung 10: Frames in der Gentechnik-Berichterstattung

MONSANTO
imagine

Suche GO

Home Site Map Kontakt FAQ

Über Monsanto Produktbereiche News & Presse **Biotechnologie** Service

Glossar

Publikationen

Global Biotech News

Erprobungsanbau

Anbau 2006

Biotechnologie

Einsparungen von Pflanzenschutzmitteln und Ertragssteigerungen

Auf der ganzen Welt entscheiden sich Landwirte auf Grund der beachtlichen agronomischen, ökonomischen, ökologischen und sozialen Vorteile für gentechnisch veränderte Nutzpflanzen. Entsprechende Sorten ermöglichen unter effizienter Nutzung verfügbarer Ressourcen den Einsatz nachhaltiger Anbauverfahren, wie den teilweisen oder vollständigen Verzicht auf wendende Bodenbearbeitungsmaßnahmen (Pflügen) oder eine reduzierte Anwendung konventioneller Pflanzenschutzmittel. Weiterhin ermöglichen die GV-Kulturpflanzen eine effizientere Nutzung der Ackerflächen einhergehend mit einer höheren Produktivität.

Nach einer neuen Studie des National Center of Food and Agricultural Policy (9) führte der Anbau von GV-Kulturpflanzen in den USA im Jahr 2005 zu einem Mehrertrag von etwa 3,76 Millionen Tonnen. Die Landwirte sparten außerdem etwa 31.615 Tonnen Pflanzenschutzmittel ein. Damit übertraf der mit diesem Anbauverfahren erzielte Nettoertrag den der konventionellen Landwirtschaft um 2,0 Milliarden US Dollar. Weltweit profitierten Landwirte in den vergangenen 10 Jahren mit rund 29 Milliarden US Dollar vom Anbau gentechnisch veränderter Nutzpflanzen. (9)

Vergleich: Konventioneller Anbau – Biotechnologie in den USA

Jahr	GMO Anbaufläche	Ertragssteigerung	Einsparung Pflanzenschutzmittel
2005	49,8 Mio. ha	3,76 Mio. t	31.615 t
2004	47,2 Mio. ha	2,99 Mio. t	28.123 t

Quelle: www.monsanto.de/biotechnologie/biotechnologie.php

Monsanto ist ein international tätiges Unternehmen für Agrarprodukte mit Firmensitz in St. Louis, Missouri. Das Unternehmen ist einer der Weltmarktführer in der Entwicklung und Herstellung von Pflanzenschutzmitteln und mithilfe moderner Biotechnologie veränderten Saatguts. Monsanto beschäftigt heute als selbständiger, börsennotierter Agrarkonzern 17.000 Mitarbeiter in über 100 Ländern. Der Umsatz lag 2005 bei 6,3 Milliarden US-Dollar.

Syngenta ist ein weltweit führendes Agribusiness-Unternehmen. Das Unternehmen ist einer der Marktführer im Pflanzenschutz und nimmt am Markt für kommerzielles Saatgut Platz drei ein. Der Umsatz betrug 2006 etwa 8,1 Milliarden US-Dollar. Syngenta beschäftigt ca. 19.500 Mitarbeiter in über 90 Ländern.

Auf beiden Internetseiten wird der Nutzen des gentechnisch veränderten Saatgutes, insbesondere der wirtschaftliche, stark betont. Die Kunden und somit die wichtigste Stakeholdergruppe der Saatguthersteller sind die Landwirte. Dementsprechend viel Gewicht liegt auf dem konkreten Nutzen der Produkte für die Landwirtschaft. Die Vorteile des Saatgutes im Bezug auf Steigerung der Produktivität, Effektivität und Effizienz stehen im Vordergrund. Als weiterer Punkt, auf dem jedoch deutlich weniger Gewicht liegt, werden die positiven Folgen für die Umwelt genannt, die auf Grund des geringeren Einsatzes von Maschinen und Pflanzenschutzmitteln durch resistenterer Pflanzen erzielt werden sollen. Im Bezug

Abbildung 11: Internetauftritt von Syngenta



Quelle: www.syngenta.de

auf das oben vorgestellte Frame-Set finden sich auf beiden Internetseiten die Frames „Wirtschaftliche Möglichkeiten“ und „Fortschritt“. Der Nutzen für die Gesellschaft oder die Endverbraucher wird kaum thematisiert, es finden sich keine Frames zu Gesellschaft, Politik, Moral oder Ethik.

Da sich die Frames, die auf den Internetseiten identifiziert wurden, auch in der Medienberichterstattung wieder finden, kann davon ausgegangen werden, dass sie sich zur Übernahme durch die Medien eignen. Die erste These wird also durch die hier erworbenen Ergebnisse unterstützt: Die Frames der Berichterstattung eignen sich zur Übernahme durch die Medien.

Bei der Überprüfung der zweiten These stellt sich die Frage, ob beim Framing auf den Internetseiten der Nutzen in den Vordergrund gestellt wird. Diese Frage kann nicht bedingungslos bejaht werden. Zwar wird der wirtschaftliche Nutzen für die direkten Kunden der Landwirtschaft sehr stark betont, es fehlt aber das Nutzenargument für den Endverbraucher.

Eindeutiger fällt hingegen die Überprüfung der dritten These aus: Politische oder soziale Frames konnten auf keiner der beiden Internetseiten gefunden werden. Die Frage, ob mehr wissenschaftliche als politische Aspekte geframt werden, lässt sich also klar bejahen.

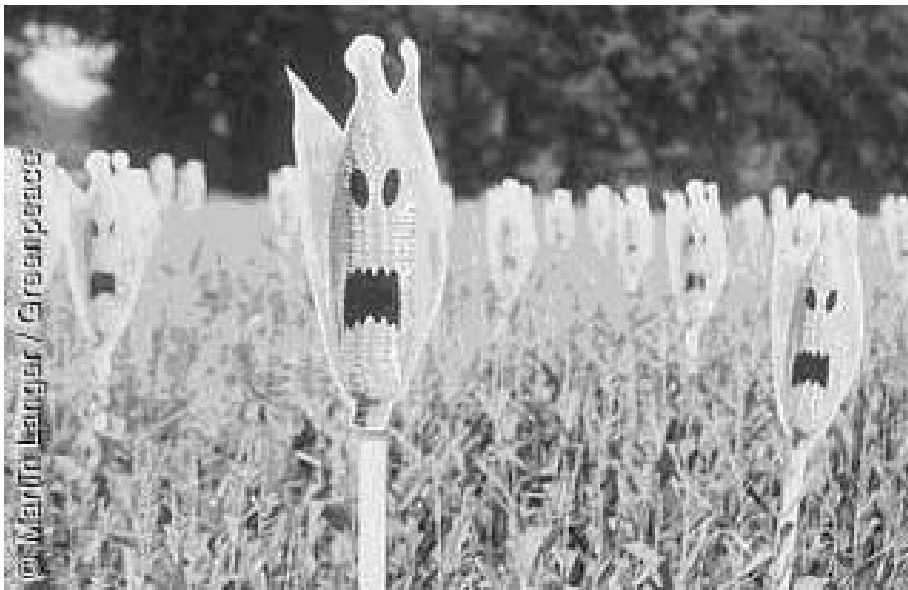
3.4.3 Ergebnisse

Prinzipiell eignen sich der Analyse nach die Frames, die auf den Internetseiten von *Monsanto* und *Syngenta* identifiziert wurden, gut zur Kommunikation der Gentechnik-Produkte. Sie sind zur Übernahme durch die Medien geeignet und werden von diesen auch verwendet. Es werden mehr wissenschaftliche und weniger bzw. gar keine politischen und sozialen Aspekte geframt und der Nutzen wird betont. Trotzdem ist das Thema in der Öffentlichkeit sehr negativ besetzt. Eine mögliche Schwäche der Innovationskommunikation könnte in der fehlenden Ausdifferenzierung des Nutzenarguments liegen. Das Framing auf den Internetseiten orientiert sich hauptsächlich am Nutzen für die direkten Kunden aus der Landwirtschaft. Um in der breiten Bevölkerung Akzeptanz für die gentechnisch veränderten Produkte zu schaffen, müsste sich das Framing konsequenter dem Nutzen widmen, den der Einzelne gewinnen kann. Es dürften nicht nur die Vorteile für die Landwirtschaft in den Vordergrund gestellt werden und die Argumentation sollte versuchen, über den wirtschaftlichen Aspekt des Nutzens hinauszugehen. Außerdem werden die Risiken auf beiden Internetseiten nicht thematisiert. Das Fehlen einer kritischen Auseinandersetzung mit Gegenargumenten führt zwangsläufig zu einem Glaubwürdigkeitsverlust.

Ein weiterer Grund für die negative Besetzung des Gentechnik-Themas liegt in der Tatsache begründet, dass auch Gentechnik-Gegner PR betreiben. Hier wird dasselbe Thema in einen komplett anderen Bedeutungsrahmen eingebettet. Auf der Internetseite von Greenpeace beispielsweise finden sich in der Rubrik Gentechnik ausschließlich negativ behaftete Konflikt- und Moralframes wie Pandoras Büchse, Ethik oder Öffentliche Verantwortung. Diese Frames sind laut der Studie von Durant/Bauer/Gaskell (1998) ebenfalls in den Medien zu finden und eignen sich noch besser zur Übernahme durch die mediale Berichterstattung, da sie über starke Nachrichtenfaktoren verfügen. Im Gegensatz zu den Frames der Saatguthersteller steht hier die unmittelbare Betroffenheit der Bevölkerung im Mittelpunkt. Weitere Nachrichtenfaktoren wie Negativismus und Skandal machen die Kommunikation von Greenpeace für die Medien interessanter. Die Symbolik von Greenpeace ist zudem eingängig und einprägsam (siehe Abbildung 12).

Wenn ein Thema schon negativ besetzt ist, wie das bei der Gentechnik offensichtlich der Fall ist, muss die Kommunikation der Betroffenen spätestens jetzt auf Risiken und Gegenargumente eingehen. Im Idealfall sollte das in der Innovationskommunikation von vorneherein eingeplant sein. Unabdingbar ist es aber, wenn in der Berichterstattung durch die Medien die negativen Aspekte überwiegen und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens gefährdet ist. Beide Saatguthersteller gehen dennoch auf ihren Internetseiten nicht auf Risiken oder Gegenargumente ein.

Abbildung 4: Greenpeace Aktion gegen Genmais



Quelle: <http://www.greenpeace.de/themen/gentechnik/>

3.5 Fazit

Das ursprünglich journalistische Konzept des Framings lässt sich gut auf die PR und insbesondere auch auf die Innovationskommunikation übertragen. Welches Framing angewendet werden sollte, um eine Innovation erfolgreich zu kommunizieren, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Prinzipiell sollte der Nutzen der Innovation im Vordergrund stehen. Es ist zu vermuten, dass wissenschaftliche Darstellungen vom Rezipienten weniger risikobehaftet interpretiert werden als gesellschaftspolitisch orientierte Darstellungen. Die Frames Wirtschaftlichkeit und Fortschritt eignen sich generell gut zur Kommunikation von Innovationen. Sie betten die Innovation in ein positives Bedeutungsumfeld ein und eignen sich zur Übernahme durch die Medien. Es sollte allerdings darauf geachtet werden, dass die Innovation nicht nur als Bewertungsvariable für andere Themen herangezogen wird. Sowohl beim Wirtschaftlichkeits- als auch beim Fortschrittsframe muss der Nutzen der Innovation konsequent im Vordergrund stehen.

Wenn ein Thema – wie zum Beispiel die Gentechnologie – bereits negativ behaftet ist, sollte die vorhandene Themenagenda unbedingt beachtet werden. Eine ausschließliche Orientierung auf Fortschritt und Wirtschaftlichkeit reicht hier nicht mehr aus. Auf die Kritik von Seiten der Öffentlichkeit muss reagiert werden, um die Glaubwürdigkeit zu wahren. Gezielte PR-Arbeit sollte versuchen, negatives Framing durch die Medien zu verhindern. Das negative Framing durch gegnerische Parteien – wie zum Beispiel Greenpeace – wird wegen des Skandal- und Konfliktpotenzials und der direkten Betroffenheit der Bevölkerung oft von den Medien übernommen. Auch dies ist von einer strategischen Innovationskommunikation einzukalkulieren.

Als abschließendes Fazit lässt sich sagen, dass Framing als Instrument zur Kommunikation von Innovationen generell gut geeignet ist. Dies gilt sowohl für den Bereich der Pressearbeit, in dem durch gezieltes Framing eine Übernahme der Frames durch die Medien angestrebt wird, als auch für den Bereich der internen und direkten Kommunikation. Hier können Frames ohne die zwischengeschaltete Instanz des Journalisten direkt an Mitarbeiter, Kunden und Stakeholder vermittelt werden. Idealerweise sollten sich die verschiedenen Bereiche der Innovationskommunikation auf ein einheitliches Framing einigen, das konsequent nach Außen und Innen vermittelt wird. Obwohl sich die Frames Fortschritt und Wirtschaftlichkeit zur Kommunikation von Innovationen zu eignen scheinen, soll doch an dieser Stelle die Frage aufgeworfen werden, ob diese beiden sehr breit angelegten Frames der zunehmenden Vielfalt und Bedeutung von Innovationen gerecht werden. Statt sich ausschließlich an ihnen zu orientieren, sollte in Zukunft über ein neues, eigenes Framing nachgedacht werden, das nicht einfach aus anderen

Bereichen übernommen, sondern speziell auf Innovationen zugeschnitten sein sollte.

Literatur

- Dahinden, Urs (2006): Framing. Eine integrative Theorie der Massenkommunikation. Konstanz: UVK.
- Durant, John/Bauer, Martin/Gaskell, George (1998): Biotechnology in the Public Sphere. A European Sourcebook. London: Science Museum Press.
- Hampel, Jürgen/Pfennig, Uwe (1999): Einstellungen zur Gentechnik. In: Hampel, Jürgen/ Renn, Ortwin (Hrsg.): Gentechnik in der Öffentlichkeit. Wahrnehmung und Bewertung einer umstrittenen Technologie. Frankfurt/New York: Campus Verlag. S. 28-55.
- Leonarz, Martina (2006): Gentechnik im Fernsehen. Eine Framing-Analyse. Konstanz: UVK.
- Mast, Claudia (2005): Innovationen als Herausforderung für die Unternehmenskommunikation. In: Mast, Claudia/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 58-67.
- Mast, Claudia/Huck, Simone/Zerfaß, Ansgar (2006): Innovationskommunikation in dynamischen Märkten. Empirische Ergebnisse und Fallstudien. Berlin: LIT Verlag.
- o. V. (2005): <http://www.monsanto.de/biotechnologie/biotechnologie.php>, zugegriffen am 23.4.2007
- o. V. (2006): <http://www.syngenta.de>, zugegriffen am 23.4.2007.
- o. V. (2007): <http://www.greenpeace.de/themen/gentechnik/>, zugegriffen am 23.4.2007
- Scheufele, Bertram (2003): Frames – Framing – Framing-Effekte. Theoretische und methodische Grundlegung des Framing-Ansatzes sowie empirische Befunde zur Nachrichtenproduktion. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Zerfaß, Ansgar (2005): Innovationsmanagement und Innovationskommunikation: Erfolgsfaktor für Unternehmen und Region. In: Mast, Claudia/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 16-42.
- Zerfaß, Ansgar/Sandhu, Swaran/Huck, Simone (2004): Kommunikation und Innovation: Neue Ideen und Produkte erfolgreich positionieren. In: Kommunikationsmanager, Ausgabe Juni 2004, S. 56-85.

4. Storytelling in der Innovationskommunikation. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der TWIN-Aufzüge von Thyssen Krupp.

von Alexandra Simtion

4.1 Einleitung

„Mein Papa macht, dass in einem Aufzugsschacht zwei Kabinen unabhängig voneinander fahren“ (vgl. TV-Spot 2003). Diesen Satz sagt Tobias Reuter, die Hauptfigur im TV-Spot der TWIN-Aufzüge von Thyssen Krupp. Vor dem musikalischen Hintergrund des PUR-Hits „Abenteuerland“ spielt Tobias mit seinem Zwillingbruder in den Aufzügen eines hohen, gläsernen Gebäudes Verstecken (vgl. ebd.). Dabei scheinen Hintergrund, Kostüme und Special Effects einer Star-Trek-Episode entrissen zu sein. Passend ist auch der Leitsatz am Ende des 50 Sekunden-Videos: „Wir entwickeln die Zukunft für Sie! Thyssen Krupp.“ (vgl. ebd.).

Tobias ist kein professioneller Schauspieler, sondern der Sohn des Entwicklers Dr. Günter Reuter, und seit 2003 auch das Gesicht der Kampagne um die TWIN-Aufzüge (vgl. Thyssen Krupp). Seine Mitarbeit im Projekt ist ein Beispiel dafür, wie dem breiten Publikum innovative Produkte verständlich vermittelt werden können. Technische Details über die Funktionsweise des TWIN-Systems sind für Nicht-Techniker eher schwer verständlich und oft uninteressant, was in der Regel zu einem gewissen Aufmerksamkeitsverlust seitens der Rezipienten führt. Durch diese Science Fiction ähnliche Geschichte des kleinen Jungen, der – stolz auf seinen Papa – spielend das Produkt präsentiert, werden die Zuschauer emotional angesprochen und die Botschaft wird erfolgreich an den Empfängern übertragen: Innovation als Abenteuer.

Geschichten können also, wenn richtig erzählt, ein kraftvolles Werkzeug sein, um einzelne Produkte oder auch ganze Unternehmensbotschaften zu kommunizieren. Die passende Geschichte im richtigen Moment kann Verständnis und Vertrauen wecken, komplexe Ideen einfach kommunizieren und sogar Faszination entfachen. Lou Gerstner, CEO von IBM, begeisterte Finanzanalysten der Wall Street für die Zukunft des Unternehmens, indem er Geschichten erzählte (vgl. Faust 2006: 3). Und Jack Welch, ehemaliger CEO von General Electrics, hat innerhalb weniger Jahre den Wert des Unternehmens vervielfacht, indem er seine Mitarbeiter durch Geschichten motivierte (vgl. ebd.). Die von ihnen angewandte „Kommunikationsmethode“ stellt selbst eine Innovation dar und erhielt daher erst Ende der 1990er Jahre einen eigenen Namen: Storytelling.

4.2 Gegenstand der Untersuchung und Themenrelevanz

4.2.1 Forschungsstand

Das Geschichtenerzählen wird in den letzten Jahren vermehrt sowohl in der Unternehmens- als auch gezielt in der Innovationskommunikation angewandt (vgl. Frenzel/Müller/Sottong 2004: 9f.). Im Zeitalter der Technologisierung erscheint es evident, dass Unternehmen nach Methoden suchen, die verständliche Kommunikation von technisch komplizierten Vorgängen an das breite Publikum ermöglichen. Trotz der praktischen Anwendung von Storytelling bleibt der theoretische Hintergrund jedoch weitgehend aus. Außer vereinzelten Modellen zum Storytelling im Wissensmanagement und in der Unternehmenskommunikation wurde diese innovative Technik bisher keiner tiefgründigen wissenschaftlichen und empirischen Analyse unterzogen (vgl. ebd.: 11). Im Bereich der Innovationskommunikation fehlt eine Untersuchung zur gezielten Anwendung des Storytellings bisher gänzlich.

