



# Innovationskommunikation

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

*Simone Huck*  
(Hrsg.)

*Kommunikation &  
Analysen*

*Band 5*  
*ISSN 1860-5257*

## Impressum

### Innovationskommunikation

Ausgewählte Instrumente der Innovationskommunikation: CEO-Kommunikation,  
Corporate Social Responsibility und Wissenschaftskommunikation  
(Kommunikation und Analysen, Band 5)

### 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 Teil der CEO-Kommunikation: Wie Top-Manager Innovationen kommunizieren..... 9  
*von Katharina Blumenfeld, Nicole Gillenberg*

2. Öffentlichkeitsarbeit für soziale Innovationen ..... 47  
*von Verena Gliese*

3. Innovationen als Gegenstand der Wissenschaftskommunikation – Wissenschafts-Innovationskommunikation im Feld der Universitäts-PR..... 71  
*von Hannah Kluwe, Peter Smodej*

**Abbildungsverzeichnis..... 95**

**Tabellenverzeichnis..... 95**



## **Vorwort/Einleitung**

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 For-

schungseinrichtungen 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 Storytel-

ling 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 Teil der CEO-Kommunikation: Wie Top-Manager Innovationen kommunizieren

von Katharina Blumenfeld, Nicole Gillenberg

## 1.1 Einleitung

„Innovation distinguishes between a leader and a follower.“  
(Steve Jobs, CEO Apple)

Dieses Zitat von Steve Jobs fasst die Bedeutung von Innovationen prägnant zusammen. Um im heutigen globalisierten Wettbewerb bestehen und überleben zu können, sind Unternehmen auf ihre Innovationsfähigkeit angewiesen. Kunden, Mitarbeiter und andere Stakeholder müssen in neuen Produkten und Prozessen einen Mehrwert erkennen (vgl. Diedrichs/Engel/Wagner 2006: 10). Gerade in westeuropäischen Hochlohnländern gelten Innovationen als Schlüssel für den Unternehmenserfolg (vgl. Zerfaß 2005: 1). Ein professionelles, strategisches Management erfährt daher eine immer größer werdende Bedeutung. Der Innovationsprozess zeichnet sich dabei durch einen integrativen und kooperativen sowie strategisch geplanten Prozess aus, der durch eine gezielte Kommunikation unterstützt werden muss (vgl. Huck/Zerfaß 2007: 5).

Die Verbindung zwischen Innovation und Kommunikation besteht in der Akzeptanz einer Innovation durch ein breites Netzwerk relevanter Bezugsgruppen. Das bedeutet, dass diese nicht nur von einem Erfinder oder einem einzelnen Unternehmen, sondern von einem großen Netzwerk getragen werden muss (vgl. Huck/Zerfaß 2007: 5). Die Ergebnisse der Studie INNOVATE 2006 zeigen, dass Innovationskommunikation sowohl bei Kommunikationsfachleuten als auch bei Journalisten als wichtig eingeschätzt wird (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2006: 18). Um das Thema auch entsprechend auf der Medienagenda zu verankern, ist eine Professionalisierung hinsichtlich der Kommunikationsarbeit notwendig (ebd.). Die Möglichkeiten der Kommunikation von Innovationen sind dabei vielseitig.

Die vorliegende Arbeit beschränkt sich auf die Kommunikation durch die Unternehmensführung bzw. den CEO. Im ersten Teil wird dabei auf die CEO-Kommunikation im Allgemeinen und im Anschluss auf die Integration der Innovationskommunikation in die CEO-Kommunikation eingegangen. Entscheidend sind hier die Rolle des CEO im Innovationsprozess und die Zusammenarbeit mit den einzelnen Fachabteilungen. Im zweiten, dem empirischen Teil der Arbeit, wird anhand einer Fallstudie aufgezeigt, wie Innovationskommunikation und deren Integration in die CEO-Kommunikation in der Praxis umgesetzt werden.

Als Beispiel wird die Kommunikationsarbeit der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG herangezogen. Anhand eines Leitfadengesprächs mit dem Pressesprecher, Herrn Dr. Albrecht Bamler, werden die Innovationskommunikation und die CEO-Kommunikation betrachtet.

## 1.2 Grundzüge der CEO-Kommunikation

### 1.2.1 Zum Begriff der CEO-Kommunikation

Zunächst sollte mit einer Begriffsdefinition geklärt werden, was unter einem CEO, der Abkürzung für „Chief Executive Officer“, zu verstehen ist. Hierbei kann folgende Definition zugrunde gelegt werden:

„The person appointed by the board of directors of a company, corporation or other organization has to ensure that its decisions are implemented so that the organization follows the principles laid down by the board of directors in its day-to-day operations. The chief executive officer (CEO) is sometimes also a director or president or chairman. The different functions of the organization are coordinated by the CEO.“ (Deekeling/Arndt 2006: 13).

Es handelt sich also um den Chef bzw. einen Vorsitzenden, der vom Aufsichtsrat bestellt wurde. Dieser ist mit dem „Board of Directors“ vergleichbar. Es hat die Aufgabe der Bestellung und Überwachung der Geschäftsführung, welcher wiederum die Vertretung der Gesellschaft nach außen zukommt. Wichtig ist, zwischen dem angelsächsischen Begriff CEO und der deutschen Bezeichnung des Vorstandsvorsitzenden zu unterscheiden. Im deutschen Sprachgebrauch ist der Titel CEO nur als Zusatz zu verstehen, da er keine rechtliche Bedeutung hat. In dieser Arbeit wird unter CEO diejenige Person an der Spitze eines Unternehmens verstanden, also der Geschäftsführer bzw. Vorstandsvorsitzende.

### 1.2.2 CEO-Kommunikation als Kern der Unternehmensführung

Heute gilt Kommunikation als zentraler Teil der Unternehmensführung und sollte daher eng mit der Unternehmensstrategie verknüpft werden. Die Zusammenarbeit zwischen Kommunikationsabteilung und CEO kann daher auch als „integrale Kommunikation“ bezeichnet werden (Human Resources Management 2007). Sie ist damit Bestandteil wirtschaftlichen Handelns. Der Unternehmenserfolg hängt somit nicht nur vom Geschäftsergebnis, sondern auch von der Wahrnehmung in der Öffentlichkeit ab (vgl. Kretschmer 2007). Durch diese veränderte Funktion

insbesondere in der CEO-Kommunikation sind auch die Qualitätsanforderungen an die Kommunikationsleistungen der Unternehmen gestiegen. Der CEO nimmt in diesem Veränderungsprozess eine zentrale Rolle ein.

Die steigende Bedeutung schlägt sich auch in den Medien nieder: Nach einer Studie von Burson Marsteller ist die Berichterstattung über Vorstandsvorsitzende in den letzten zehn Jahren um 50 % gestiegen (vgl. PR-Perspektiven, 02/2001: 6). Im Kern der Unternehmensführung kann zwischen Leadern und Managern differenziert werden. Aus dem so genannten „Leadership approach“ können folgende für die Arbeit in einem Unternehmen essentielle Aspekte hervorgehoben werden: Im Unternehmensalltag müssen Leader der den Mitarbeitern Prioritäten vermitteln und sie in die richtige Richtung weisen.

Sie müssen darüber hinaus dafür sorgen, dass angestrebte Ziele erreicht werden können. Leader unterscheiden sich insofern von Managern, als sie in längeren Zeiträumen planen, womöglich sogar eine Vision haben und die Fähigkeit besitzen, mit verschiedenen Stakeholdern umgehen zu können (vgl. Huck/Zerfaß 2007: 13).

Authentische Kommunikationsinstrumente wie zum Beispiel das sogenannte „Storytelling“ sind für die Kommunikation einer Innovation durch eine Führungskraft wesentlich wirksamer als technokratische und abstrakte Visionen (vgl. Zerfaß 2005: 7). Die Führungsinstrumente sollten hier vor allem auf der Ebene der Kommunikation den Veränderungen angepasst werden.

Welche Vorteile bietet nun eine aktive Rolle des CEOs in der Kommunikation? Wie kann die CEO-Kommunikation für die Unterstützung von Innovationsprozessen gestaltet werden?

Mit einer gezielten Kommunikation kann der CEO strategische Ziele erläutern und im Idealfall das Image seiner Firma und seiner Produkte steigern. Gleichzeitig wird wiederum die Reputation des CEOs durch die Medien beeinflusst. Seitens der externen Stakeholder profitieren Kunden und Aktienbesitzer von der Vermittlung klarer strategischer Ziele durch den CEO. Im Hinblick auf die interne Kommunikation, kann eine erhöhte Motivation der Mitarbeiter erreicht werden. Unter der Voraussetzung einer glaubwürdigen Kommunikation kann die aktive Rolle des CEOs in Krisenzeiten eine stabilisierende Wirkung zur Folge haben (Wiedeking 2006: 186ff.). Da der CEO das Unternehmen nach außen vertritt, wird er als dessen Botschafter angesehen (vgl. PR-Perspektiven, 02/2001: 6). Diese Art der Repräsentation kann auch im übertragenen Sinn kurz unter dem Begriff „one face to the customer“ zusammengefasst werden. Mit der Abwendung von einer reinen Kapitalmarktorientierung in der Kommunikation in Form

von Investor Relations hat sich die Anzahl der relevanten Stakeholder von Unternehmen deutlich erhöht. Ihre Position sollte in den Prozess der Entscheidungsfindung integriert werden. Wie bereits in der Einleitung angedeutet wurde, ist die Akzeptanz einer Innovation durch ein Netzwerk der Stakeholder entscheidend für den Erfolg in der Öffentlichkeit (vgl. Huck/Zerfaß 2007: 7).

### 1.2.3 Stakeholder der CEO-Kommunikation

Hinsichtlich der Bezugsgruppen der CEO-Kommunikation kann nach Deekeling und Arndt (2006: 38ff.) zwischen externen und internen Stakeholdern unterschieden werden. In der *externen Kommunikation* werden im Rahmen der Kapitalmarktorientierung die *Aktionäre* häufig als eine der wichtigsten Bezugsgruppen angesehen. Informationen über Gewinnerwartungen müssen ihnen glaubwürdig vermittelt werden, was durch Dialogbereitschaft, Offenheit und Transparenz erreicht werden kann. Die Gruppe der *Eigentümer* erwartet langfristig gesehen eine Wertsteigerung des Unternehmens sowie kurzfristig betrachtet, positive Ergebnisse. *Lieferanten, Partner und Vertriebsorganisationen* benötigen hingegen Informationen in Bezug auf die eigene strategische Ausrichtung. Zu einer immer bedeutsamer werdenden Bezugsgruppe zählen die *Kunden*. Sie sind meist sehr gut informiert und zeichnen sich durch ein kritisches Kaufverhalten aus. Ihnen muss daher der Produktnutzen und der Preisbildungsprozess veranschaulicht werden. Seitens der *Gesellschaft* kommt die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens zum Tragen, was auch unter dem Begriff „Corporate Citizenship“ verstanden wird. Darunter fällt beispielsweise das unternehmerische Engagement in der Region, die Initiative bei Hilfsprojekten etc. Eine sehr enge Beziehung besteht zwischen der *Politik* und Unternehmen, da diese ebenso Teil des politischen Meinungsbildungsprozesses sind. Auch die Stakeholder *Journalisten und Medien* spielen für Unternehmen eine große Rolle, denn sie prägen das Bild des Unternehmens nach außen und nehmen somit Einfluss auf die öffentliche Wahrnehmung. Daher müssen sie mit spezifischen Unternehmensinformationen versorgt werden (vgl. Deekeling/Arndt 2006: 38ff.).

In der *internen Kommunikation* sind folgende Stakeholder zu berücksichtigen (vgl. Deekeling/Arndt 2006: 40ff.): Auf der einen Seite handelt es sich um *Führungskräfte*, bei welchen die Identifikation mit den Zielen des CEOs von großer Bedeutung ist. Darüber hinaus sind sie an Informationen über Karrieremöglichkeiten im Unternehmen interessiert. Auf der anderen Seite sind es die *Mitarbeiter*, denen klare Perspektiven vermittelt werden müssen. Darunter fallen die Unternehmensziele, die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die glaubwürdige Vertretung durch den CEO. Die Ansprache der unterschiedlichen Stakeholder ist dabei über verschiedene Instrumente realisierbar: In der externen Kommunikation kön-

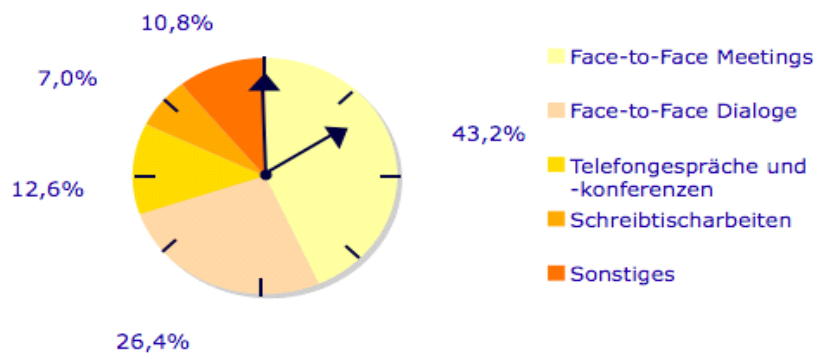
nen klassische Formen, wie Publikationen, Pressematerial, Interviews, Newsletter, Messen und öffentliche Auftritte genutzt werden. Für die interne Kommunikation bieten sich Möglichkeiten über das Intranet, Meetings, persönliche Gespräche sowie über die Mitarbeiterzeitschrift und ähnliches. (Deekeling/Arndt 2006: 41). Welche Charakteristika die CEO-Kommunikation aufweist, wird im folgenden Abschnitt behandelt.

### 1.2.4 Kommunikations-Aufgaben von CEOs

In jedem Unternehmen kommen dem CEO vorwiegend die Aufgaben der Organisation, Zielsetzung und Kontrolle der Arbeitsabläufe zu (vgl. Mast 2000: 60). Mit der aktiven Rolle eines CEOs in der Kommunikation gilt er diesem neuen Verständnis nach auch als interner und externer Kommunikator (vgl. Deekeling 2003). Mit diesem Wandel seiner Rolle muss er sich also über seine herkömmlichen Aufgaben hinaus der Optimierung der Kommunikationsarchitektur innerhalb der Unternehmung widmen. Prägend für das Unternehmen ist hier vor allem die interpersonale Kommunikation, „because it creates structures that then affect what else gets said and done by whom“ (Weick 1987: 97) .

Die große Bedeutung von direkter Kommunikation lässt sich anhand der Abbildung 1 ablesen. Bei Managern hat die Face-to-Face Kommunikation mit etwa 70 % den höchsten Zeitanteil an der Gesamtkommunikation an einem durchschnittlichen Arbeitstag. Die neue Rolle des CEOs in der Unternehmenskommunikation ist eng mit einer neuen Ausrichtung der Unternehmen verbunden. Demnach agieren sie nicht mehr nur auf dem Kapitalmarkt, sondern auch mit anderen Bezugs-

Abbildung 1: Zeitanteil der Kommunikation eines Managers an einem durchschnittlichen Arbeitstag



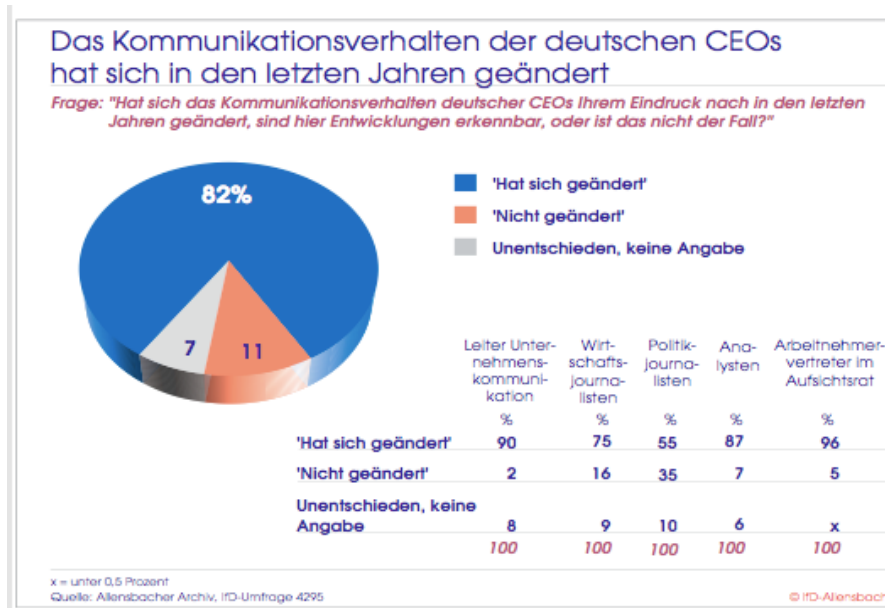
Quelle: eigene Darstellung, nach Pribilla/Reichwald/Goecke (1996:160)

gruppen, wie zum Beispiel gesellschaftlichen Gruppen, der Politik und den eigenen Mitarbeitern (vgl. Kretschmer 2007). Darüber hinaus ist im Zuge des globalen Wettbewerbs die Konzentration auf Wirtschaftsthemen in der Medienberichterstattung stark gestiegen (vgl. Eisenegger/Vonwil 2004).

Der Wandel des Kommunikationsverhältnisses bestätigt sich ebenfalls in einer Studie, die im Auftrag der Firma Deekeling Identity & Change GmbH vom Institut für Demoskopie in Allensbach durchgeführt wurde. Zwischen dem 23. Mai und 13. Juni 2005 wurden 163 Analysten bei Banken und Investmentgesellschaften, Journalisten aus den Bereichen Wirtschaft und Politik, Leiter der Unternehmenskommunikation sowie Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten der größten börsennotierten deutschen Unternehmen (DAX und MDAX) telefonisch zum Kommunikationsverhalten deutscher CEOs befragt (Institut für Demoskopie Allensbach 2005). Aus Abbildung 2 geht deutlich hervor, dass mit der stärkeren Professionalisierung, einer größeren Transparenz und mit mehr Offenheit ein neues Kommunikationsverhalten deutscher CEOs wahrgenommen wird. 82 % der Befragten sind der Meinung, dass dieses sich in den letzten Jahren geändert hat.

Der Frage, ob die CEO-Kommunikation in den letzten zehn Jahren wichtiger geworden ist, stimmen 90 % der Befragten zu (s. Abbildung 3). Hier spielen vor allem die veränderten Kommunikationsanforderungen von Öffentlichkeit, Investoren, Aktionären, Mitarbeitern und Kunden eine entscheidende Rolle.

Abbildung 2: Änderung des Kommunikationsverhaltens deutscher CEOs



Quelle: Das Kommunikationsverhalten deutscher CEOs (Institut für Demoskopie Allensbach 2005).

### 1.2.5 Anforderungen an CEOs als Kommunikatoren

Ein CEO benötigt eine Vielzahl an Fähigkeiten und Kompetenzen, um das Unternehmen zum Erfolg zu führen. Dieser kann beispielsweise durch Vision, Führung und Profil beeinflusst werden: In der „Profiling-Studie 2005“, die von dem Beratungsunternehmen fischerAppelt, profiling in Auftrag gegeben wurde, wurden Wirtschaftsjournalisten und führende Unternehmensvertreter befragt, welchen Stellenwert der Konsens von Vision, Führung und Profil zur Beurteilung von Großunternehmen hat. Im Ergebnis stellte sich heraus, dass es in der deutschen Wirtschaft an unternehmerischen Visionen, an profilierter Führung und an klar formulierten Unternehmensprofilen mangelt. Hinsichtlich der Anforderungen an einen CEO konnte laut Studie folgendes festgehalten werden: Ein starker CEO

„muss ein visionärer Macher sein, der das Vertrauen der Mitarbeiter, Kunden und Aktionäre gewinnt. Er muss gut kommunizieren können, klare Werte glaubwürdig vertreten, tolerant sein und ganzheitlich denken.“ (Profiling Studie 2005).

Abbildung 3: Bedeutung des Kommunikationsverhaltens im Zeitvergleich



Quelle: Bedeutung der CEO-Kommunikation nach Kommunikationsverhalten deutscher CEOs (Institut für Demoskopie Allensbach 2005).

Mit dem Bedeutungszuwachs der Kommunikation in der Unternehmensführung kommen auf den CEO neue, wichtige Anforderungen zu. Welche Fähigkeit ein CEO speziell in diesem Bereich vorweisen sollte, lässt sich in Abbildung 4 ablesen. In der bereits im vorherigen Abschnitt aufgeführten Studie vom Institut für Demoskopie in Allensbach wurden die Teilnehmer gefragt, was einen guten Kommunikator an der Spitze eines Unternehmens auszeichnet.

Aus der obigen Abbildung wird ersichtlich, dass mit rhetorischen Fähigkeiten und Überzeugungskraft vor allem ein gewandtes Auftreten in der Öffentlichkeit von Bedeutung ist. Auf der Ebene der Vermittlung sind die Werte Glaubwürdigkeit und Seriosität entscheidend. 33 % der Befragten schätzen außerdem soziale Kompetenzen als wichtig ein.

In einer weiteren Studie zur Reputation deutscher Vorstandsvorsitzender von Burson Marsteller wurden außerdem folgende Kommunikationsanforderungen ermittelt: Die Unternehmensstrategie muss allen Stakeholdern klar und prägnant kommuniziert werden, in Krisenzeiten muss der CEO schnell und effizient handeln. Von der Zielgruppe wird er als Schlüsselfigur gesehen und muss sich daher in der Informationsflut von der Masse abheben. Die Kommunikation sollte dabei sowohl rational als auch emotional geprägt sein (vgl. PR-Perspektiven 2001: 6).

Abbildung 4: Kommunikationsanforderungen an CEOs



Quelle: Kommunikationsanforderungen nach Kommunikationsverhalten deutscher CEOs, (Institut für Demoskopie Allensbach 2005)



Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine starke Positionierung des CEOs und eine damit einhergehende Personifizierung, sich positiv auf das Unternehmensimage auswirken (vgl. PR-Perspektiven 2001: 2). Mit einer hohen Reputation kann der CEO das Vertrauen in das Unternehmen wesentlich stärken (vgl. Gaines-Ross 2006). Zu den zentralen Aufgaben des CEOs gehören die Vermittlung der Unternehmensstrategie, ferner der Unternehmensziele und der Unternehmenspolitik. Die Bedeutung des Shareholder Value wird geringer eingeschätzt, was an der Ansprache unterschiedlicher Bezugsgruppen, über den Kapitalmarkt hinaus, erkennbar ist (vgl. PR-Perspektiven 2001: 2). Um sich von der Masse abzuheben, sollten in der Kommunikation alle Instrumente und Kanäle möglichst effektiv genutzt werden. Mit der zurückgehenden Anonymität nehmen CEOs verstärkt auch eine öffentliche Rolle wahr. Dies ermöglicht es, vor allem bei komplizierten Themen, die Komplexität zu reduzieren.

