

HABEN SIE EINEN „SPIELMACHER“ IN IHREM UNTERNEHMEN?

Innovationen gemeinsam und erfolgreich entwickeln

Viele mittelständische Unternehmen schöpfen das Potenzial professioneller Kommunikation nicht aus. Gerade im Umgang mit Innovationen spielt der Austausch mit Mitarbeitern und Kunden oft eine untergeordnete Rolle – dabei kann nicht zuletzt dieser darüber entscheiden, ob neue Produkte und Dienstleistungen erfolgreich sind.

Häufig läuft die Sache in innovativen Unternehmen so ab: Es wird ein neues Produkt entwickelt – und wenn es fertig ist, kommen Marketing- und PR-Abteilungen ins Spiel. Sie sollen dann die Innovation an den Mann und in die Medien bringen.

Doch dieser Ablauf ändert sich zunehmend. „Kommunikation erhält eine ganz neue Rolle bei der frühzeitigen Steuerung von Innovationsprozessen“, so Nadin Ernst vom Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft an der Universität Leipzig, die gemeinsam mit Ansgar Zerfaß die Studie „Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement“ verfasst hat. Demzufolge werden Kunden, Partner, Lieferanten und Mitarbeiter des Unternehmens immer stärker und früher in Ideenfindung und Umsetzung eingebunden.



Warum? Das Ganze ist sozusagen der Gegenentwurf zur Forschung im Elfenbeinturm, nennt sich „Open Innovation“ und beschert den praktizierenden Unternehmen frische, marktgerechte Ideen. Dennoch ist in vielen – vor allem mittelständischen – Unternehmen diese Erkenntnis noch nicht angekommen. Lediglich bei zehn Prozent aller Unternehmen sind Innovations- und Kommunikationsprozesse systematisch verzahnt, so das Ergebnis der Studie. Das ist noch ausbaufähig!

Aktiv mitspielen!

Es lohnt sich, mit unterschiedlichsten Akteuren in den Dialog zu treten – und zwar nicht erst dann, wenn die Entwicklung eines Produkts abgeschlossen ist. Laut der Studie zählen heute Mitarbeiter und Kunden zu den wichtigsten Ideengebern, noch vor der Forschungs- und Entwicklungsabteilung.

Idealerweise werden diese frühzeitig und aktiv in Innovationsprozesse eingebunden – und zwar durch die Kommunikationsverantwortlichen. Zerfaß und Ernst bezeichnen diesen Idealtypus als „Spielmacher“ – einen von fünf Kommunikationstypen, die sie in den untersuchten Unternehmen angetroffen haben. Der Spielmacher ist Scout und Moderator innerhalb des Unternehmens, dem der direkte Kontakt mit der Unternehmensführung genauso wichtig ist, wie der Umgang mit modernen Kommunikationsmedien.

Er nutzt zur Ideengenerierung neue Interaktionsmöglichkeiten auf Web-2.0-Plattformen. Gleichzeitig unterstützt er durch Moderation und Coaching die direkte Kommunikation zwischen Innovationsverantwortlichen und externen Bezugsgruppen. Klassische PR-Instrumente wie die Pressemitteilung haben damit nicht ausgedient – sie werden vom Spielmacher aber durch interaktive Medien und direkte Kommunikationselemente ergänzt.

Auch kleinere Unternehmen haben Chancen

Der Typus des spielbestimmenden Kommunikationsmanagers findet sich bisher vor allem in größeren Unternehmen. Das wird auch in Zukunft so sein. Doch auch kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) können aus der Studie von Ernst und Zerfaß wertvolle Erkenntnisse ziehen – etwa den Nutzen und die Notwendigkeit einer offenen, dialogorientierten Kommunikation. Das lässt sich auch ohne große Kommunikationsabteilungen und Millionenetats realisieren. Ein gutes Beispiel dafür ist der Edelmetall- und Technologiekonzern Heraeus aus dem hessischen Hanau: Dr. Jörg Wetterau, Leiter Technologiekommunikation & Innovation, baut dort die bislang eher traditionelle PR-Abteilung des Unternehmens sukzessive zu einer professionellen Abteilung für Innovationskommunikation aus. Das Familienunternehmen informiert heute mit einem ganzen Bündel an Maßnahmen über die Bandbreite seiner Tätigkeiten und orientiert sich bei der Technologieberichterstattung an Megatrends wie Energie, Umwelt oder Gesundheit. Dabei stehen nicht nur die Innovationen selbst, sondern vor allem deren Schöpfer, also die Produktentwickler, im Blickpunkt.



Ergänzend zu den klassischen Werkzeugen der Kommunikationsarbeit hob Wetterau beispielsweise den „Technology-Report“ (*1) aus der Taufe – eine Imagebroschüre, die den alljährlichen Geschäftsbericht um



Autor:

Philip Müller ist Geschäftsführer des Instituts für Kommunikation im Mittelstand (IfKiM). Dort verantwortet er den Geschäftsbereich Consulting und das Fachmagazin „Mittelstand kommuniziert“. philip.mueller@ifkim.de, www.ifkim.de

wichtige Illustrationen ergänzt. Ebenso wurde der „Technologie-Tag“ (*2) einberufen. Dort können Fach-, Lokal- und Wirtschaftsjournalisten einen Blick hinter die Kulissen des Unternehmens werfen und sich auf journalistisch relevante Themensuche begeben: Wie funktioniert das Einschmelzen von Edelmetallen? Wie wird Quarzglas bearbeitet?



In Sachen Innovationskommunikation ist auch der Chemiekonzern BASF ein gutes Vorbild: In einem monatlichen Podcast stellt das Unternehmen auf unterhaltsame Weise neue Entwicklungen und Technologien aus der eigenen Forschung vor. Der „Chemie-Reporter“ beantwortet aktuelle Fragen aus der Chemie im Alltag.

Spielverderber kriegen Probleme

Sich dem Wandel komplett zu verweigern, kann den Machern der Studie zufolge ernste Konsequenzen haben: „Innovationskommunikation wird zwangsläufig scheitern, wenn die Mitarbeiter in den beteiligten Organisationseinheiten keine konsistenten Vorstellungen über die Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse von Innovationsprozessen haben“, so Nadin Ernst. Das leuchtet ein: Schließlich bringen die besten Ideen nichts, wenn keiner sie kennt bzw. keiner weiß, wie er sie umsetzen und letztlich verkaufen soll.