4.2.2 Fragestellung und Vorgehensweise

Im Lichte dieser Überlegungen drängt sich die Frage auf, ob Storytelling ein gutes Instrument oder sogar eine geeignete Strategie für die Kommunikation von Innovationen darstellt. Folgende Forschungsfrage konkretisiert daher die vorliegende Untersuchung:

Inwieweit eignet sich Storytelling, um Innovationen erfolgreich zu kommunizieren?

Ziel der Arbeit ist es zu untersuchen, ob und inwieweit Storytelling ein geeignetes Mittel für die Innovationskommunikation darstellt, allerdings nicht als alleinige Strategie, sondern als Bestandteil eines breiteren Instrumenten-Mixes.

Dies soll anhand des oben erwähnten Beispiels der TWIN-Aufzüge überprüft werden. Dafür wird zunächst das Storytelling als innovatives Konzept dargestellt und auf seine Anwendung im Bereich der Unternehmenskommunikation eingegangen. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht hierbei das Wissensmanagement, das 1997 vom damaligen CEO der Weltbank Stephen Denning als Innovation entwickelt und durch Storytelling weitgehend realisiert wurde (vgl. Faust 2006: 19). Darüber hinaus wird in diesem Teil auf das deutsche Unternehmen Narrata Consult eingegangen, der ersten Unternehmensberatung mit dem Schwerpunkt Storytelling im Wissensmanagement im deutschsprachigen Raum (vgl. Narrata Consult 2003a). Anschließend wird der aktuelle Forschungsstand des Storytellings im Bereich der Innovationskommunikation skizziert. Auf der Grundlage

bisheriger Studien wird in einem nächsten Schritt ein Modell entwickelt und beispielhaft auf die Kommunikation der TWIN-Aufzüge angewandt. Dafür erfolgt zunächst eine Darstellung der Aufzugstechnologie und eine ausführliche Analyse des breiten PR-Instrumentariums, das bei der Kommunikation des Produktes eingesetzt wurde. Den Schwerpunkt bildet dabei die Anwendung des Storytellings, aufgrund dessen in einem letzten Analyseschritt darauf eingegangen wird, ob es sich hierbei um ein Instrument oder um eine Strategie handelt. Am Ende steht ein Fazit und es folgt ein kurzer Ausblick auf künftige Forschungsfelder.

4.3 Storytelling in der Unternehmenskommunikation

Wie bereits erwähnt, beschäftigte sich die Forschung bisher nur vereinzelt mit dem Thema Storytelling. Dementsprechend schwer erweist es sich, eine einschlägige Definition für das neue Konzept zu finden, denn je nach Analyse stehen andere Aspekte im Vordergrund. Selbst bei der Schreibweise scheint kein Konsens zu herrschen. So wird „Story Telling“ ebenso häufig genannt wie „Story telling“³ oder „Storytelling“. In dieser Arbeit wird die dritte Variante vorgezogen, weil diese in den wenigen verfügbaren Studien aus dem PR-Bereich anzutreffen ist⁴. Im Folgenden werden die zwei wichtigsten Anwendungsfelder des Storytellings in der Unternehmenskommunikation dargestellt – zum einen das Wissensmanagement und zum anderen die Managementmethodologie.

4.3.1 Begriffsoperationalisierung

Das National Storytelling Network definiert das innovative Konzept wie folgt:

„Storytelling is the art of using language, vocalization, and/or physical movement and gesture to reveal the elements and images of a story to a specific, live audience. A central, unique aspect of storytelling is its reliance on the audience to develop specific visual imagery and detail to complete and co-create the story“ (National Storytelling Network 1997).

Die dem Ansatz zugeschriebenen Vorzüge legen nahe, wieso heutzutage eine wachsende Anzahl von Unternehmen das Konzept des Storytellings gezielt in der internen und externen Unternehmenskommunikation anwendet. Besonders wenn es um die Sicherung und Weitergabe von kritischem, schwer fassbarem Erfahrungswissen von Mitarbeitern und Teams geht, greifen immer mehr Unternehmen auf Storytelling zurück (vgl. Frenzel/Müller/Sottong 2004: 10). Denn Erfahrungswissen ist meist in Form von Geschichten und Anekdoten in den Köpfen der

³ Vgl. hierzu beispielsweise: Reinmann-Rothmeier et al. (2007), Thier/Hesser (2006) u. a.

⁴ Vgl. hierzu beispielsweise: Denning (2005), Faust (2006), Simmons (2002) u. a.

Mitarbeiter gespeichert und lässt sich in Form von Erzählungen und Geschichten abrufen und weitergeben.

4.3.2 Erfahrungsgeschichten im Wissensmanagement

Als Leiter der Abteilung Wissensmanagement der Weltbank erkannte Stephen Denning als erster das Potential des Storytellings (vgl. Denning 2005b). Nach einigen vergeblichen Versuchen, seine Mitarbeiter von der Notwendigkeit des Wissensmanagements zu überzeugen, stieß er auf das damals noch unbekannte Konzept des Geschichtenerzählens (vgl. Denning 2001: 4f.). Folgende Geschichte erzählte er anstelle seines nächsten Vortrags:

„Im Juni 1995 loggt sich also in einem kleinen Dorf in Sambia ein Pfleger auf die Webseite des Center for Disease Control in Atlanta, Georgia, ein, und findet die Antwort auf seine Frage: wie Malaria behandelt wird. Dies geschah nicht im Juni 2015, sondern im Juni 1995 ... in einem der unterentwickeltesten Länder der Welt ... was an dieser Geschichte am meisten ins Auge fällt, zumindest für uns, ist Folgendes: Die Weltbank spielt keine Rolle darin. Die Weltbank hat all ihr Fachwissen und Sachverstand nicht so organisiert, dass jemand wie dieser Pfleger in Sambia Zugang dazu haben kann. Stellen Sie sich nur einmal vor, es wäre so. Überlegen Sie, welche Art von Organisation sie sein könnte!“ (vgl. Faust 2006: 20f.).

Ein Jahr später war das Wissensmanagement Teil der offiziellen Firmenstrategie geworden und drei Jahre danach galt die Weltbank als weltweit führendes Unternehmen im Bereich des Wissensmanagements (vgl. ebd.).

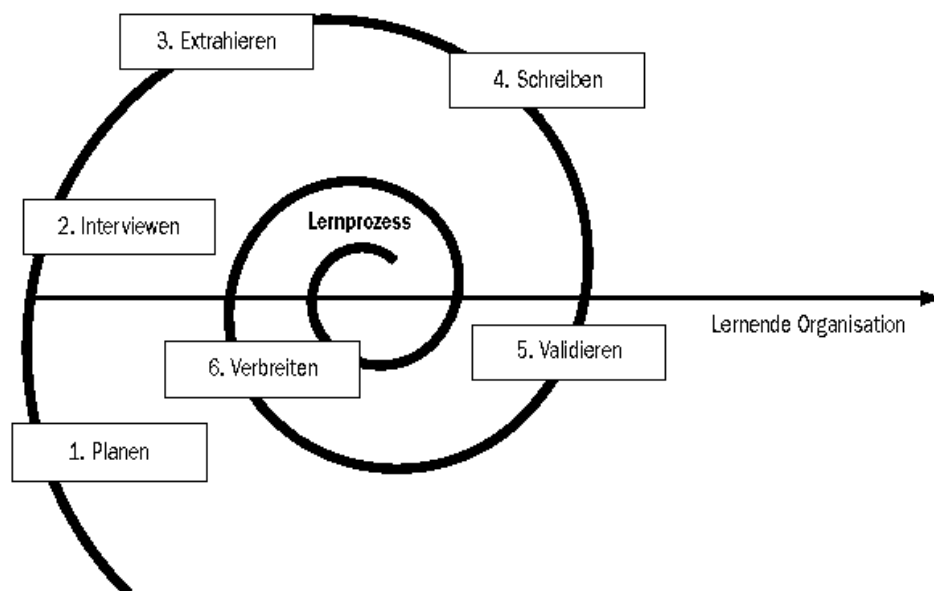
Konkret geht es beim Wissensmanagement um die „Erfassung, Dokumentation, Schaffung und Weitergabe von Wissen“ in einem Unternehmen (vgl. Narrata Consult 2003b). Eine der bekanntesten Storytelling-Methoden in diesem Zusammenhang ist der Mitte der 1990er Jahre in den USA entwickelte „Learning-Histories-Ansatz“ (Reinmann-Rothmeier/Erlach/Neubauer 2000: 2). Mit dieser Methode wird Erfahrungswissen von Mitarbeitern über bestimmte Ereignisse im Unternehmen aus unterschiedlichsten Perspektiven der Beteiligten mittels Interviews erfasst, ausgewertet und in Form einer gemeinsamen Erfahrungsgeschichte aufbereitet (vgl. ebd.). Ziel ist, die gesammelten Erfahrungen, Tipps und Tricks zu dokumentieren und damit für das gesamte Unternehmen übertragbar und nutzbar zu machen (vgl. Kleiner/Roth 1997: 172ff.). Das dazu verwendete Storytelling-Verfahren läuft mehrstufig ab: Zunächst werden reflektierte Interviews in Gesprächsform durchgeführt. Anschließend wird extrahiert, was die befragten Personen in den Interviews erzählt haben. Auf dieser Basis wird dann eine thematisch

organisierte und gemeinsam erzählte Geschichte niedergeschrieben, die von den Beteiligten validiert und vor diesen später auch präsentiert wird. In einem letzten Schritt wird die Erfahrungsgeschichte mittels Workshops verbreitet, um auf diese Weise neue Gespräche und letztlich auch organisationale Veränderungen in Gang zu bringen (vgl. ebd.).

In Deutschland gilt das Unternehmen Narrata Consult als Vorreiter des Storytellings im Wissensmanagement⁵. Folgende Abbildung veranschaulicht das Modell des deutschen Unternehmens.

„Anstelle von unpersönlichen Datenbergen bringen wir das Wissen des Unternehmens in einen nachvollziehbaren Kontext“, so das Konzept von Narrata Consult (vgl. Blaschke 2005: 55). Die Vorzüge des Storytellings für das Wissensmanagement sind deshalb breit gefächert. Erfahrungswissen kann nicht nur leicht erfasst, sondern auch unternehmensweit weitergegeben werden und die in der Unternehmenskultur verankerten Werte und Normen können durch diese Methode aufgedeckt und gelernt werden (vgl. Erlach/Thier/Neubauer 2004: 1). Darüber hinaus ermöglicht Storytelling, Lern- und Veränderungsprozesse anzustoßen und konkrete Vorschläge für künftige Projekte herauszuarbeiten (vgl. ebd.).

Abbildung 5: Die Phasen des Story Telling⁶ im Wissensmanagement



Quelle: Thier/Hesser (2006: 22)

⁵ Hierbei handelt es sich um eine Auszeichnung im Rahmen eines Förderprogramms des bayrischen Staatsministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst. Näheres unter: www.fluegge-bayern.de.

⁶ Die Schreibweise wurde an dieser Stelle von Thier/Hesser (2006) übernommen.

Ein einschlägiges Beispiel für diese Anwendungsmöglichkeit von Storytelling bietet die schweizerische Phonak AG. Mitarbeiter, die in den Ruhestand gehen, erzählen dort während den letzten Arbeitswochen interessierten Nachwuchskräften von ihren Erfahrungen in der Firma (vgl. Frenzel/Müller/Sottong 2004: 127). So wird dafür gesorgt, dass Erfahrungswissen der Vorgängergeneration im Unternehmen bleibt und dass der firmeninterne Nachwuchs ein zusammenhängendes Bild von der Firma, ihren Produkten, dem Markt und den verschiedenen Pfaden erhält, die bereits beschritten wurden (vgl. ebd.).

4.3.3 Storytelling als innovative Managementmethode

Immer mehr setzt sich Storytelling als Methode durch, um Mitarbeiter für Visionen zu begeistern oder Kunden von neuen Produkten zu überzeugen (vgl. Denning 2006b). Es stellt eine Ergänzung oder sogar Alternative zu den meist an Fakten und technischen Lösungen orientierten Managementmethoden dar und verspricht einen neuen, innovativen Zugang, der sich an menschlichen Erfahrungen und Empfindungen orientiert (vgl. Simmons 2002). Eine adäquate Geschichte inspiriert sowohl die eigenen Mitarbeiter, als auch Kunden, Investoren und sogar die Presse. Denn Vertrauen entsteht dann am schnellsten, wenn man den Menschen die Möglichkeit gibt, selbst zu entscheiden was sie glauben und was nicht (vgl. ebd.).

Ein Best Practice Beispiel für eine erfolgreiche Unternehmensgeschichte ist Hewlett Packard (HP). Seit 1939 ist die Story um die kleine Garage in Palo Alto, USA, um die Welt gereist. Dort sollen die beiden Stanford-Absolventen das erste HP-Produkt – einen Tonfrequenzgenerator – gebaut und damit den Grundstein des internationalen Konzerns gelegt haben⁷. Damit zeigt sich ein wesentlicher Vorzug des Storytellings: Gute Geschichten verbreiten sich ohne weiteres Zutun, weil sie weiter erzählt werden.

Vertrauen in ein Unternehmen setzt allerdings darüber hinaus eine gute Kenntnis der Unternehmensziele und -philosophie voraus. „Wer bist du und warum bist du hier?“ sind die beiden Fragen, die sich die jeweilige Bezugsgruppe zunächst stellen wird (vgl. Simmons 2002: 8ff.). Schafft es ein Unternehmen nicht, diese Fragen positiv zu beantworten, entsteht in den meisten Fällen ein negatives Bild, das genauso schnell weiter erzählt wird, wie eine gute Geschichte. General Electric ist eines der Unternehmen, dessen CEOs es verstanden haben, diese zwei Fragen durch adäquate Stories zu beantworten (vgl. Denning 2006a). Sowohl Jack Welch als auch sein Nachfolger Jeffrey Immelt haben das Vertrauen von Mitarbeitern, Aktionären und Kunden durch drei Story-Typen für sich gewinnen können: die „Wer bin ich“-Geschichte, die „Was will ich“-Geschichte und die Equity-Story

⁷ Vgl. hierzu: www.hp.com/hpinfo/about/hp/histnfacts/index.html.

(vgl. Faust 2006: 6ff.). Die ersten beiden Typen sollen zusammen die Unternehmensphilosophie überzeugend darstellen und dadurch greifbar und einschätzbar machen (vgl. Simmons 2002: 65f.). In diesem Sinne hat HP beispielsweise eine eigene Unternehmenskultur entwickelt, bekannt als der „HP-Way“, der kontinuierlich in jeder HP-Geschichte auftaucht⁸. Die dritte Storyart, die Equity Story, soll Vertrauen in die Zukunft schaffen und damit Investoren davon überzeugen, in das Unternehmen zu investieren (vgl. Faust 2006: 8).

Somit erweist sich Storytelling als eine für die interne und externe Kommunikation eines Unternehmens weitgehend vorteilhafte Methode. Die adäquate Geschichte kann Vertrauen beim Kunden stiften, eigene Mitarbeiter motivieren und sogar die Medien positiv anregen (vgl. Faust 2006: 4f.). Dennoch ist Vorsicht geboten: Unreflektiert angewendet bewirken Geschichten gerade das Gegenteil. Denn Stories sollten nicht nur faktisch wahr sein, sondern auch authentisch wiedergegeben werden. Wenn man wichtige Tatsachen ausspart, nur um die Geschichte positiv wirken zu lassen, können so genannte „Titanic-Stories“ entstehen (vgl. ebd.: 26f.). Man läuft dann Gefahr, dass diese ans Licht kommen, was sich unter Umständen als kritisch für das gesamte Unternehmen erweisen kann (vgl. ebd.):

„Wenn man verstehen möchte, warum der Grad an Vertrauen in große Organisationen so niedrig ist, könnte man einmal die Titanic-Stories untersuchen, die in solchen Unternehmen gedeihen!“ (Denning 2005a).

4.4 Storytelling in der Innovationskommunikation

Geschichten sind also ein geeignetes Mittel, um Aufmerksamkeit zu schaffen, Vertrauen aufzubauen, Marken zu stärken und Unternehmensphilosophien erfolgreich zu vermitteln (vgl. Faust 2006: 5). Es stellt sich die Frage, ob dasselbe auch im Bereich der Innovationen gilt, inwieweit sich also Geschichten für die Kommunikation von – vor allem technischen – Innovationen eignen.

Ende der 1990er Jahre schaltete das Unternehmen Mercedes eine Anzeige für die A-Klasse. Auf dem Werbeplakat waren zwei im ähnlichen Stil gekleidete junge Männer neben dem betreffenden Auto zu sehen (vgl. Frenzel/Müller/Sottong 2004: 136f.). Der daneben abgedruckte Text fragte rhetorisch: „Wer ist der Lehrling? Wer der Chef?“ (vgl. ebd.). Die hier vermittelte Botschaft ist evident: Was zählt, ist nicht die alte hierarchische Differenz, sondern die gemeinsame Begeisterung für Aufbruch, Technologie und Innovation. Und Mercedes erkannte schon damals eine erfolgreiche Methode, um solche Produkte zu kommunizieren. Denn für die technischen Feinheiten des innovativen Mercedes-Motors hätten sich nicht

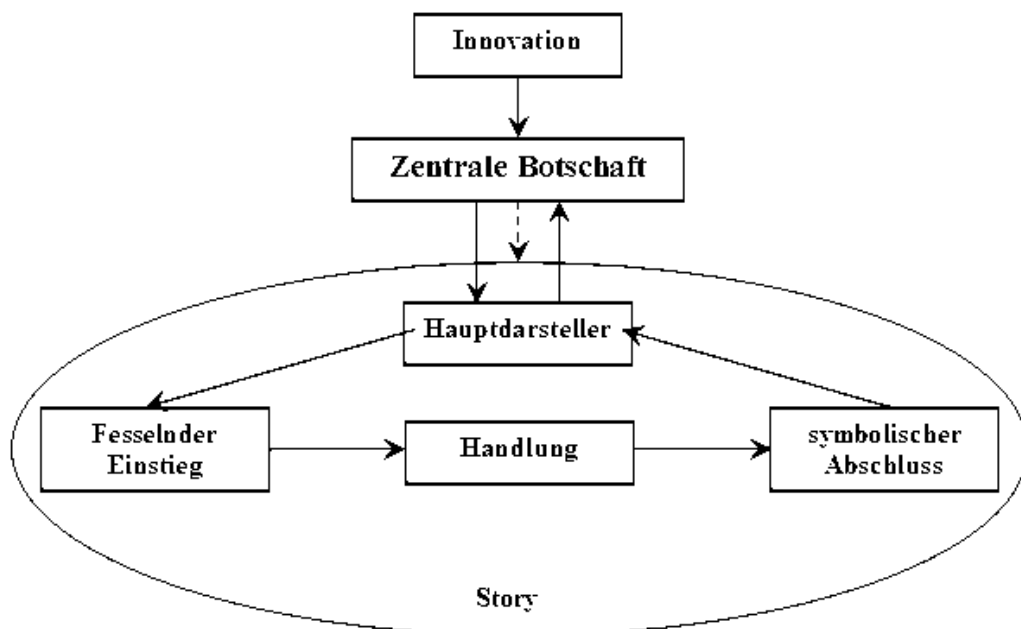
⁸ Vgl. hierzu beispielsweise: www.hewlett-packard.ch/home/companyinfo/way/index.htm.

so viele Rezipienten begeistern lassen, wie für diese symbolische Geschichte. Die Lösung liegt also darin, den Umweg über Geschichten zu gehen, solche, die jeder aus dem eigenen Leben kennt.