### 1.2.6 Planung und Steuerung der CEO-Kommunikation

Nach Deekeling und Arndt (2006) muss zu Beginn der Planung zunächst ein *Kernteam* aus leistungsfähigen Mitarbeitern verschiedener Funktionsbereiche zusammengestellt werden, bevor in einem zweiten Schritt die Analyse der wichtigsten *Netzwerke* erfolgt. Hierunter fällt unter anderem auch die Identifikation von Meinungsführern. Die Kooperation zwischen dem CEO und dem Leiter der Unternehmenskommunikation wird als Schlüsselrolle angesehen. Analog zur Definition der eigenen Rolle bei der anschließenden Steuerung, sollte der CEO eine *eigene Sprache* finden. Hier gilt es, so authentisch wie möglich zu wirken und eine künstliche „Beratersprache“ zu vermeiden (Deekeling/Arndt 2006: 85f.). Des Weiteren sollten *kulturelle Guidelines und Symbole* genutzt werden. Dies bedeutet, dass die Unternehmenskultur in der internen und externen Kommunikation berücksichtigt werden muss. In einem letzten Schritt sollte die *richtige Plattform* gewählt werden, wobei genau festgelegt wird, in welchen Medien mit welchen Instrumenten kommuniziert werden soll.

Nach Deekeling und Arndt (vgl. 2006: 61f.) kann die Steuerung der Wahrnehmung in der Öffentlichkeit in fünf Schritten erfolgen.

Zunächst muss auf der ersten Ebene die *Kommunikationslage* analysiert werden. Dies impliziert Fragen nach den Herausforderungen des Unternehmens, nach einem Strategiewechsel sowie nach den Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen.

In einem zweiten Schritt folgt die Definition der wichtigsten *Ziele*. Es muss erörtert werden, welche Wahrnehmungen bei den jeweiligen Interessengruppen er-

reicht werden sollen. Auch die Entwicklung einer Unternehmensgeschichte fällt in diesen Part.

Anschließend sollte der CEO seine *eigene Rolle* definieren. Dies nimmt Bezug auf die Managerrolle im engeren Sinne verbunden mit einer persönlichen Profilbildung. Der CEO muss in seiner Ausdrucksweise so authentisch wie möglich wirken.

Auf der vierten Ebene wird der *eigene Kommunikationsraum* bestimmt. Hierunter fällt beispielsweise die Entscheidung, ob der CEO in Talkshows auftreten soll oder ob diese Kommunikationsstrategie vermieden werden soll.

Als letztes folgt die Reflexion des Zusammenhangs zwischen dem *Unternehmensimage und der eigenen Persönlichkeit*. Im Idealfall ergänzen sich diese beiden Faktoren (vgl. Deekeling/Arndt 2006: 61ff.).

### **1.3 Innovationskommunikation durch den CEO**

Wie können nun die dargelegten Merkmale und Herausforderungen der CEO-Kommunikation auf die Innovationskommunikation übertragen werden?

#### **1.3.1 CEO-Kommunikation als Teilbereich der Innovationskommunikation**

Als Grundlage kann folgende Definition von Innovationen herangezogen werden: Innovationen sind

„marktgängig gemachte [technologische] Erfindungen (Inventionen), die erfolgreich eingeführt und wirtschaftlich genutzt werden“ (Rademacher 2005: 4).

Durch Innovationen sollen bestehende Prozesse und Verfahren optimiert werden. Für Unternehmen sind neue Produkte, Prozesse und Technologien also ein wichtiger Bestandteil des Unternehmenserfolgs. Gesamtwirtschaftlich führen Innovationen zu einer Steigerung der Effizienz und Produktivität der Volkswirtschaft (vgl. Meyers Lexikon 2007).

Im Innovationsprozess spielt die Kommunikation und insbesondere die Führungskommunikation eine immer bedeutendere Rolle (vgl. Zerfaß 2005: 1). Wie im ersten Teil erläutert, hängt dies eng mit der erweiterten Anzahl der Stakehol-

der und ihren Ansprüchen zusammen. Die Kommunikation muss also der Bezugsgruppe angemessen geplant und durchgeführt werden. Darüber hinaus werden Erfindungen und Patente nicht mehr nur innerhalb einer Firma entwickelt, sondern vielmehr in einem Firmen-Netzwerk, wodurch externe Partner und Kunden als Stakeholder an Bedeutung gewinnen (vgl. Huck/Zerfaß 2007: 6).

Der Innovationskommunikation soll daher in dieser Arbeit folgende Definition zugrunde gelegt werden: Sie ist die

„systematisch geplante, durchgeführte und evaluierte kommunikative Vermittlung neuer Produkte und Dienstleistungen, Technologien, Prozesse, Konzepte und Ideen mit dem Ziel, Verständnis für und Vertrauen in die Innovation zu schaffen und die dahinter stehende Organisation als Innovator zu positionieren“ (Huck/Zerfaß 2007: 848).

### 1.3.2 Meso-Ebene: CEO-Kommunikation als Instrument der organisationalen Unternehmenskommunikation

Anhand der Definition kann die Innovationskommunikation auf der Mesebene als Teil der Unternehmenskommunikation betrachtet werden. Aus dieser Perspektive bezieht sich die Innovationskommunikation auf den internen und externen Kommunikationsprozess. Das Ziel ist es in erster Linie, die Innovation bei den relevanten Stakeholdern bekannt zu machen sowie Vertrauen und Verständnis in die Innovation zu schaffen (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2006: 7). Diese Ziele können im Rahmen einer integrierten Kommunikationspolitik in Abstimmung zwischen Marktkommunikation, Public Relations und interner Kommunikation umgesetzt werden (vgl. Zerfaß 2005: 3). Das Vertrauen bei den relevanten Bezugsgruppen kann durch Maßnahmen wie Kommunikationskampagnen und -programme entwickelt werden. Somit kann für die Innovation Aufmerksamkeit in den Medien erzeugt werden und das Unternehmen kann dort als Innovator positioniert werden. Die funktionierende Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Fachabteilungen und Agenturen im Sinne einer integrierten Kommunikationspolitik ist auf dieser Ebene damit ein entscheidender Erfolgsfaktor (ebd.). Fördert die Kommunikation eine bestimmte Innovation und führt zu deren wirtschaftlichen Umsetzung, so können Unternehmen wichtige Wettbewerbsvorteile erzielen (vgl. Mast/Zerfaß 2005: 47).

### 1.3.3 Mikro-Ebene: Der CEO als Promotor

Da es sich bei der CEO-Kommunikation um den Austausch zwischen Mitgliedern einer Organisation handelt, bei welchem die Führungskräfte die entscheidenden Multiplikatoren darstellen, kann die CEO-Kommunikation in der Innovationskommunikation ebenfalls auf der Mikroebene verortet werden. Die Beziehungen zwischen Mitarbeitern sowie die persönlichen Beziehungen außerhalb der eigenen Organisation zählen im Innovationsprozess zu den wichtigsten (vgl. Huck/Zerfaß 2007: 8ff.). Für die Durchsetzung von Innovation ist die CEO-Kommunikation deshalb bedeutend, weil sie bereits in etablierte Interaktionsmuster fest eingebunden ist. Wie kann nun die Führungskommunikation als Teil der Innovationskommunikation fungieren?

„Um aus wirklich interessanten Ideen und neuen Technologien ein Unternehmen zu formen, das über Jahre innovationsfähig sein kann, braucht man das Know-how aus zahlreichen Fachgebieten.“ (Steve Jobs)

Dieses Zitat von Steve Jobs zeigt, dass sich der Erfolg von Innovationen nicht nur aus einem einzigen Bereich im Unternehmen ergeben kann, sondern dass die Zusammenarbeit zwischen mehreren Fachbereichen notwendig ist.

Die Idee der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit findet sich in der Theorie des Innovationsmanagements mit dem Promotoren-Konzept von Witte wieder. Das Konzept kann somit als Verbindung zwischen Meso- und Mikroebene angesehen werden. Es wurde bereits in den 1970er Jahren entwickelt und seitdem in Studien immer wieder bestätigt sowie bereits in Ansätzen für die Innovationskommunikation adaptiert (vgl. Zerfaß/Huck 2007: 856). Dabei steht der Gedanke im Vordergrund, dass in einem Innovationsprozess mehrere Entscheidungsstufen überwunden werden müssen und es dazu der Bereitschaft und der Fähigkeit der Mitarbeiter bedarf (vgl. Hauschildt 2004: 12). Dem Modell nach lassen sich Innovationen am besten durch den Einsatz von so genannten Promotoren, also Schlüsselfiguren, realisieren. Durch den Einsatz dieser Promotoren können Barrieren im Innovationsprozess überwunden werden (vgl. Hauschildt 2004: 13).

Beispielsweise kann es sich hier um die Barriere des Nicht-Wissens handeln. Es sollte daher eine Person im Innovationsprozess geben, die ein Minimalwissen mitbringt und die Aussicht auf erfolgreiches Lernen garantiert. Im klassischen Modell wird zwischen Macht-, Fach- und Prozesspromotoren unterschieden. Die Charakteristika der einzelnen Promotoren, die in enger Interaktion zueinander stehen (s. Abbildung 5) und den gesamten Prozess aktiv mitgestalten, sollen im Folgenden in Anlehnung an Hauschildt (2004) darlegt werden.

Der *Machtpromotor* zeichnet sich durch seine hierarchische Position im Unternehmen aus. Er hat somit die Aufgabe der Strategievermittlung und der Sicherstellung der Innovationsstrategie. Hinsichtlich der Ressourcen leistet der Machtpromotor einen Beitrag materieller, bzw. finanzieller Natur. Daraus ergibt sich für ihn die Möglichkeit, Willensbarrieren zu überwinden (vgl. Hauschildt/Gemünden 2004: 16).

Der *Fachpromotor* hingegen verfügt über objektspezifisches Fachwissen. Er beschäftigt sich mit der eigentlichen Problemlösung und der endgültigen Realisierung der Innovation. Innerhalb des Innovationsprozesses ist er sowohl Lernender als auch Lehrender, der dazu beiträgt, Wissensbarrieren zu überwinden (ebd.: 17).

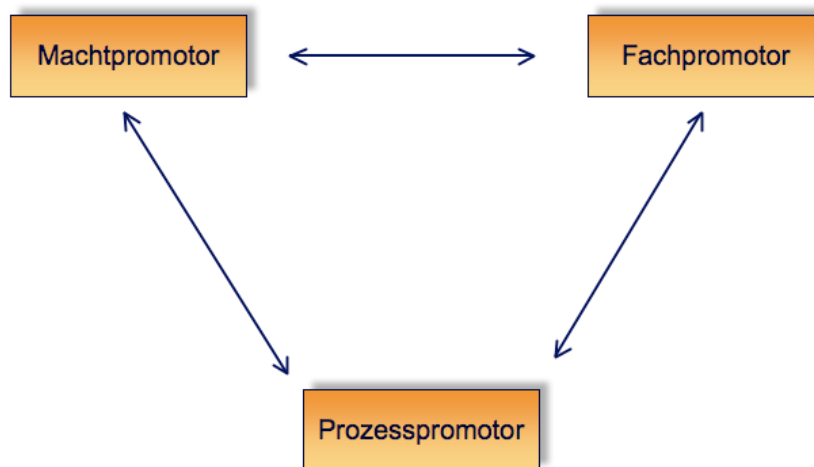
Der *Prozesspromotor* betreibt im Innovationsprozess vorwiegend Konfliktmanagement und sorgt dafür, dass organisatorische und bürokratische Barrieren überwunden werden.

Mit einer guten Kenntnis der Organisation und seinem personellen Netzwerk steht er im Mittelpunkt des Kommunikationsflusses und muss so schließlich das Innovationsobjekt im Unternehmen durchsetzen. Seine Ressourcen belaufen sich auf gutes Organisations- und Kommunikationsvermögen (ebd.: 78).

Das oben abgebildete Modell kann um einen vierten Promotor, den *Beziehungspromotor* weiterentwickelt werden. Dieser soll die Barrieren des „Nicht-Voneinander-Wissens“ durch Dialogführung und Förderung sozialer Bindungen

---

Abbildung 5: Promotorenmodell



Quelle: eigene Darstellung, nach Hauschildt/Gmünden (2004: 12f.)

zwischen Partnern überwinden (ebd.: 119). Hinsichtlich der Ressourcen verfügen solche Beziehungspromotoren über ein Netzwerk externer Partner, das ihnen Kooperation und den Zukauf externen Know-hows ermöglicht (vgl. Zerfaß 2005: 6). Hierfür sind ein entsprechendes Charisma, Kooperationserfahrung sowie Interaktionsbereitschaft notwendig.

Im Hinblick auf die Innovationskommunikation ist das Promotorenkonzept als Grundlage anzusehen. Im Zuge der steigenden Bedeutung von Kommunikation in wirtschaftlichen Prozessen muss dies auch auf den Innovationsprozess übertragen werden. Daher kann hier vorgeschlagen werden, das Modell zusätzliche um einen *Kommunikationspromotor* zu ergänzen (vgl. Zerfaß 2005: 6). Dieser sorgt für die Überwindung von Verständnisbarrieren und verfügt über Ressourcen, wie persönliche und mediale Vermittlungskompetenz. Personen, die eine solche Rolle einnehmen können, sind dazu in der Lage, komplexe Themen verständlich zu vermitteln (vgl. Huck/Zerfaß 2007: 11f.). Sie können Mitarbeiter überzeugen, sodass sich diese im Innovationsprozess einbringen können.

Was die Verortung in der Unternehmenshierarchie betrifft, so ist dieser Promotor entweder der CEO selbst, der dann allerdings von PR-Experten eingewiesen werden muss (vgl. Huck/Zerfaß 2007: 12) oder aber ein Kommunikationsexperte, der nah am CEO angesiedelt ist. Er hat dann die Aufgabe, den CEO entsprechend in den Medien zu positionieren. Da es sich hierbei um eine äußerst vielseitige Rolle handelt, ist diese auf mehrere Personen in der Kommunikationsabteilung verteilt.<sup>1</sup> Die Anforderungen an diese Rolle sind extrem hoch, da sie die Übersetzung komplexer, technologischer Themen in verständliche und konkrete Erläuterungen verlangt. Eine systematische Förderung dieser Rolle durch Qualifikationsangebote und die Anpassung der Führungsstruktur müssen deshalb vorgenommen werden (vgl. Zerfaß 2005: 6f.). Um Informationsverluste zwischen den Promotoren zu vermeiden, sollte die Beziehung zwischen Machtpromotor und Kommunikationspromotor sehr eng gestaltet sein. Man kann daraus auch ein so genanntes Promotorengespann – also das Zusammenspiel beider Promotoren – ableiten (vgl. Hauschildt/Gemünden 2004: 19f.). Im Idealfall gibt es hier keine Hierarchien oder Vorrangigkeiten, sondern den Charakter des Aufeinander-Angewiesen-Seins (ebd.: 20).

So können effiziente Entscheidungsprozesse und Problemlösungen, ein hoher Innovationsgrad sowie die Interaktion zwischen den Fachabteilungen garantiert werden.

---

<sup>1</sup> Beispielsweise auf die Bereiche interne und externe Kommunikation.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Promotorenkonzept mit der Erweiterung um den Kommunikationspromotor eine geeignete theoretische Basis für die Innovationskommunikation in der CEO-Kommunikation darstellt. Von hoher Wichtigkeit sind hierbei die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen und die enge Beziehung im Promotorengespann zwischen Macht- und Kommunikationspromotor.

#### **1.4 Fallbeispiel: CEO-Kommunikation (von Innovationen) bei der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG**

Der Stuttgarter Sportwagenhersteller Porsche steht wie kaum ein anderes Unternehmen für den Begriff „Made in Germany“ (Wiedeking 2006: 208). Im Geschäftsjahr 2005/2006 konnte die Porsche AG 7,273 Milliarden Euro Umsatz erzielen, wovon 2,110 Milliarden Euro als Gewinn ausgewiesen werden konnten. Es wurden 102.602 Fahrzeuge produziert. Weltweit arbeiten 11.384 Mitarbeiter für das Unternehmen (vgl. Porsche AG Geschäftsbericht 2005/2006). Die Porsche AG gilt als kleinster Sportwagenhersteller der Welt, gleichzeitig aber auch als profitabelster Autobauer (vgl. Wiedeking 2006: 208). Die Größe und die vorherrschende Unternehmensstruktur der Porsche AG ermöglichen kurze Kommunikationswege innerhalb der Firma und somit schnelle Entscheidungsfindungen. Daraus resultiert eine unbürokratische Zusammenarbeit zwischen vielen verschiedenen Fachbereichen. Seit 1992 steht Dr. Wendelin Wiedeking, geboren 1952 in Westfalen, als Vorstandsvorsitzender an der Spitze des Unternehmens (s. Abbildung 6) und verzeichnet seither dauerhaft Gewinne.

---

Abbildung 6: Wendelin Wiedeking, Vorstandsvorsitzender der Porsche AG



Quelle: Porsche AG, Investor Relations

### 1.4.1 Image und Reputation von Dr. Wiedeking in verschiedenen CEO-Studien

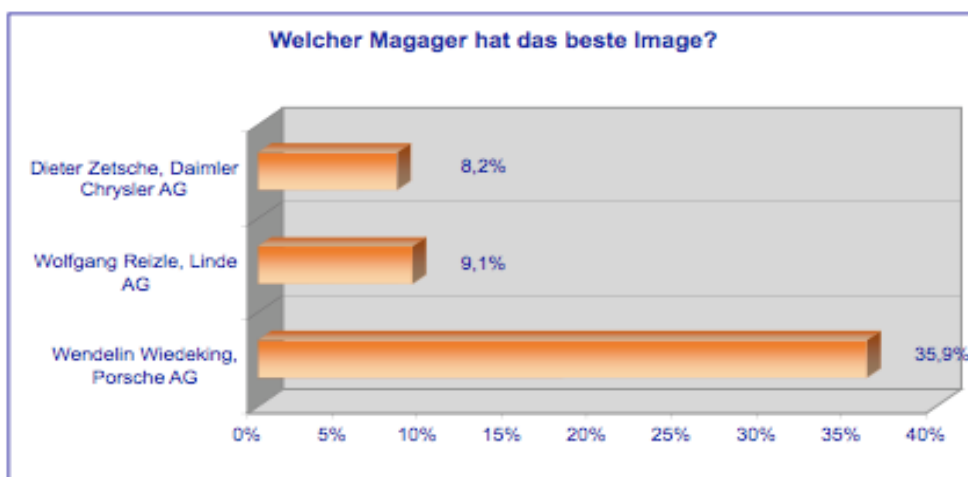
In einer Umfrage beim Managerpanel der Financial Times Deutschland im Dezember 2006 (s. Abbildung 7) wurden 231 Teilnehmer darum gebeten, den Kollegen mit dem besten Image zu nennen (Wie Manager ihre Kollegen sehen 2006). 35,9 % der Befragten wählten Wiedeking auf Platz 1.

Das Institut für Demoskopie in Allensbach hat, wie bereits im Theorieteil erwähnt, im Jahr 2005 eine Expertenbefragung zum Thema „Kommunikationsverhalten deutscher CEOs“ durchgeführt (Kommunikationsverhalten deutscher CEOs 2005). Es wurden Leiter der Unternehmenskommunikation, Wirtschafts- und Politikjournalisten, Analysten und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zu verschiedenen Punkten befragt. Auf die Frage

„Wenn Sie jetzt einmal an die Gesamtleistung der CEOs denken: Wer ist Ihrer Meinung nach derzeit der beste CEO in Deutschland? Wen würden Sie da nennen?“

entschieden sich 18 % aller 163 Befragten für Wendelin Wiedeking (s. Abbildung 8).

Abbildung 7: Image von Managern



Quelle: eigene Darstellung, nach FTD (2006)



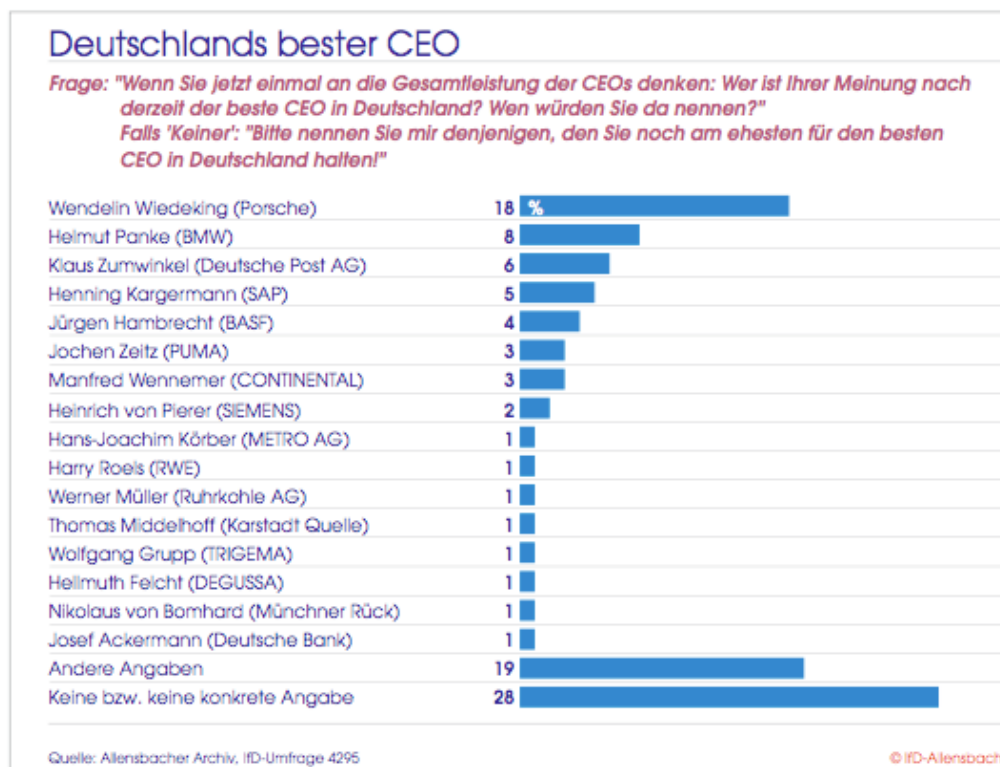
Besonders interessant scheint dieses Ergebnis, wenn man sich die Anschlussfrage

„Es kann ja sehr unterschiedlich sein, wie man einzelne Bewertungskriterien gewichtet. Ich nenne Ihnen jetzt drei verschiedene Aspekte. Bitte sagen Sie mir jeweils, ob dieses Bewertungskriterium bei Ihrer Wahl von ... zum besten CEO Deutschlands sehr wichtig, wichtig oder weniger wichtig war!“

anschaut. Wie in Abbildung 9 dargestellt, war für 87 % der Befragten die Kommunikationsleistung des von ihnen ausgewählten CEOs wichtig oder sogar sehr wichtig.