4.4.1 Das theoretische Modell

Der frühere CBS-Journalist Robbie Vorhaus gründete bereits im Jahr 1989 seine mittlerweile sehr bekannte PR-Agentur basierend auf der Storytelling-Methode (vgl. Vorhaus 2006). Sein „Rezept“ für eine erfolgreiche Story basiert auf folgendem Grundsatz: „First, stop trying to sell. Learn how to engage an audience, not manipulate it!“ (vgl. ebd.). Vorhaus zufolge braucht man zunächst einmal eine zentrale Botschaft, eine Kernthese, die das Produkt umfasst (vgl. ebd.). Anschließend wird die Hauptfigur der Geschichte ausgewählt, der „Held“ (vgl. ebd.). Seine Reise durch eine außergewöhnliche Welt stellt die eigentliche Geschichte dar. Schließlich braucht die Story einen „starken“ Anfang und ein symbolisches Ende (vgl. ebd.). In der folgenden graphischen Darstellung wurden diese Überlegungen auf die Innovationskommunikation übertragen und in einem Modell zusammengefasst.

Abbildung 6: Das Storytelling-Modell



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Vorhaus (2006)

Ausgehend von einem innovativen Produkt wird also zunächst eine zentrale Botschaft abgeleitet, die durch die Geschichte vermittelt werden soll. Passend dazu wird der Hauptdarsteller ausgewählt, der im Mittelpunkt der Story steht. In einem nächsten Schritt wird ein Einstieg in die Geschichte formuliert, der die Aufmerksamkeit der Empfänger wecken und sie fesseln soll. Die Handlung stellen die Erfahrungen der Hauptfigur dar. Schließlich wird ein symbolischer Abschluss formuliert. Dabei soll der Held erneut in den Vordergrund gerückt werden, der wiederum die zentrale Botschaft abschließend skizziert. Zentral bei der Zusammenstellung der Geschichte ist es, die zentrale Botschaft bei jedem Schritt vor Augen zu haben.

Im Folgenden wird auf die Anwendung des Storytellings bei den innovativen TWIN-Aufzügen von Thyssen Krupp eingegangen. Dabei wird das vorgestellte Modell exemplarisch auf die Geschichten um die Innovation angewandt.

4.4.2 Die Technologie der TWIN-Aufzüge

Wie der kleine Tobias im TV-Spot erklärt, besteht die Innovation der TWIN-Aufzüge darin, dass in einem Schacht zwei Kabinen unabhängig voneinander fahren (vgl. TV-Spot 2003). Die beiden Aufzüge sind übereinander angeordnet und nutzen also dieselben Führungsschienen. Herzstück der Technologie ist ein intelligentes Steuerungssystem (vgl. Thyssen Krupp 2003a). Das integrierte Programm weist dem Fahrgast automatisch den schnellsten Aufzug zu seinem Fahrziel (vgl. Thyssen Krupp 2003b). Die Eingabe desselben erfolgt daher außerhalb der Kabinen an einem Terminal (vgl. ebd.). Des Weiteren gewährleistet ein vierstufiges Sicherheitskonzept, dass die Kabinen immer einen Mindestabstand voneinander haben (vgl. Thyssen Krupp 2003c). So wird verhindert, dass die zwei Fahrstühle kollidieren (vgl. ebd.).

Bereits in den 1930er Jahren wurde diese innovative Lösung mit der Grundidee zum Patent angemeldet (vgl. Thyssen Krupp 2003d). Doch erst im Jahr 2002 gelang die praktische Umsetzung durch Thyssen Krupp (vgl. ebd.). Durch den Einsatz des neuen Aufzuges sollen die Transportleistung um bis zu 40 Prozent gesteigert und ein Bauvolumen bis zu 25 Prozent eingespart werden können (vgl. Thyssen Krupp 2003e). Ein Nachteil der Technologie besteht darin, dass die Fahrt vom ersten bis zum letzten Stock den Wechsel zwischen zwei Aufzugskabinen erfordert (vgl. Thyssen Krupp 2003f). Die erste Pilotanlage der TWIN-Aufzüge wurde im Jahr 2003 in einem Gebäude der Universität Stuttgart installiert (vgl. ebd.).

4.4.3 Innovationskommunikation bei den TWIN-Aufzügen

Angesichts der hohen technischen Komplexität des innovativen Produktes erscheint es evident, dass eine erfolgreiche Kommunikation besonderer Instrumente bedarf. Deshalb werden im Folgenden die bei der Vorstellung der TWIN-Aufzüge verwendeten Instrumente und Strategien untersucht. Die Anwendung des Storytellings wird dabei anhand des oben präsentierten Modells dargestellt.

Der TV-Spot

Wie in der Einleitung bereits beschrieben, handelt der Werbespot vom kleinen Tobias, dem Sohn des Ingenieurs von Thyssen Krupp, der diese innovative Technologie entwickelte (vgl. TV-Spot 2003). Das innovative Produkt heißt TWIN. Als Hauptfigur beschreibt Tobias gleich zu Beginn des Spots verständlich die Kernidee der neuen Aufzüge: „Mein Papa macht, dass in einem Aufzugsschacht zwei Kabinen unabhängig voneinander fahren“ (vgl. ebd.). Den fesselnden Einstieg in die Geschichte verkörpert dabei der Eintritt in die „Science Fiction-Welt“ der revolutionären Aufzüge. Die daran angeschlossene Handlung besteht aus dem abenteuerlichen Versteckspiel der Zwillinge durch die Etagen des Hochhauses. Zum Schluss findet Tobias erfreut seinen Doppelgänger (vgl. ebd.). Abschließend zoomt die Kamera nochmals auf den Jungen, während vor ihm folgender Leitsatz eingeblendet wird: „Wir entwickeln die Zukunft für Sie! Thyssen Krupp.“ (Ebd.). Die zentrale Botschaft erweist sich als eindeutig: Die Innovation wird als spielerisches Abenteuer kommuniziert.

Diese Geschichte ist insofern interessant, als sie gleich beiden schwierigen Problembereichen der Innovationskommunikation erfolgreich vorbeugt: Zum einen sind innovative Produkte aufgrund ihrer technischen Komplexität schwer zu vermitteln. Zum anderen drängt sich für das Publikum die Sicherheitsfrage auf, vor allem, weil eine Innovation zunächst einmal ein neues, unbekanntes Produkt darstellt. Die Abenteuer-Story vermittelt daher erstens die Botschaft, dass der Kern der Innovation so unkompliziert ist, dass er selbst für ein Kind verständlich ist: In einem Schacht fahren gleichzeitig und unabhängig voneinander zwei Kabinen. Zweitens verursacht das Spiel der zwei Jungen durch den Aufzug keineswegs Angstgefühle, sondern versichert im Gegenteil den Zuschauern, dass die Technologie sicher genug ist, um selbst Kinder damit spielen zu lassen. Somit wurde das Storytelling bei der Kommunikation der TWIN-Innovation, zumindest im TV-Spot, angewandt.

Das Hörbuch

Auf der Homepage der TWIN-Aufzüge setzt sich das Story-Konzept konsequent fort. Unter demselben Motto führt Tobias – als Leitfigur des Produkts – die Besu-

cher der Webpage durch die gesamte Präsentation der TWIN-Aufzüge (vgl. Thyssen Krupp). Unter anderem ist eine weitere Geschichte anzutreffen:

„Erleben Sie die faszinierende Geschichte einer außergewöhnlichen Erfindung: Die spannende Welt der Fahrstühle“ – so beginnt das kurze Hörbuch über die Entwicklung der Aufzüge, von der griechischen Antike bis hin zur Gegenwart (Thyssen Krupp 2003g). Dieses Feature ist eher für Besucher gedacht, die sich nicht für die technischen Details, sondern für die „geschichtliche“ Komponente der Geräte interessieren. Folgendes Zitat aus der genannten Kurzgeschichte zeigt die Storytelling-Merkmale, die sich auch in diesem Beispiel wiederfinden:

„Mit Spannung verfolgt der Kinogänger Szenen in Aufzügen, in denen Menschen sich per Zufall aufhalten, hinauf oder hinunter fahren, nebeneinander in engen, geschlossenen Räumen stehen. Was sie tun, was sie reden, was sie hoffen, was sie fürchten – darin lag immer die gesuchte Spannung von Fahrstühlen. Zumindest im Film“ (ebd.).

Auch hier findet sich die zentrale Botschaft wieder. Denn die Innovation soll Faszination auslösen, Spannung und Überraschung, genau wie ein Abenteuer in einem Film.

Die Geschichte von Herrn Thumm

Eine weitere Geschichte stellt einen der an der Entwicklung der Innovation beteiligten Ingenieure im Vordergrund. Gerhard Thumm ist Leiter des Forschungszentrums der Thyssen Krupp-Aufzüge (vgl. Thyssen Krupp 2003h). Ihn kann man auf einer Bildstrecke einen Arbeitstag lang durch den Stuttgarter Engineering Park begleiten (vgl. ebd.). Bei dieser Geschichte, die den Namen „Ein Tag im Leben von Herrn Thumm“ trägt, steht allerdings die oben erwähnte zentrale Botschaft nicht unmittelbar im Vordergrund (Ebd.). Hier geht es eher darum, die Innovation zu „vermenschlichen“, indem das Entwicklerteam des Produkts vorgestellt wird.

Hoch hinaus

Bei der vierten Geschichte handelt es sich um eine 90 sekündige interaktive Animation, in welcher der Besucher selbst zum Hauptdarsteller wird. Das Spiel zeigt eine animierte Abbildung der zwei Aufzugsschächte in der Universität Stuttgart, wo im Jahr 2003 die TWIN-Fahrstühle eingebaut wurden (vgl. Thyssen Krupp 2003i). Aufgabe ist es, die Studenten auf dem schnellstmöglichen Weg in das richtige Stockwerk zu bringen. Zum Schluss wird die Reaktionsfähigkeit des Spielers in Prozent angezeigt (vgl. ebd.).

Überdurchschnittlich schnelle Mitspieler erhalten folgende Nachricht: „Super, das ist rekordverdächtig! Sie haben fast die Reaktionsfähigkeit eines TWIN-Aufzuges!“ (Ebd.). Des Weiteren kann das Spiel, das den repräsentativen Namen „Hoch hinaus“ trägt, durch die Eingabe einer Emailadresse auch als E-Card weiterempfohlen werden (ebd.). Auch bei dieser Geschichte steht die Kernbotschaft im Vordergrund: Die TWIN-Innovation wird als Spiel kommuniziert und durch die beschriebene Animation leicht verständlich gemacht.

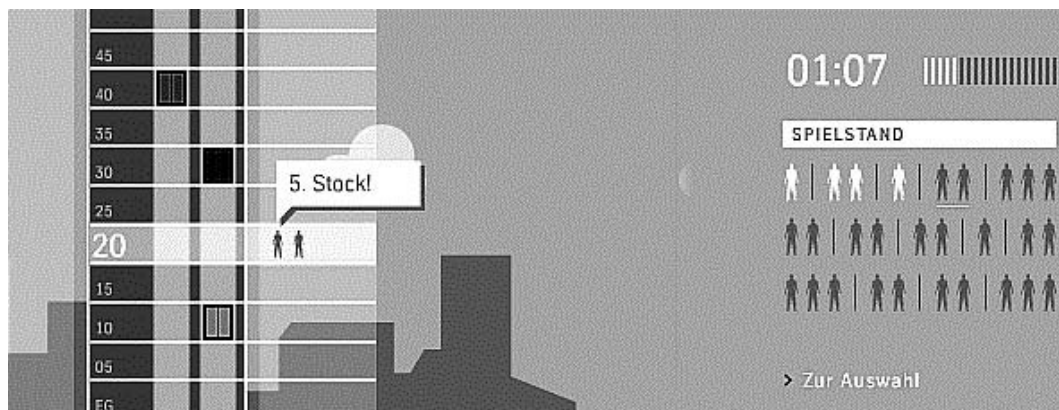
TWIN: Ein Quantensprung

Schließlich gibt es noch eine weitere Geschichte. Für Technik-Interessierte wurde ein kurzer Film entwickelt, in dem Aufbau, Funktion und Einsatzmöglichkeiten des TWIN skizziert werden (vgl. Thyssen Krupp 2003a). Auch bei diesem Feature steht die bekannte Kernbotschaft im Vordergrund. Nur sind die Hauptdarsteller hier nicht Menschen, sondern der Aufzug selbst. Auf einem Star-Trek ähnlichen musikalischen Hintergrund steigt die TWIN-Kabine aus einem dunklen Schacht empor und enthüllt eine silber-glänzende Schrift: „Zwei Kabinen. Ein Schacht. Ein Quantensprung“ (vgl. ebd.). Damit wird das Kernstück der innovativen Technologie erneut in den Vordergrund gerückt, und zwar fahren in einem Schacht nun gleich zwei Kabinen – ein Bild, das sich auch Nicht-Technik-Interessierte leicht vorstellen können.

4.4.4 Storytelling: Instrument vs. Strategie

Die vorgestellte Analyse zeigt die Anwendung des Storytellings bei der Kommunikation der TWIN-Aufzüge. Damit gilt der erste Teil der anfangs formulierten

Abbildung 7: Das interaktive TWIN-Spiel



Quelle: Thyssen Krupp (2003i)

Personalisierung

Hypothese als belegt. Es stellt sich nun die Frage, ob diese innovative Methode als alleinige Strategie angewandt wurde, oder als Teil eines breiteren Instrumentariums. Letzteres würde voraussetzen, dass neben dem Storytelling weitere Instrumente bei der Kommunikation der Aufzüge angewandt wurden. Dies soll im Folgenden anhand der oben erwähnten und einigen weiteren Features analysiert werden.

Gleich bei der ersten Geschichte, dem TV-Spot, findet sich neben der Story auch ein weiteres Instrument wieder: die Personalisierung. Durch den Hauptdarsteller Tobias wird der Sohn des verantwortlichen Entwicklers in den Vordergrund gestellt. Auf ihn konzentriert sich der Zuschauer, denn er beschreibt die Innovation. Auch die Vorstellung des Entwicklungsteams, vor allem die bebilderte Zusammenfassung eines Arbeitstages von Gerhard Thumm, belegt die Anwendung des Personalisierungsinstrumentes. Ziel ist dabei zum einen die Komplexitätsreduktion, zum anderen - und vor allem - die Emotionalisierung. Denn die enge Beziehung zwischen einem Jungen und seinem Vater, von dessen Arbeit der Kleine mit Begeisterung erzählt, weckt beim Publikum eher Interesse und Emotionen, als ein Techniker neben einem verkabelten Aufzugsschacht. Eine ähnliche Wirkung hat die Vorstellung des Entwicklungsteams, bei welcher der Besucher der Homepage unter anderem auch über Tobias Vater Näheres erfahren kann (vgl. Thyssen Krupp 2003j).

Framing

Als weiteres Instrument wird bei der TWIN-Kommunikation das so genannte Framing angewandt. Konkret geht es dabei um zwei der fünf von Dahinden identifizierten Frames: Die Wirtschaftlichkeit und der Fortschritt (vgl. Dahinden 2006). Denn im Mittelpunkt der Produktbeschreibung stehen nicht nur das spannende Abenteuer, sondern vor allem auch die Vorzüge, die diese neue Technologie eröffnet. Sowohl im vorgestellten Produktfilm als auch in einer weiteren Bildstrecke auf der Homepage liegt ein besonderer Fokus auf der hohen Effizienz der Aufzüge (vgl. Thyssen Krupp 2003e). Durch den Einbau von zwei Kabinen in einem Schacht soll zum einen die Transportleistung um bis zu 40 % gesteigert werden können (vgl. ebd.). Zum anderen soll der Einsatz der TWIN-Aufzüge in neuen Gebäuden bis zu ein Viertel des Bauvolumens einsparen (vgl. ebd.). Die Innovation spart also Raum und Zeit – zwei zentrale Faktoren für ein großes Gebäude in einer überfüllten Großstadt.

Beim zweiten Frame, dem Fortschritt, handelt es sich um die Betonung des innovativen Aspektes der TWIN-Aufzüge. Vor allem wird dies durch den Leitsatz „Wir entwickeln die Zukunft für Sie!“ erkennbar, der konsequent bei fast jedem

kommunikativen Feature anzutreffen ist (TV-Spot 2003). Doch auch eine weitere Tatsache bestätigt die Anwendung eines Fortschritt-Frames: Unter der Rubrik „Apropos!!!“ sind auf der TWIN-Homepage bei jedem Schritt kurze Nachrichten über den internationalen Erfolg der innovativen Aufzüge zu lesen (vgl. Thyssen Krupp 2003k). Unter anderen wird der Besucher darauf aufmerksam gemacht, dass der TWIN im Jahr 2003 den „Elevator World Award“ und 2004 den „Innovationspreis für Architektur und Bauwesen“ gewonnen hat (vgl. ebd.). Schließlich deuten auch die Science Fiction ähnliche Aufzugswelt im TV-Spot und das in den Vordergrund gerückte Design des Fahrstuhls auf eine innovative Zukunftsvision hin.

Neben dem Storytelling umfasst die Kommunikation der innovativen TWIN-Aufzüge also zwei weitere Instrumente: Die Personalisierung und das Framing. Damit ist auch der zweite Teil der zu Beginn dieser Arbeit formulierten Hypothese bestätigt. Das Storytelling wurde bei den TWIN-Aufzügen nicht als alleinige Strategie, sondern als Teil eines breiteren Instrumentariums angewandt. Die vorgestellten Kommunikationsmittel um die TWIN-Aufzüge belegen darüber hinaus die Kombination der einzelnen Instrumente. So wurden beim TV-Spot beispielsweise sowohl Storytelling, als auch Personalisierung angewandt, und beim Produktfilm handelt es sich sowohl um Framing, als auch um Storytelling.

4.5 Fazit

Ausgehend von der Anwendung von Geschichten in der Unternehmens- und Innovationskommunikation und dem gleichzeitigen Defizit an wissenschaftlicher Literatur zum Storytelling, hat sich diese Arbeit die Beantwortung zweier Fragen zur Aufgabe gemacht. Zum einen wurde untersucht, inwieweit das Konzept des Geschichtenerzählens für die Kommunikation von Innovationen geeignet ist und zum anderen, ob es sich dabei um ein einzelnes Instrument oder eine gesamte Strategie handelt.

In diesem Sinne wurden zunächst die Anwendungsmöglichkeiten des innovativen Konzeptes sowohl in der Unternehmens-, als auch in der Innovationskommunikation dargestellt und für letztere ein theoretisches Modell konzipiert. Anschließend wurde dieses exemplarisch am Beispiel der Kommunikation um die innovativen TWIN-Aufzüge von Thyssen Krupp angewandt.