Ebenfalls aussagekräftig, besonders im Hinblick auf das vorher beschriebene und weiterentwickelte Promotoren-Modell von Witte, Hauschildt und Gmünden (vgl. Hauschildt/Gmünden 2004: 11f.) und die dort genannten Promotorengespanne,

Abbildung 8: Deutschlands bester CEO



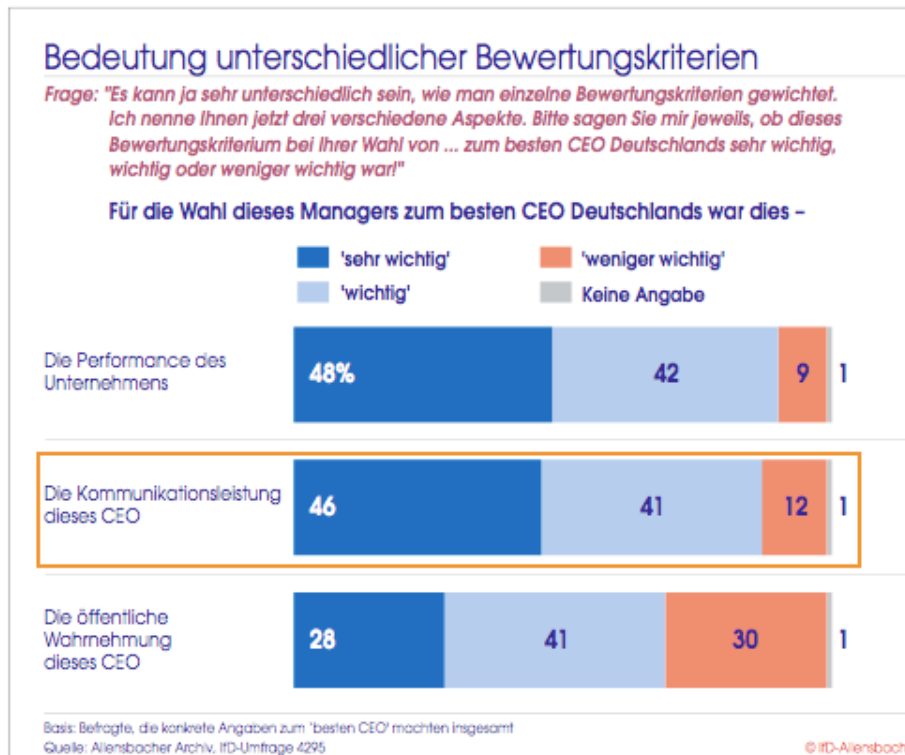
Quelle: Deutschlands bester CEO nach Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 4295

ist eine Auszeichnung, die Wiedeking zusammen mit seinem Kommunikationschef, Anton Hunger, im Jahr 2002 erhielt. Damals gewannen beide den „Deutschen Image Award“. Grundlage dieser Auszeichnung sind zum einen eine wissenschaftliche Inhaltsanalyse der deutschen und internationalen Meinungsführermedien, durchgeführt von F.A.Z. Institut/prime research, zum anderen das Urteil einer international besetzten Jury. Wiedeking wurde für seine „exzellente Management-Leistung“ und Anton Hunger für die „erfolgreiche kommunikative Vermittlung“ ausgezeichnet. Ausschlaggebend war eine Kommunikationsstrategie, bei der Erfolgsbilanz und Managementqualität herausgestellt, vor allem aber auch kontroverse politische Positionen besetzt wurden (vgl. Deutscher Image Award 2007).

Deekeling und Arndt (2006) beschreiben Wendelin Wiedeking wie folgt:

„Der Vorstandsvorsitzende Wendelin Wiedeking gilt als die Inkarnation des Sportwagenherstellers aus Stuttgart-Zuffenhausen: Höchste (Management-) Qualität, Eigenwilligkeit, Selbstbewusstsein, gute Erdung beziehungsweise Straßenlage, immer bereit, es anders zu machen als die meisten anderen seiner Kollegen“ (Deekeling/Arndt 2006: 71).

Abbildung 9: Bedeutung unterschiedlicher Bewertungskriterien



Quelle: Bedeutung unterschiedlicher Bewertungskriterien (Institut für Demoskopie Allensbach 2005).

Wiedeking zeichnet sich also vor allem dadurch aus, dass er bei öffentlichen Auftritten Ecken und Kanten zeigt und kontroversen Diskussionen nicht aus dem Weg geht. Vielmehr scheint es, dass er gerne provoziert und mit seinen Aussagen Aufmerksamkeit erregen möchte. Er gilt als besonders aufgeschlossen gegenüber aktiver Öffentlichkeitsarbeit und gibt initiativ Themen für die Presse vor (Unternehmenskommunikation Wiedeking 2004). Im folgenden Abschnitt werden die genannten Aspekte zur CEO- und Innovationskommunikation der Porsche AG in einem Leitfadengespräch diskutiert.

#### 1.4.2 Ergebnisse eines Leitfadeninterview mit Dr. Albrecht Bamler, Pressesprecher der Porsche AG

Um die aufgeführten theoretischen Erkenntnisse empirisch zu überprüfen, wurde am 11. Mai 2007 in Zuffenhausen ein Leitfadeninterview mit Dr. Albrecht Bamler, dem Unternehmenssprecher der Porsche AG, durchgeführt (s. Anhang). Dieses Interview gliedert sich in drei große Blöcke. Zum einen wurden Fragen zum Thema Innovationskommunikation bei der Porsche AG gestellt. In einem zweiten Teil wurden dann das Thema CEO-Kommunikation und der Einsatz von Wendelin Wiedeking bei der Unternehmenskommunikation abgefragt. Zum Schluss wurde auf die Kommunikation einer speziellen Innovation und die Einbindung von Wendelin Wiedeking als CEO in den Kommunikationsprozess näher eingegangen.

##### *Innovationskommunikation bei der Porsche AG*

Zu den Markenkernwerten der Porsche AG zählt neben Sportlichkeit, Design, Funktionalität und Exklusivität auch Innovation, die seit jeher eine große Rolle spielt. Das Unternehmen ist immer bestrebt, sich durch neue Produktentwicklungen und neueste Technologien von anderen abzuheben. Durch Kommunikation dieser Innovationen sollen vor allem die Neuheit und die dadurch erreichte Verbesserung in den Vordergrund gestellt werden.

Die Kommunikation im Allgemeinen, aber auch die Innovationskommunikation im Besonderen erfolgen immer nach einem klar gegliederten Stufenkonzept. Dieses Konzept ist eng mit der Fachabteilung sowie mit den Maßnahmen des Marketings abgesprochen und entsteht in einem gemeinsamen Konzeptionsprozess. Aus Sicht der Presseabteilung gehören die Fach- und Wirtschaftsjournalisten klar zur Hauptzielgruppe aller Kommunikationsmaßnahmen. Herr Dr. Bamler stellt in diesem Zusammenhang besonders heraus, dass Produkttests ein wichtiges Instrument sind, um Journalisten die Fahrzeuge und Innovationen näher zu bringen und somit ihr Interesse zu wecken.

Bei der Porsche AG gibt es einen Verantwortlichen für Technikkommunikation, der direkt in der Presseabteilung angesiedelt ist. Stefan Marschall ist von Anfang an in alle Prozesse, die mit der Kommunikation einer Innovation zusammenhängen, eng eingebunden. Sobald die Innovation umgesetzt wurde, wird ein erster Text zu den Spezifikationen der Neuerung von der entsprechenden Fachabteilung innerhalb der Forschungs- und Entwicklungsabteilung formuliert. Dieser Text enthält alle wichtigen Informationen zu Neuerungen und Verbesserungen, welche die Innovation hervorbringt. Darüber hinaus werden dort alle technischen Details erläutert. Dieser Text wird im Anschluss von Herrn Marschall redigiert und in einen professionellen Presstext umformuliert. Bei allen Kommunikationsstufen der Innovation bildet Herr Marschall die Schaltstelle zwischen Fach- und Kommunikationsabteilung.

Parallel hierzu arbeiten auf höchster Ebene Entwicklungsvorstand Wolfgang Dürrheimer und Kommunikationschef Anton Hunger eng im Innovationsprozess zusammen. Grundsätzlich gilt, dass jede Information oder Botschaft, die nach außen kommuniziert wird, über die Presseabteilung läuft. Der Entwicklungsvorstand gibt bei Porsche niemals Informationen heraus, die vorher nicht mit der Presseabteilung abgestimmt worden sind. Jede Journalistenanfrage, die direkt an die Abteilung Forschung und Entwicklung geschickt wird, wird unmittelbar an die Presseabteilung weitergeleitet. Die Kommunikationskanäle und Zuständigkeiten sind bei der Porsche AG also eindeutig geregelt.

Nimmt man nun Bezug auf das im Theorieteil erläuterte Promotorenmodell, so kann folgende Konstellation definiert werden: Als Machtpromotor kann der CEO, Wendelin Wiedeking, als Fachpromotor Wolfgang Dürrheimer und als Prozesspromotor Stefan Marschall personifiziert werden. Der neu eingeführte Kommunikationspromotor, der eng mit dem Machtpromotor zusammenarbeitet, ist im Fall der Porsche AG der Kommunikationschef, Anton Hunger. An dieser Aufstellung wird ersichtlich, dass sich das Modell auf die Praxis übertragen lässt.

### *CEO-Kommunikation*

Wie bereits zu Beginn des vierten Kapitels erläutert, genießt der Vorstandsvorsitzende der Porsche AG, Wendelin Wiedeking, in der Öffentlichkeit einen ausgezeichneten Ruf und ein gutes Image. Dieser Erfolg erklärt sich vor allem dadurch, dass Wiedeking „es anders macht als seine Kollegen“. Dies entspricht dem Prinzip des Unternehmens. Den Wunsch des Unternehmens, sich von anderen zu unterscheiden, illustrierte Herr Dr. Bamler im Gespräch mit folgendem Beispiel:

„Wie schon der Porsche links gestartet wird, so muss man sich bei der Porsche AG immer überlegen, wie man es anders machen kann als der Rest.“

Hinsichtlich der Stakeholder stehen bei Wiedeking nicht die Aktionäre, sondern die Kunden an erster Stelle. Dann folgen Mitarbeiter und Lieferanten und erst dann die Aktionäre. Sind die Mitarbeiter zufrieden, so leisten sie gute Arbeit. Folglich sind auch die Kunden vom Produkt überzeugt. Dies führt langfristig natürlich dazu, dass die Gewinne steigen und die Erwartungen der Aktionäre erfüllt werden. Dieser Fokus leistet einen erheblichen Beitrag zu seinem Erfolg.

Was den CEO der Porsche AG vor allem auszeichnet, ist die Tatsache, dass er nicht inszeniert wird. Die Ziele, die er sich und dem Unternehmen setzt, sind realistisch und erreichbar. In seiner bisherigen Karriere bei Porsche hat Wiedeking niemals utopische Versprechungen gemacht, die nicht eingehalten werden konnten. Er hat alle kommunizierten Ziele auch erreicht. Eher setzt er die Ziele etwas niedriger an, plant konservativer, als dass er einen Glaubwürdigkeitsverlust riskiert.

Wie bereits erwähnt, meidet Wiedeking keinerlei Konflikte. Er zeigt keine Angst vor kritischen Diskussionen und meldet sich in der Öffentlichkeit mit Vorliebe zu kontroversen politischen Themen zu Wort. Sein Verhalten gibt somit dem Unternehmen ein scharfes Profil. Gleichzeitig ist man sich bei Porsche der Tatsache bewusst, dass das positive Ansehen, das Wiedeking genießt, immer auch eng an den Unternehmenserfolg gekoppelt ist. Schriebe das Unternehmen keine schwarzen Zahlen mehr, so würde auch Wiedeking in die Kritik geraten und sein gutes Image würde Schaden nehmen.

Wiedeking äußert auch über Buchveröffentlichungen seine Meinung, die stark mit den Werten des Unternehmens verknüpft ist. In seinen Büchern „Anders ist besser“ (2006) und „Das Davidprinzip“ (2002) geht er auf die Rolle des kleinen Sportwagenherstellers Porsche in der Welt der großen Goliaths der Automobilindustrie ein.

„Wenn Größe eine Rolle spielen würde, wären die Dinosaurier noch am Leben.“ (Wiedeking 2006: 220)

Der Einsatz von Wendelin Wiedeking im Kommunikationsprozess im Allgemeinen und bei der Kommunikation von Innovationen im Besonderen folgt immer einem klaren Ablauf. Wiedeking nimmt im Jahr eine Vielzahl von festen Terminen wahr. Hierzu gehören Hauptversammlung, Bilanzpressekonferenz sowie Pressekonferenzen und Fahrvorstellungen. Wenn er bei diesen Veranstaltungen auftritt, dann vermittelt er meistens Grundkonzepte und Kernbotschaften. Als Beispiel ist die Hauptversammlung der Porsche AG zu nennen. Wiedeking stellt in seiner Rede alle wichtigen Neuerungen und Innovationen in den Vordergrund.

Bei anderen Presseveranstaltungen werden weitere Details dann in den Reden der Vorstände aus den jeweiligen Bereichen behandelt.

Während des Tagesgeschäftes steht Wiedeking immer in engem Kontakt zu seinem Kommunikationschef Anton Hunger. Dieser Kontakt wird auch durch die räumliche Nähe begünstigt, da sich beide Büros auf demselben Flur befinden. Hunger achtet penibel darauf, dass Wiedeking in den Medien nicht „verbrannt“ wird. Eine Überrepräsentanz des CEOs in den Medien wird bewusst vermieden. Von allen Interviewanfragen, die an Wiedeking direkt gestellt werden, führt er – nicht zuletzt aus Zeitgründen – nur einige wenige persönlich. Es kann auch vorkommen, dass Interviews „kalt geschrieben“ werden. In der Presseabteilung gibt es Mitarbeiter, die Wiedekings Ausdrucksweise, seinen Duktus und seine Art und Weise, auf Fragen zu antworten, bis ins Detail verinnerlicht haben. Außerdem versucht man bei der Porsche AG, Veröffentlichungen zum Privatleben des CEOs in Boulevardmedien weitestgehend zu vermeiden. Die Auswertung des Presespiegels spielt für Wendelin Wiedeking eine große Rolle. Nach Veranstaltungen will er immer darüber informiert werden, welche Veröffentlichungen es letztendlich in der Presse gab und welche Meldungen es auf die Medienagenda geschafft haben. Mittels des so genannten Anzeigenäquivalenzwertes errechnet das F.A.Z. Institut den Erfolg der Porsche AG in der Medienberichterstattung. Bei einem Wert um die 7 Millionen Euro nach einer Fahrvorstellung spricht der Sportwagenhersteller von einem Erfolg hinsichtlich der Berichterstattung.

#### *Kommunikation einer konkreten Innovation*

Im weiteren Verlauf wird die Kommunikation einer konkreten Innovation genauer untersucht. Besonders auch im Hinblick auf die Einbindung des CEOs Wendelin Wiedeking in den Kommunikationsprozess. Bei der Innovation handelt es sich um die in Abbildung 10 veranschaulichte „variable Turbinengeometrie“, eine Innovation, die mit der Einführung des 997 911 Porsche Turbos auf den Markt gebracht wurde.

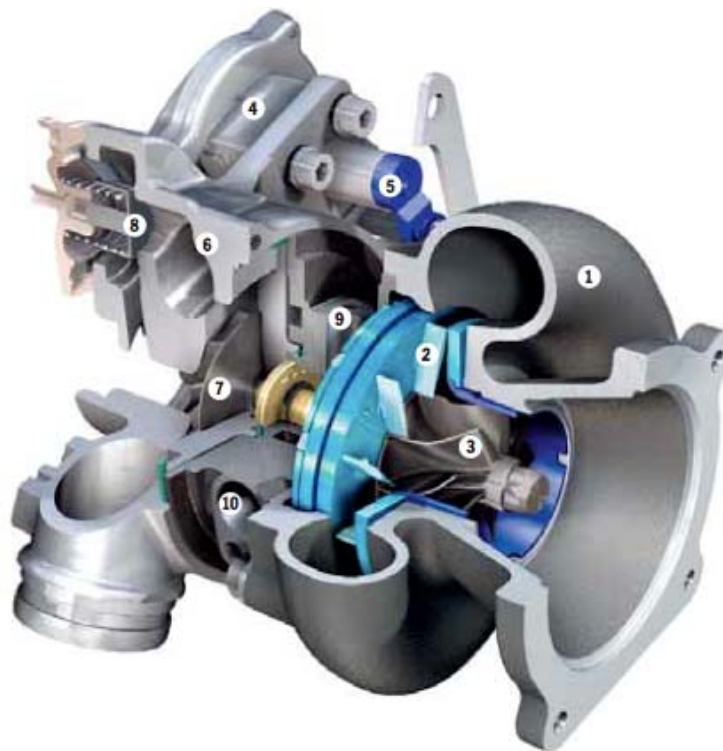
„Diese Technik, die seit den 90er Jahren in Diesel-Turbomotoren eingesetzt wird, ermöglicht insbesondere bei niedrigen Drehzahlen eine deutliche Verbesserung der Elastizität und der Beschleunigung. Bisher galten jedoch die im Vergleich zu Diesel-Turbomotoren wesentlich höheren Abgastemperaturen von bis zu 1.000 Grad Celsius als unüberwindbare technische Hürde. Porsche hat das Problem in enger Zusammenarbeit mit dem Turboladerhersteller Borg Warner Turbo Systems gelöst und setzt an dieser Stelle hochtemperaturfeste Materialien aus der Raumfahrttechnik ein. Kernelemente der „variablen Turbinengeometrie“ sind verstellbare Leitschaufeln, die den Abgasstrom des Motors variabel und gezielt auf das Turbinenrad des Abgasturboladers leiten. Damit verknüpft das Prinzip der „variablen Turbinengeometrie“ die Vorteile von kleinen und großen Abgas-

turboladern. Diese Kombination ermöglicht sowohl ein sehr gutes Ansprechverhalten mit hohen Drehmomentwerten bereits bei niedrigen Drehzahlen als auch hohe Leistungswerte bei hohen Drehzahlen.

Dabei steht das hohe Drehmoment auch über einen deutlich größeren Drehzahlbereich zur Verfügung“ (Pressemitteilung „100 Jahre Turbo – Porsche als Triebfeder der Entwicklung“).

Die Kommunikation der Innovation “variablen Turbinengeometrie”, die vor allem gleichzeitig mit der Fahrzeugeinführung des 911 Turbos durchgeführt wurde, erfolgte nach einem strengen Kommunikationsplan, der eng an die Aktivitäten und Kommunikationsstrategien des Marketings gekoppelt war. Solche Kommunikationspläne werden von der Porsche AG im Vorfeld aller größeren Kommunikationsmaßnahmen aufgestellt. Sie entstehen normalerweise in gemeinsamer Entwicklung zwischen Presseabteilung, Marketing und Fachabteilung.

Abbildung 10: Variable Turbinengeometrie



- |   |                                  |                           |
|---|----------------------------------|---------------------------|
| 1. Turbinengehäuse                                | 5. Ansteuerung der Leitschaufeln | 9. Ölversorgung, Eintritt |
| 2. Bewegliche Leitschaufeln                       | 6. Verdichtergehäuse             | 10. Kühlwassereintritt    |
| 3. Turbinenrad                                    | 7. Verdichterrad                 |                           |
| 4. Elektromotor zur Verstellung der Leitschaufeln | 8. Umluftventil                  |                           |

Quelle: Porsche AG Produktkatalog 911 Turbo

Bereits am 11. November 2005 wurde im Zuge des hundertjährigen Jubiläums des Turboladers eine Pressemitteilung mit dem Titel „100 Jahre Turbo – Porsche als Triebfeder der Entwicklung: Die nächste Weltpremiere variable Turbinengeometrie“ herausgegeben. In dieser Pressemitteilung wurden die oben beschriebenen Alleinstellungsmerkmale, welche den neuen 911 Turbo dank der „variablen Turbinengeometrie“ von anderen turbolader-getriebenen Fahrzeugen abgrenzt, in den Vordergrund gestellt.

Auf der Hauptversammlung der Porsche-Aktionäre am 27. Januar 2006 hielt Wendelin Wiedeking eine Rede, bei der er auch auf die Innovation „variable Turbinengeometrie“ als herausragende Neuerung beim 911 Turbo einging.

Eine zweite Pressemitteilung folgte dann am 13. Februar 2006. Unter dem Titel „Weltpremiere des neuen 911 Turbo auf dem Genfer Automobilsalon - Porsche erweitert die Modellpalette beim Elfer“ wurde auf die bevorstehende Vorstellung des Fahrzeugs auf der Automobilmesse hingewiesen. Auch in dieser Pressemitteilung wurde auf die Neuerung „variable Turbinengeometrie“ eingegangen.

Wiedeking trat dann bei der angekündigten Premiere des 911 Turbos auf dem Genfer Automobilsalon (2. bis 12. März 2006) wieder in Aktion. Er stellte sich am ersten Messetag den Fragen der Journalisten und thematisierte auch die Innovation „variable Turbinengeometrie“.

Vom 6. bis zum 10. März 2006 veranstaltete die Porsche AG einen Technikworkshop für 300 Fachjournalisten im Entwicklungszentrum in Weissach. Während dieses Workshops standen den Journalisten Ingenieure als Experten zur Verfügung und erklärten alle technischen Spezifikationen des Fahrzeugs und die damit einhergehenden Innovationen.

Im April 2006 wurden an mehreren Tagen fast 900 internationale Medienvertreter nach Spanien eingeladen, um an Pressefahrvorführungen teilzunehmen. Der Rennfahrer Walter Röhrl präsentierte den Journalisten unter anderem die Leistung des Fahrzeugs im Grenzbereich. Am ersten Tag dieser Pressefahrvorführungen reiste Wiedeking nach Spanien, um sich persönlich den Fragen der wichtigsten Pressevertretern zu stellen.

Im Dezember 2006 zog Wiedeking auf der Bilanzpressekonferenz ein Resumé über die Erfolge des vergangenen Jahres und erwähnte hierbei auch die Innovation „variable Turbinengeometrie“.



### 1.4.3 Weitere Kommunikationswege der Innovation „variable Turbinengeometrie“

Im Folgenden sollen alle Wege aufgezeigt werden, mit deren Hilfe die Porsche AG die „variablen Turbinengeometrie“ kommunizierte. Um einen Gesamtüberblick über die getroffenen Maßnahmen zu liefern, werden an dieser Stelle auch die Aktionen der Marketingkommunikation aufgezählt. Der Auswertung des empirischen Teils der Arbeit liegen neben den Ergebnissen des Leitfadeninterviews außerdem Inhaltsanalysen des Internetauftritts der Porsche AG sowie Telefongespräche mit der Abteilung Marketingkommunikation des Unternehmens zugrunde.

Neben dem klassischen Kommunikationsinstrument der PR, nämlich der Pressemitteilung, wurde die Innovation „variable Turbinengeometrie“ in vielfältiger Weise durch die Porsche AG kommuniziert. Bereits erwähnt wurden Auftritte, Interviews und Reden des Vorstandsvorsitzenden Wendelin Wiedeking. Auch die erläuterten Technikworkshops und Pressefahrvorstellungen dienten der Kommunikation der Innovation „variable Turbinengeometrie“.

Interessant erscheint die Einleitung des Kapitels „Kommunikation“ im Geschäftsbericht der Porsche AG für das Geschäftsjahr 2005/2006 (vgl. Porsche AG

Abbildung 11: Artikel über „variablen Turbinengeometrie“ in verschiedenen Publikationen



Quelle: Christophorus Ausgabe 321, August/September 2006<sup>2</sup>

<sup>2</sup><http://www.porsche.com/germany/accessoriesandservices/n18/n96/overview2006/august-september>.

Geschäftsbericht 2005/2006) mit der Erwähnung der Innovation “variable Turbinengeometrie” und dem Hinweis auf den durchgeführten Technikworkshop in Weissach.

Sowohl in der Mitarbeiterzeitschrift „Carrera News“ als auch in der Kundenzeitschrift „Christophorus“ wurden Artikel zur “variablen Turbinengeometrie”, publiziert (s. Abbildung 11). Illustriert wurden beide Artikel durch anschauliches Bildmaterial, welches das Verständnis der technischen Spezifikationen erleichtern soll.