Ziel war es, die anfangs formulierte Hypothese – dass es sich beim Storytelling um ein geeignetes Instrument der Innovationskommunikation handelt – zu überprüfen. Dies konnte anhand der durchgeführten Untersuchung vollständig realisiert werden. Das Vorhandensein von Geschichten sowohl im TV-Spot als auch

auf der Produkthomepage des Aufzuges bestätigte zweifellos die grundsätzliche Anwendung des Storytelling-Modells bei der Kommunikation des innovativen Fahrstuhls. Die gleichzeitige Verwendung der Personalisierung und des Framings belegten schließlich auch den zweiten Teil der Hypothese, dass es sich also beim Storytelling (zumindest im Falle der TWIN-Aufzüge) nicht um eine allein stehende Strategie, sondern um eines von mehreren angewandten Instrumenten handelt.

Geschichten sind somit in der Lage, komplexe Ideen zu kommunizieren. Sie wecken die Vorstellungskraft des Zuhörers und bewirken dadurch, dass dieser kein passiver Empfänger von Informationen ist, sondern ein aktiv (mit-)denkender Beobachter (vgl. Denning 2005a: 20). Somit können selbst komplexe technische Details von Innovationen vereinfacht in Form von Bildsequenzen dargestellt und den Empfängern leicht übermittelt werden. Eine gute Geschichte birgt – wenn im passenden Moment erzählt – wesentliche Vorzüge in sich. Sie kann sowohl nach innen Vertrauen vermitteln und die Mitarbeiter vom eigenen Unternehmen begeistern, als auch nach außen eine positive Wirkung auf die Kunden ausüben, indem sie durch die Geschichte zum Kauf angeregt werden. Darüber hinaus kann eine gute Story sowohl die Investoren, als auch die Medien von der blühenden Zukunft eines Unternehmens überzeugen. Deshalb stellen Geschichten eine „Win-win-Situation“ dar:

„Both the media and our clients are happy. The media get a good, compelling story; our client gets incredible coverage. It’s win-win!“ (Vorhaus 2006).

Schließlich lassen sich Geschichten nicht nur überzeugend vermitteln, sondern auch leicht verbreiten, weil sie als „Selbstläufer“ weitergegeben werden und oft sogar neue Geschichten provozieren. Ein wesentlicher Vorteil von Storytelling besteht gerade darin, dass dem Erzähler ein breites Spektrum von Themen und Methoden für die Gestaltung freistehen (vgl. Vorhaus 2006). Auf diese Weise lässt sich die Geschichte ideal an die eigenen Anforderungen anpassen. Laut Vorhaus ist das Rezept für eine erfolgreiche Geschichte unkompliziert:

„Know your story, know your audience and tell your story better than anyone else. And don’t forget to smile!“ (ebd.).

4.6 Ausblick

Trotz mehrerer erfolgreicher Anwendungsbeispiele des Storytellings sind auch Fälle bekannt, in denen Geschichten vor einem Publikum nicht den gewünschten Erfolg brachten (vgl. Denning 2005a: 24). Aus diesem Grund ist es weitgehend offen, ob Storytelling das Image eines Unternehmens oder die Wirksamkeit eines Produktes generell positiv beeinflussen kann. Denning vermutet, dass dieses Instrument wie ein Verstärker wirkt: „Was immer durch das Gerät geschickt wird, kommt lauter heraus“ (ebd.). Wer sich dementsprechend um die Qualität des Signals bemüht, kann mit Storytelling einen außerordentlichen Effekt erzielen (vgl. ebd.).

Eine umfassende empirische Untersuchung der tatsächlichen Wirkungskraft von Storytelling sowohl in der Unternehmens- als auch in der Innovationskommunikation wäre vor diesem Hintergrund sinnvoll. Ebenso wäre es von Interesse, eine differenzierte theoretische Typologisierung von Storytypen vorzunehmen und anhand von praktischen Anwendungsbeispielen exemplarisch zu belegen. Die Konkretisierung dieser sowie weiterer Sachverhalte stellt einen vielversprechenden Gegenstand künftiger Forschung dar.

Literatur

- Blaschke, Julia (2006): Es wird einmal. „Und die Moral der Geschichte' ...“. In: *_key-Magazin für Wirtschaft und Wissen* 11 (Wintersemester 2005/ 2006), S. 54-57. In: http://www.ofw.de/fileadmin/_file_library/_key_PDF/_key_11_-_Wille/_key11_es-wird-einmal.pdf, zugegriffen am 20.05.2007.
- Dahinden, Urs (2006): *Framing. Eine integrative Theorie der Massenkommunikation*. Konstanz: UVK.
- Denning, Stephen (2001): *The Springboard. How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Denning, Stephen (2005a): *The Leader's Guide to Storytelling. Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Denning, Stephen (2005b): Rede zum Innovation Summit in Providence, Rhode Island, Oktober. In: http://businessinnovationfactory.com/innovationstorystudio/bif1_denning.php, zugegriffen am 20.05.2007.
- Denning, Stephen (2006a): *Storytelling and Innovation*. Rede beim BIF-1 Collaborative Innovation Summit, April. In: http://businessinnovationfactory.com/innovationstorystudio/bif1_denning.php, zugegriffen am 30.05.2007.
- Denning, Stephen (2006b): *A Leader Creates New People*. In: <http://www.stevedenning.com/WatchAVideo.htm>, zugegriffen am 30.05.2007.
- Erlach, Christine/Thier, Karin/Neubauer, Andrea (2004): *Story Telling - mit Geschichten Organisationen bewegen*. In: *Online-Forum C-O-K - Community of Knowledge*. In: http://www.community-of-knowledge.de/pdf/Story%20Telling_NARRATA.pdf, zugegriffen am 21.05.2007.
- Faust, Tanja (2006): *Storytelling: Mit Geschichten Abstraktes zum Leben erwecken*. In: <http://www.pr-journal.de/redaktion/handbuch-kommunikations--management/storytelling.html>, zugegriffen am 11.04.2007.
- Frenzel, Karolina/Müller, Michael/Sottong, Hermann (2004): *Storytelling. Das Harun-al-Raschid-Prinzip. Die Kraft des Erzählens fürs Unternehmen nutzen*. München und Wien: Carl Hanser Verlag.
- Kleiner, Art/Roth, George (1997): *How to Make Experience Your Company's Best Teacher*. In: *Harvard Business Review* 75-5, 172-177.
- Narrata Consult (2003a): *Wir über uns. FLÜGGE-Förderung*. In: <http://www.narrata.de/wir/wir31.htm>, zugegriffen am 23.05.2007.
- Narrata Consult (2003b): *Durch Geschichten zur Seele des Unternehmens. Glossar*. In: <http://www.narrata.de/wissen/wissen53.htm>, zugegriffen am 24.05.2007.
- National Storytelling Network (1997): *What is Storytelling? A Definition discussed by members of the National Storytelling Association*. In: http://www.eldrbarry.net/roos/st_defn.htm, zugegriffen am 01.06.2007.
- Reinmann-Rothmeier, Gabi/Erlach, Christine/Neubauer, Andrea (2000): *Erfahrungsgeschichten durch Story Telling. Eine multifunktionale Wissensmanagement-Methode. Forschungsbericht Nr. 127*, München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie. In: http://www.narrata.de/pdf/StoryTelling_LMU-Forschungsbericht_NARRATA.pdf, zugegriffen am 20.04.2007.
- Reinmann-Rothmeier, Gabi et. al (2003): *Story Telling im Unternehmen: Vom Reden zum Handeln – nur wie? (Teil 1)* In: *Wissensmanagement Online*, Ausgabe Februar, 2003. In: http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2003/02_2003/story-telling.shtml, zugegriffen am 25.05.2007.
- Simmons, Annette (2002): *The Story Factor. Inspiration, Influence and Persuasion through the Art of Storytelling*. Cambridge: Perseus Publishing.
- Thier, Karin/Hesser, Erwin (2006): *Kreatives Qualitätsmanagement. Story Telling*. In: *MQ Management und Qualität*, 07-08.2006, S. 21-23. In: http://www.saq.ch/filemanager/mq/downloads/mq_2006_07_thier.pdf, zugegriffen am 25.05.2007.
- Thyssen Krupp (2003a): *Produktfilm: Ein Quantensprung*. In: http://www.thyssenkrupp.com/discover/tk_discover.php?lang=de&topic=t, zugegriffen am 24.05.2007.

- Thyssen Krupp (2003b): Was ist ein TWIN? In:
http://www.thyssenkrupp.com/discover/tk_discover.php?lang=de&topic=t, zugegriffen am 24.05.2007.
- Thyssen Krupp (2003c): Das Sicherheitskonzept. In:
http://www.thyssenkrupp.com/discover/tk_discover.php?lang=de&topic=t, zugegriffen am 24.05.2007.
- Thyssen Krupp (2003d): Geschichte des Aufzuges. In:
http://www.thyssenkrupp.com/discover/tk_discover.php?lang=de&topic=t, zugegriffen am 24.05.2007.
- Thyssen Krupp (2003e): Einsatzmöglichkeiten. In:
http://www.thyssenkrupp.com/discover/tk_discover.php?lang=de&topic=t, zugegriffen am 24.05.2007.
- Thyssen Krupp (2003f): ZDF-Interview mit Herrn Dr. Reuter. In:
http://www.thyssenkrupp.com/discover/tk_discover.php?lang=de&topic=t, zugegriffen am 24.05.2007.
- Thyssen Krupp (2003g): Hörbuch: Die Welt der Aufzüge, In:
http://www.thyssenkrupp.com/discover/tk_discover.php?lang=de&topic=t, zugegriffen am 24.05.2007.
- Thyssen Krupp (2003h): Ein Tag im Leben von Herrn Thumm, In:
http://www.thyssenkrupp.com/discover/tk_discover.php?lang=de&topic=t, zugegriffen am 24.05.2007.
- Thyssen Krupp (2003i): Hoch hinaus, In:
http://www.thyssenkrupp.com/discover/tk_discover.php?lang=de&topic=t, zugegriffen am 24.05.2007.
- Thyssen Krupp (2003j): Die Macher, In:
http://www.thyssenkrupp.com/discover/tk_discover.php?lang=de&topic=t, zugegriffen am 24.05.2007.
- Thyssen Krupp (2003k): Apropos, In:
http://www.thyssenkrupp.com/discover/tk_discover.php?lang=de&topic=t, zugegriffen am 24.05.2007.
- TV-Spot (2003): Homepage der Thyssen Krupp AG. In:
http://www.thyssenkrupp.com/discover/tk_discover.php?lang=de&topic=t, zugegriffen am 24.05.2007.
- Vorhaus, Robbie (2006): Storytelling and PR. A novel way of telling your tale. In: About Public Relations. In: <http://www.aboutpublicrelations.net/aa061001a.htm>, zugegriffen am 12.04.2007.

5. Innovationskommunikation auf neuen Wegen – Integrierte Kommunikation als Grundlage des Erfolgs

von Tobias Kupczyk

5.1 Innovationskommunikation! – nur wie?

Nicht jede Veränderung ist gut, aber ohne Wandel kann die Zukunft nicht gewonnen werden. Zu dieser Einsicht gelangen heute immer mehr Menschen in der westlichen Welt. Und so verändert sich auch das Bild des erfolgreichen Unternehmens. Galt früher eine lange Tradition als Garant für die Qualität von Produkten und Dienstleistungen, so kaufen Verbraucher heute lieber von Herstellern, die versprechen, in Zukunft Erfolg zu haben.

„In the innovation economy, ‘credentials from the future’ are worth more than credentials from the past”,

schreibt Nordfors (2006: 3) dementsprechend. Aber nicht nur für das Unternehmensimage sind Innovationen von strategischer Bedeutung. Unabhängig davon ob es sich um neue Technologien, einen revolutionären Vertriebsansatz oder auch Veränderungen in der Unternehmensstruktur und -kultur handelt, wirken sich alle Innovationen, die den Kundennutzen steigern und damit zu Mehreinnahmen führen oder aber Kosten einsparen, positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg eines Unternehmens aus (vgl. Zerfaß 2004: 12). Und auch auf gesamtwirtschaftlicher Ebene haben Innovationen wünschenswerte Folgen. Sie fördern Wachstum und Beschäftigung und sichern die Konkurrenzfähigkeit einer Volkswirtschaft im globalen Wettbewerb.

Dies hat auch die deutsche Bundesregierung erkannt und 2004 das „Jahr der Innovation“ ausgerufen – allerdings mit zweifelhaftem Erfolg. Ein Jahr später waren immer noch viele Journalisten, die in ihrem Beruf früh neue Entwicklungen erkennen sollten, der Meinung, es gebe in Deutschland zu wenige Innovationen (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2006: 17). Ob dies wirklich so ist, ob Unternehmen einfach zu wenig über ihre Innovationen sprechen oder Journalisten sie nicht verstehen, muss an dieser Stelle nicht geklärt werden. Fakt ist, dass Kommunikation sowohl im Entwicklungsprozess, als auch bei der Verbreitung von innovativen Produkten eine entscheidende Rolle spielt. Wie jedoch bestehende Konzepte aus Kommunikationswissenschaft und PR-Forschung für eine Verbesserung der Kommunikation im Innovationsprozess fruchtbar gemacht werden können, ist noch kaum systematisch untersucht. Eines dieser Konzepte, das in den letzten

Jahren als Reaktion auf die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, mit denen auch die strategische Bedeutung von Innovationen weiter gewachsen ist, an Popularität gewonnen hat, ist das der integrierten Kommunikation. Aus diesem Grund beschäftigt sich der vorliegende Beitrag mit folgender Fragestellung: Ist ein integrierter Kommunikationsansatz für die Innovationskommunikation von Vorteil? Kann integrierte Kommunikation dazu beitragen, bestehende Probleme der Innovationskommunikation zu lösen?

Um diese Fragen beantworten zu können, werden im folgenden Kapitel kurz die Grundlagen der Innovationskommunikation erläutert und aktuelle Herausforderungen identifiziert. Kapitel 5.3 beschäftigt sich problemorientiert mit dem Feld der integrierten Kommunikation. Kapitel 5.4 schließlich untersucht inwieweit ein integrierter Kommunikationsansatz als Grundlage für die Innovationskommunikation geeignet ist und veranschaulicht die Ergebnisse anhand verschiedener Beispiele aus der Kommunikationspraxis.

5.2 Innovation und Kommunikation

Innovationen entstehen in einem Prozess. Am Anfang steht die Erfindung, die neue Idee. Diese gilt es zur marktfähigen Anwendung zu entwickeln. Zur Innovation wird sie aber erst, wenn im Diffusionsprozess die erfolgreiche Markteinführung und -durchdringung gelingt. Kommunikation spielt auf allen drei Stufen eine wichtige Rolle – bei der Ideengenerierung, bei der Entwicklung und bei der Diffusion. Denn die neue Idee muss sich auf verschiedenen Kanälen in den an jedem Schritt beteiligten sozialen Systemen verbreiten. Dabei werden Information und Interpretationen unter den Mitgliedern weitergegeben, um ein gemeinsames Verständnis der Innovation zu entwickeln (vgl. Rogers 1983: 5). Ob das gelingt, ist für den Verlauf des Innovationsprozesses entscheidend, weil in ihn von Anfang an verschiedene Personengruppen mit unterschiedlichen Sichtweisen, Interessen und Erwartungen eingebunden sind, die seinen Verlauf maßgeblich beeinflussen. Stark vereinfacht und aus einer marktorientierten Perspektive müssen die Entwickler eines Unternehmens zuerst neue Ideen generieren und erkennen, welches Potenzial sie besitzen. Dies gelingt umso besser, je mehr verschiedene interne und externe Sichtweisen berücksichtigt und je mehr Einsatzmöglichkeiten erörtert werden. Dann gilt es die notwendigen Mittel für die Entwicklung zu akquirieren und Unterstützer für das Projekt zu finden. Auch dabei spielt Kommunikation eine wichtige Rolle. Schließlich muss den Kunden klar gemacht werden, welchen Nutzen ihnen die Innovation bringt. Nur dann kann die Innovation zum Markterfolg werden.

5.2.1 Der veränderte Innovationsprozess

Das klassische Verständnis eines linearen Innovationsprozess stößt jedoch zunehmend an seine Grenzen. Heute müssen immer mehr Menschen mit verschiedenen Hintergründen in die Ideenfindung und -entwicklung eingebunden werden, weil Unternehmen kaum mehr in der Lage sind eine kritische Masse führender Wissenschaftler gemeinsam in ihrer Forschungsabteilung zu beschäftigen.

Gute Ergebnisse entstehen oft erst durch externe Kooperationen oder das gezielte Einkaufen fehlender Expertise. Dieser veränderte Ansatz wird unter dem Stichwort *Open Innovation* diskutiert (vgl. Zerfaß 2006: 19; Zerfaß 2005b: 21f.). Unternehmen verlieren dabei zu einem gewissen Grad die Kontrolle über den Innovationsprozess – der Koordinations- und Kommunikationsbedarf wächst gleichzeitig. Dafür haben sie aber auch die Chance, erfolgreicher Innovationen zu entwickeln, indem sie frühzeitig und systematisch wichtige interne und externe Bezugsgruppen wie Mitarbeiter und Kunden im Innovationsprozess einbinden und so Erfolgsrisiken erkennen und berücksichtigen können (vgl. Zerfaß 2005a: 7f.).

Des Weiteren entwickeln sich zunehmend so genannte *Innovation Systems* als regionale oder nationale Netze von öffentlichen und privatwirtschaftlichen Institutionen. Ein solches Umfeld begünstigt das Entstehen von Innovationen (vgl. ebd.: 15), allerdings nur wenn „vielfältige öffentliche und bilaterale Kommunikationsbeziehungen etabliert und gelebt werden“ (Zerfaß 2005b: 22f.).

Schließlich setzt sich eine Neuerung nur durch, wenn Menschen sie in ihrer sozialen Praxis einsetzen. Erst dann wird die Bedeutung einer Innovation erkennbar. Mit diesem Umstand setzt sich der Finne Ilkka Tuomi in seinen Arbeiten zu *Innovationsnetzwerken* intensiv auseinander. Er hat ebenfalls Auswirkungen auf den Kommunikationsbedarf von Unternehmen, die neue Ideen erfolgreich zur Marktreife weiterentwickeln wollen:

„[E]ine konsequente Stakeholderorientierung und insbesondere eine intensive Kommunikation mit allen Betroffenen ist unverzichtbar“ (Zerfaß 2004: 15f.).

Denn Innovatoren müssen frühzeitig erkennen, wie Anwender eine neue Entwicklung annehmen und einsetzen könnten. Aber auch die Reaktion anderer Gruppen gilt es zu antizipieren.

Vor diesem Hintergrund eines veränderten Innovationsprozesses mit vielen Akteure, zahlreichen Stakeholdergruppen und Rückkopplungen führt Ansgar Zerfaß

das Konzept der *Innovation Readiness* ein, das dem wachsenden Bedarf an strategischer Planung und Steuerung und der gestiegenen Bedeutung der Kommunikation zwischen allen Beteiligten Rechnung trägt (vgl. Zerfaß 2005a: 10; Zerfaß 2005b: 21ff.). Unternehmen müssen in jeder Beziehung für Innovationen fit gemacht werden. Eine Optimierung der Innovationskommunikation als

„systematisch geplante, durchgeführte und evaluierte Kommunikation von Neuerungen mit dem Ziel, Verständnis für und Vertrauen in die Innovation zu entwickeln sowie die dahinter stehende Organisation als Innovator zu positionieren“ (Zerfaß/Sandhu/Huck 2004b: 4)

greift in diesem Zusammenhang zu kurz, weil ein solcher Ansatz aus einer Organisationsperspektive entwickelt die Kommunikation auf der Mikroebene (zwischen den Innovationsakteuren) und auf der Makroebene (im Innovationssystem) weitgehend ausklammert.

Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Regionen hängt heute gleichermaßen von organisationsbezogenen, individuellen und regionalen Faktoren ab. In Bezug auf die Region ist die Entwicklung von Innovationsclustern aus Wirtschaft, Verwaltung, Wissenschaft und Institutionen wie den Medien, die zwischen den Beteiligten vermitteln, anzustreben. Für das Unternehmen selbst ist eine starke Orientierung an allen betroffenen Anspruchsgruppen wichtig. Und auch der Einzelne kann in seiner jeweiligen Rolle zum Gelingen des Innovationsprozess beitragen. Dabei ist auf allen drei Ebenen Kommunikation das überlegene Mittel für den Interessensausgleich und zur Handlungskoordination. Markt- oder Machtbeziehungen und administrative Regeln allein werden der Komplexität des neuen Innovationsprozess nicht gerecht. Persönliche oder mediatisierte Kommunikation jedoch, die auf gegenseitiges Verständnis und wechselseitige Beeinflussung abzielt, besitzt dieses Potenzial. Kreative Ideen für sich sprechen zu lassen, reicht heute nicht mehr aus, um zu überzeugen. Vielmehr müssen sie immer und immer wieder aktiv und gezielt vermittelt werden (vgl. Zerfaß 2004: 17).

5.2.2 Das Potenzial von Kommunikation

Kommunikation gewinnt also an Bedeutung. Doch was kann sie konkret leisten? Auf der *Makro-Ebene*, also im regionalen oder nationalen Innovationssystem, vermag Innovationskommunikation bestimmte Themen auf die Tagesordnung zu setzen. Durch die Diskussion einzelner Innovationen oder der Innovationskraft eines Standorts im Allgemeinen, durch das Abwägen von Chancen und Risiken und das Nachdenken über Forschungsergebnisse in einem breiteren Kontext, ergeben sich für das einzelne Unternehmen viel versprechende Möglichkeiten. Partner für gemeinsame Projekte können identifiziert, relevante Anspruchsgruppen

mit ihren Interessen erkannt und neue Ideen im Austausch mit anderen gewonnen werden. Mast (2004: 38) bezeichnet die Innovationskommunikation deshalb auch als „Katalysator“ für das Zusammenspiel der Bereiche Politik, Forschung, Wirtschaft und Medien. Letztere übernehmen wegen der großen Zahl von Diskussteilnehmer auf der Makroebene eine Vermittlerrolle.

„Die Handlungsfelder der gesellschaftlichen Kommunikation, also Politik, Forschung, Wirtschaft und Medien, müssen besser vernetzt werden. Wenn Innovationen ganzheitlich thematisiert werden, entstehen neue Sichtweisen und vielfältige Perspektiven für gemeinsame Aktivitäten.“
(Mast/Zerfaß 2005b: 16)

Auf der *Meso-Ebene*, also aus Sicht des einzelnen Unternehmens, soll Innovationskommunikation das Verständnis für die Bedeutung von Innovationen fördern, zum Entstehen von Vertrauen in Innovationen beitragen und die Positionierung des Unternehmens als Innovator begünstigen. So trägt sie zur Imagebildung bei verschiedensten Anspruchsgruppen und damit zu einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit bei. Medien sind auch in diesem Zusammenhang wichtige Vermittler. Deshalb ist es für Unternehmen von höchster Bedeutung, sich auf ihre Bedürfnisse und Routinen einzustellen. Nur so kann Innovationskommunikation ein Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber, Kooperationspartner oder Anbieter machen (vgl. Mast 2004: 38).

Auf der *Mikro-Ebene* schließlich, also zwischen zwei Menschen im Unternehmen und mit Dritten außerhalb, muss jeder Mitarbeiter seiner Aufgabe entsprechend einen Beitrag zum Innovationsprozess leisten, als Ergänzung zur Arbeit von Journalisten und Kommunikationsexperten und auch bei der Entwicklung selbst. Hier gilt es in sozialen Beziehungen Innovationen zu erklären, ihre Potentiale und Risiken zu erkennen und zu vermitteln und auf diese Weise den Innovationsprozess zu unterstützen (vgl. Zerfaß 2005a: 11f.). Bezüglich dieses Punkts besteht in der Praxis noch großer Nachholbedarf:

„Die Innovationskommunikation einzelner Akteure, insbesondere der Unternehmen, muss professionalisiert werden. Denn die brilliantesten Ideen helfen wenig, wenn verunsicherte Mitarbeiter den Fortschritt blockieren, potenzielle Kunden den Mehrwert nicht erkennen oder Journalisten sie nicht mediengerecht an ihre Leser bzw. Zuschauer vermitteln können.“ (Mast/Zerfaß 2005: 16)

Die folgende Abbildung verdeutlicht noch einmal das Potenzial der Kommunikation im Innovationsprozess selbst, aber auch über ihn hinaus.

5.2.3 Bedingungen der Innovationskommunikation

Bevor der Beitrag einer integrierten Kommunikationsstrategie zur Ausschöpfung des skizzierten Potenzials beleuchtet werden kann, ist es jedoch notwendig, einige der bereits angeklungenen Bedingungen von Innovationskommunikation zu präzisieren.

Innovationen als Herausforderung für die Unternehmenskommunikation

Voraussetzung dafür, dass die Unternehmenskommunikation den Innovationsprozess unterstützen kann, ist ohne Zweifel, dass die Kommunikationsexperten verstehen, worum es bei einer Innovation geht (vgl. Nordfors 2006: 5). Nur dann können sie Anknüpfungspunkte für verschiedene Zielgruppen schaffen, nur dann können sie die mit der Innovation verbundene Vision und ihren Nutzen vermitteln. In vielen Unternehmen fehlt heute noch das richtige System, um der Kommunikationsabteilung dieses Verständnis zu vermitteln. Und das wirkt sich negativ auf Quantität und Qualität der Innovationskommunikation aus (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2006: 26).

Eigenschaften des Themas Innovation

Den Rahmen der Innovationskommunikation bilden bestimmte Gegebenheiten, die sich aus der Natur des Themas ableiten: Innovationen sind neuartig, komplex und meist abstrakt (vgl. Rogers 1983: 5). Daraus ergibt sich ein Erklärungsbedarf bezüglich der Handlungsoptionen und ihrer jeweiligen Folgen, der in der Innovationskommunikation befriedigt werden muss. Anknüpfungspunkte an die aktuelle Diskussion fehlen oft, dafür können neue Ideen Neugierde wecken. Welche Folgen sie in Bezug auf verschiedenste Bereiche haben, ist oft nicht absehbar. Weil

Abbildung 8: Das Potenzial von Kommunikation

Makroebene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anstoßen von Ideenaustausch und Diskussion ▪ Katalysator zwischen Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Medien ▪ Entstehung eines Innovationssystems
Mesoebene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bildung von Vertrauen in Innovationen ▪ Positionierung als Innovator und attraktiver Partner ▪ Verbesserung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit
Mikroebene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermittlung der individuellen Bedeutung von Innovationen ▪ Erhöhung der individuellen Unterstützung des Innovationsprozess

Quelle: eigene Darstellung

diese Folgen aber schwerwiegend sein können, im positiven wie im negativen Sinne, besteht ein gewisses Grundinteresse an Innovationen auf Seiten verschiedenster Anspruchsgruppen eines Unternehmens. Mitarbeiter interessieren sich für eine neue Technologie, die ihren Arbeitsplatz für weitere zehn Jahre sichern oder aber überflüssig machen kann. Umweltschutzgruppen wollen wissen, wie Umweltbilanz einer Innovation ausfällt und andere Unternehmen suchen innovative Kooperationspartner oder attraktive Übernahmekandidaten (vgl. Zerfaß 2004: 12). Entscheidend für den Erfolg einer Strategie zur Innovationskommunikation wird es sein, inwieweit es gelingt, diese Unsicherheit und Komplexität durch Information zu reduzieren und dabei den verschiedensten Ansprüchen gerecht zu werden, ohne sich in Widersprüche zu verstricken (vgl. Rogers 1983: 6).

Direkt und indirekt beteiligte Gruppen

Kommunikation über Innovationen findet in zwei Arenen statt (Abbildung 17). Zum einen tauschen sich die am Innovationsprozess beteiligten Akteure aus. Zum anderen sind Innovationen Gegenstand der Kommunikation zwischen Unternehmen und Bezugsgruppen in der Gesellschaft und am Markt oder im eigenen Unternehmen, also internen und externen Individuen, Gruppen und Organisationen,

Abbildung 9: Arenen, Akteure und Zielgruppen der Innovationskommunikation

	Arena der Akteure	Arena der Bezugs- und Einflussgruppen
Makroebene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovationscluster aus Wirtschaft, Wissenschaft, Forschung und Medien 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politik ▪ Verbände ▪ Medien ▪ Gesellschaft
Mesoebene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklungspartner ▪ F+E-Abteilung ▪ Management ▪ Kommunikationsabteilung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interessensgruppen ▪ Wettbewerber ▪ Belegschaft
Mikroebene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forscher und Entwickler ▪ Manager ▪ Kommunikationsfachleute 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiter ▪ Kunden ▪ Anwohner und weitere individuell Betroffene

Quelle: eigene Darstellung

die von den Zielen des Unternehmens betroffen sind oder es in Bezug auf die Erreichung dieser Ziele beeinflussen können (vgl. Mast 2005: 46f.). Dieser Austausch geschieht nicht nur zur Unterstützung des Innovationsprozess. Er ist für die Legitimation unternehmerischen Handelns in der Öffentlichkeit unumgänglich. Das innovative Unternehmen kann nur so glaubhaft nachweisen, dass es im Rahmen des Wertegefüges der Gesellschaft seine, durchaus mit anderen Positionen potenziell Konflikt behafteten Interessen vertritt, aber auch deren Anliegen respektiert (vgl. Scherer 1995: 52, 79). Nur wenn dies gelingt wird ihm der notwendige Handlungsspielraum von der Gesellschaft zugestanden.

Die Vielzahl der Kommunikationspartner wird auch in der Praxis deutlich. In einer Befragung im Jahre 2004 hielten mehr als die Hälfte der teilnehmenden Kommunikationsexperten zehn Zielgruppen für wichtig oder sehr wichtig für die Innovationskommunikation. Diese reichten von Kunden, Fachjournalisten und Mitarbeitern bis zu Kapitalgebern, Kooperationspartnern und Entwicklungspartnern. Seltener wurden die Politik und Behörden, Verbände und Nicht-Regierungsorganisationen genannt (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2004: 55). Auch diese können, wie die vorangegangenen Ausführungen gezeigt haben, heute den Erfolg des Innovationsprozesses maßgeblich beeinflussen und sollten deshalb nicht vernachlässigt werden. Um erfolgreicher zu sein, müsste die ohnehin schon anspruchsvolle Zahl der Kommunikationspartner also noch erhöht, die Kommunikation mit ihnen intensiviert werden. Denn:

„Stakeholder relations become more important because of the opening up of the innovation process“ (Zerfaß 2005a: 12).

Problematisch ist in diesem Zusammenhang, dass Konflikte zwischen den möglicherweise gegenläufigen Interessen verschiedener Gruppen entstehen können (vgl. Zerfaß 2005b: 26ff.; Zerfaß 2004: 18f.). Dabei kann ein Unternehmen nicht jedem erzählen, was er hören will, denn dass widersprüchliche Informationen entdeckt werden und das Vertrauen aller Anspruchsgruppen und Partner schädigen, ist sehr wahrscheinlich (siehe Kap. 5.3.5). Und auch eine zurückhaltende Kommunikation, am kleinsten gemeinsamen Nenner ausgerichtet, ist nicht empfehlenswert:

„Innovationen, die in der Öffentlichkeit oder von bestimmten Zielgruppen nicht gesehen werden, verlieren ihre Wirkung als Wettbewerbsvorteil“ (Mast 2004: 37).

Medien als Vermittler

Auch auf Seiten der Medien hemmen einige Umstände die Berichterstattung über innovative Unternehmen. Zwar stehen sie Innovationen – wenn auch nicht dem Begriff „Innovation“ – positiv gegenüber (vgl. Mast 2005: 48), eine ausführliche Innovationsberichterstattung verhindert oft jedoch die Uneindeutigkeit des Innovationsthemas. Solange Journalisten nicht abschätzen können, was Innovationen bedeuten und welche Folgen sie haben, berichten sie oft lieber nicht (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2006: 24). Hinzu kommt, dass es in den klassischen Medien oft kein für Innovationen zuständiges Ressort oder keine geeigneten Formate gibt. Die wirtschaftlichen Implikationen einer Innovation beispielsweise überfordern viele Redakteure der „Wissens“-Seiten einer Tageszeitung, die meist technologisch anspruchsvollen Hintergründe schrecken dagegen die Wirtschaftsredakteure ab (vgl. Mast 2005: 48f.). Gute Innovationsberichterstattung kann deshalb nur von einem Allround-Journalisten geleistet werden, der technologische, wirtschaftliche und soziale Aspekte der Innovation erkennen und einordnen kann. So ist die Medienberichterstattung über Innovationen häufig suboptimal:

„Auffällig bei der Berichterstattung neuer [...] Entwicklungen ist die Konzentration auf Funktionen und Features, was nicht selten epische Züge annimmt. Welchen konkreten Nutzen aber ein neues Produkt dem Verbraucher bringt, bleibt oft im Nebel. [...] Unscharf bleibt oftmals auch die gesellschaftliche und soziale Dimension, die sich mit den Auswirkungen bzw. den Perspektiven einer Neuerung auseinandersetzt.“
(Fink 2005: 1)

Dies kann nicht im Sinne des innovativen Unternehmens sein – ein Großteil des Potenzials der Innovationskommunikation bleibt ungenutzt. Sichtet man die aktuelle Forschung zum Thema, finden sich zahlreiche Hinweise, wie die Zusammenarbeit von Unternehmenskommunikation und Journalismus bei Innovationsthemen verbessert werden könnte. Ein grundlegender Ansatz ist die Übersetzung der Innovation in eine für alle Beteiligten verständliche Sprache. Zudem brauchen Journalisten Informationen zur Erfindung, die sich möglichst an ihren Interessen und ihrem Wissenstand orientieren, und ebenso eine realistische Einschätzung der Auswirkungen auf verschiedene gesellschaftliche Bereiche, zum Beispiel in Form der Beschreibung von Anwendungsmöglichkeiten (vgl. Höij 2004: 6). Unterstützend wirken plastische Beispiele, das Herstellen aktueller Bezüge, die konkrete Herausarbeitung des Nutzens für das Medienpublikum sowie eine unterhaltende, personalisierte Präsentation oder Visualisierungen (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2005: 65f.; Mast 2004: 45). Allgemein gesprochen gilt es den Nachrichtenwert einer Innovation zu betonen oder herzustellen und dem Journalisten eine Publikumsansprache auf informativer und emotionaler Ebene zu ermöglichen (vgl. Höij 2004: 9ff.; Mast 2004: 42f.). Verschiedenen Mediengattungen und Redaktionen interes-

sieren sich dabei für unterschiedliche Informationen bezüglich Quantität, Qualität und Aufmachung und bedienen verschiedene Publikationen. Daran muss sich die Innovationskommunikation eines Unternehmens orientieren und Medien individuell ansprechen (vgl. Mast 2005: 56f.).

5.2.4 Zwischenfazit

Festhalten lässt sich also, dass viele Gruppen und Individuen mit unterschiedlichsten Interessen an der Entstehung und Verbreitung von Innovationen beteiligt sind. Sie haben dabei großen Einfluss auf den Erfolg und sind von den Folgen der entstehenden Veränderungen betroffen. Deshalb müssen die jeweils relevanten Player von der Ideengenerierung an, über die Entwicklung bis zur Diffusion in einen offenen, nicht voll kontrollierbaren Innovationsprozess mit zahlreichen Rückkopplungen eingebunden werden. Nur so können ein Interessensausgleich und damit erfolgreiche Innovationen und funktionierende Innovationssysteme entstehen. Die Medien spielen dabei oft eine wichtige Vermittlerrolle zwischen den Beteiligten. Ihre Bedürfnisse und die kommunikativen Eigenschaften von Innovationsthemen müssen deshalb berücksichtigt werden. Kurz: Die Kommunikationsaufgabe im Innovationsprozess ist umfangreich, komplex und unter erschwerten Bedingungen zu lösen. Gelingt dies jedoch, dann trägt Kommunikation maßgeblich zum Innovationserfolg bei. Zerfaß (2006: 19) bezeichnet sie deshalb als den „Missing Link zwischen Idee und Markterfolg“ und geht davon aus, dass Innovationskommunikation unter Wettbewerbsgesichtspunkten in den nächsten Jahren noch deutlich wichtiger werden wird.

Die für die Innovationskommunikation Verantwortlichen stehen also vor großen Herausforderungen, die sich aus den in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten Bedingungen der Innovationskommunikation ergeben. Sie lassen sich Form der folgenden Fragen verdichten:

1. *Wie kann Innovationskommunikation organisiert werden?*
2. *Wie kann allen Kommunikatoren ein ausreichendes Verständnis von Innovationen vermittelt werden, damit sie ihren Beitrag zur Innovationskommunikation leisten können?*
3. *Wie können die Kommunikatoren dazu motiviert werden, dies auch zu tun?*
4. *Wie ist mit den Eigenschaften von Innovationen als Thema umzugehen?*
5. *Wie können Forschungsergebnisse in Bezug auf die Medien und ihre Bedürfnisse bei der Berichterstattung über Innovationen im Umgang mit ihnen berücksichtigt werden?*

Sind diese fünf grundlegenden Probleme gelöst, gilt es folgende Herausforderungen anzugehen:

6. Wie kann die Kommunikation zwischen den Akteuren bei der Ideengenerierung und -entwicklung unterstützt werden?
7. Wie kann auf Interessen und Bedürfnisse verschiedener interner und externer Anspruchsgruppen im Innovationsprozess eingegangen werden?
8. Wie kann ein Unternehmen bei internen und externen Anspruchsgruppen und am Markt ein attraktives, innovatives Image als Partner oder Anbieter entwickeln?
9. Wie kann ein Unternehmen zur Entstehung und Stärkung eines Innovationsclusters beitragen? Wie also können Wirtschaft, Forschung, Politik und Medien vernetzt werden?