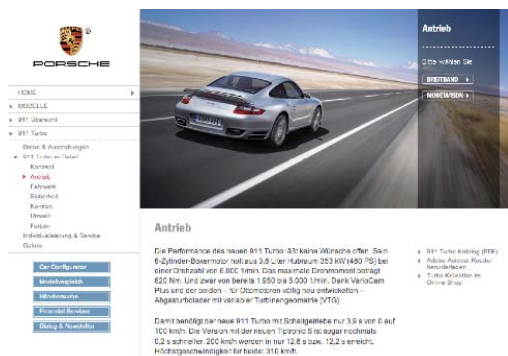
Auch auf der in Abbildung 12 veranschaulichten Unternehmenshomepage [www.porsche.com](http://www.porsche.com) wird die “variable Turbinengeometrie” ausführlich in den Modellkapiteln beim 911 Turbo behandelt. Die technischen Details dieser Innovation werden außerdem in einem kurzen Film anschaulich erklärt.

Dieser Film stammt ursprünglich aus dem Webspecial „Opus 911“ (s. Abbildung 13), welches man sich ebenfalls auf der Homepage des Sportwagenherstellers anschauen kann.

Sowohl Online- als auch Offline-Newsletter der Porsche AG, welche in regelmäßigen Zyklen publiziert werden, haben die Innovation beschrieben. Mittels Homepage und Newsletter können nicht nur Mitarbeiter oder Kunden angesprochen werden, sondern auch Interessenten und Fans.

Natürlich wird ebenfalls in einem Kapitel im Produktkatalog des 911 Turbos die “variable Turbinengeometrie” erläutert. Auch hier wird die Technik mit Hilfe von Bildern verständlicher dargestellt. Des weiteren widmete sich ein Direktmailing, welches im Zuge der 911 Turbo Verkaufsrunde vor der Modelleinführung versendet wurde, der Innovation „variable Turbinengeometrie“. Hier wurde ein

Abbildung 12: Porsche-Webseite



Quelle: Modellkapitel 911 Turbo<sup>3</sup>

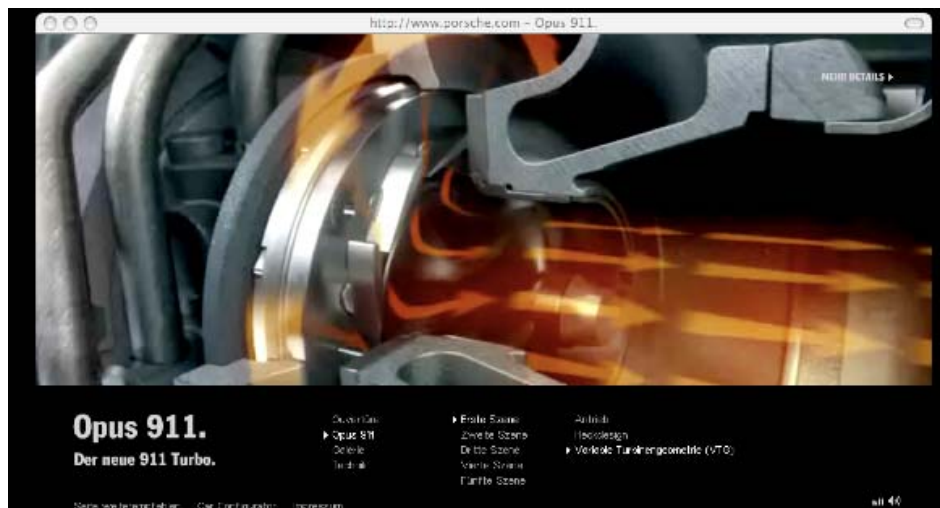
<sup>3</sup> <http://www.porsche.com/germany/models/911/911-turbo/indetail/drive>.

Modell der Innovation als Tischpylon<sup>4</sup> mit Gravur sowie ein hochwertiges Buch über die verschiedenen Turbo-Generationen und die Technik der Innovation an Kunden und potentielle Käufer verschickt. Sehr interessant erscheint die Tatsache, dass sich das Mailing nicht auf das Fahrzeug 911 Turbo bezieht, sondern auf die Innovation “variablen Turbinengeometrie”, die ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal dieses Fahrzeugs darstellt.

#### 1.4.4 Innovative Wege der CEO-Kommunikation

Wendelin Wiedeking zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass er innovativ Themen für die Presse vorgibt und aktive Öffentlichkeitsarbeit betreibt. Auffallend ist allerdings, dass nur wenige Interviewanfragen, die an ihn gestellt werden, tatsächlich beantwortet werden. Auf der Unternehmenswebsite tritt Wiedeking kaum in Erscheinung. Man findet dort lediglich das Vorwort, welches er auch für den Geschäftsbericht geschrieben hat sowie seinen Namen, aufgeführt als Vorstandsvorsitzender und als Verantwortlicher im Impressum. Der Fokus liegt beim Internetauftritt des Unternehmens also definitiv auf den Autos, nicht auf dem CEO. Da die CEO-Kommunikation, die von Wiedeking ausgeht, immer sehr gut auf seine Persönlichkeit abgestimmt ist, kommen bestimmte Kommunikationsmaßnahmen von Anfang an nicht für ihn in Frage.<sup>5</sup>

Abbildung 13: Webspecial 997 911 Porsche Turbo



Quelle: Porsche<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Ein Konstruktionsmodell als Tischskulptur.

<sup>5</sup> Hierunter fallen Veröffentlichungen in Boulevardmedien, Auftritte in Talkshows und dergleichen.

<sup>6</sup> <https://www.porsche.com/all/masterwerk/germany/asp>.

Um einen guten Gesamtüberblick über CEO-Kommunikation, auch im Fokus auf potentielle Möglichkeiten, wie Innovationen durch den CEO kommuniziert werden können, zu bieten, soll im Folgenden untersucht werden, wie andere CEOs kommunizieren und welcher Instrumente Sie sich hierbei bedienen.

Viele CEOs greifen heutzutage darauf zurück, intern oder extern mit Hilfe eines eigenen Blogs<sup>7</sup> zu kommunizieren. Thorsten Ahlers, Geschäftsführer der AOL Deutschland Medien GmbH, reiht sich in die Gruppe der „bloggenden“ CEOs ein und „postet“ mehrmals die Woche in seinem Blog unter [www.ahlers-blog.de](http://www.ahlers-blog.de) (s. Abbildung 14).

Ahlers schreibt dort über verschiedenste Themen: Gewonnene Awards, Stellenausschreibungen, Veranstaltungen etc. Außerdem gibt er den Lesern Internet-Surftipps und ähnliches.

Der Internetauftritt <http://fastlane.gmblogs.com> enthält den gemeinsamen Blog der Chefetage von General Motors (GM). Auch Bob Lutz, CEO des Unterneh-

Abbildung 14: Blog von Thorsten Ahlers, Geschäftsführer AOL Deutschland GmbH

Gestatten, Thorsten Ahlers, Geschäftsführer der AOL Deutschland Medien GmbH.

**Aktuelle Beiträge**

- Gute Aussichten  
ahlers, 7. Mai 2007
- Besser als jedes Tortendiagramm!  
ahlers, 3. Mai 2007
- Cool guys  
ahlers, 2. Mai 2007
- Oscar und Lara  
ahlers, 30. April 2007
- Es ist angelehnt  
ahlers, 18. April 2007
- Glücklicher Besitzer  
ahlers, 4. April 2007

**7. Mai 2007**  
**Gute Aussichten**

Zahlen, die Freude machen: Die Steigerungsraten bei den Werbespendings im Internet wachsen im saten zweistelligen Bereich. Im Vergleich zum Vorjahresmonat März 2006 haben laut Nielsen Media Research die Ausgaben für Online-Werbung um 27,1 Prozent zugenommen. Zwar ist das Internet im Gesamtwerbemarkt noch weit hinten - aber bei solchen Wachstumsraten holt Online unaufhaltsam auf. Schon jetzt liegt der Anteil mit 2,9 Prozent vor den Fachmagazinen mit 1,7 Prozent und steht kurz davor, die Heftwerbung zu überholen, die 3,1 Prozent des Gesamtmarktes ausmacht (Quelle: Nielsen Media Research). [Zit. MalGowen](#), Gründer des IT-Verlagshauses IQ3 (Computerwoche, Macwelt, PC-Welt), [schreibt sogar dazu aus](#), dass in seinem Hause die Online-Leserzeit schon 2006 die Printleserzeit übersteigen. Gute Aussichten für uns!

[links](#) | [Kommentare \(0\)](#) | [TrackBack \(0\)](#)

**3. Mai 2007**  
**Besser als jedes Tortendiagramm!**

Mai 2007						
Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

ahlers-Blog abonnieren

- RSS
- Kommentare als RSS

About this blog &  
 Impressum  
 Termine  
 Registrierung  
 Anmelden

Quelle: [www.ahlers-blog.de](http://www.ahlers-blog.de)

<sup>7</sup> Blog (kurz für Weblog): [*zu englisch web »Netz« und Log(buch)*] Im Internet geführtes Tagebuch, in dem z. B. aktuelle, dem Internet entnommene Informationen chronologisch aufgelistet und regelmäßig aktualisiert werden, versehen mit weiterführenden Informationen und kommentierten Links (Hypertexte) zu anderen Webseiten. Die meisten Weblogs haben eine Kommentarfunktion, die es den Nutzern ermöglicht, ihrerseits einen Eintrag zu kommentieren und mit dem Autor (>Blogger<) oder anderen Lesern in Dialog zu treten (Meiers Lexikon 2007).

mens, meldet sich hier häufig zu Wort. Lutz informiert seine Stakeholder außerdem in einem eigenen, in Abbildung 15 dargestellten, Podcast<sup>8</sup>.

Beide Instrumente, sowohl Blogs als auch Podcasts, bieten sicherlich eine gute Möglichkeit, Innovationen an verschiedene Stakeholder zu kommunizieren. Thorsten Ahlers, der Geschäftsführer der AOL Deutschland GmbH, spricht neben seinem Blog auch mit Hilfe einer Internettalkshow, dem AOL mediataalk, die Rezipienten an.

„In loser Folge werde ich im Rahmen dieses Formats Gäste aus Politik, Medien und Wirtschaft empfangen. Warum machen wir, mache ich diese Sendung eigentlich? AOL ändert sich. Wir haben ein neues Geschäftsmodell, wir werden in anderen Gewässern fischen. AOL ist ein Medien-

Abbildung 15: Podcast von Bob Lutz, CEO von GM



Quelle: <http://fastlane.gmblogs.com/archives/podcasts/>

<sup>8</sup> Podcast - A podcast is an audio or video program formatted to be played on the iPod and made available for free or for purchase over the Internet. Podcasts are shows, similar to radio or TV shows, that are produced by professionals or amateurs and posted to the Internet for download and listening or viewing. Many podcasts are made available for free, though some must be purchased. The name derives from the combination of broadcast and iPod. [http://ipod.about.com/od/itunes/g/podcast\\_define.htm](http://ipod.about.com/od/itunes/g/podcast_define.htm).



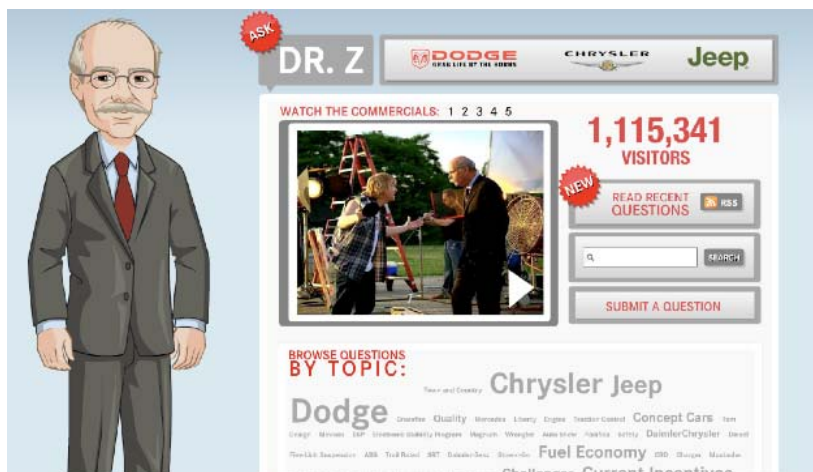
haus und wird es künftig noch stärker sein. (...) Bei AOL mediatalk möchte ich Menschen treffen, die auf ihre Art und Weise in den gleichen Gewässern fahren, Einfluss nehmen, Visionen aufzeigen und Ideen austauschen möchten. Andererseits möchte ich genau von diesen Entscheidern erfahren, wie sie das Internet nutzen und welche Rolle Neue Medien in ihrem Leben spielen“,

so Ahlers in seinem Blog zum Thema (AOL mediatalk).

In einer US-Kampagne des Automobilherstellers DaimlerChrysler im Sommer 2006 für die Marken Jeep, Dodge und Chrysler stand der CEO Dieter Zetsche im Mittelpunkt. Er spielt die Hauptrolle in diversen Werbespots, in denen er mit authentischem deutschem Akzent erklärt, wie viel deutsche Ingenieurskunst in den Fahrzeugen des Unternehmens steckt. Er weist in den Kurzfilmen auf Innovationen aus dem Hause DaimlerChrysler hin und erklärt sie auch für Laien zugänglich. Diese Kampagne beinhaltet außerdem einen begleitenden Internetauftritt. Unter [www.askdrz.com](http://www.askdrz.com) (s. Abbildung 16) findet man den Avatar<sup>9</sup> Dr. Z, welcher dem CEO Dieter Zetsche zum Verwechseln ähnlich sieht.

Neben den Werbespots, die man hier anschauen kann, besteht außerdem die Möglichkeit, Fragen zu Innovationen oder einer bestimmten Technik zu stellen. Entweder, man wählt vorgegebene Fragen aus einem Pool und lässt sie unmittelbar von Dr. Z beantworten. Oder man stellt seine eigenen Fragen, gibt hierfür

Abbildung 16: DaimlerChrysler Kampagne aus dem Jahr 2006



Quelle: <https://www.askdrz.com>

<sup>9</sup> Avatar [von sanskrit *avatara* »Herabkunft«], in virtuellen Welten die grafische Darstellung des Benutzers als animierte Person. In Anlehnung an Meyers Lexikon 2007.

Emailadresse und weitere persönliche Informationen an und lässt sich dann die Antwort per Email zukommen. Neben TV-Spots und der Website wirbt Zetsche außerdem in Zeitungen ("Wall Street Journal", "USA Today"), Magazinen ("Time", "Newsweek") und mit "Guerilla-Taktiken" (etwa Luftwerbung über beliebten Badestränden) (vgl. Pitzke 2006).

Zu den weltweit erfolgreichsten Top-Managern zählt sicherlich Steve Jobs, CEO von Apple. Er hat gesagt:

„It is really hard to design products by focus groups. A lot of times, people don't know, what they want, until you show it to them" (Wikiquote 2007).

Apple ist immer bemüht, mit Produktinnovationen Vorreiter auf verschiedenen Märkten zu sein. Das Unternehmen wurde in einer Studie der Boston Consulting Group als innovativstes Unternehmen 2006 und 2005 ermittelt (Boston Consulting Group Innovation 2006).

Steve Jobs hat im Januar 2007 auf der Macworld in San Francisco die neueste Innovation aus dem Hause Apple präsentiert (Abbildung 18). Das iPhone soll erst im Juni beziehungsweise Juli 2007 auf den Markt kommen. Doch mit seiner überzeugenden Präsentation hat Steve Jobs bereits ein halbes Jahr vor Markteinführung laut David Yoffie, einem Professor an der Harvard Business School, eine redaktionelle Berichterstattung mit dem Gegenwert einer Gratis-PR von 400 Millionen Dollar erreicht. „Kein anderes Unternehmen hat jemals so viel Aufmerksamkeit für eine Produktvorstellung erhalten. Das ist beispiellos." sagte Yoffie der Zeitung "USA Today" (Koesch/Magdanz/Stadler 2007).

Einen nicht unerheblichen Anteil am Hype um Apple hat offensichtlich Unternehmenschef Steve Jobs. Er hatte es zur iPhone-Vorstellung sogar fertig gebracht, die „Consumer Electronics Show" in Las Vegas zu übertrumpfen. Diese ist immerhin die weltweit größte Messe für elektronische Gadgets und Geräte. Jobs sei "der beste Marketing-CEO im Geschäft," attestiert Peter Sealey, Marketing-Guru und Professor an der Claremont Graduate University, gegenüber „USA Today" (Koesch/Magdanz/Stadler 2007). Steve Jobs zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass er sich nicht verbiegen lässt. Er präsentiert in Jeans, Turnschuhen und Rollkragenpullover und während seiner Präsentation verfolgen Tausende seine Rede per Live-Stream im Internet.

Als Anfang Mai 2007 bekannt wurde, dass Steve Jobs im Sommer 2007 erneut eine Präsentation halten wird, war klar, dass Apple eine neue Innovation vorstellen wird. Sobald der Chef persönlich auftritt, bedeutet dies, dass eine Neuerung

präsentiert wird. Werden Zahlen kommuniziert, übernimmt das ein anderes Mitglied des „Board of Directors“.

Diese Präsentations- und Kommunikationsstile unterscheiden sich wesentlich von denen der Porsche AG, bei der Blogs und Podcasts bislang keine Rolle spielen.

Dr. Wiedeking sieht die Kommunikation von Technik-Innovationen als Aufgabe des Entwicklungsvorstandes. Er selbst tritt dabei auf Betriebsversammlungen vor allen Mitarbeitern und bei Führungskräfteinformationen auf. Seine Präsenz bei Händlerpräsentationen dient der Motivation und Begeisterung der weltweiten Händlerschaft. Bei Pressefahrvorstellungen übernimmt Wiedeking die übergeordneten Themen, die Technikthemen behandelt der Entwicklungschef.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es zwar viele weitere Maßnahmen geben würde, wie der Vorstandsvorsitzende der Porsche AG (Innovationen) kommunizieren könnte. Wiedeking ergreift allerdings nur solche Kommunikationswege, die seiner eigenen Persönlichkeit und seinem Wesen entsprechen.

---

*Abbildung 17: Steve Jobs präsentiert das iPhone auf der Macworld 2007*



Quelle: <http://www.spiegel.de/netzwelt/tech/0,1518,grossbild-774033-465131,00.html>



## 1.5 Zusammenfassung und Fazit

Nachdem im Theorieteil die Grundlagen und Charakteristika der CEO-Kommunikation und die Integration der Innovationskommunikation dargelegt wurden, konnten diese im empirischen Teil überprüft werden. Wie sich herausstellte, findet das Promotorenmodell und insbesondere die ausgeweitete Form mit der Rolle des Kommunikationspromotors auch in der Praxis Anwendung. Die enge Zusammenarbeit zwischen den Fachabteilungen gilt also als essentieller Teil einer erfolgreichen Innovationskommunikation. Weiterhin bestätigte sich, dass sich eine hohe Reputation des CEOs positiv auf das Image des Unternehmens und seiner Produkte auswirkt.

Die Ergebnisse lassen sich im Überblick in einer Art Stärken-Schwächen-Analyse der CEO-Innovationskommunikation festhalten. Als *Stärken* können die Repräsentation des Unternehmens durch den CEO als „one face to the customer“, die glaubwürdige und seriöse Vermittlung und das damit zusammenhängende Vertrauen in das Unternehmen sowie der große Erinnerungsfaktor genannt werden. Zugrunde liegt dabei die Annahme, dass der CEO sich durch ein positives Image in der Öffentlichkeit kennzeichnet. Ist dies nicht der Fall, so könnte demnach als *Schwäche* ein möglicher negativer Imagetransfer angebracht werden. Ein weiteres Problem könnte darin bestehen, dass nicht mehr die Innovation an sich, sondern nur noch der CEO im Zentrum der Aufmerksamkeit steht. Das andere Extrem wäre eine mangelnde Medienwirksamkeit des CEOs, sodass eine starke Präsentation in der Öffentlichkeit nicht in Frage kommt. Eine aktive Rolle des CEOs muss also auch immer zu seiner Persönlichkeit passen.

Bei der Betrachtung der Möglichkeiten durch eine Integration der Innovationskommunikation in die CEO-Kommunikation, könnten sich folgende *Chancen* ergeben: Zum einen kann sich ein CEO in der Informationsflut von der Masse abheben und seine Produkte entsprechend platzieren. Zum anderen erreicht er durch die gewonnene Aufmerksamkeit einen steigenden Unternehmenswert. Die Präsentation einer Innovation durch einen CEO ist darüber hinaus auch immer mit einer Komplexitätsreduktion verbunden. Bei der Untersuchung der möglichen *Bedrohungen* sind der mögliche Weggang des CEOs sowie das eventuelle Scheitern einer Innovation zu nennen. Bei einem Wechsel der Unternehmensführung oder des CEOs ist immer darauf zu achten, dass die Authentizität der eigenen Persönlichkeit und nicht die Rolle des Vorgängers im Vordergrund steht.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass die CEO-Kommunikation für die Kommunikation von Innovationen ein wichtiges Instrument darstellt, sie aber nicht als ein alleiniges angewandt werden sollte. Der Erfolg ist dabei abhän-

gig von der Persönlichkeit des CEOs, den unterschiedlichen Stakeholdern, der Innovation selbst sowie von der Unternehmenskultur.

## **1.6 Ausblick**

Auf der Basis der in dieser Arbeit dargelegten Erkenntnisse können für die CEO-Kommunikation, im Hinblick auf die Zukunft, die im Folgenden beschriebenen Aussagen getroffen werden. Die CEO-Kommunikation sollte in Maßen eingesetzt werden, um den positiven Effekt der Personalisierung zu nutzen, dabei aber eine Überrepräsentanz in den Medien vermeiden. Der CEO sollte glaubwürdig sein und sich auf die Vermittlung von Kernbotschaften beschränken. Seine kommunikative Botschaft sollte sich also immer auch in seinem unternehmerischen Handeln widerspiegeln.

Die Präsentation in der Öffentlichkeit hängt schließlich stark von der Medienwirksamkeit und der Geeignetheit des CEOs ab. Welche Instrumente für die CEO-Kommunikation genutzt werden können, wird von der Persönlichkeit der Führungskraft bestimmt.

Wie im empirischen Teil beschrieben wurde, werden moderne Kommunikationsinstrumente wie Blogs und Podcasts bisher bereits von einigen CEOs genutzt. Eine Prognose über die Art und Weise des zukünftigen Einsatzes von CEOs in der Kommunikation und die Bedeutung in der Innovationskommunikation bleibt schwierig.

Es kann jedoch festgehalten werden, dass sich durch stetige technische Entwicklungen neue Möglichkeiten für Unternehmenschefs ergeben, kommunikativ zu handeln. Ob und inwieweit neue technische Errungenschaften allerdings Einzug in die Kommunikationsinstrumentarien der Führung halten werden, obliegt der Entscheidung der einzelnen Persönlichkeiten. In der täglichen Kommunikationsarbeit ist vor allem das enge Zusammenspiel zwischen CEO und Kommunikationschef als wichtig einzustufen. Dieses bezieht sich im engeren Sinne wieder auf die Rolle des Kommunikationspromotors und das Gespann zusammen mit dem Machtpromotor, das wesentlich zum Erfolg im Innovationsprozess und schließlich zum Erfolg der Kommunikation der Innovation beiträgt.