Ordnet man diese Fragen in das eingeführte Arenen-Modell (siehe Abbildung 17) ein, dann zeigt sich, dass eine Bewältigung dieser Herausforderungen positive Auswirkungen von der Mikro- über die Meso- bis zur Makroebene haben würde

Abbildung 10: Herausforderungen im Feld der Innovationskommunikation

	Arena der Akteure	Arena der Bezugs- und Einflussgruppen
Makroebene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frage 9 – Förderung eines Innovations-clusters 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frage 5 – Umgang mit den Medien
Mesoebene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frage 1 – Organisation ▪ Frage 5 – Umgang mit den Medien ▪ Frage 6 – Unterstützung der Akteure ▪ Frage 7 – Eingehen auf Bedürfnisse beteiligter Gruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frage 8 – Eingehen auf Bedürfnisse interner und externer verschiedener Gruppen
Mikroebene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frage 2 – Information der Kommunikatoren ▪ Frage 3 – Motivation der Kommunikatoren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frage 2 – Information der Kommunikatoren ▪ Frage 3 – Motivation der Kommunikatoren
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frage 4 – Eigenschaften des Themas Innovation 	

Quelle: eigene Darstellung

und zwar sowohl in Bezug auf den Innovationsprozess selbst, als auch die Imagebildung bei Anspruchs- und Einflussgruppen (Abbildung 18).

Das nächste Kapitel umfasst einen grundlegenden, an den für die Bewältigung der identifizierten Herausforderungen wesentlichen Punkten orientierten Überblick zum Konzept der integrierten Kommunikation. Es bildet die Grundlage für die Einschätzung des Potenzials einer integriert organisierten Unternehmenskommunikation bezüglich der eingangs aufgeworfenen Fragestellungen.

5.3 Integrierte Kommunikation

Die Unternehmenskommunikation erbringt wichtige Leistungen im Unternehmen: Sie dient der Prozesssteuerung durch Kommunikation. Sie unterstützt die kontinuierliche Weiterentwicklung von Handlungen und Plänen, die aufgrund der Interaktion des Unternehmens mit anderen dynamischen Systemen notwendig ist. Zudem erfüllt sie eine Orientierungsleitung durch das Beschaffen und Verarbeiten interner und externer Informationen, die Analyse bestehender und anzustrebender Beziehungen und die aktive Nutzung kommunikativer Potenziale. Durch den aktiven Austausch mit dem Unternehmensumfeld füllt sie das Unternehmenshandeln für interne und externe Bezugsgruppen mit Sinn (vgl. Ahrens/Behrent 1995: 91ff.).

All diese Punkte unterstreichen noch einmal, warum Kommunikation nicht nur, aber auch für den Innovationsprozess von so großer Bedeutung ist. Doch wie kann sie unter den heutigen Bedingungen – in Bezug auf den veränderten Innovationsprozess (siehe Kap. 5.2.1) und die veränderten Kommunikationsbedingungen (siehe Kap. 5.3.5) – ihr Potenzial möglichst gut ausschöpfen? Der Einsatz integrierter Kommunikation wird hier seit zwei Jahrzehnten von zahlreichen Wissenschaftlern und Kommunikationspraktikern empfohlen (vgl. u. a. Bruhn 2005: 89ff.; Schultz 1996: 139; Zerfaß 2004: 307f.).

5.3.1 Der Begriff

Was verbirgt sich nun hinter diesem Begriff? Bruhn definiert integrierte Kommunikation folgendermaßen:

„Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der

Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes des Unternehmens zu entwickeln.“ (Bruhn 2006a: 17)

Er greift dabei die Aspekte auf, die sich bei der großen Mehrheit derjenigen Autoren wieder finden, die sich mit dem Thema beschäftigen. Dabei darf Integration nicht als radikale Vereinheitlichung aufgefasst werden. Uniformität ist vielmehr eine große Gefahr, denn

„nicht alles und jedes kann in der gleichen Art und Weise behandelt werden. Integrierte Unternehmenskommunikation muss Vielfalt ermöglichen und Vielfalt widerspiegeln“ (Ahrens/Scherer/Zerfaß 1995: 7).

Sonst könnte das Unternehmen der Vielzahl seiner Kommunikationspartner und ihren verschiedenen Ansprüchen und Hintergründen nicht gerecht werden. Dennoch gilt es, einen widerspruchsfreien Gesamteindruck zu wahren (vgl. u. a. Steinmann/Zerfaß 1995: 35ff.; Bruhn 2006a: 66ff.).

In den letzten Jahrzehnten haben verschiedene Autoren unterschiedliche Ansätze zur integrierten Kommunikation entwickelt. Ihnen allen liegt ein strategischer Kommunikationsansatz zu Grunde. Sie unterscheiden sich aber hinsichtlich ihrer Komplexität und Umsetzungsnähe. Manche Autoren schreiben zudem aus der Perspektive einer bestimmten Kommunikationsdisziplin: Die Forscher von der Northwestern University nehmen, genauso wie Manfred Bruhn und Karin Kirchner mehr oder weniger ausgeprägt eine Marketingsicht ein. Larissa und James Grunig dagegen schreiben aus einer PR-zentrierten Perspektive. Das Kommunikationsmodell von Ansgar Zerfaß berücksichtigt Marktkommunikation, Public Relations und interne Kommunikation gleichermaßen, ist dabei aber von der betriebswirtschaftlich beeinflussten Denkweise des Kommunikationsmanagement geprägt. Übersichtliche Zusammenfassungen der verschiedenen Ansätze finden sich bei Kirchner (vgl. 2001: 123ff.) und Bogner (vgl. 2003: 8ff.).

Die Unterschiede zwischen den einzelnen Ansätzen herauszuarbeiten würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Deshalb beschränkt sie sich auf grundsätzliche Gemeinsamkeiten, die in leicht abgewandelter Form bei allen Autoren zu finden sind, greift aber auch einige Elemente einzelner Modelle heraus, die im Innovationskontext besonders relevant sind. Dabei wird jedoch immer eine gleichwertige Betrachtung von interner Kommunikation, Marktkommunikation und Public Relations angestrebt.

5.3.2 Formen der Integration

Die *inhaltliche Integration* bezieht sich auf die Konsistenz verschiedener Aussagen vor allem dann, wenn sie gegenüber Personen mit konkurrierenden Interessen oder Personen, die in unterschiedlichen Rollen verschiedene Interessen gegenüber dem Unternehmen vertreten, gemacht werden. Dies geschieht indem die kommunikative Leitidee bezüglich verschiedener Zielgruppen zu einem bestimmten Leitmotiv ausdifferenziert wird, das die gesamte Kommunikation mit dieser Gruppe prägt. So ergeben sich integrierende inhaltliche Verbindungen über sämtliche eingesetzten Kommunikationsinstrumente. Die *zeitliche Integration* stellt die Konsistenz der Kommunikation im Zeitverlauf sicher – eine grundlegende Voraussetzung für das Entstehen von Glaubwürdigkeit. Die *formale Integration* schließlich bezieht sich auf die einheitliche äußerliche Gestaltung aller Kommunikationsmaßnahmen und erleichtert damit Wiedererkennung und Zuordnung der Kommunikation. Alle drei Formen der Integration tragen dazu bei, dass sich die Wirksamkeit einzelner Kommunikationsaktivitäten in Bezug auf das Erreichen der aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Kommunikationsziele erhöht. Sie übersteigt die Summe der Einzelwirkungen nicht integrierter Maßnahmen (vgl. Bruhn 2006a: 73).

In der Unternehmenspraxis ist die formale Abstimmung, z. B. durch Corporate Design-Richtlinien, am leichtesten. Auch eine inhaltliche Abstimmung nehmen viele Unternehmen vor, die angeben, integrierte Kommunikation zu betreiben. Bei der zeitlichen Abstimmung der Maßnahmen dagegen besteht aktuell noch deutlicher Nachholbedarf (vgl. ebd.: 74).

Zusätzlich unterscheidet Bruhn (vgl. ebd.: 75ff.) verschiedene Integrationsrichtungen und -funktionen. Das Ausmaß der *horizontalen Integration* bestimmt sich danach, welche Kommunikationsinstrumente in Bezug auf eine bestimmte Zielgruppe eingesetzt und koordiniert werden. Die *vertikale Integration* dagegen beschreibt, in Bezug auf wie viele mit der Wertschöpfung in Verbindung stehende Gruppen (vom Zulieferer bis zum Kunden) die Kommunikation mit einem bestimmten Instrument abgestimmt ist. Kommunikationsfunktionen nach Bruhn sind *Information*, *Profilierung*, *Motivation* und *Dialog*. Für jede dieser Zielrichtungen eignet sich der integrierte Einsatz ganz bestimmter Kommunikationsinstrumente.

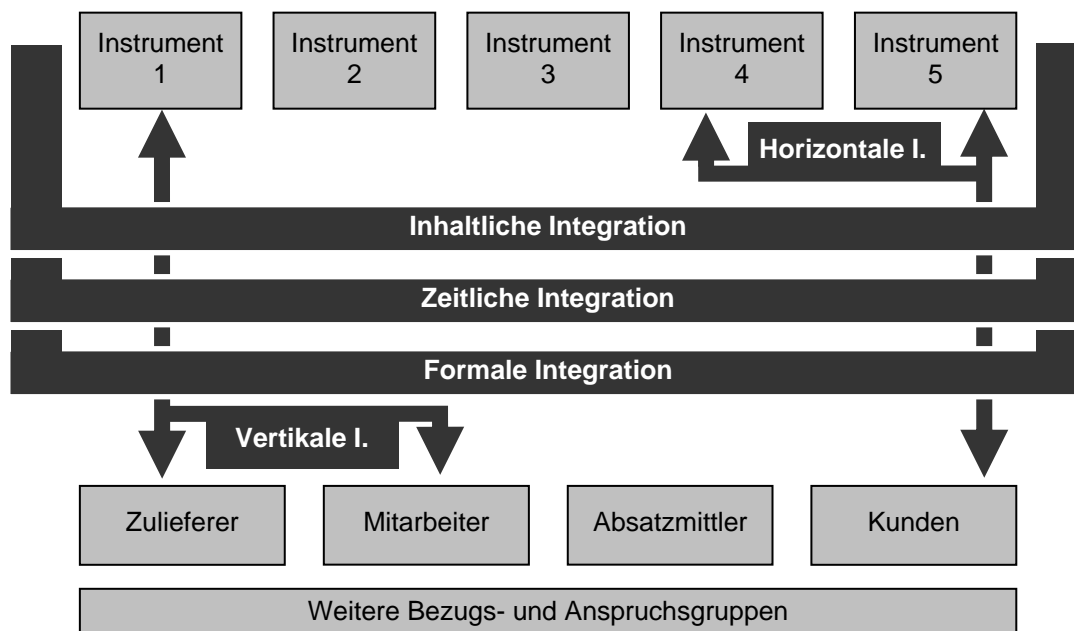
Abbildung 19 gibt einen Überblick über diese verschiedenen Formen der Integration.

5.3.3 Das Ziel integrierter Kommunikation

Ziel einer integrierten Unternehmenskommunikation ist es, einen möglichst hohen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten. Dies geschieht durch die Steigerung von Effektivität und Effizienz (vgl. Bruhn 2006a: 4; Friedrichsen/Konerding 2005: 6).

Zum einen werden einzelne Teile und auch die Gesamtheit der Kommunikationsstrategie in Bezug auf ihren Beitrag zur Zielerreichung hinterfragt und abgestimmt. Einzelstrategien, die isoliert durchaus sinnvoll erscheinen, können sich im Gesamtkontext als kontraproduktiv erweisen, weil sie die Interdependenz verschiedener Öffentlichkeiten ausblenden. Es gilt also die verbesserte Wirkung integrierter Maßnahmen auszunutzen und die Effektivität der Kommunikation zu steigern (vgl. Steinmann/Zerfaß 1995: 34). Zum zweiten verbessert die Integration das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Kommunikation durch eine Umsetzung, die sich an der Realisation von Synergieeffekten ausrichtet (vgl. Wightman 1999: 21; Hofmann/Landmann 1995: 116; Bruhn 2006a: 19; Steinmann/Zerfaß 1995: 34). Abstimmungsprozesse beim Erstellen von Inhalten helfen beispielsweise Doppelarbeiten zu vermeiden – Ressourcen werden effizienter eingesetzt. Gemeinsam nutzen lassen sich auch Methoden- und Datenbanken, Zielgruppenanalysen oder

Abbildung 11: Formen der Integration



Quelle: eigene Darstellung

Daten aus der Markt- und Meinungsforschung. Dadurch wird zudem die Motivation der Mitarbeiter, ihr Verständnis für die Arbeitsweise anderer Kommunikationsbereiche und ihre Identifikation mit dem Unternehmen gefördert.

Unter ökonomischen Gesichtspunkten ist davon auszugehen, dass die Kosten für die Kommunikation sinken, wohingegen die Absatzzahlen steigen. Allerdings muss eingeräumt werden, dass der Nachweis dieser Mechanismen in der Realität ein Problem darstellt.

5.3.4 Begründung der Vorteilhaftigkeit

Die Vorteile eines integrierten Vorgehens lassen sich theoretisch begründen (vgl. Bruhn 2006a: 33ff.; Maier 2006: 29). Besonders aussagekräftig sind dabei Erkenntnisse der Verhaltenswissenschaften, insbesondere aus den Bereichen Gestaltpsychologie und Schematheorie, da sie die verbesserte Wirkung integrierter Kommunikation erklären.

Im Rahmen der subjektiven Wahrnehmung als Prozess der Informationsverarbeitung kann der Einzelne nie alle zur Verfügung stehenden Informationen berücksichtigen. Entscheidungen werden immer auf Basis einer individuellen Informationsauswahl getroffen. Deshalb muss unternehmensseitige Kommunikation auf eine einheitliche Wahrnehmung der verbreiteten Inhalte abzielen, um auf diese Weise bestimmte Entscheidungen und Verhaltensweisen beim Rezipienten zu provozieren. Denn legen die selektierten Informationen unabhängig vom Auswahlverhalten immer den gleichen Schluss nahe, wird das Individuum eher der Unternehmenslogik folgen. Sowohl die Gestaltpsychologie als auch die Schematheorie gehen davon aus, dass ein Individuum bei widersprüchlichen, inkonsistenten Informationen in einen Konflikt gerät. Eine einheitliche Wahrnehmung und Interpretation im Sinne des Unternehmens wird unwahrscheinlich.

5.3.5 Die wachsende Bedeutung integrierter Kommunikation

Die Bedingungen unter denen Unternehmenskommunikation ihre Ziele verfolgt, haben sich in den letzten beiden Jahrzehnten deutlich verschärft: Der Wettbewerb um Aufmerksamkeit hat stark zugenommen – vor allem durch die gestiegene Menge verfügbarer Inhalte verschiedensten Ursprungs und das Entstehen neuer Medien bei gleich bleibender Informationsverarbeitungskapazität der Zielgruppen. Gleichzeitig ist die Zahl der Gruppen, die ihre Ansprüche gegenüber einem Unternehmen öffentlich kundtun, gestiegen. Deshalb hat sich die Ausrichtung der Unternehmenskommunikation geändert. Adäquate Information ist heute die Basis der Kommunikationsarbeit, bewähren muss sie sich im Dialog. Dadurch ist das Aufgabenbiet vielfältiger, differenzierter und anspruchsvoller geworden (vgl. u. a.

Bruhn 2006a: 1; Friedrichsen/Konerding 2004: 5). Für den Bereich der Marktkommunikation kommt hinzu, dass mit der fortschreitenden Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien neue Vertriebswege erschlossen wurden. Menschen informieren sich heute individuell und erwarten individualisierte Produkte. Massenproduktion, Massenmarkt, Massenkommunikation und Massenwerbung sind überholt. Gleichzeitig verlieren Unternehmen zunehmend die Kontrolle über wichtige Kommunikationsprozesse:

„It is not the product innovator or developer that is dominant today [...] The manufacturer and retailer can send messages. The consumer can request information. It is the interface and the interaction between the groups or individuals that is really the critical issue.“ (Schultz 1996: 145)

Zudem hat die Komplexität von Unternehmen und die Zahl der eingesetzten Kommunikationsinstrumente zugenommen (vgl. Bruhn 2006a: 2ff.). Der Einzelne kann heute entscheiden, ob er verschiedene Unternehmensbotschaften interpretiert wie vorgesehen, ob er sie einfach ignoriert oder aber sie in einer vollkommen unvorhergesehenen Weise kombiniert und Widersprüche, sollten sie denn vorhanden sein, zum Nachteil des Unternehmens auslegt (vgl. Schultz 1996: 139).

Dass widersprüchliche Aussagen entdeckt werden, wird heute aus drei Gründen immer wahrscheinlicher. Zum einen kommt der Einzelnen in verschiedenen Rollen mit dem Unternehmen in Kontakt, zum Beispiel als Kunde, Arbeitnehmer und Umweltaktivist. Inkonsistenzen zwischen Äußerungen von Öffentlichkeitsarbeit, Marktkommunikation und Mitarbeiterkommunikation werden also leichter aufgedeckt. Zum zweiten sind verschiedene gesellschaftliche Kommunikationsarenen immer stärker miteinander verflochten. Themen können von der Arena einer Fachdiskussion in die massenmediale Öffentlichkeit wandern. Dass dabei unerwünschte Dissonanzen entstehen, kann nur durch eine systematische Themen- und Stimmungsanalyse verhindert werden. Schließlich begünstigt die aufdeckende und verknüpfende Arbeitsweise des Journalismus, dass Unstimmigkeiten auffallen. Dadurch ergeben sich aber auch Chancen für die integrierte Kommunikation. Durch ein abgestimmtes Vorgehen können Themen leichter auf die Agenda gehoben werden (vgl. Zerfaß 2004: 309ff.).

Vor diesem Hintergrund erfordert die aktuelle Situation einen grundlegend neuen und integrierten Kommunikationsansatz, der Widersprüche vermeiden hilft, verbunden mit einem Managementansatz, der die strategische Bedeutung der Unternehmenskommunikation berücksichtigt. Nicht mehr die Produkte selbst, sondern die Kommunikation über sie entscheidet heute über Erfolg und Misserfolg. Eine Weiterentwicklung der alten Kommunikationspraxis allein ist deshalb nicht ausreichend (vgl. Bruhn 2006a: 4f.; Zerfaß 2004: 288).

Diese veränderten Kommunikationsbedingungen sind den kommunikativen Herausforderungen im Innovationsprozess äußerst ähnlich, was als erstes Indiz dafür gewertet werden kann, dass Innovationskommunikation von einem integrierten Kommunikationsansatz profitieren könnte. Denn:

„Die Notwendigkeit zur Integrierten Kommunikation ist umso größer, je vielfältiger die zum Einsatz kommenden Kommunikationsinstrumente sind, je mehr Personen bzw. Abteilungen am Kommunikationsprozess beteiligt werden und je häufiger damit verbundene Kommunikationsdefizite auftreten.“ (Bruhn 2006a: 4f.)

5.3.6 Umsetzung einer integrierten Kommunikationsstrategie

Die Entwicklung und Lenkung eines integrierten Kommunikationssystems ist jedoch nicht ganz einfach.

„Mit dieser Frage nach der Steuerung von Integrationsaktivitäten ist generell – ganz unabhängig von der Kommunikationspolitik – eines der schwierigsten Probleme angesprochen, mit dem sich die Unternehmensführung in Theorie und Praxis auseinanderzusetzen hat.“ (Steinmann/Zerfaß 1995: 38)

Um eine solche Strategie umsetzen zu können, gilt es zunächst, organisatorischen Aufbau und Ablauf im Unternehmen so zu verändern, dass sie die Kommunikation nicht behindern:

„Ressortdenken und hierarchische Strukturen müssen durch ergebnisorientierte, interdisziplinäre Team- und Projektformationen ersetzt werden, deren Ergebnisse von einem starken Lenkungsgremium politisch getragen werden“ (Kirchner 2001: 174).

Diese Stelle für integrierte Unternehmenskommunikation stößt einen gemeinsamen Planungs- und Strategieentwicklungsprozess für alle Kommunikationsdisziplinen an und koordiniert seinen Ablauf. Sie verfügt über eine Richtlinienkompetenz und fördert das Entstehen einer Kultur der integrierten Kommunikation. Für die Realisierung der Strategie sind andere Stellen zuständig (vgl. Zerfaß 2004: 314; Friedrichsen/Konerding 2005: 12f.).

Dabei stellt die inhaltliche, formale und zeitliche Integration nur einen ersten Schritt zur Abstimmung von vom Unternehmen geplanter oder vorhersehbarer Kommunikation dar. Die Kommunikationsaufgabe eines Unternehmens ist, wie

bereits erläutert, heute so komplex, interne und externe Entwicklungen ergeben sich so unerwartet, dass geeignete Steuerungspotentiale in allen Managementfunktionen angelegt werden müssen, um schnell und angemessen reagieren zu können (vgl. u. a. Steinmann/Zerfaß 1995: 38; Zerfaß 2004: 13ff.). Bei der *Planung* muss neben den erwähnten integrierten Kommunikationsplänen eine grundsätzliche Kommunikationsphilosophie entwickelt werden, die auch Orientierung in unvorhergesehenen Kommunikationssituationen bietet und so ein integriertes Handeln begünstigt. In Bezug auf die *Kontrolle* reicht es nicht aus zu überprüfen, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden. Weil in der Planung nicht jede mögliche Entwicklung vorhergesehen werden kann, sie also nur selektiv geschieht, muss die Kontrolle die Kommunikationsphilosophie, -leitlinien und -motive fortwährend unter Berücksichtigung aller verfügbaren internen und externen Informationen hinterfragen und weiterentwickeln. Des Weiteren muss überprüft werden, ob die *Organisation* die bereits skizzierten Anforderungen für eine erfolgreiche integrierte Kommunikation erfüllt. Schließlich gilt es das *Personalmanagement* einzubinden, das die notwendigen personellen Ressourcen bereitstellen und die Fähigkeiten der beteiligten Mitarbeiter weiterentwickeln muss. Dabei ist es nicht ausreichend, dass die angesprochene Kommunikationskultur in den Kommunikationsabteilungen gefördert wird. Ein grundlegendes Verständnis muss allen Mitarbeitern vermittelt werden. Denn sie sind nicht selten die ersten Repräsentanten des Unternehmens.

Grundsätzlich muss eine integrierte Kommunikation immer unternehmensbezogen entwickelt und umgesetzt werden. Die Situation eines mittelständischen Produktionsunternehmens unterscheidet sich zu sehr von der eines internationalen Dienstleisters, als dass ein Einheitsrezept für beide ein optimales Ergebnis liefern würde (vgl. Zerfaß 2004: 316).

5.3.7 Zwischenfazit

Aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen deuten vor dem Hintergrund der beschriebenen Eigenschaften integrierter Kommunikation und der diesem Konzept inhärenten Logik darauf hin, dass ein solcher Ansatz heute prinzipiell von Vorteil ist. Denn ein unternehmenszielbezogenes Kommunikationsmanagement, das trotz der vielen eingesetzten Instrumente und verschiedenster Kommunikatoren ein einheitliches, konsistentes und widerspruchsfreies Unternehmensbild vermittelt, ist unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten sinnvoll.

Dass eine inhaltliche, zeitliche und formale Integration und eine horizontale und vertikale Abstimmung unter Berücksichtigung verschiedener Kommunikationsfunktionen zweckmäßig sind, lässt sich theoretisch begründen. Betrachtet man die aktuellen Entwicklungen in Wirtschaft, Medien und Gesellschaft, dann spricht

zudem einiges dafür, dass sich in Zukunft ein integrierter Kommunikationsansatz immer mehr lohnen wird.

Allerdings muss eingeräumt werden, dass zur Implementierung eines solchen Systems ein grundsätzliches Umdenken, sowie eine Umstrukturierung von Aufbau- und Ablauforganisation der Kommunikationsabteilungen und auch von Unternehmensbereichen über diese hinaus erforderlich ist. Der Weg zu einer übergeordneten Leitungs- und Koordinationsstelle, interdisziplinären Kommunikationsteams und einer integrierende Kommunikationskultur ist lang und beschwerlich. Einmalig entstehen Kosten bei der Umstellung, aber auch die fortwährende Abstimmung verursacht zusätzlichen Aufwand, der erst durch die positiven Effekte integrierter Kommunikation aufgewogen werden muss. In der Praxis hierfür eine nachvollziehbare Kosten-Nutzen-Rechnung aufzustellen, ist sehr schwierig. In der Wahrnehmung der meisten Kommunikationsverantwortlichen überwiegen die Vorteile integrierter Kommunikation jedoch deutlich (vgl. u. a. Bruhn 2006b: 115; Friedrichsen/Konerding 2005: 31). So kann davon ausgegangen werden, dass auch die Innovationskommunikation von einer Einbindung in ein integriertes Kommunikationssystem profitieren wird.

5.4 Integrierte Innovationskommunikation

Um einige konkrete Indizien für die Vorteilhaftigkeit integrierter Innovationskommunikation zu erhalten, sollen nun die in Kapitel 5.2.4 identifizierten Herausforderungen an die Innovationskommunikation noch einmal aufgegriffen werden, um zu klären, ob ein integrierter Kommunikationsansatz zu ihrer Bewältigung beitragen kann.

5.4.1 Konkrete Ansatzpunkte

Wie kann Innovationskommunikation organisiert werden?

Die Kommunikationsaufgabe im Innovationsprozess ist sehr komplex, denn Innovationen besitzen sehr viele unterschiedliche Bedeutungen und Implikationen für verschiedene Anspruchsgruppen und auch für die Beteiligten selbst. Deshalb kann gute Innovationskommunikation nicht allein von einer Kommunikations- oder Forschungsabteilung bewältigt werden.

„Entwickler und Kommunikatoren, Innovatoren und Promotoren müssen in einem ständigen Austauschverhältnis stehen und den Innovationscharakter auch mit Hilfe externer Beobachter immer wieder überprüfen und neu bestimmen“ (Rademacher 2006: 10).

Ein solches Modell ließe sich sehr gut in einer auf integrierte Kommunikation ausgerichteten Organisation realisieren – im Lenkungsgremium durch einen Innovationsverantwortlichen ergänzt durch ein interdisziplinäres Kommunikationsteam, das sich um die Realisierung von integrierten Maßnahmen in den verschiedenen Kommunikationsbereichen und während des gesamten Innovationsprozess kümmert, aber auch die Perspektiven verschiedenster Zielgruppen in den Innovationsprozess einbringt.

Einen solchen integrierten Ansatz verfolgt zum Beispiel *VeriSign, Inc.*, ein US-amerikanisches Unternehmen, das die Vergabe von .com- und .net-Domains kontrolliert und als Zertifizierungsstelle für digitale Zertifikate fungiert (vgl. Roberts 2002: 53). Auch *Siemens* verfolgt einen ähnlichen Ansatz. Mit 18 dezentral organisierten Geschäftseinheiten und über zehn sehr unterschiedlichen Arbeitsfeldern hat das Unternehmen weltweit eine sehr komplexe Kommunikationsaufgabe zu bewältigen. Für einen sympathischen Auftritt, der Kompetenz vermittelt und das Entstehen von Vertrauen und Akzeptanz begünstigt, setzt Siemens auf integrierte Kommunikation, die sich extern (Absatz und Imagebildung) wie intern (Selbstverständnis und Unternehmenskultur) positiv auswirken soll und direkt aus den Unternehmenszielen abgeleitet wird. Mit dem Vorstand stimmt das Leitungsgremium die wesentlichen Kommunikationsprojekte für alle Bereiche ab. Bei Themen wie „Umweltschutz“ oder „Globalisierung“ erarbeiten interdisziplinäre Projektteams aus allen Geschäftseinheiten gemeinsame Positionen. Bei der Umsetzung in der Konzernzentrale, den Geschäftseinheiten und den verschiedenen Regionen ist ein gewisses Maß an geschäftlicher und regionaler Differenzierung möglich, ohne dass der kommunikationspolitische Grundsatz einer Integration von Zielen, Inhalten und Vorgehensweisen gefährdet wird (vgl. Conradi 1995: 190ff.).

Wie kann allen Kommunikatoren ein ausreichendes Verständnis von Innovationen vermittelt werden, damit sie ihren Beitrag zur Innovationskommunikation leisten in der Lage sind?

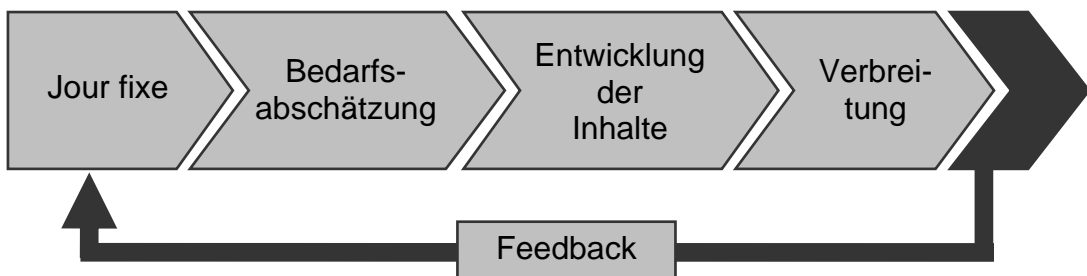
Das Steuerungsgremium einer integrierten Kommunikationsstrategie kann aufgrund seiner Zusammensetzung abschätzen, welcher Mitarbeiter im Unternehmen, vom Management über die Kommunikationsverantwortlichen bis zum Produktionsarbeiter, wie viel über innovative Projekte erfahren muss, um sich mit seinem Unternehmen und den dort entwickelten Innovationen auseinanderzusetzen und seiner Rolle gerecht zu werden. Sind die Mitarbeiter dann entsprechend informiert, können sie durch Anregungen den Innovationsprozess unterstützen oder aber zur Positionierung des Unternehmens in der Öffentlichkeit beitragen. Denn oft sind sie und nicht die Kommunikationsexperten die ersten Vertreter des Unternehmens nach Außen (vgl. Ahrens/Behrent 1995: 99). Die notwendigen Infor-

mationen lassen sich im regelmäßigen Austausch mit der Forschungsabteilung beschaffen und können über interne Breitenmedien verbreitet werden.

Mindestens genauso wichtig ist es, den Entwicklern die Möglichkeit zu geben und sie dazu aufzufordern, aktuelle Forschungsprojekte vorzustellen. So können Möglichkeiten identifiziert werden, diese durch integrierte Kommunikation voranzutreiben oder sie als Thema in der Kommunikation einzusetzen.

Ein beispielhafter Prozess könnte in diesem Zusammenhang folgendermaßen aussehen:

Abbildung 12: Kommunikation im Innovationsprozess



Quelle: eigene Darstellung

Im Rahmen eines Jour fixe wäre ein Austausch zwischen Kommunikations- und Forschungsabteilungen denkbar. Im Anschluss daran könnte der Informations- und Kommunikationsbedarf abgeschätzt werden. In den Aufgabenbereich des Innovationskommunikationsteams fielen dann die zielgruppengerechte Entwicklung der Inhalte und ihre Verbreitung über einseitige und dialogische Kommunikationskanäle. Die Reaktionen und Rückfragen der angesprochenen Gruppen könnten schließlich im Rahmen des nächsten Jour fixe als wertvolles Feedback, als Indizien für weiteren Kommunikationsbedarf, als Hinweise auf die Positionen von Stakeholdern, die es zu berücksichtigen gilt, und nicht zuletzt als Input für die Innovationsentwicklung selbst diskutiert werden.

Wie können die Kommunikatoren dazu motiviert werden, zur Innovationskommunikation beizutragen?

Informationsbedarf zu erkennen, Informationen zu beschaffen und sie als Basis einer integrierten Kommunikation abgestimmt zu verbreiten, ist theoretisch durch das Einführen geeigneter Abläufe möglich. Damit ein solches System aber auch im Sinne der Innovationskommunikation von den Mitarbeitern genutzt wird, muss es von einer geeigneten Innovationskultur getragen werden. Zur Entwicklung einer solchen ist der integrierte Einsatz von Breitenmedien und individueller, dialogischer Kommunikation sinnvoll. Eine gemeinsame, einheitliche Kultur muss im Austausch mit allen Mitarbeitern entwickelt und dann im Unternehmen einheitlich verbreitet werden. Gleichzeitig kann abgestimmt individualisierte Kommunikation dem Einzelnen in seiner Rolle näher bringen, was diese Kultur für seine Position bedeutet. Forschern und Mitgliedern des Managements beispielsweise müssen das Potenzial und die Gesetzmäßigkeiten der Innovationskommunikation vermittelt werden (vgl. Zerfaß 2006: 19). Im Idealfall wirkt sich eine innovative Unternehmenskultur dann nicht nur auf die Vorgänge im Unternehmen und seine Kommunikation aus, sondern strahlt auch auf Innovationsprojekte mit externen Partnern ab.

Hewlett Packard versucht sich durch die gezielte Entwicklung und kommunikative Betonung seiner Kultur als innovatives Unternehmen zu positionieren. Dies geschieht aus der Einsicht heraus, dass die eigene Kultur der „Teppich [ist], auf dem jeder steht, der sich im Namen des Unternehmens äußert.“ (Krug 1995: 206) Durch eine Orientierung an gemeinsamen Werten und Prinzipien hat das Unternehmen verschiedene interne Bereiche integriert und fördert so ihre Kooperationsbereitschaft, eine Grundlage effektiver Innovationskommunikation, gewährleistet aber auch ein einheitliches Auftreten aller Mitarbeiter nach außen (vgl. ebd. 207f.).

Wie ist mit den Eigenschaften von Innovationen als Thema umzugehen?

Aufgrund der Mehrdeutigkeit von Innovationen, also dem Umstand, dass meist am Anfang des Entwicklungsprozesses nicht absehbar ist, was am Ende dabei herauskommt, ist Kommunikation über Innovationen sehr anfällig für Inkonsistenzen. Durch eine Integration der Kommunikation kann diesem Problem begegnet werden. Integrierte Innovationskommunikation erklärt, was sich das Unternehmen von einer bestimmten Innovation in Bezug auf die Unternehmensziele erhofft. Mittels integrierender Kommunikationsleitlinien, wie dass beispielsweise keine ungesicherten Spekulationen über Innovationen veröffentlicht oder Einwände von Stakeholdern nicht leichtfertig abgetan werden, kann sich das Unternehmen als offener Innovator positionieren, der verantwortungsvoll mit Entwicklungen und den mit ihnen verbundenen Unsicherheiten umgeht, und im Dialog Kritikfähigkeit beweisen. Um dabei langfristig erfolgreich zu sein, ist es besonders wichtig, dass nicht nur die Kommunikation, sondern Kommunikation und Han-

deln konsistent sind. Stellt sich im Nachhinein heraus, dass das Unternehmen verantwortungslos Risiken in Kauf genommen hat, verspielt es schnell seine Glaubwürdigkeit.

Ein wichtiges Instrument, um einer schwer handhabbaren, komplexen Innovation mehr Gestalt zu verleihen ist das *Storytelling*.

“Different circumstances call for varying tactics, but an integrated approach to storytelling can help any innovator”, meint duBrowa (2006: 15; vgl. Lawler/Tourelle 2002: 156ff.). So hat beispielsweise die *Microsoft Corp.* seit dem Jahr 2000 eine mehrjährige Kampagne entwickelt, die durch das Erzählen von Innovationsgeschichten ein klares, sehr überzeugendes Bild seiner Vision als führendes Unternehmen im Bereich der Computer- und Softwareindustrie entwickelt. Das Unternehmen hat maßgebliche Trends in der IT-Branche und der Gesellschaft aufgegriffen, sie in einprägsamen Geschichten zu eigenen Innovationen in Beziehung gesetzt und sich als verantwortungsbewusster Innovator inszeniert.

Wie können Forschungsergebnisse in Bezug auf die Medien und ihre Bedürfnisse bei der Berichterstattung über Innovationen im Umgang mit ihnen berücksichtigt werden?

Drei Punkte sind vor dem Hintergrund der integrierten Kommunikation in Bezug auf die in Kapitel 2.3. zusammengefassten Erkenntnisse über Medien im Umgang mit Innovationsthemen zu ergänzen: Auch wenn die spezifisch abgestimmte Ansprache einzelner Redaktionen sehr wichtig ist, muss ein Unternehmen gleichzeitig darauf achten, dass es sich nicht in inhaltliche Widersprüche verstrickt. Des Weiteren muss die Kooperation mit den Medien zeitlich, vertikal und funktional so integriert sein, dass alle relevanten Zielgruppen erreicht werden, dabei bestmögliche Wirkungssynergien entstehen und zwar in Bezug auf deren Information, einen dialogischen Austausch und die Profilierung des Unternehmens. Inkonsistenzen werden von den Medien mit großer Wahrscheinlichkeit aufgedeckt und schaden der Kommunikationswirkung.

Ein schönes Beispiel, wie man ein Innovationsthema integriert über dasselbe Instrument, mit denselben Botschaften verschiedensten Zielgruppen näher bringen kann, stammt von *Boeing*. Der Flugzeughersteller ließ im „Connexion“-Projekt Finanzanalysten, Journalisten, Blogger und einige andere Kernzielgruppen des Unternehmens hinter die Kulissen eines fliegenden Entwicklungslabors blicken, was sich sowohl bei der Positionierung des Unternehmens als auch in den Absatzzahlen positiv bemerkbar machte (vgl. duBrowa 2006: 16).

Wie kann die Kommunikation zwischen den Akteuren bei der Ideengenerierung und -entwicklung unterstützt werden?

Eine integrierende Innovationskommunikation kann alle am Innovationsprozess Beteiligten durch gezielte Information auf den gleichen Informationsstand bringen und so die Grundlage für eine gemeinsame Diskussion von Ideen, Handlungsalternativen und kritischen Fragen legen. Für einen fruchtbaren Austausch benötigen die Akteure zudem geeignete Kommunikationsplattformen mit einem für alle Beteiligten verständlichen Sprachniveau – hier sind unterschiedliche Plattformen für verschieden gelagerte und detaillierte Diskussionen denkbar. In einem solchen Rahmen könnten möglichst viele Standpunkte geäußert und von möglichst allen wahrgenommen werden, für die sie von Interesse sind. Dies würde der Verdeutlichung der Interessen verschiedener interner und externer Gruppen, die den Innovationsprozess beeinflussen, dienen, aber auch der Fixierung von Wissen und der Motivation der Akteure (vgl. Zerfaß 2005a: 18). Durch die Integration wird außerdem der Bezug zu Kommunikations- und Unternehmenszielen gewahrt. Kreativität wird also gefördert und in die richtige Richtung gelenkt.