## Literatur

- Ahlers, Thorsten (2007): <http://www.ahlers-blog.de>, zugegriffen am 10.05.07
- Deekeling, Egbert (2003): Die Inszenierung des CEO. Die Rolle des CEO politisiert sich. In: [http://www.deekeling.de/html/inszenierung\\_des\\_ceo.html](http://www.deekeling.de/html/inszenierung_des_ceo.html), zugegriffen am 22.05.07
- Deekeling, Egbert (2005): Kommunikationsverhalten deutscher CEOs. Ergebnisse einer Expertenbefragung. In: [http://www.deekeling.de/documents/Kommentarband\\_Studie\\_CEO-Kommunikation.pdf](http://www.deekeling.de/documents/Kommentarband_Studie_CEO-Kommunikation.pdf), zugegriffen am 28.04.07.
- Deekeling, Egbert/Arndt, Olaf (2006): CEO-Kommunikation. Strategien für Spitzenmanager. Frankfurt/New York: Campus.
- Diedrichs, Eva/Engel, Kai/Wagner, Kristina (2006): European Innovation Management Landscape. In: [http://www.atkearney.de/content/misc/wrapper.php/id/49823/area/innovation/name/pdf\\_imp\\_roveuinomgmtlandscape2006\\_1165839235a77b.pdf](http://www.atkearney.de/content/misc/wrapper.php/id/49823/area/innovation/name/pdf_imp_roveuinomgmtlandscape2006_1165839235a77b.pdf), zugegriffen am 07.06.07.
- Eisenegger, Mark/Vonwil, Matthias (2004): Die Wirtschaft im Bann der Öffentlichkeit. Ursachen und empirische Evidenzen für die erhöhte öffentliche Exponiertheit ökonomischer Organisationen seit den 90er Jahren. Medienwissenschaft Schweiz, Bern.
- Gaines-Ross, Leslie (2006): Der Chef als Kapital. In: <http://www.karriere.at/karriere-center-recruiting/news/1475/>, zugegriffen am 28.04.07
- Hauschildt, Jürgen/Gemünden, Hans-Georg (1999): Promotoren. Champions der Innovation. Wiesbaden: Gabler Verlag,
- Huck, Simone/Zerfaß, Ansgar (2007): Innovation, Communication and Leadership: New Developments in Strategic Communication, New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Koesch, Sascha/Magdanz, Fee/Stadler, Robert (2007): Gratis-PR für 400 Millionen. In: <http://www.spiegel.de/netzwelt/mobil/0,1518,471352,00.html>, zugegriffen am 22.05.07
- Kretschmer, Winfried (2007): Faktor K - Kommunikation entscheidet über den Unternehmenserfolg - ein Gespräch mit Egbert Deekeling und Olaf Arndt. In: <http://www.deekeling.de/html/918.html>, zugegriffen am 02.05.07.
- Mast, Claudia/Huck, Simone/Zerfaß, Ansgar (2006): Innovationskommunikation in dynamischen Märkten. Empirische Ergebnisse und Fallstudien. Berlin: LIT Verlag.
- Mast, Claudia/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2005): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Mast, Claudia (200): Effektive Kommunikation für Manager: Informieren, Diskutieren, Überzeugen. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- o. V.: AOL mediataalk. In: <http://www.aol.de/unternehmen/unternehmen/mediataalk.jsp>, zugegriffen am 10.05.2007.
- o. V.: Boston Consulting Group Innovation (2006): In: [http://www.bcg.com/publications/files/2006\\_Innovation\\_Survey\\_report.pdf](http://www.bcg.com/publications/files/2006_Innovation_Survey_report.pdf), zugegriffen am 10.05.07
- o. V.: CEO Blog der General Motors Vorstände. In: <http://fastlane.gmblogs.com>, zugegriffen am 10.05.07
- o. V.: Der CEO: Wichtigster Faktor für das Unternehmensimage. Zusammenfassung einer Studie zur Reputation deutscher Vorstandsvorsitzender. In: PR Perspektiven, Burson Marsteller (02/2001), In: <http://www.burson-marsteller.de/pdf/ceo-broschuere711.pdf>, zugegriffen am 02.05.07
- o. V.: Deutscher Image Award (2007). In: <http://www.faz.net/s/Rub6D405F8D307740D49DED DC06E09F02A3/Doc~E0F879966339E40FE83A50C2F5C209B11~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, zugegriffen am 29.05.07
- o. V.: Human Ressource Management (2007). In: <http://www.hrm.de/servlets/sfs>, zugegriffen am 26.05.07
- o. V.: IBM Global Business Services: Innovation und Kooperationsmanagement im Blick: Global CEO Study 2006. In: <http://www935.ibm.com/services/de/bcs/html/ceostudy.html>, zugegriffen am 08.06.07
- o. V.: Kampagne „Ask Dr. Z“ (2006). In: <http://www.askdrz.com>, zugegriffen am 10.05.07.
- o. V.: Meyers Lexikon (2007). In: <http://lexikon.meyers.de/meyers/Innovation>, zugegriffen am 27.05.07.
- o. V.: Meyers Lexikon (2007): In: <http://lexikon.meyers.de/meyers/Weblog>, zugegriffen am 27.05.07.

- o. V.: Meyers Lexikon (2007): in: <http://lexikon.meyers.de/meyers/Avatar>, zugegriffen am 27.05.07.
- o. V.: [http://ipod.about.com/od/itunes/g/podcast\\_define.htm](http://ipod.about.com/od/itunes/g/podcast_define.htm), zugegriffen am 08.06.07
- o. V.: <http://www.porsche.com/germany>, zugegriffen am 10.05.07.
- o. V.: Porsche AG Geschäftsbericht 2005/2006. In: <http://www.porsche.com/germany/aboutporsche/investorrelations/annualreport/downloads/annualreport-pdf/>, zugegriffen am 10.05.07.
- o. V.: Porsche AG, Investor Relations. In: <http://www.porsche.com/germany/aboutporsche/investorrelations/annualreport/group/missionletter>, zugegriffen am 07.06.07.
- o. V.: Porsche AG, Philosophie. In: <http://www.porsche.com/germany/aboutporsche/porschephilosophy/principalperson/madeingermany/>, zugegriffen am 07.06.07.
- o. V.: Porsche AG, Produktkatalog. In: <http://www.porsche.com/germany/models/911/911-turbo/indetail/>, zugegriffen am 07.06.07.
- o. V.: Profiling Studie (2005): Renaissance der Visionen. Vision, Führung und Profil als Wachstumstreiber der Wirtschaft. FischerAppelt. In: [http://www.fischerappelt.de/profiling/\\_aktuell/pdf/Renaissance\\_final.pdf](http://www.fischerappelt.de/profiling/_aktuell/pdf/Renaissance_final.pdf), zugegriffen am 07.06.07.
- o. V.: Unternehmenskommunikation Wiedeking (2004). In: <http://openpr.de/news/38276/Porsche-startet-durch-Wendelin-Wiedeking-punktet-auch-mit-herausragender-Unternehmenskommunikation.html>, zugegriffen 10.05.07.
- o. V.: Wie Manager ihre Kollegen sehen (2006). In: [http://www.ftd.de/karriere\\_management/management/141879.html](http://www.ftd.de/karriere_management/management/141879.html), zugegriffen am 04.06.07.
- o. V.: Wikiquote (2007). In: [http://de.wikiquote.org/wiki/Steve\\_Jobs](http://de.wikiquote.org/wiki/Steve_Jobs), zugegriffen am 10.05.07.
- Pitzke, Marc (2006): Dr. Z wirbt mit deutschem Akzent. In: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,425900,00.html>, zugegriffen am 04.06.07.
- Pribilla, Peter/Reichwald, Ralf/Goetze, Robert (1996): Telekommunikation im Management: Strategien für den globalen Wettbewerb. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rademacher, Lars (2005): „Wir sind uns alle einig!“ Systematisches zum Stand der Innovationskommunikation – als Beispiel einer Distinktionstheorie der PR. In: [http://www.pr-journal.de/images/stories/downloads/rademacher\\_innov1.pdf](http://www.pr-journal.de/images/stories/downloads/rademacher_innov1.pdf), zugegriffen am 08.05.2007.
- Trommsdorff, Volker/Steinhoff, Fee (2007): Innovationsmarketing. München: Verlag Franz Vahlen.
- Weick, Karl E. (1987): Theorizing about organisational communication. In: Jablin, Frederic M./Putnam, Linda L./Roberts, Karlene H./Porter, Lyman W. (Hrsg.): Handbook of Organizational Communication. Newbury Park: Sage Publications.
- Wiedeking, Wendelin (2006): Anders ist besser. München: Piper Verlag.
- Zerfaß, Ansgar (2005): Führungskommunikation und Innovation: Neue Herausforderungen für Leadership Excellence, In: zfo Zeitschrift für Führung und Organisation, Düsseldorf: Schäffer-Poeschel-Verlag.
- Zerfaß, Ansgar (Hrsg.)/Piwinger, Manfred (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Zerfaß, Ansgar/Huck, Simone (2007): Innovationskommunikation: Neue Produkte, Ideen und Technologien erfolgreich positionieren. In: Zerfaß, Ansgar (Hrsg.)/Piwinger, Manfred: Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 847-858.

## Anhang

Interviewleitfaden Seminar „Kommunikationsstrategien und Instrumente – Innovationen als Herausforderung für die Public Relations“

Thema: „Innovationskommunikation als Teil der CEO-Kommunikation: Wie Top-Manager Innovationen kommunizieren“

Interview mit Herrn Dr. Albrecht Bamler, Pressesprecher der Porsche AG

Leitung Dr. Simone Huck, SS 2007; Katharina Blumenfeld & Nicole Gillenberg

### EINLEITUNG

Begrüßung

Kurze Einführung in den Hintergrund, den Gegenstand und die Dauer des Gespräches

Seminar im Studiengang Kommunikationswissenschaft

Studierende der Vertiefungsrichtung „Kommunikationsmanagement und PR“

Titel der Seminararbeit: „Innovationskommunikation als Teil der CEO-Kommunikation: Wie Top-Manager Innovationen kommunizieren“

Dauer des Gespräches: 20-30 Minuten

Hinweis darauf, dass das Gespräch aufgezeichnet wird (falls Herr Dr. Bamler einverstanden ist)

Gründe für die Aufzeichnung: Dient der effizienteren Nutzung der Zeit, da die Anfertigung von Notizen das Gespräch verlängern würde; dient der genaueren Dokumentation, um Missverständnisse durch kurze Notizen zu vermeiden und das Gespräch schließlich fundiert auswerten zu können

Wortlaut der Formulierungen soll festgehalten werden, damit wörtliche Zitate möglich sind

Was passiert mit dem Band?

Das Band wird transkribiert und anonymisiert. Basis für die weiteren Auswertungen bildet dieses Transkript. Das Band wird nach der Anfertigung des Transkriptes gelöscht

Zur Anonymität

Selbstverständlich werden wir Ihre Angaben, das Band und das Transkript zu keiner Zeit an Dritte außerhalb des Seminars weitergeben

### HAUPTTEIL

#### INNOVATIONSKOMMUNIKATION ALLGEMEIN

Welche Rollen spielt die Kommunikation von Innovationen bei der Porsche AG?

Welches Ziel verfolgen Sie bei der Vermittlung von Innovationen?

Inwiefern steuern Sie die Innovationskommunikation?

Welche Zielgruppen sollen dabei erreicht werden?

Umsetzung bei der Porsche AG ?

Gibt es hierfür bspw. eine eigene Stelle?

Wird Innovationskommunikation in den letzten Jahren aktiver betrieben?

Wie erfolgt die Zusammenarbeit mit der Abteilung „Forschung und Entwicklung“?

In welchem Stadium des Innovationsprozesses wird die Presseabteilung mit einbezogen?

#### INNOVATIONSKOMMUNIKATION UND CEO-KOMMUNIKATION

Herr Dr. Wiedeking wurde in verschiedenen Medien mehrfach als beliebtester Manager ausgezeichnet. Wie erklären Sie sich den Erfolg in der Öffentlichkeit?

Wird Herr Dr. Wiedeking gezielt bei der Innovationskommunikation eingesetzt?

Wenn ja, welche Funktion nimmt er dabei ein?

Wie bewerten Sie die Strategie, den CEO als Kommunikator von Innovationen einzusetzen?

Vorteile von Personalisierung?

Welche Informationsquellen der Porsche AG werden von Journalisten zum Thema Innovation am häufigsten genutzt (Vorstand, Presseabteilung, Experten, Website)?

**KONKRETES BEISPIEL**

Kommunikationsprozess am Beispiel der Innovation „variable Turbinengeometrie“

Ablauf der internen Kommunikation, Zusammenarbeit mit der Abteilung „Forschung und Entwicklung“?

Über welche Instrumente wurde kommuniziert (Pressemitteilung, Messe, Geschäftsbericht etc)?

Wie war die Medienresonanz? → Pressespiegel?

Einbindung von Herrn Dr. Wiedeking? Zu welchem Zeitpunkt? In welcher Form?

**AUSBLICK**

Welchen Stellenwert wird die interne und externe Innovationskommunikation nach Ihrer Einschätzung in den nächsten 5 Jahren einnehmen?

## 2. Öffentlichkeitsarbeit für soziale Innovationen

von Verena Gliese

### 2.1 Einleitung

Während die Übertragung von Botschaften in der Steinzeit noch mit Hilfe von Rauchzeichen erfolgte, erkannten die Ägypter bereits die Vorteile der Schrift. Botschaften konnten nun nicht nur verbreitet, sondern auch für nachfolgende Generationen aufbewahrt werden. Die menschliche Kommunikation hat im Laufe von Milliarden Jahren eine ständige Weiterentwicklung erfahren. Technische Erfindungen wie das Telefon und das Internet sind heute beispielsweise kaum mehr aus unserem Alltag wegzudenken. Jedem dieser Fortschritte liegt jedoch eine innovative Neuerung zu Grunde, welche die menschliche Kommunikation erleichtert und auch verändert hat.

Diese einfache Illustration zeigt, wie wertvoll Innovationen für eine Gesellschaft sein können. So wurde beispielsweise die Monopolstellung der Telekom nach und nach aufgeweicht, um unter anderem durch Wettbewerb ein innovationsfreundlicheres Klima zu erzeugen. Auf diese Weise sollte die Weiterentwicklung im Bereich der Telekommunikation möglich gemacht und gefördert werden (vgl. Voeth 1996: 62f.). Der dahinter stehende Gedanke ist, dass Unternehmen auf eine zunehmende Wettbewerbsintensität mit der Generierung von Alleinstellungsmerkmalen in Form von Innovationen reagieren. Innovationen stiften somit nicht nur der Gesellschaft sondern auch den Unternehmen einen Nutzen, indem sie sich auf diese Weise im Markt positionieren können.

Doch häufig bringt man den Begriff der Innovation in diesem Zusammenhang vorrangig mit technischen Problemlösungen in Verbindung. Der demographische Wandel der Gesellschaft, die Veränderung des traditionellen Familienbildes sowie die Immigration sind jedoch lediglich Teilaspekte, die Neuerungen und Innovationen auch im sozialen Bereich erfordern. Der Staat sowie gemeinnützige Organisationen können dies nur bedingt leisten. Im Jahr 2000 wurde daher von der Bundesregierung zur Vorbereitung des „Internationalen Jahr der Freiwilligen“ eine Enquete-Kommission zum Thema „Bürgerschaftliches Engagement“ einberufen. Hierbei wurde besonderen Wert darauf gelegt zu betonen, dass das Bewusstsein von Unternehmen hinsichtlich der Erhaltung und Förderung der sozialen Infrastruktur gewachsen sei (vgl. Maaß/Clemens 2002: 2). Unternehmen sollten auch weiterhin ermuntert werden,

„ihre auch im Sozialbereich hilfreichen Kompetenzen bei der Analyse und Lösung von gesellschaftlichen Problemen [einzubringen]“ (Huber 2006: 130).

Denn durch permanente Innovationen könnten sich Unternehmen als verantwortliche Akteure langfristig im Wettbewerb und im Wandel behaupten (vgl. Hartmuth 2006: 157). Es ist festzuhalten, dass man sich als Unternehmen nicht nur durch technische, sondern auch durch soziale Innovationen vom Wettbewerb differenzieren kann. Da die Gemeinschaft von einem derartigen Engagement – hinsichtlich der wachsenden Herausforderungen im gesellschaftlichen Bereich – nur profitieren kann, bürden soziale Innovationen für Wirtschaft und Gesellschaft durchaus Potenziale. Es erscheint daher lohnenswert sich mit diesem Thema näher auseinanderzusetzen. Dabei soll der Blickwinkel weniger auf die Entwicklung dieser Art von Innovation gelegt werden, sondern vielmehr auf ihre kommunikative Vermittlung. Im Anschluss an einen Problemlösungsprozess gesellschaftlicher Fragestellungen ist es wichtig, die dabei entstehenden Ideen sozialer Innovationen auch zu kommunizieren. Aus der Unternehmensperspektive sollen diese innovativen Lösungsansätze Alleinstellungsmerkmale im Wettbewerb generieren. Diese können von der Öffentlichkeit jedoch nur durch eine erfolgreiche Informationsvermittlung durch das Unternehmen nach außen und innen hin wahrgenommen werden (vgl. Mast/Huck/Zerfaß 2006: 12). Ein Teilgebiet der Public Relations, welches sich mit der Außendarstellung gesellschaftlicher Verantwortung eines Unternehmens beschäftigt, ist das Gebiet der Corporate Social Responsibility-Kommunikation. Die Frage, die im Rahmen dieser Seminararbeit im Vordergrund steht, lautet daher:

*„Wie kommunizieren Unternehmen im Rahmen Ihrer Corporate Social Responsibility-Kommunikation soziale Innovationen, die von ihnen entwickelt, angestoßen oder gefördert werden?“*

Der folgende zweite Abschnitt dient dazu, die Entstehung und Entwicklung sowie die Grundzüge des Corporate Social Responsibility-Konzepts darzustellen. Im dritten Abschnitt schließt sich eine Definition des Begriffs „soziale Innovation“ an. Danach sollen die Besonderheiten und Herausforderungen hinsichtlich der Innovationskommunikation im sozialen Bereich erläutert werden. In einem sich anschließenden praktischen Teil wird die Öffentlichkeitsarbeit sozialer Neuerungen des Automobilkonzerns DaimlerChrysler, des IT-Unternehmens Hewlett-Packard, des Lebensmittelunternehmens Danone und der Betapharm Arzneimittel GmbH in Form einer Fallstudie untersucht. Im Vordergrund steht dabei vor allem die Herausarbeitung von Merkmalen in der Kommunikation anhand eines Analyserasters. Zudem soll der Umgang mit den zuvor erläuterten Besonderheiten und Herausforderungen dieser Innovationsart beleuchtet werden. Im



Anschluss daran folgt ein Fazit, in dem die wichtigsten Erkenntnisse dieser Seminararbeit zusammengefasst und systematisch aufbereitet werden. Daraus wird abschließend in kurzer Form eine Anregung für die Forschung abgeleitet.

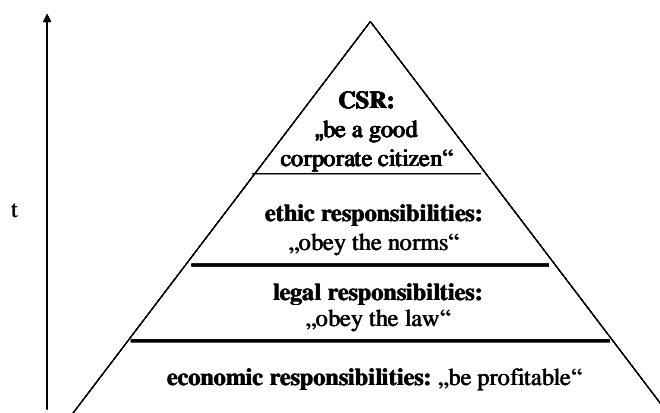
## 2.2 Corporate Social Responsibility (CSR)

### 2.2.1 Entstehung und Entwicklung von CSR

Unternehmen mussten im Verlauf der Industrialisierung und des Wertewandels der Gesellschaft des letzten Jahrhunderts feststellen, dass es nicht mehr reicht, sich nur auf den wirtschaftlichen Aspekt ihres Daseins zu konzentrieren (vgl. Kuhlen 2005: 7f.). Durch das Wachstum von Unternehmen und die veränderten Beziehungen von Eigentum und Kontrolle entstanden neue Bedingungen für die Beziehungen zur Außenwelt (vgl. ebd.). Archie B. Carroll entwickelte 1979 in diesem Zusammenhang das Modell der Verantwortungspyramide. Es zeigt die Entwicklung der zunehmenden gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen im Zeitablauf (vgl. ebd., siehe Abb. 18).

Das Modell besteht aus vier Stufen: Auf der ersten Stufe steht die ökonomische Verantwortung des Unternehmens im Vordergrund. Alleine durch die „unsichtbare Hand“ des Marktes werden die Eigeninteressen der Unternehmen in Gesamtinteressen umgewandelt. Auf der zweiten Stufe verpflichten sich Unternehmen dazu, Gesetze einzuhalten. Da gesetzliche Bestimmungen oftmals die Normen einer Gesellschaft widerspiegeln, tragen Unternehmen auf dieser Stufe bereits zu einem kleinen Teil eine ethische Verantwortung. Die dritte Stufe ist laut Carroll durch die Einhaltung von Normen gekennzeichnet, die sich auf die gesamte ethische Verantwortung beziehen. Der Verstoß gegen eine solche Norm wird jedoch

Abbildung 18: Die Verantwortungspyramide nach Archie B. Carroll



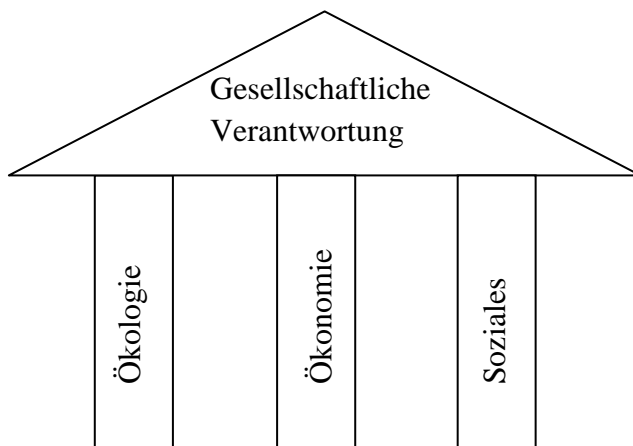
Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Kuhlen (2005: 8)

nicht gesetzlich, sondern gesellschaftlich sanktioniert. Auf der höchsten Stufe wird das Unternehmen als „guter Bürger“ dargestellt. Diese Stufe geht über die ethische und gesetzliche Verantwortung hinaus. Die unternehmerischen Tätigkeiten basieren an dieser Stelle auf Freiwilligkeit und steigern die gesellschaftliche Wohlfahrt (vgl. Kuhlen 2005: 9). Diese oberste Ebene der Verantwortungspyramide steht für das Konzept der „Corporate Social Responsibility“. Im Grünbuch der Europäischen Kommission wird der Begriff definiert als

„ein Programm, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“ (vgl. Kuhlen 2005: 7)

Das Themengebiet ist seit den 80er Jahren ein Feld der Wissenschaft. Die Diskussion hierüber ist in den anglo-amerikanischen und skandinavischen Ländern bereits weit fortgeschritten. In Deutschland beschäftigt man sich erst seit einigen Jahren wissenschaftlich mit dem Begriff (vgl. Munderlein 2006: 166). Dabei ist die Beschäftigung mit der Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft und die Frage nach ihrer Verantwortung ein interdisziplinäres Forschungsfeld (vgl. ebd.).

Abbildung 19: Die Verantwortungspyramide nach Archie B. Caroll



Prinzip der freiwilligen Selbstverpflichtung

Gesetzliche oder behördliche Forderungen

Quelle: In Anlehnung an Österreichisches Normungsinstitut (2005: 12)

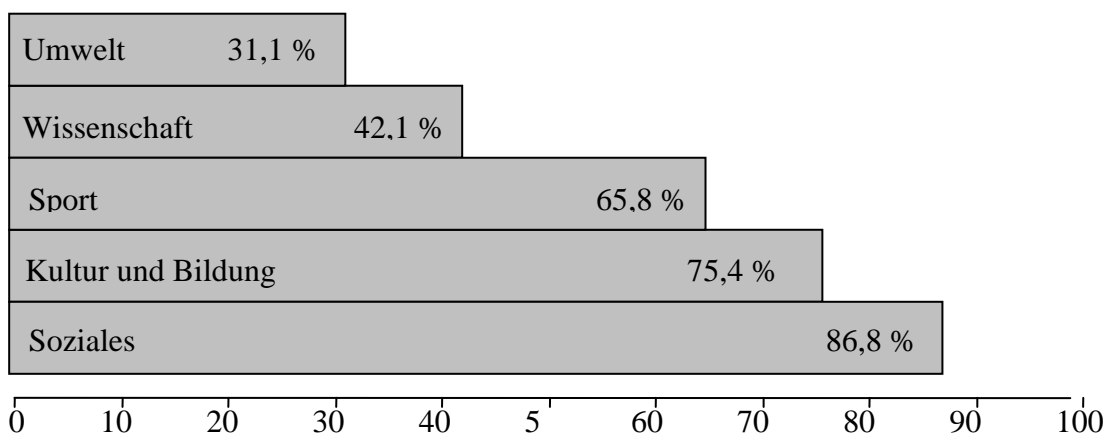
## 2.2.2 Konzept und Zielsetzung von CSR

Gesellschaftlich verantwortliches Verhalten führt zu nachhaltigem Unternehmenserfolg (vgl. Österreichisches Normungsinstitut 2006: 7). Dieser Gedanke liegt dem CSR-Konzept zugrunde. In diesem Sinn sollten sich Unternehmen nach Kuhlen „als Teil der Gesellschaft verstehen und ihr unternehmerisches Handeln danach ausrichten“ (Kuhlen 2005: 9). Dabei sollten die drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales gleichberechtigt Beachtung finden (vgl. Abb. 19).

Wichtig ist in diesem Zusammenhang zu betonen, dass CSR-Aktivitäten ausschließlich auf dem Prinzip der Freiwilligkeit beruhen und über gesetzliche und behördliche Forderungen hinausgehen (vgl. Kuhlen 2005: 12). Unternehmen hoffen, dass sich ein freiwilliges Engagement außerhalb des originären, ökonomisch ausgerichteten Handelns positiv auf das Image auswirkt. Es solle nach Kuhlen Vertrauen in der Gesellschaft aufgebaut werden. Außerdem solle es zu einer besseren Bewertung des Unternehmens durch die Anleger und Bezugsgruppen kommen. Daneben könnten CSR-Aktivitäten einen Beitrag zur Rekrutierung qualifizierten Personals leisten (vgl. Kuhlen 2005: 10).

Da sich die vorliegende Seminararbeit mit dem sozialen Bereich des CSR-Konzepts beschäftigt, ist es von Interesse sich diesen Anteil im Verhältnis zu den beiden anderen Dimensionen anzuschauen. Maaß und Clemens (2002) haben sich im Rahmen einer Studie mit dem Themenschwerpunkt „CSR im Mittelstand“ auseinandergesetzt und sich empirische Daten zum bürgerschaftlichen Engage-

Abbildung 20: Unterstützungsbereiche nach Häufigkeiten



Quelle: In Anlehnung an Maaß/Clemens (2002: 71)

ment in Deutschland angeschaut. Die Daten stammen von einer vom IfM Bonn im Auftrag des Bundesverbands der Deutschen Industrie und Ernst & Young durchgeführten Unternehmensbefragung zur Situation des industriellen Mittelstands und der industrienahen Dienstleistungsunternehmen (vgl. Maaß/Clemens 2002: 3).

Der Untersuchungsgegenstand „Mittelstand“ sei mit der Begründung ausgewählt worden, dass dieser ein großes Gewicht in der deutschen Wirtschaft hätte (vgl. Maaß/Clemens 2002: 1). Von 189 mittelständischen Unternehmen gaben 86,8 % in einer Befragung an, sich im sozialen Bereich auf freiwilliger Basis zu engagieren (siehe Abb. 20).

Dieser Bereich stellt somit den größten Anteil innerhalb der CSR-Aktivitäten dar. Kultur und Bildung sind nach den Ergebnissen der Untersuchung das zweitbeliebteste Tätigkeitsfeld. Dass die Themen Umwelt und Wissenschaft an letzter Stelle stünden, so Maaß und Clemens (2002: 72), könne daran liegen, dass diese von den befragten Unternehmen vorwiegend als Staatsaufgabe angesehen würden. Es ist festzuhalten, dass die Dimension „Soziales“, mit der sich die vorliegende Seminararbeit beschäftigt, zumindest im Mittelstand eine große Beachtung findet. Die gesellschaftlich-soziale Komponente von CSR wird dabei auch mit dem Begriff des „Corporate Citizenship“ bezeichnet. Damit gemeint ist

„die Bündelung aller Aktivitäten eines Unternehmens im Gemeinwesen und deren strategische Ausrichtung auf übergeordnete Unternehmensziele“ (vgl. Dresewski 2006: 124).

### 2.2.3 CSR und soziale Innovationen

Es gibt nach Ansicht des Österreichischen Normungsinstituts verschiedene Motive, aus denen heraus sich Unternehmen CSR-Aktivitäten zuwenden (vgl. Österreichisches Normungsinstitut 2006: 11, siehe Tabelle 1):

Jene, die eine *passive Strategie* verfolgten, engagieren sich für die Gesellschaft, um auf Druck von außen zu reagieren. CSR-Aktivitäten dienen aus dieser Sichtweise eher als Problemlösung bezüglich Kritik und Forderungen der Bürger an das Unternehmen.

Ähnlich anzusiedeln ist *die reaktive Strategie*. Sie dient der Risikominimierung. Es soll vermieden werden, dass das Ansehen eines Unternehmens durch gesellschaftsunfreundliches Verhalten langfristig geschädigt wird. Allerdings sind diese Motive im Hinblick auf das Prinzip der Freiwilligkeit als nicht ganz stimmig

gegenüber dem CSR-Konzept zu sehen. Denn hier engagieren sich Unternehmen weniger aus originär freiwilligen Motiven heraus für die Gesellschaft, sondern weil sie mehr oder weniger von dieser dazu gedrängt werden.

Anders sieht es beim Verfolgen einer *aktiven Strategie* aus. Hier erkennt das Unternehmen von sich aus, dass eine gesellschaftliche Verantwortung strategische Chancen am Markt bietet. Das Unternehmen reagiert mit der Generierung von Innovationen, die für die Gesellschaft von Nutzen sind. So kann sich das Unternehmen strategische Vorteile im Markt sichern.

Eng mit der aktiven ist die *proaktive Strategie* verbunden. Unternehmen entwickeln hierbei zukunftsfähige Formen des Lebens und Wirtschaftens, weil sie sich ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft bewusst sind.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Generierung von Innovationen – und im Speziellen solcher aus dem sozialen Bereich – einer aktiven Strategie zuzuordnen sind. Doch die Entwicklung neuartiger Ideen im Sozialbereich kann nicht nur als übergeordnete Strategie, sondern auch als eine CSR-Aktivität neben weiteren angesehen werden. Die Bereitschaft soziale Innovationen zu generieren muss nicht zwingend *als Grund* für soziales Engagement betrachtet werden. Diese kann auch damit in Verbindung gebracht werden, *auf welche Weise* man sich

*Tabelle 1: Arten des Zugangs eines Unternehmens zum Thema der gesellschaftlichen Verantwortung*

Kategorie	Verhalten	Beschreibung
passiv	Problemlösung	Unternehmen reagiert auf Druck von außen.
reaktiv	Risikominimierung	Das Ansehen des Unternehmens soll nicht geschädigt werden.
aktiv	Innovation	Unternehmen erkennt, dass gesellschaftliche Verantwortung strategische Chancen am Markt bietet.
proaktiv	Verantwortung gegenüber der Gesellschaft	Das Unternehmen gestaltet zukunftsfähige Formen des Lebens und Wirtschaftens.

*Quelle: in Anlehnung an Österreichisches Normungsinstitut (2005: 11)*

für die Gesellschaft einsetzt. Immer mehr Unternehmen engagierten sich nach Huber über traditionelle Unterstützungsverfahren wie Geldspenden, Sponsoring oder Stiftungen hinaus für das Gemeinwesen (vgl. Huber 2006: 129). Stattdessen bringen Unternehmen „ihre auch im Sozialbereich hilfreichen Kompetenzen bei der Analyse und Lösung von gesellschaftlichen Problemen ein“ (Huber 2006: 130). In Form von permanenten Innovationen könnten sich Unternehmen als „Corporate Citizen“ langfristig im Wettbewerb und im Wandel behaupten (vgl. Hartmuth 2006: 157).

## 2.3 Soziale Innovation und Kommunikation

### 2.3.1 Definition des Begriffs „soziale Innovation“

Der Blickwinkel, aus dem Innovationen in der Literatur bisher betrachtet worden sind, beschränkt sich vorwiegend auf den technischen Bereich. Soziale Innovationen sind bisher ein kaum betrachteter Gegenstand wissenschaftlicher Auseinandersetzungen gewesen. Aus diesem Grund wird man vergeblich nach allgemeingültigen, anerkannten Begriffsbestimmungen suchen. Für die Fragestellung der vorliegenden Seminararbeit soll daher schrittweise eine Definition sozialer Innovationen entwickelt werden.

Der Begriff „sozial“ weckt bei verschiedenen Menschen unterschiedliche Assoziationen. Allen gemein dürfte die intuitive Verbindung mit Adjektiven wie „gemeinschaftlich“ und „gesellschaftlich“ sein. Auch der Duden bezieht sich in seiner Definition auf die Ausdrücke „die Gesellschaft, die Gemeinschaft betreffend“ sowie die Wörter „gemeinnützig“ und „wohltätig“ (Drosdowski et al. 1980: 643). Es lässt sich also festhalten, dass „Soziales“ immer etwas mit der Gesellschaft zu tun hat. Im weiteren Sinn kann man eine wohltätige Leistung für die Gesellschaft als etwas „Soziales“ betrachten.

Eine Innovation ist laut dem Duden eine „Erneuerung“, „Erfindung“, „Entdeckung“ oder eine „neue, fortschrittliche Lösung eines [technischen] Problems bei Produkten od. Verfahren“ (Drosdowski et al. 1980: 349). Der letzte Teil dieser Definition legt nahe, dass Innovationen Lösungen für Probleme darstellen können. Auf den sozialen Bereich übertragen ist eine Innovation also eine Lösung einer gesellschaftlichen Problemstellung. Dabei ist es wichtig, dass sie eine Neuheit darstellt und wenn möglich auch fortschrittlich sein sollte. In der vorliegenden Arbeit wird aus Gründen der besseren Praxistauglichkeit der Definition auf die Voraussetzung der Fortschrittlichkeit verzichtet.

Es reicht daher schon aus, wenn die Innovation im Bereich des Lösungsrahmens eine Neuheit darstellt. Dies bedeutet, dass die Idee einem anderen Bereich durchaus entnommen sein und bereits Bestand haben kann. Allein die adäquate Transferleistung in einen anderen Problembereich kann schon innovativ sein. Nicht zuletzt, muss eine soziale Innovation der Gesellschaft einen Nutzen stiften. Das heißt es muss eine Neuerung sein, welche dafür geeignet ist, ein gesellschaftliches Problem zu lösen. Sie muss von der Gesellschaft akzeptiert und von ihr geliebt werden. Nach Zerfaß ist die Durchsetzung einer Invention im Markt oder in der Gesellschaft eine Voraussetzung dafür, dass man von einer Innovation sprechen kann (vgl. Rademacher 2005: 4). Der Begriff wird daher folgendermaßen definiert: Eine soziale Innovation ist eine (fortschrittliche) Lösung eines gesellschaftlichen Problems in Form einer Neuheit im sozialen Bereich, die der Gesellschaft einen Nutzen stiftet.

### 2.3.2 Besonderheiten und Herausforderungen der Kommunikation

Innovationskommunikation wird allgemein verstanden als

„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 2004: 56).

Im Bereich technischer Innovationen kann davon ausgegangen werden, dass Unternehmen über fortschrittliche Neuerungen versuchen dem Kunden hinsichtlich ihrer Produkte, Fertigungsverfahren oder Dienstleistungen einen höheren Nutzen zu stiften als die Konkurrenz. Indem sich ein Unternehmen über eine gelungene Kommunikation als Innovator im Markt positioniert, eröffnet sich ihm unter anderem die Möglichkeit Vorteile bei der Kundengewinnung und -bindung zu erlangen. Es liegt daher nahe, dass Pressemitteilungen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit technischer Innovationen von Journalisten größtenteils als Maßnahme zur Verkaufsförderung angesehen werden. Rademacher sieht in diesem Zusammenhang für soziale Innovationen einen entschiedenen Vorteil: Das journalistische System hätte deutlich weniger Widerstände gegen diese Art der Innovationsdiffusion in die Gesellschaft hinein (vgl. Rademacher 2005: 12). Der Grund hierfür ist, dass man mit einer „sozialen Innovation“ nicht direkt ökonomische Ziele verfolgt, sondern in erster Linie der Gesellschaft gegenüber etwas Gutes leisten möchte.

Im Sinne des Konzepts beruhen CSR-Aktivitäten auf dem Prinzip der Freiwilligkeit und stehen neben der ökonomischen Unternehmensleistung. Allerdings se-

hen sich Verantwortliche der Öffentlichkeitsarbeit für soziale Innovationen auch Konflikten gegenüber. Auf dieses Problem weist auch Rademacher hin. Er merkt an, dass CSR-Kampagnen lediglich als eine Maßnahme des Reputations-Managements oder auch des Brand-Managements begriffen werden könnten, die der sozialen Abfederung von Corporate Brands dienen (vgl. Rademacher 2005: 12). In der Folge kann daher ein Glaubwürdigkeitsproblem entstehen und das Ziel der Innovationskommunikation Vertrauen zu schaffen beeinträchtigt werden. Denn ökonomisch wirtschaftende Unternehmen sind nicht primär darauf ausgerichtet als Wohltäter in Erscheinung zu treten. Auch Walton meint, dass Wohlfahrt und Gesellschaft nicht zum Geschäft des Unternehmens gehörten; ihr Geschäft sei das Geldverdienen (vgl. Walton 1999: 188). Anderen zu helfen und etwas für die Gesellschaft zu leisten ist nach christlichen Werten eine Aktivität, die man macht, ohne auf eine Gegenleistung zu spekulieren. Unternehmen engagieren sich jedoch im sozialen Bereich gemäß dem CSR-Konzept in der Erwartung, dass es ihnen nützt.

Trotz dieses moralischen Konfliktes sollte man nicht ganz darauf verzichten soziale Innovationen zu kommunizieren. Denn nur, wenn die Menschen davon erfahren, kann man hierüber Alleinstellungsmerkmale generieren und sich gegenüber dem Wettbewerber besser stellen. Es erscheint ratsam zu bedenken, dass der erstrebenswerte Zustand jener ist, in dem Gesellschaft und Unternehmen von sozialen Innovationen profitieren. Dies zu kommunizieren fällt vielen PR-Leuten schwer, sodass man in der Öffentlichkeitsarbeit größtenteils sehr vorsichtig agiert – wie im weiteren Verlauf dieser Seminararbeit zu sehen sein wird.

## **2.4 Fallstudien**

### **2.4.1 Vorgehensweise und Zielsetzung**

Da bisher nahezu keine empirischen Untersuchungen vorliegen, welche sich speziell mit der Öffentlichkeitsarbeit sozialer Innovationen beschäftigen, erscheint es sinnvoll, sich anhand von Fallstudien einen Einblick in die Kommunikationspraxis zu verschaffen. Dabei soll untersucht werden, auf welche Art und Weise verschiedene Unternehmen ihre sozialen Innovationen der Öffentlichkeit kommunizieren. Ziel der empirischen Studie ist es, auf der Grundlage der erhobenen Daten anschließend die Frage klären zu können, ob und inwieweit sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Kommunikation feststellen lassen.

Um dies beantworten zu können, wird in Einzelfallstudien die Methode einer qualitativ-interpretativen Inhaltsanalyse angewendet. Eine Einzelfallstudie eignet sich in der qualitativen Forschung besonders für die ganzheitliche Beschreibung



und die Analyse eines einzelnen Falles. Dadurch unterscheidet sie sich vom allgemeinen Vorgehen der quantitativen Sozialforschung (vgl. Lamnek 2005: 311). Während in quantitativen Untersuchungen die Art, Größe und Zusammensetzung der Stichprobe einen wesentlichen Teilaspekt darstellen, zielt die qualitative Sozialforschung auf die Auswahl von Fällen ab, die für die Beantwortung der Forschungsfrage geeignet scheinen (vgl. Lamnek 2005: 314; Lamnek 1995: 238f.). Die Datenerhebung kann dabei durch Beobachtung, Interviews, Gruppendiskussionen oder durch eine Inhaltsanalyse durchgeführt werden (vgl. Bohnsack 2000: 118).

Für die vorliegende empirische Untersuchung wurde im Rahmen der Fallstudien eine Inhaltsanalyse durchgeführt. Bei dieser Analyse- und Datenerhebungsmethode werden die für den Untersuchungsgegenstand dienlichen Texte anhand von festgelegten Kriterien untersucht (vgl. Schnell/Hill/Esser 2005: 409). Bei der Entwicklung eines Kategorienschemas werden Oberbegriffe gebildet, welche mit den untersuchungsrelevanten Dimensionen identisch sind. Daneben gibt es Unterkategorien, die angeben, welche Merkmalsausprägungen innerhalb einer Kategorie unterschieden werden können (vgl. ebd.). Dabei ist zu beachten, dass sich jede Kategorie nur auf eine Bedeutungsdimension beziehen darf. Außerdem sollten sie überschneidungsfrei, erschöpfend und unabhängig voneinander sein. Die Selektivität eines Kategorienschemas kann dennoch nicht ausgeschlossen werden, da lediglich bestimmte Bedeutungsdimensionen, welche hinsichtlich der Fragestellung von Interesse sind, erfasst werden. Im Anschluss werden die relevanten Texte codiert und die Ergebnisse interpretiert (vgl. Schnell/Hill/Esser 2005: 411). Ein entscheidender Vorteil der Inhaltsanalyse gegenüber anderen Datenerhebungstechniken ist, dass sie zu den nicht-reaktiven Methoden zählt. Die untersuchten Individuen – in diesem Fall die Kommunikatoren der veröffentlichten Texte – sind sich nicht darüber bewusst, dass sie Gegenstand einer Untersuchung sind. Dementsprechend ist zu erwarten, dass keine Reaktivitätseffekte auftreten (vgl. Schnell/Hill/Esser 2005: 407). Nachteile sind darin zu sehen, dass u. a. die „Stabilität“ und die „Wiederholbarkeit“ oftmals nicht gegeben sind. „Stabilität“ bedeutet, dass der gleiche Inhalt von jedem Codierer gleich vercodet wird. Unter „Wiederholbarkeit“ wird die Annahme verstanden, dass unterschiedliche Forscher unabhängig voneinander dieselben Klassifizierungen bezüglich des Kategorienschemas erstellen (vgl. Schnell/Hill/Esser 2005: 413). Ein weiterer Nachteil ergibt sich hinsichtlich der Auswahl der Untersuchungsgegenstände, da diese bei qualitativen Einzelfallstudien meist auch von der subjektiven Betrachtung des Forschers abhängt (vgl. Lamnek 1995: 239). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Aussagekraft der Ergebnisse der folgenden empirischen Analyse bedingt durch die selektive Auswahl und eine geringe Fallzahl von vier Untersuchungsobjekten nicht repräsentativ und verallgemeinerbar ist. Das Ziel der Fallstudien ist in diesem Zusammenhang eher darin zu sehen, einen ersten Ein-

blick in die Praxis im Bereich der kommunikativen Vermittlung sozialer Innovationen zu erlangen.

Die Untersuchungsgegenstände, die im Rahmen der empirischen Erhebung nachfolgend untersucht werden, sind anhand einer Internetrecherche ausgewählt worden. Dabei diente die Internetpräsenz unterschiedlichster namhafter Unternehmen unter den firmeneigenen individuellen Rubriken wie „Nachhaltigkeit“, „Corporate Citizenship“, oder „gesellschaftliches Engagement“ als Auswahlkriterium. Wenn die Kriterien der Definition sozialer Innovationen (siehe Abschnitt 2.3.1.) auf die dort vorgestellten Projekte zutrafen, wurde die Innovationskommunikation der jeweiligen Unternehmen als Untersuchungsgegenstand ausgewählt. Dabei wurden jedoch nur die Projekte der ersten vier Unternehmen, welche den Definitionskriterien entsprachen, ausgewählt. Dies galt für den Automobilkonzern DaimlerChrysler, die Betapharm Arzneimittel GmbH, das Lebensmittelunternehmen Danone und das IT-Unternehmen Hewlett-Packard.

Im Rahmen der Präsentation der Ergebnisse wird zuerst die jeweilige soziale Innovation des Unternehmens vorgestellt. Die Angaben hierzu entstammen den Informationen der jeweiligen Internetauftritte der Unternehmen. Im Anschluss daran erfolgt eine Begründung, weshalb das Engagement als soziale Innovation angesehen wird. Danach wird die Innovationskommunikation anhand ausgewählter Kriterien analysiert. Zuerst wird dabei eine Einteilung der jeweiligen sozialen Innovation in die Bereiche Bildung und Gesundheit vorgenommen. Dies geschieht im Hinblick auf die Möglichkeit der Identifikation eventueller Ähnlichkeiten in der Kommunikation von Innovationen aus dem gleichen Bereich. Daneben wird die Intensität der Kommunikation betrachtet. Diese wird verstanden als die Anzahl der eingesetzten Medien. In diesem Zusammenhang wird von einer hohen Intensität ausgegangen, wenn das Unternehmen von mindestens drei Medien Gebrauch macht. Außerdem finden nur solche Medien Beachtung, welche im Internet frei zugänglich sind und nicht erst eigenständig angefordert werden müssen. Dabei werden Pressemitteilungen, Jahresberichte und andere Dateien als eigenständiges Medium betrachtet, auch wenn sie über das Medium Internet heruntergeladen werden. Ein weiteres Analysekriterium ist die Art der eingesetzten Nachrichtenfaktoren zur kommunikativen Vermittlung nach Galtung/Ruge (vgl. Schulz 2004: 357) und Schulz (vgl. Schulz 1997: 70f.). Des Weiteren wurde geprüft, ob Kontaktmöglichkeiten vorhanden sind. Damit soll die Bereitschaft zur Interaktivität und die Gesprächsbereitschaft des Unternehmens zu dem Thema gemessen werden. Außerdem wird darauf geachtet, ob ein expliziter Hinweis auf den innovativen Charakter erfolgt. Das heißt, es wird analysiert, ob die Neuartigkeit explizit mitkommuniziert wird oder man stillschweigend hofft, von der Öffentlichkeit als Innovator erkannt zu werden. Nicht zuletzt steht

natürlich immer die Fragestellung im Vordergrund, wie das Unternehmen bei seiner Kommunikation mit dem Glaubwürdigkeitsproblem umgeht.