Wie kann auf Interessen und Bedürfnisse verschiedener interner und externer Anspruchsgruppen im Innovationsprozess eingegangen werden?

Im Austausch mit internen und externen Anspruchsgruppen vermag integrierte Kommunikation, ein klares und konsistentes Bild des Unternehmens und seiner Motive zu zeichnen. Sie verdeutlicht, wofür das Unternehmen steht, was es mit seinen Innovationen bezweckt und welche Folgen diese für die Interessen der jeweiligen Anspruchsgruppe mit sich bringen. Dabei sollte den verschiedenen Gruppen deutlich gemacht werden, dass das Unternehmen auf ihre Interessen eingeht, aber auch den Ansprüchen anderer und seinen Zielen gegenüber verpflichtet ist. So kann das Unternehmen eine eindeutige Position entwickeln und wahren, beispielsweise bei der Entwicklung der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Nutzung einer neuen Technologie, an der neben der Wirtschaft auch Wissenschaft, Politik und Verwaltung beteiligt sein können. Außerdem ist eine solche konsistente Positionierung eine Voraussetzung für das Entstehen von Glaubwürdigkeit und Vertrauen (vgl. Zerfaß 2005a: 18).

Wie kann ein Unternehmen bei internen und externen Anspruchsgruppen und am Markt ein attraktives, innovatives Image als Partner oder Anbieter entwickeln?

Innovationen besitzen eine gewisse Faszinationskraft. Sie signalisieren, dass ein Unternehmen für die Zukunft gerüstet ist. Allerdings sind sie auch mit Uneindeutigkeit und Unsicherheit verbunden. Damit ein Unternehmen die Vorteile einer Positionierung als Innovator nutzen kann, ohne sich unnötig den damit verbundenen Risiken auszusetzen, muss es die Besonderheiten des Themas Innovation berücksichtigen, sich auf Mediengewohnheiten einstellen und einen verantwortungsvollen Umgang mit neuen Entwicklungen beweisen. Relativ schnell und

effizient, wenn auch nicht unaufwändig, ist dies im Rahmen einer integrierten Kommunikationsstrategie umsetzbar. Besonders wichtig ist es, auch in diesem Zusammenhang zentrale Positionen des Unternehmens, Visionen und die dahinter stehenden Werte zu vermitteln. Solch eine anspruchsvolle Kommunikationsaufgabe kann nur gelöst werden, indem alle Kommunikationsaktivitäten abgestimmt geplant und umgesetzt werden.

„Durch eine konzertierte Vorgehensweise dürfte es nämlich leichter werden, Aufmerksamkeit zu wecken und Themen auf der massenmedialen Agenda zu etablieren“ (Zerfaß 2004: 309).

Wie eine integrierte Kommunikationskampagne zu einem solchen Zweck einzusetzen ist, hat die *Deutsche Bahn AG* gezeigt. 1991 stand das Unternehmen vor einer vierfachen Herausforderung: Es galt den ICE in den Markt einzuführen, einen neuen Vorstandsvorsitzenden zu positionieren, den Zusammenschluss mit der ostdeutschen Eisenbahngesellschaft zu vollenden und den Wandel von einer starren Behörde zum Verkehrsdienstleister anzustoßen. Die Imagekampagne „Unternehmen Zukunft. Deutsche Bundesbahn“ trug dazu maßgeblich bei (vgl. Hofmann/Landmann 1995: 101ff.)

Die Kunden faszinierte die Bahn mit der neuen Technologie des ICE und schüttelte damit ihr altes Image ab, was sich auch in den Fahrgastzahlen bemerkbar machte. Das Entstehen eines neuen Selbstverständnisses der Mitarbeiter in Ost und West wurde durch gezielte Maßnahmen der internen Kommunikation, exklusive Probefahrten mit dem ICE und Anzeigen zur Aufwertung der Bahnberufe gefördert. Der systematisch integrierte Einsatz aller Kommunikationsinstrumente im Rahmen der Ausweitung der Kampagne auf InterCity, EuroCity und InterRegio zusammen mit der direkten Ansprache von Medien, Reiseveranstaltern und Vertriebspartnern sowie lokale Veranstaltungen an den Bahnhöfen und als Höhepunkt eine ICE-Sternfahrt nach Kassel trugen das Ihre zum Erfolg bei. Gleichzeitig wurde der neue Bahn-Chef mehrfach öffentlichkeitswirksam und in einem positiven Umfeld präsentiert. So hat sich die Deutsche Bahn AG mit einigem Erfolg durch eine integrierte Kommunikationskampagne neu positioniert, indem sie ihren Innovationsvorsprung und die verkehrstechnischen Überlegenheit des neuen Zugs auf die Wahrnehmung des gesamten Unternehmens übertrug.

„Nur wenige Monate nach Beginn der Dachkampagne wurde die Bahn von der Presse, Meinungsbildnern und einer breiten Öffentlichkeit mit dem Zukunftsunternehmen identifiziert“ (Hofmann/Landmann 1995: 120).

Wie kann ein Unternehmen zur Entstehung und Stärkung eines Innovationsclusters beitragen? Wie also können Wirtschaft, Forschung, Politik und Medien vernetzt werden?

Integrierte Kommunikation zur Entwicklung eines konsistenten Unternehmensbilds allein dürfte schon andere innovative Akteure in der gleichen Wirtschaftsregion und auch in der Wissenschaft aufmerksam machen, wenn dabei ein Interesse an Austausch und Kooperation betont wird. Dabei wird es darauf ankommen, dass das Unternehmen neben seiner Innovationskraft seine Verlässlichkeit als Partner mit eindeutigen Zielen betont.

Wie bereits angeklungen, sollten Innovatoren außerdem versuchen, das Innovationsklima in ihrem Unternehmen nach außen zu übertragen – auf die Medien und andere Unternehmen, auf Politik und Verwaltung. So können Innovationscluster entstehen, von denen auch der Innovator selbst profitiert. Durch einheitliches Reden und Handeln wird auch dies leichter gelingen.

Wenn andere Unternehmen, Medien und Politik dennoch nicht auf das innovative Unternehmen zugehen, kann es versuchen, gezielt alle interessanten Partner an einen Tisch zu bringen – zum Beispiel im Rahmen einer Innovationsinitiative mit regionalem Bezug oder auch zu einem bestimmten Forschungsbereich. Eine solche Plattform kann als äußerst schlagkräftige Basis für weitere Projekte und eine gemeinsame kommunikative Positionierung dienen. Wenn mehrere normalerweise nicht kooperierende Akteure gemeinsam auftreten und eine klare (integrierte) Botschaft aussenden, ist ein großes Medienecho sehr wahrscheinlich.

„In ähnlicher Weise kann die Etablierung sphärenübergreifender Kommunikationsforen (Meinungsführerdialoge, interdisziplinäre Symposien) dazu beitragen, dass verfestigte Sichtweisen aufgebrochen und gemeinsame Orientierungsmuster aufgebaut werden“ (Zerfaß 2004: 309ff.).

5.4.2 Schlussbemerkung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein integrierter Kommunikationsansatz vor dem Hintergrund der identifizierten aktuellen Herausforderungen der Innovationskommunikation ein viel versprechendes Potenzial besitzt. Nicht nur zur Steigerung von Effektivität und Effizienz der Kommunikation, sondern auch zu einem besseren Ablauf des Innovationsprozess an sich und damit zur Innovationsfähigkeit eines Unternehmens kann er beitragen. Letztere steht, wie eingangs erläutert, heute in einem direkten Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg.

Aus diesem Grund kann jedem innovativen Unternehmen, das bislang noch keine integrierte Kommunikation betreibt, nur nahe gelegt werden, Kosten und Nutzen einer grundsätzlichen Neuausrichtung der eigenen Kommunikation gründlich abzuwägen. Vermutlich würden die Vorteile einer integrierten Innovationskommunikation und auch die sich für die gesamte Kommunikation ergebenden Verbesserungen – denn eine integrierte Kommunikationsphilosophie kann sinnvoll nur für die gesamte Unternehmenskommunikation eingeführt werden – in den meisten Fällen den entstehenden zusätzlichen Aufwand überkompensieren.

Eine systematische empirische Untersuchung der Vorteilhaftigkeit einer integrierter Innovationskommunikation könnte ergänzend zu den geschilderten Einzelfällen und theoretisch abgeleiteten Argumenten zu einer realistischen Einschätzung des Potenzials integrierter Innovationskommunikation beitragen. Denn dass die vorliegende Arbeit vor allem Chancen eines solchen Ansatzes herausgearbeitet hat, ohne die durchaus bekannten Probleme bei der Einführung und Durchführung integrierter Kommunikation zu betonen (vgl. u. a. Wightman 1999: 18; Maier 2006: 32f.; Bruhn 2006a: 80ff.; Friedrichsen/Konerding 2005: 11f.), kann nicht bestritten werden.

Literatur

- Ahrens, Rupert/Behrent, Michael (1995): Integrierte Kommunikation als unternehmerischer Erfolgsfaktor. Entwurf eines Leitbildes für Manager der integrierten Unternehmenskommunikation. In: Ahrens, Rupert/Scherer, Helmut/Zerfass, Ansgar (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt am Main: Verlagsgruppe Frankfurter Allgemeine Zeitung, S. 84-100.
- Ahrens, Rupert/Scherer, Helmut/Zerfass, Ansgar (1995): Einleitung. In: Ahrens, Rupert/Scherer, Helmut/Zerfass, Ansgar (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt am Main: Verlagsgruppe Frankfurter Allgemeine Zeitung, S. 7-10.
- Bogner, Franz (2003): Die „Wiener Schule der Vernetzten Kommunikation“ – ein Beitrag zur Entkrampfung des Diskurses über Integrierte Kommunikation. In: http://www.prva.at/docs/Bogner_vernetzte_Kommunikation.pdf, zugegriffen am 10.4.2007.
- Bruhn, Manfred (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. München: Vahlen.
- Bruhn, Manfred (2006a): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, Manfred (2006b): Integrierte Kommunikation in den deutschsprachigen Ländern. Wiesbaden: Gabler.
- Conradi, Walter (1995): Strategische Unternehmenskommunikation in multinationalen Konzernen. Das Beispiel der Siemens AG. In: Ahrens, Rupert/Scherer, Helmut/Zerfass, Ansgar (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt am Main: Verlagsgruppe Frankfurter Allgemeine Zeitung, S. 190-203.
- duBrowa, Corey (2006): Breaking Through: Integrated Approaches to Communicating Innovation. In: Public Relations Strategist, Band 12, Ausgabe 2, S. 14-17.
- Fink, Stefan (2005): Innovationskommunikation – Das Neue glaubhaft vermitteln. In: [http://www.competence-site.de/pr.nsf/7F9562ABCD2D8865C12570C300434D7B/\\$File/innovationskommunikation_fink.pdf](http://www.competence-site.de/pr.nsf/7F9562ABCD2D8865C12570C300434D7B/$File/innovationskommunikation_fink.pdf), zugegriffen am 10.4.2007.
- Friedrichsen, Mike/Konerding, Jens (2004): Abschlussbericht zur Studie „Integrierte Kommunikation“. In: http://www.gwa.de/fileadmin/download/Kommbranche/Studie_IK.pdf, zugegriffen am 10.4.2007.
- Höij, Magnus (2004): Components of Innovation Journalism. In: Innovation Journalism, Band 1, Ausgabe 5, S. 1-14.
- Hofmann, Markus/Landmann, Claudia (1995): Der integrierte Kommunikationsprozess. Herausforderung zwischen Markt und Unternehmen. In: Ahrens, Rupert / Scherer, Helmut/Zerfass, Ansgar (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt am Main: Verlagsgruppe Frankfurter Allgemeine Zeitung, S. 101-134.
- Kirchner, Karin (2001): Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Krug, Michael (1995): Interne Unternehmenskultur und externe Unternehmenskommunikation. Das Beispiel der Hewlett-Packard GmbH. In: Ahrens, Rupert/Scherer, Helmut/Zerfass, Ansgar (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt am Main: Verlagsgruppe Frankfurter Allgemeine Zeitung, S. 205-210.
- Lawler, Ava/Tourelle, Gabrielle (2002): Public relations: The integrated communication tool in the launch of a new software operating system – A case study. In: Journal of Communication Management, Band 7, Ausgabe 2, S. 156-159.
- Maier, Frank (2006): Integrative Unternehmenskommunikation. Konstanz: UVK
- Mast, Claudia (2004): Innovationen als Herausforderung für Unternehmenskommunikation und Medien. In: Mast, Claudia/Zerfass, Ansgar (Hrsg.): Innovationskommunikation als Herausforderung für PR und Journalismus. Stuttgarter Beiträge zur Medienwirtschaft Band 13. Stuttgart: MFG/HDM, S. 35-48.

- Mast, Claudia (2005): Innovationen als Herausforderung für Unternehmenskommunikation. In: Mast, Claudia/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Mast, Claudia/Huck, Simone/Zerfaß, Ansgar (2004): Innovationskommunikation als Erfolgsfaktor – Ergebnisse der Trendstudie INNOVATE 2004. In: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Innovationskommunikation als Herausforderung für PR und Journalismus. Stuttgarter Beiträge zur Medienwirtschaft Band 13. Stuttgart: MFG/HDM, S. 49-60.
- Mast, Claudia/Huck, Simone/Zerfaß, Ansgar (2005): Meinungen, Erfahrungen, Perspektiven – Ergebnisse der Studie INNOVATE 2004. In: Mast, Claudia/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Mast, Claudia/Huck, Simone/Zerfaß, Ansgar (2006): Innovationskommunikation in dynamischen Märkten. Empirische Ergebnisse und Fallstudien. Berlin: LIT.
- Mast, Claudia/Zerfaß, Ansgar (2005): Mehr Innovation durch Kommunikation - Herausforderung für Unternehmen und Medien. In: Kommunikationsmanager, Ausgabe 01/2005, S. 16.
- Nordfors, David (2006): PR and the Innovation Communication System. Überarbeitete Version vom 28.11.2006. In: Innovation Journalism, Band 3, Ausgabe 5, S. 1-9.
- Rademacher, Lars (2005): „Wir sind uns alle einig!“ Systematisches zum Stand der Innovationskommunikation – als Beispiel einer Distinktionstheorie der PR.
http://www.pr-journal.de/images/stories/downloads/rademacher_innov1.pdf, zugegriffen am 10.4.2007.
- Roberts, Bill (2002): Five Habits of Highly Effective Public Relations. In: Electronic Business, Band 28, Ausgabe 10, S. 51-55.
- Rogers, Everett M. (1983): Diffusion of Innovations. 3. Auflage. New York: Free Press.
- Scherer, Helmut (1995): Unternehmen in öffentlichen Auseinandersetzungen. Strukturmerkmale öffentlicher Kommunikation als Herausforderung für die integrierte Unternehmenskommunikation. In: Ahrens, Rupert/Scherer, Helmut/Zerfass, Ansgar (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt am Main: Verlagsgruppe Frankfurter Allgemeine Zeitung, S. 51-82.
- Schultz, Don E. (1996): The Inevitability of Integrated Communication, In: Journal of Business Research, Band 37, Ausgabe 3, S. 139-146.
- Steinmann Horst/Zerfaß, Ansgar (1995): Management der integrierten Unternehmenskommunikation: Konzeptionelle Grundlagen und strategische Implikationen. In: Ahrens, Rupert/Scherer, Helmut/Zerfass, Ansgar (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt am Main: Verlagsgruppe Frankfurter Allgemeine Zeitung, S. 11-50.
- Wightman, Ben (1999): Integrated Communications: Organization and Education. In: Public Relations Quarterly, Band 44, Ausgabe 2, S. 18-22.
- Zerfaß, Ansgar (2004): Innovationsfähigkeit durch Kommunikation - Strategien, Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele. In: Mast, Claudia/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Innovationskommunikation als Herausforderung für PR und Journalismus. Stuttgarter Beiträge zur Medienwirtschaft Band 13. Stuttgart: MFG/HDM, S. 9-34.
- Zerfaß, Ansgar (2005a): Innovation Readiness. A Framework for Enhancing Corporations and Regions by Innovation Communication. In: Innovation Journalism, Band 2, Ausgabe 8, S. 1-27.
- Zerfaß, Ansgar (2005b): Innovationsmanagement und Innovationskommunikation: Erfolgsfaktor für Unternehmen und Region. In: Mast, Claudia/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2005a): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Zerfaß, Ansgar (2006): Der Missing Link zum Erfolg - Innovationskommunikation: Neue Ideen öffentlich und verständlich machen. In: RKW Magazin, Ausgabe 01/2006, S. 18-19 .
- Zerfaß, Ansgar/Sandhu, Swaran/Huck, Simone (2004a): Kommunikation von Innovationen - Neue Ideen und Produkte erfolgreich positionieren. In: Kommunikationsmanager, Ausgabe 02/2004, S. 56-58.
- Zerfaß, Ansgar/Sandhu, Swaran/Huck, Simone (2004b): Innovationskommunikation - Strategisches Handlungsfeld für Corporate Communications. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Loseblattwerk). Nr. 1.24, Neuwied: Luchterhand, S. 1-30.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Das Konzept der Innovation Readiness	12
Abbildung 2:	Drei Ebenen der Innovationskommunikation	13
Abbildung 3:	Innovationskommunikation im Spannungsfeld von Stakeholderinteressen.....	15
Abbildung 4:	Personalisierungswerte in Wirtschaft und Politik	36
Abbildung 5:	Erfolgsfaktoren für die Aufbereitung von Innovationen durch die Medien	41
Abbildung 6:	Klassifikation von Personen im Rahmen der Personalisierungsstrategie	44
Abbildung 7:	Besonderheiten der Klassifikationsformen	46
Abbildung 8:	Mehrstufiger Framing-Prozess nach Dahinden.....	53
Abbildung 9:	Erweitertes Modell des mehrstufigen Framing-Prozesses	54
Abbildung 10:	Frames in der Gentechnik-Berichterstattung.....	62
Abbildung 11:	Internetauftritt von Syngenta.....	62
Abbildung 12:	Greenpeace Aktion gegen Genmais	65
Abbildung 13:	Die Phasen des Story Telling im Wissensmanagement	72
Abbildung 14:	Das Storytelling-Modell.....	75
Abbildung 15:	Das interaktive TWIN-Spiel	81
Abbildung 16:	Das Potenzial von Kommunikation	91
Abbildung 17:	Arenen, Akteure und Zielgruppen der Innovationskommunikation	92
Abbildung 18:	Herausforderungen im Feld der Innovationskommunikation	96
Abbildung 19:	Formen der Integration.....	100
Abbildung 20:	Kommunikation im Innovationsprozess.....	107

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Die fünf Basisframes und ihre Unterframes.....	54
Tabelle 2:	Frames in der Gentechnik-Berichterstattung.....	61