#### 2.4.2 DaimlerChrysler: Ausbildungsprojekt

##### *Die Innovation*

DaimlerChrysler unterstützt seit dem Jahr 2002 eine Ausbildungswerkstatt für Automechaniker und -elektriker in Afghanistan. Das Unternehmen stattete dabei die Werkstatt aus, schickt Fachkräfte zur Ausbildung der Lehrer und trägt die laufenden Kosten. DaimlerChrysler engagierte sich nach eigenen Angaben als erstes ausländisches Unternehmen mit einem Ausbildungsprojekt am Wiederaufbau Afghanistans. Das freiwillige Engagement des Unternehmens wird als soziale Innovation angesehen, weil es einen Lösungsansatz darstellt, die Wirtschaft in Afghanistan schrittweise wieder aufzubauen. Darüber hinaus eröffnet sich besonders der afghanischen Jugend die Möglichkeit sich eine Existenzgrundlage aufzubauen. Das Projekt ist jedoch weniger als eine fortschrittliche Idee, sondern eher als eine gelungene Transferleistung aus einem anderen Bereich zu betrachten. Es sind Grundzüge einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu erkennen, welche bereits von staatlichen und gemeinnützigen Organisationen in Entwicklungsländern angewendet wurde.

Das Engagement von DaimlerChrysler geht weit über eine rein finanzielle Unterstützung hinaus. Dadurch, dass man Lehrer ausbildet, gibt das Unternehmen Wissen weiter. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter des Betriebs über einen Lernprozess schrittweise dazu befähigt werden, in Zukunft zunehmend auf eigenen Beinen zu stehen. Nicht zuletzt stiftet diese soziale Innovation der afghanischen Gesellschaft einen Nutzen, indem unter anderem Ausbildungsplätze geschaffen werden. Darüber hinaus wird sie von der Landesbevölkerung angenommen und akzeptiert.

##### *Die Innovationskommunikation*

Die soziale Innovation des internationalen Automobilkonzerns ist im Bildungsbereich anzusiedeln. Unternehmenseigene Informationen zu dem Projekt sind nur auf der Internetseite<sup>10</sup> von DaimlerChrysler abrufbar. Unter der Rubrik „Nachhaltigkeit“ lässt sich ein dreiseitiger Artikel hierzu finden. Die Intensität der Kommunikation ist mit nur einem Medium als gering einzustufen.

---

<sup>10</sup> <http://www.daimlerchrysler.com/dccom/0-5-636611-49-636672-1-0-0-0-0-135-631970-0-0-0-0-0-0.html>, zugegriffen am 28.05.2007.

Hinsichtlich des Schreibstils und der Ausgestaltung des Artikels kann ganz klar von einer emotionalisierenden und personalisierenden Kommunikation gesprochen werden. Diese Feststellung spiegelt sich bereits in der Wahl der Überschriften wider. So ist hier zu lesen, dass die Autowerkstatt „Eine Chance für die Jugend Afghanistans“ darstelle. In der Unterüberschrift wird diese Aussage noch einmal mit den Worten „Die Lehrlinge wissen, dass dies ihre einzige Chance ist“ bestärkt. Im weiteren Verlauf des Textes werden immer wieder Kontraste zwischen den gegensätzlichen Assoziationsräumen „Chance“ und „Elend“ geschaffen. So ist wörtlich vom „wahre[n] Nachkriegselend Afghanistans“ die Rede. Des Weiteren ist davon zu lesen, dass man lange Zeit in Afghanistan „nur Arbeitslosigkeit, Elend und nachts bittere Kälte“ fand. Zu Zwecken der Verbildlichung wird viel mit Adjektiven gearbeitet. Ein besonders eindrückliches Beispiel hierfür stellt der Satz „Das Abwasser im Graben entlang der vierspurigen Straße ist bunt schillernd und zähflüssig“ dar. Außerdem wird der Beitrag durch Bilder begleitet, auf denen junge Afghanen bei der Arbeit zu sehen sind. Diese kommunikative Vermittlungsweise zielt wahrscheinlich in erster Linie darauf ab, Aufmerksamkeit für das Thema zu wecken und Mitgefühl seitens der interessierten Öffentlichkeit entstehen zu lassen. Neben der Emotionalisierung steht der Nachrichtenfaktor „Personalisierung“ im Vordergrund. Der Artikel ist so aufgebaut, dass Informationen über die Ausbildungswerkstatt anfangs in eine Geschichte eingebettet sind. Dabei wird der Alltag eines jungen Afghanen geschildert, der die Möglichkeit hat eine Ausbildung in der Autowerkstatt zu absolvieren. Durch das „Storytelling“ wird versucht eine persönliche Nähe zu der Hauptperson herzustellen. Erst gegen Ende werden einige Fakten in sachlicher Form zum Projekt dargestellt. Der innovative Charakter des sozialen Engagements wird betont, indem wiederholt zu lesen ist, dass DaimlerChrysler das erste Unternehmen sei, welches sich mit einem Ausbildungsprojekt am Wiederaufbau Afghanistans beteiligte. Somit seien sie in diesem Hinblick Pioniere. Weiterführende Kontaktmöglichkeiten zu Ansprechpersonen sind speziell zu diesem Thema keine vorhanden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass DaimlerChrysler in seiner Öffentlichkeitsarbeit vermutlich vorwiegend zum Ausdruck bringen möchte, wie engagiert und vorbildlich man sich für die afghanische Jugend einsetzt. Außerdem soll kommuniziert werden, dass das Unternehmen seine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft erkannt hat. Evident scheint jedoch auch, dass dieses Engagement öffentlichkeitswirksam aufbereitet wurde. Dies geschah wohl vor dem Hintergrund, das Unternehmen ein Stück weit mit der Rolle des Wohltäters in Verbindung zu bringen.

### 2.4.3 Hewlett-Packard: „Mobiles Lernen“

#### *Die Innovation*

Das IT-Unternehmen Hewlett Packard (HP) hat im Jahr 2006 einen Schulwettbewerb mit dem Thema „Mobiles Lernen“ ins Leben gerufen. Dieser wird in Zusammenarbeit mit dem Kultusministerium und den zuständigen Medienzentren eines Bundeslandes ausgerichtet. Schüler sollen im Rahmen dieses Wettbewerbs Ideen „für einen kreativen und innovativen Einsatz von Notebooks im Unterricht“ entwerfen. Nach Angaben der zuständigen Mitarbeiterin der HP-Unternehmenskommunikation, sei der dahinter stehende Gedanke, die Schüler gezielt auf das Arbeitsleben vorzubereiten. In immer mehr Firmen finde der „flexible desk“ Einzug in den Arbeitsalltag. Auch bei HP lasse sich der Trend erkennen, dass die Mitarbeiter keine festen Arbeitsplätze mehr zugeteilt bekämen. Es werde erwartet, dass sie mit ihrem Laptop flexibel arbeiten könnten. Die Schule mit dem besten Vorschlag erhält als Preis eine mobile Lernstation mit Notebooks. Die Wettbewerbe fanden bisher in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen statt. Eine Ausweitung auf weitere Bundesländer ist angedacht.

Der von HP eingeführte Wettbewerb kann als eine soziale Innovation angesehen werden, weil versucht wird, das gesellschaftliche Problem einer sich wandelnden Arbeitswelt zu lösen. Im Hinblick auf die Art der Durchführung des Projekts ist die Idee nicht neuartig. Denn es gibt bereits Wettbewerbe mit pädagogisch wertvollen Themenstellungen wie beispielsweise „Jugend forscht“. Sozial innovativ ist jedoch, dass ein Unternehmen die Notwendigkeit erkannt hat, die Schulen bei ihrer Vorbereitung der Schüler auf das Berufsleben konstruktiv zu unterstützen. Weiterhin stellt das von HP entwickelte Wettbewerbskonzept eine Art „Hilfe zur Selbsthilfe“ dar und begleitet die Schulen bei der Integration neuer Medien in den Unterricht. Die Schüler sollen dazu ermuntert werden, selbständig ein Problem zu lösen. HP motiviert für diesen Problembereich lediglich. Darüber hinaus können die entwickelten Lösungsansätze unter Umständen anschließend in anderen Schulen umgesetzt werden. Diese soziale Innovation stiftet der Gesellschaft einen Nutzen, da Schüler auf das moderne Arbeitsleben vorbereitet werden und die Eigeninitiative gefördert wird.

#### *Die Innovationskommunikation*

Die von HP angestoßene Innovation ist ebenfalls dem Bildungsbereich zuzuordnen. Informationen zum Projekt können dem Internetauftritt<sup>11</sup> des Unternehmens unter der Rubrik „Corporate Citizenship“ entnommen werden. Dort stehen neben

---

<sup>11</sup> <http://h41111.www4.hp.com/globalcitizenship/de/de/index.html>, zugegriffen am 28.05.2007.  
<http://h41111.www4.hp.com/globalcitizenship/de/de/philanthropy/contest.html>, zugegriffen am 28.05.2007.

einem kurzen Vorstellungstext des Projekts Pressemitteilungen<sup>12</sup> zum Download bereit. Da nur zwei Medien zur kommunikativen Vermittlung eingesetzt werden, ist die Intensität der Kommunikation als gering einzustufen. In den Pressemitteilungen stehen sachliche Informationen zum Wettbewerb und den Konzepten der bisherigen Gewinner im Vordergrund. Ein Hinweis auf weitere Corporate Citizenship-Aktivitäten sowie das Unternehmen im Allgemeinen erfolgen am Ende jeder Pressemitteilung. Ein Nachrichtenfaktor auf den in der Innovationskommunikation gesetzt wird, ist die „Nähe“. Die Wettbewerbe finden auf lokaler Ebene statt. Dies bedeutet, dass vorwiegend die lokale Presse mit den Pressemitteilungen angesprochen werden soll. Ein weiterer Nachrichtenfaktor ist die „Thematisierung“, deren Aktualität sich aus dem Problem der sich wandelnden Berufswelt hinsichtlich des ständigen technologischen Fortschritts ergibt. Sprachlich wird viel auf direkte Zitate gesetzt. Dabei kommen begeisterte Vertreter der Schulen und Landeseinrichtungen zu Wort, die den Wettbewerb im Hinblick auf das Thema als auch auf die eingesetzte pädagogische Methodik begrüßen.

Im Jahr 2006 scheint noch eine sehr gezielte Zurückhaltung hinsichtlich der Unternehmensprofilierung in der Kommunikation vorzuherrschen. So ist zu lesen, dass HP einen Wettbewerb unterstützt, welcher vom Kultusministerium sowie den jeweiligen Medienzentren veranstaltet wird. Obwohl die Idee und die Initiative hierzu von HP stammten, wurde das aktive soziale Engagement auf diese Weise nur unterschwellig kommunikativ vermittelt. Auch der innovative Charakter des Projekts wird auf eine besondere Art und Weise versucht mit dem Unternehmen in Verbindung zu bringen. Das innovative Potenzial wird originär weniger mit dem Unternehmen an sich, sondern vielmehr in Verbindung mit dem Output der Schüler und deren innovative Lernkonzepte gebracht. Indirekt kann der Begriff aber in der Folge mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht werden. In den neusten Pressemitteilungen dieses Jahres wird die Zurückhaltung tendenziell aufgeweicht. Dort heißt es jetzt, dass das Unternehmen zusammen mit dem Kultusministerium den Wettbewerb ins Leben gerufen hat. Direkte Kontaktmöglichkeiten zum Projekt sind explizit angegeben.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich HP eher im Hintergrund hält und zurückhaltend kommuniziert. Im Vordergrund stehen Vertreter der Kooperationspartner und der Wettbewerb an sich. Trotz der durchweg positiven und leicht

---

<sup>12</sup> <http://h41131.www4.hp.com/de/de/pr/DEde12012007153229.html>, zugegriffen am 28.05.2007.

<http://h41131.www4.hp.com/de/de/pr/DEde26042007135030.html?PHPSESSID=be53e0e67c6aa12b39d686163edf47e>, zugegriffen am 28.05.2007.

[http://h41131.www4.hp.com/de/de/pr/DEde09102006143906.html?jumpid=reg\\_R1002\\_DEDE](http://h41131.www4.hp.com/de/de/pr/DEde09102006143906.html?jumpid=reg_R1002_DEDE), zugegriffen am 28.05.2007.

emotionalisierenden Zitate ist der kommunikative Beitrag in sachlicher Form gehalten. Man hat das Gefühl, dass der Eindruck von Werbung vermieden werden soll.

#### 2.4.4 Danone: Nations Cup

##### *Die Innovation*

Danone veranstaltet jedes Jahr einen „Danone Nations Cup“. Dies ist ein internationales Fußballturnier für Kinder zwischen zehn und zwölf Jahren aus 32 Ländern. In Deutschland finden 25 regionale Qualifikationsturniere statt, welche auf ein Bundesfinale in München vorbereiten sollen. Das Weltfinale wird schließlich in Frankreich ausgetragen. Die Ziele des Cups sind die Förderung der geistigen und körperlichen Entwicklung, die Gewaltprävention durch Aggressionsabbau und der Erwerb interkultureller Kompetenzen durch Völkerverständigung.

Der „Danone Nations Cup“ ist eine soziale Innovation, da hierüber gesellschaftliche Probleme gelöst werden können. Das internationale Fußballereignis kann Interesse am Sport wecken, was besonders im Hinblick auf den zunehmenden Bewegungsmangel unter Kindern und Jugendlichen wichtig ist. Außerdem ist der Erwerb interkultureller Kompetenzen in einer Gesellschaft von Bedeutung, die von Immigration geprägt ist. Auch die Gewaltprävention ist ein wichtiger Diskussionspunkt in der Gesellschaft. Die Förderung der genannten Ziele ist für die Gemeinschaft von Vorteil und stiftet ihr einen Nutzen. Die Idee an sich ist nicht fortschrittlich, handelt es sich doch um eine Übertragung der Fußball-WM. Trotzdem stellt sie eine Neuheit dar, da es nicht nur Vereins- sondern auch Schulumannschaften ohne leistungssportlichen Hintergrund offen steht, an diesem groß angelegten und dadurch reizvollen Event teilzunehmen.

##### *Die Innovationskommunikation*

Die soziale Innovation ist dem Bereich Gesundheit und soziale Kompetenz zuzuordnen. Informationen zu dem Projekt<sup>13</sup> lassen sich unter dem Stichwort „Gesellschaftliches Engagement“ der Rubrik „Danone engagiert sich“ finden. Da lediglich der Internetauftritt des Unternehmens genutzt wird – wenn auch durch einen weiterführenden Link auf eine eigenständige Website – ist die Intensität der Kommunikation gering.

In der inhaltlichen Vermittlung wird auf den Nachrichtenfaktor „Elite-Person“ gesetzt. So ist der deutsche Fußballnationalspieler Philipp Lahm zum Schirmherr

---

<sup>13</sup> <http://www.danone.de/>, zugegriffen am 13.04.2007.  
<http://www.danonecup.de/>, zugegriffen am 13.04.2007.

des Projekts ernannt worden. Über ihn wird versucht zu emotionalisieren. In Zitate des Leistungssportlers ist immer wieder zu lesen, dass das Projekt „tolle Erlebnisse“ zu bieten hätte. An anderer Stelle heisst es seitens des deutschlandbezogenen Danone-Geschäftsführers Thomas Reuther, dass der Nations Cup eine Chance sei „einen Traum zu verwirklichen“. Die Darstellung ist zielgruppengerecht für Kinder und Jugendliche aufbereitet. Viele Bilder und ein eigenes Logo, das den Danone-Schriftzug auf einem Fußball zeigt, prägen die visuelle Darstellung. Umfangreiche Informationen zum Projekt stehen im Vordergrund, welche jedoch wie angedeutet emotionalisierend vermittelt werden. Die explizite Betonung des innovativen Charakters fehlt an dieser Stelle jedoch. Kontaktmöglichkeiten zum innovativen Sportereignis sind vorhanden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Innovationskommunikation weniger an die breite Öffentlichkeit, sondern eher an die Zielgruppe der Zehn- bis Zwölfjährigen richtet. Da es den Kindern eher um den Spaß geht und weniger um Fakten und Hintergründe, wird dieser Faktor in der kommunikativen Vermittlung der sozialen Innovation besonders hervorgehoben. Damit will sich Danone wahrscheinlich in der Öffentlichkeit, zumindest jedoch bei der jungen Zielgruppe als eine Art „Lifestyle-Unternehmen“ positionieren.

#### 2.4.5 Betapharm: Umfassende Patientenversorgung

##### *Das Unternehmen und die Innovation*

Da die Rahmenbedingungen der Branche, in der sich die Betapharm Arzneimittel GmbH bewegt, maßgeblich für die Innovationskommunikation von Bedeutung sind, sollen diese im Vorfeld kurz erläutert werden. Das Unternehmen ist ein Augsburger Hersteller von Generika. Das heisst, dass es Arzneimittel nachahmt, deren Patentschutz bereits abgelaufen ist. Es bedeutet aber auch, dass jedes pharmazeutische Konkurrenzunternehmen die Wirkstoffe dieser Medikamente ebenso nachbauen und vertreiben kann. Daraus folgt, dass man sich in der Generika-Branche nicht über das Produkt abheben kann. Deshalb ist eine Differenzierung über das Markenimage in dieser Branche notwendig (vgl. Münsterlein 2006: 73). Als das Unternehmen im Jahr 1997 kurz vor dem finanziellen Aus stand, schlug es mit dem Verfolgen des „Corporate Citizenship-Konzepts“ einen neuen strategischen Weg ein. Heute ist Betapharm, auf die Höhe des Umsatzes bezogen, der viertgrößte Hersteller auf dem deutschen Generikamarkt (vgl. ebd.) Durch Innovationen will Betapharm die „soziale Lücke“ im Gesundheitswesen schließen und sich somit von der Konkurrenz abheben (vgl. Münsterlein 2006: 72). Betapharm hat entdeckt, dass die Patienten nach den modernsten Erkenntnissen der Medizin und Pharmazie behandelt werden. Aber mit den psychischen und sozialen Belastungen einer Krankheit allein gelassen werden.



Im Jahr 1998 gründete Betapharm zusammen mit dem gemeinnützigen Nachsorgeverein „Bunter Kreis“ die Betapharm Nachsorgestiftung. Diese verfolgt verschiedene Projekte mit dem Ziel einer umfassenden Patientenversorgung, die durch das Beta-Institut wissenschaftlich begleitet werden (vgl. Munderlein 2006: 46). Zu den sozialen Innovationen von Betapharm zählt eine erfolgreiche Gesetzesinitiative im Jahr 2003. Diese sieht eine Aufnahme der „sozialmedizinischen Nachsorge für Kinder“ ins Krankenversicherungsrecht vor (vgl. Munderlein 2006: 48f.). Betapharm leistete die Voraussetzung für den Gesetzeserlass, indem das Unternehmen eine wissenschaftliche Begründung lieferte. Daneben betreibt der Pharmakonzern unter anderem ein „mammaNetz“, welches eine bundesweit einzigartige Begleit- und Orientierungsstelle für Frauen mit Brustkrebs darstellt. Außerdem initiierte er ein Projekt mit dem Begriff „Papilio“, das Sucht- und Gewaltverhalten bei Kindergartenkindern vorbeugt (ebd.).

Die Aktivitäten werden als soziale Innovation angesehen, da sie fortschrittliche Bemühungen darstellen, eine ganzheitliche Patientenversorgung zu gewährleisten. Diese werden von der Gesellschaft angenommen, da sie nicht zuletzt für die betroffenen Personen einen hohen Nutzen haben.

#### *Die Innovationskommunikation*

Die sozialen Innovationen des Unternehmens sind dem Gesundheitsbereich zuzuordnen. Im Rahmen der kommunikativen Vermittlung wird auf eine ausführliche Informationsvermittlung gesetzt. Mit mehr als drei Medien ist die Intensität der Kommunikation als hoch einzustufen. Im Rahmen des unternehmenseigenen Internetauftritts<sup>14</sup> erfolgt eine allgemeine Beschreibung des Corporate-Citizenship-Konzepts als Teil der Unternehmenskultur unter der Rubrik „Engagement“. In einem Jahresrückblick 2005<sup>15</sup> mit dem Titel „Gesundheit und soziale Verantwortung“, welcher als pdf-Datei zum Download bereit steht, erfolgt eine kurze, werbewirksame Vorstellung der sozialen Innovationen als Teil des Leistungsangebots des Unternehmens. Die Broschüre ist mit vielen Bildern von Menschen visuell ausgestaltet. Dies harmoniert mit dem Leitmotiv des Unternehmens, das den Menschen im Mittelpunkt sieht.

Die Pressemitteilungen<sup>16</sup> des Pharmakonzerns sind angemessen ausführlich und vorwiegend sachlich. In der inhaltlichen Vermittlung wird auf den Nachrichten-

---

<sup>14</sup> <http://www.betapharm.de/engagement/corporate-citizenship.html>, zugegriffen am 28.05.2007.

<sup>15</sup> [http://www.betapharm.de/fileadmin/user\\_upload/dokumente/unternehmen/Unternehmensbroschueren/Jahresrueckblick\\_2005.pdf](http://www.betapharm.de/fileadmin/user_upload/dokumente/unternehmen/Unternehmensbroschueren/Jahresrueckblick_2005.pdf), zugegriffen am 28.05.2007.

<sup>16</sup> [http://www.betapharm.de/index.php?id=2990&type=123&tx\\_ttnews\[year\]=2001&tx\\_ttnews\[backPid\]=219&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=112&cHash=6a276ef0f5](http://www.betapharm.de/index.php?id=2990&type=123&tx_ttnews[year]=2001&tx_ttnews[backPid]=219&tx_ttnews[tt_news]=112&cHash=6a276ef0f5), zugegriffen am 01.04.2007.

[http://www.betapharm.de/index.php?id=2990&type=123&tx\\_ttnews\[year\]=2001&tx\\_ttnews\[backPid\]=219&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=113&cHash=9a5399aa99](http://www.betapharm.de/index.php?id=2990&type=123&tx_ttnews[year]=2001&tx_ttnews[backPid]=219&tx_ttnews[tt_news]=113&cHash=9a5399aa99), zugegriffen am 01.04.2007.

[http://www.betapharm.de/index.php?id=2990&type=123&tx\\_ttnews\[year\]=2001&tx\\_ttnews\[backPid\]=219&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=115&cHash=1d9960cdc3](http://www.betapharm.de/index.php?id=2990&type=123&tx_ttnews[year]=2001&tx_ttnews[backPid]=219&tx_ttnews[tt_news]=115&cHash=1d9960cdc3), zugegriffen am 01.04.2007.

faktor „Elite-Person“ gesetzt. So werden oftmals Experten aus dem medizinischen Bereich zitiert. Außerdem erfolgt in verschiedenen Publikationen eine mehrmalige Bezugnahme auf den ehemaligen Bundespräsidenten Johannes Rau. In den Mitteilungen an die Presse wird ein Stück weit die Uneigennützigkeit des sozialen Engagements betont. In diesem Hinblick ist zu lesen, dass „große Fotos von Scheckübergaben in der Zeitung“ nie das Ziel von Betapharm gewesen seien. Man habe immer den Menschen im Vordergrund gesehen. „Eigentlich tun wir doch was ganz Normales (...) und plötzlich werden wir zum Politikum.“, berichtet Geschäftsführers Peter Walter. In einem Fachbeitrag für einen Sammelband zum Thema „CSR im Mittelstand“ sind sachliche, detaillierte Informationen zu den innovativen Projekten, sowie viele Hintergrundinformationen über das Unternehmen und die Strategie des Corporate Citizenship zu finden. Der innovative Aspekt wird über alle Medien immer wieder wörtlich hervorgehoben. Zahlreiche Kontaktmöglichkeiten sind hierzu ebenfalls aufgelistet.

Auffällig ist, dass sich auf der Internetseite des Unternehmens zahlreiche Artikel unterschiedlicher Printmedien zum Download finden lassen<sup>17</sup>. Dort sind Zeitungen und Zeitschriften wie die „Financial Times“, der „Rheinische Merkur“, der „Kassenarzt“ sowie „BrandEins“ aufgelistet. Im Hinblick auf die von der Presse wörtlich zitierten Aussagen von Vertretern der Geschäftsleitung des Pharmakonzerns, erscheint eine kurze Beschäftigung mit den Inhalten sinnvoll. Denn der Bereich „Media-Relations“ ist der Öffentlichkeitsarbeit zuzuordnen. Hierzu wurde ein Artikel des Magazins „BrandEins“, der unter dem Titel „Profit mit Non-Profit“ erschien, ausgewählt. Von der einstigen Betonung der Uneigennützigkeit des Engagements kann hier nicht mehr die Rede sein. So gibt der Geschäftsführer Peter Walter offen und ehrlich zu: „Wir tun Gutes, weil es auch uns nützt“ (o. V. 2004: 58). Von der Pressereferentin des Unternehmens Christine Pehl ist zu hören, dass kein Mensch über längere Zeit etwas tue, von dem er sich nicht selbst einen dauerhaften Nutzen verspräche (vgl. o. V. 2004: 62). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Betapharm ein Unternehmen zu sein scheint, welches sich traut, offen auszusprechen, was hinter dem CSR-Konzept steht.

## 2.5 Fazit

Auf der operationalen Seite lässt sich feststellen, dass in der Öffentlichkeitsarbeit sozialer Innovationen viel mit den Nachrichtenfaktoren „Elite-Person“, „Thematisierung“, „Personalisierung“ sowie „Emotionalisierung“ gearbeitet wird. Ein

---

<sup>17</sup><http://www.betapharm.de/presse/medienberichterstattung/printmedien.html>, zugegriffen am 01.04.2007.

weiteres Ergebnis der Fallstudien ist die Tatsache, dass es nicht auf den Ursprungsbereich Gesundheit oder Bildung ankommt, wie die soziale Innovation kommuniziert wird. Denn es gibt keine auffälligen Ähnlichkeiten hinsichtlich der kommunikativen Vermittlung. Die Gesprächsbereitschaft der Unternehmen zu den sozialen Innovationen ist allgemein als hoch einzustufen. Es sind nahezu überall Kontaktmöglichkeiten vorhanden. Ein expliziter Hinweis auf den innovativen Charakter des sozialen Engagements erfolgt ebenso bei fast allen vier betrachteten Unternehmen. Dies ist überraschend, da der Begriff nach den Ergebnissen der Studie INNOVATE in Online-Befragungen von Journalisten als abgegriffen und inflationär verwendet angesehen wird (vgl. Mast/Huck/ Zerfaß 2006: 23f., siehe Tabelle 2).

Außerdem scheint der Einsatz von direkten Zitaten beliebt zu sein.

Im Bereich der Kommunikationsstrategie lassen sich aus den Ergebnissen der Fallstudie zwei unterschiedliche Umgangsweisen mit dem Glaubwürdigkeitsproblem ableiten.

Tabelle 2: Analysefaktoren und Ergebnisse der Fallstudien

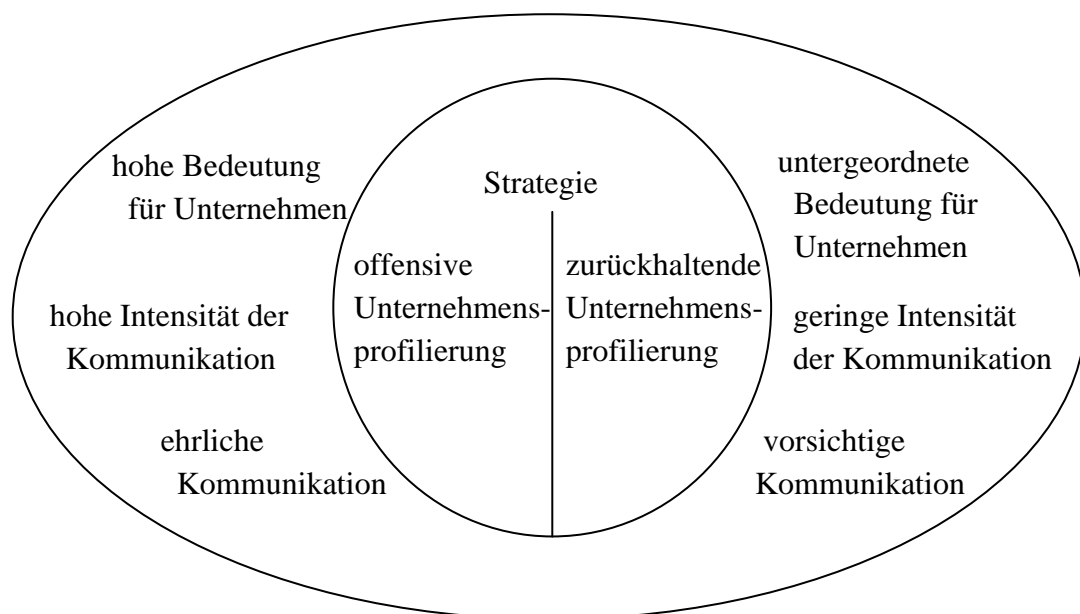
	DaimlerChrysler	HP	Danone	Betapharm
Bereich der Innovation	Bildung	Bildung	Gesundheit, soziale Kompetenz	Gesundheit
Intensität der Kommunikation	niedrig	niedrig	niedrig	hoch
Nachrichtenfaktoren	Personalisierung, Emotionalisierung	Nähe, Thematisierung	Elite-Person Emotionalisierung	Elite-Person, Thematisierung
Kontaktmöglichkeiten	nicht vorhanden	vorhanden	vorhanden	vorhanden
expliziter Hinweis auf innovativen Charakter	vorhanden	vorhanden	nicht vorhanden	vorhanden

Quelle: eigene Darstellung

Auf der einen Seite steht eine Strategie, die als „zurückhaltende Unternehmensprofilierung“ bezeichnet werden soll. Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass die Bedeutung der sozialen Kommunikation für die allgemeine Unternehmenstätigkeit von untergeordneter Bedeutung ist. Die Intensität der Kommunikation ist unter anderem dadurch als gering einzustufen. Ein weiteres wichtiges Merkmal dieser Strategie ist die Vorsichtigkeit in der Kommunikation. Das bedeutet, dass man eine offensive Profilierung des Unternehmens als Wohltäter in der breiten Öffentlichkeit vermeiden möchte. Hier sind die Unternehmen DaimlerChrysler, HP und Danone einzuordnen.

Demgegenüber steht die Strategie, die als „offensive Unternehmensprofilierung“ bezeichnet werden kann, welche Betapharm zu verfolgen scheint. Die sozialen Innovationen sind hier wichtiger Bestandteil der Unternehmenstätigkeit und tragen zur erfolgreichen Aufrechterhaltung der ökonomischen Aktivitäten bei. Die Existenzgrundlage des Unternehmens wird durch die Innovationen im Sozialbereich indirekt gesichert. In Folge dessen ist die Intensität der Kommunikation hoch. Außerdem erfolgt eine ehrliche kommunikative Vermittlung. Darunter ist zu verstehen, dass das Unternehmen offen zugibt, sich aus Eigennutz sozial für die Gesellschaft zu engagieren. Dabei wird jedoch gleichzeitig betont, dass die Art und Weise der Unternehmensprofilierung der Gesellschaft auf der anderen Seite selbst zu Gute kommt (siehe Abb. 21).

Abbildung 21: Zwei Strategien in der Kommunikation sozialer Innovationen



Quelle: eigene Darstellung

Als Kritik des Ergebnisses und als Anlass für weitere Forschungsbemühungen kann der Gedanke genannt werden, dass es umstritten ist, ob es sich tatsächlich um zwei eigenständige Strategien handelt oder nicht nur um unterschiedliche Entwicklungsstufen der Innovationskommunikation. Denn während Betapharm in den Pressemitteilungen anfangs die Uneigennützigkeit des Engagements betonte, wurde diese Haltung im Zuge des „Medien-Hypes“ ins Gegenteil gekehrt. Für weiterführende Studien heißt das, dass es sinnvoll erscheint, Längsschnittstudien durchzuführen. Dadurch, dass die Innovationskommunikation verschiedener Unternehmen somit über einen längeren Zeitraum zu verschiedenen Zeitpunkten untersucht werden kann, lassen sich Entwicklungen in der Kommunikation leichter erkennen. Auf diese Weise erscheint es auf Basis von Erfahrungswerten gegebenenfalls denkbar zu sein, ein Phasenmodell für eine medienwirksame Öffentlichkeitsarbeit sozialer Innovationen zu entwickeln.

## Literatur

- Bohnsack, Ralf (2000): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Sozialforschung. Opladen: Oldenburg.
- Dresewski, Felix (2006): Corporate Citizenship-Mix. In: Munderlein, Jobst (Hrsg.): Münchener Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung – Corporate Social Responsibility – Erfolgsfaktor für den Mittelstand, Band 1. München: Münchener Initiative CSR, 1. Auflage. S.123-127.
- Drosdowski, Günther et al. (1980): Duden – Rechtschreibung der deutschen Sprache und der Fremdwörter, Band 1. Mannheim, Wien, Zürich: Bibliographisches Institut, Dudenverlag. 18., neu bearbeitete und erweiterte Jubiläumsausgabe.
- Hartmuth, Armin (2006): Erfolgsmodell Bayern. In: Munderlein, Jobst (Hrsg.): Münchener Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung – Corporate Social Responsibility – Erfolgsfaktor für den Mittelstand, Band 1. München: Münchener Initiative CSR, 1. Auflage. S.155-159.
- Huber, Norbert J. (2006): CC-Maßnahmen am Standort München. In: Munderlein, Jobst (Hrsg.): Münchener Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung – Corporate Social Responsibility – Erfolgsfaktor für den Mittelstand, Band 1. München: Münchener Initiative CSR, 1. Auflage. S.128-130.
- Kuhlen, Beatrix (2005): Corporate Social Responsibility (CSR) – Die ethische Verantwortung von Unternehmen für Ökologie, Ökonomie und Soziales. Baden-Baden: Deutscher Wissenschafts-Verlag, 1. Auflage.
- Lamnek, Siegfried (1995): Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie. Weinheim: Beltz.
- Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung. München: Beltz.
- Maaß, Frank/Clemens, Reinhard (2002): Corporate Citizenship – Das Unternehmen als guter Bürger. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, 1. Auflage.
- Mast, Claudia/Huck, Simone/Zerfaß, Ansgar (2006): Innovationskommunikation in dynamischen Märkten – Empirische Ergebnisse und Fallstudien. Berlin: LIT Verlag.
- Munderlein, Jobst (2006): Münchener Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung – Corporate Social Responsibility – Erfolgsfaktor für den Mittelstand, Band 1. München: Münchener Initiative CSR, 1. Auflage.
- o.V. (2004): Profit mit Non-Profit. In: BrandEins, Ausgabe 10/2004, S. 56-62. In: [http://www.betapharm.de/uploads/media/brand\\_eins\\_1\\_Okt\\_04.pdf](http://www.betapharm.de/uploads/media/brand_eins_1_Okt_04.pdf), zugegriffen am 05.05.2007.
- Österreichisches Normungsinstitut (2005): Corporate Social Responsibility – Handlungsanleitung zur Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen – „CSR-Leitfaden“. Berlin, Wien, Zürich: Beuth Verlag GmbH.
- Rademacher, Lars (2005): „Wir sind uns alle einig!?“ Systematisches zum Stand der Innovationskommunikation – als Beispiel einer Distinkttheorie der PR. In: [http://www.pr-journal.de/images/stories/downloads/rademacher\\_innov1.pdf](http://www.pr-journal.de/images/stories/downloads/rademacher_innov1.pdf), zugegriffen am 28.05.2007.
- Schnell/Hill/Esser (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. München, Wien: Oldenbourg Verlag, 7., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage.
- Schulz, Winfried (1997): Politische Kommunikation: theoretische Ansätze und Ergebnisse empirischer Forschung zur Rolle der Massenmedien in der Politik. Opladen; Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schulz, Winfried (2004): Nachricht. In: Noelle-Neumann, Elisabeth/Schulz, Winfried/Wilke, Jürgen (Hrsg.): Fischer Lexikon – Publizistik Massenkommunikation. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag, aktualisierte, vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage.
- Voeth, Markus (1996): Entmonopolisierung von Märkten – Das Beispiel Telekommunikation. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. 1. Auflage.
- Walton, Clarence Cyril (1999): Soziale Verantwortung von Unternehmen. München: Gerling Akademie Verlag GmbH.
- Zerfaß, Ansgar/ Sandhu Swaran/ Huck, Simone (2004): Kommunikation und Innovationen: Neue Ideen und Produkte erfolgreich positionieren. In: Kommunikationsmanager, Ausgabe Juni 2004, S.56-85.

### **3. Innovationen als Gegenstand der Wissenschaftskommunikation – Wissenschafts-Innovationskommunikation im Feld der Universitäts-PR**

von Hannah Kluwe, Peter Smodej

#### **3.1 Einleitung**

Die Situation der deutschen Universitäten hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Sie sind immer mehr darauf angewiesen, sich neuen Herausforderungen zu stellen.

„Die Hochschulreformkonzepte der [...] 90er Jahre zielen [...] auf eine weitestgehende [...] Steuerung durch Markt und Wettbewerbsmechanismen.“ (Hoffacker 2000: XI)

Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, müssen Universitäten in vielen Bereichen immer mehr wie private Dienstleistungsunternehmen agieren (vgl. Heiland 2001:14). Da Universitäten außerdem vom Steuerzahler und in einigen Bundesländern seit kurzem auch von den Studierenden finanziert werden, sind sie einem starken Legitimationsdruck ausgesetzt (vgl. Heiland 2001: 15). Um diesem Druck angemessen zu begegnen und sich auch im nationalen und internationalen Wettbewerb zu behaupten, ist Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für Universitäten von ebenso zentraler Bedeutung wie für Unternehmen. Gerade mit Innovationen können Universitäten sich gut profilieren, denn diese gelten als Motor für Fortschritt und Wachstum von Nationen sowie „als Schlüssel für den Unternehmenserfolg“. (vgl. Zerfaß 2005: 17) Sie helfen, weiche Faktoren von Universitäten wie Image, Prestige und guten Ruf zu fördern.

Aufgrund der enormen Bedeutung von Innovationen wird in dieser Arbeit die Innovationskommunikation von Universitäten untersucht. Können Universitäten überhaupt Innovationskommunikation betreiben? In welchem Verhältnis steht diese zur allgemeinen Universitäts-PR? Ist Innovationskommunikation identisch mit Wissenschaftskommunikation?

Die Wissenschaft scheint sich bisher kaum mit Wissenschaftskommunikation und Innovationen in der Universitäts-PR explizit auseinandergesetzt zu haben.

Aus diesem Grund werden im ersten Teil dieser Arbeit eigene theoretische Überlegungen und Herangehensweisen der Autoren dazu dargestellt. Diese fußen auf

vorhandenen Definitionen und thematisch verwandten Publikationen. Im Zuge der Klärung der Frage, ob Innovationskommunikation identisch mit Wissenschaftskommunikation ist, wird das Modell der Wissenschafts-Innovationskommunikation entwickelt. Dieses wird anschließend einer normativen Betrachtung unterzogen.

Im dritten Teil dieser Arbeit werden vier Pressemitteilungen von Universitäten als Fallbeispiele vorgestellt. Außerdem wurden die jeweils zuständigen Pressestellen zu den Pressemitteilungen und ihrer Kommunikationsarbeit befragt. Die Ergebnisse dieser Befragungen sind in den Kapiteln 3.3 bis 3.5 zu finden. Schließlich werden, ausgehend von den Befragungen und der Literatur, Tipps für Innovationskommunikation gegeben.

### **3.2 Theoretische Herangehensweise an die universitäre Wissenschafts- und Innovationskommunikation**

In diesem Teil der Arbeit stellen die Autoren ihre eigenen Überlegungen zur Wissenschafts- und Innovationskommunikation vor. Zunächst wird die Bedeutung der PR für Universitäten aufgezeigt. Daraufhin werden zentrale Begriffe wie Wissenschaftskommunikation und der neue Begriff der Wissenschafts-Innovationskommunikation definiert. Anschließend wird das von den Autoren entwickelte Integrationsmodell zur Wissenschafts-Innovationskommunikation erläutert. Dieses wird danach nach normativen Kriterien analysiert und eingeordnet.

#### **3.2.1 Beschreibung der Universitäts-PR**

Warum es auch für Universitäten wichtig ist, PR zu betreiben, wurde bereits in der Einleitung erklärt. Im Folgenden wird die universitäre PR beschrieben, wobei ihre Besonderheiten im Mittelpunkt stehen.

Universitäten sind gemäß dem Hochschulrahmengesetz dazu verpflichtet, ihre Leistungen zu dokumentieren. Sie haben den Auftrag,

„ihr Bild in der Öffentlichkeit aktiv und gezielt zu gestalten, um Akzeptanz, Verständnis und Transparenz zu schaffen.“ (Hamann 2001: 240)

Das Spektrum der Erwartungen an die Öffentlichkeitsarbeit von Universitäten ist sehr breit, es geht zum einen darum, die Aktivitäten der Universität nach innen und nach außen transparent zu machen. Zum anderen geht es um die sachgerech-



te Vermittlung von Forschungsergebnissen und die Information der Öffentlichkeit über Fortschritte der Wissenschaft. Schließlich ist die Selbstprofilierung im Wettbewerb der Universitäten von zentraler Bedeutung (vgl. Hamann 2001: 241). Die Öffentlichkeitsarbeit der Universitäten setzt sich aus zwei großen Themenblöcken zusammen: Der Universität als organisatorisch-politischer Rahmen für die Wissenschaft und der Triade Forschung, Studium und Weiterbildung. Von wachsender Bedeutung ist die Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit, fachliche Erkenntnisse und Ergebnisse aus der Expertenwelt der Universität laienverständlich und zeitnah zu vermitteln (vgl. Escher 2001: 317). Gerade diese Vermittlung stellt eine der großen Herausforderungen der universitären PR dar. Weitere Hürden sind die erheblichen finanziellen und personellen Restriktionen, unter denen Universitäts-PR stattfinden muss und die Unterschiede in den (Kommunikations-) Kulturen der einzelnen Fachgebiete und Universitätsbereiche (vgl. Hamann 2001: 242f.).

Im Folgenden wird sich zeigen, dass diese Herausforderungen so oder so ähnlich auch für die Wissenschafts-Innovationskommunikation gelten. In den nun anschließenden Kapiteln wird aber zunächst auf die theoretischen Grundlagen der Wissenschafts-, Innovations- und Wissenschafts-Innovationskommunikation eingegangen.

### 3.2.2 Begriffsklärungen

Um Wissenschaftskommunikation von Innovationskommunikation treffend abzugrenzen, bedarf es einer Definition von Wissenschaftskommunikation, die es bisher nicht zu geben scheint.

Als Ausgang dafür wird zunächst eine Definition von Wissenschaft herangezogen, die diese als Oberbegriff für den „engen Bezug von Forschung und Lehre“ (Hochschulurteil des Bundesverfassungsgerichts 1973) versteht.

Dabei handelt es sich bei Forschung um eine

„geistige Tätigkeit mit dem Ziele, in methodischer, systematischer und nachprüfbarer Weise neue Erkenntnisse“ (Hochschulurteil des Bundesverfassungsgerichts 1973)

zu generieren. Lehre wird als die Vermittlung von Wissen der Wissenschaft und den Methoden der Wissenschaft angesehen, die auch Anstöße für die Forschung geben kann. *Wissenschaft* beinhaltet somit gleichermaßen Forschung wie Lehre.

Die folgende Innovations-Definition von Zerfaß dient der Überlegung, inwiefern Universitäten Innovationen hervorbringen und somit Innovationskommunikation betreiben können. *Innovationen* sind

„(...) marktgängig gemachte Erfindungen (...), die erfolgreich eingeführt und wirtschaftlich genutzt werden“. (Rademacher 2005)

Als weiterer Gedanke zu Innovationen von Universitäten wird der grundlegende Auftrag von Universitäten bestimmt. Gemäß dem Hochschulrahmengesetz erfüllen Universitäten die Aufgaben der „Pflege und der Entwicklung der Wissenschaften (...) durch Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung“ (Hochschulrahmengesetz 1999). Folglich bleibt in Bezug auf Innovationen festzuhalten, dass Universitäten keine Unternehmen sind und somit auch keinem direkten wirtschaftlichen Zweck, also nicht der Gewinnmaximierung dienen. Hieraus folgt, dass es nicht zu den Aufgaben von Universitäten gehört, wie Unternehmen Inventionen über eine Markteinführung zu Innovationen zu machen. Universitäten bzw. universitäre Untereinrichtungen können jedoch Unternehmen zur Vermarktung gründen oder Kooperationen mit Unternehmen eingehen. Wenn dies geschieht, handelt es sich nichtsdestoweniger um Inventionen aus dem Bereich der Wissenschaft. Somit können Universitäten also in speziellen Fällen Innovationen entsprechend der Definition hervorbringen.

Auch wenn Universitäten in der Regel selbst keine Innovationen erzeugen, so entwickeln sie mitunter Erfindungen, die auf das Ziel ausgerichtet sind, einmal Innovationen zu werden. Aus diesem Gedanken ergibt sich folgende Definition dieser Inventionen der Wissenschaft, die Wissenschafts-Innovationen genannt werden sollen: *Wissenschafts-Innovationen* sind Erfindungen aus der Wissenschaft, die marktgängig gemacht, erfolgreich eingeführt und wirtschaftlich genutzt werden sollen. (eigene Definition in Anlehnung an Rademacher 2005)

Wissenschafts-Innovationen sind vom besonderen Fall, der Innovationen der Wissenschaft, entsprechend der Definition von Innovationen zu unterscheiden.

Bevor darauf eingegangen werden kann, in welchem Verhältnis Wissenschafts-Innovationen und Wissenschafts- und Innovationskommunikation stehen, gilt es die Wissenschaftskommunikation zu definieren. Hiefür findet ein Rückgriff auf die folgende Definition von Innovationskommunikation statt:

„*Innovationskommunikation* ist die systematisch geplante, durchgeführte und evaluierte Kommunikation von Innovationen, mit dem Ziel, Verständnis für und Vertrauen in die Innovation zu schaffen und die dahinter

stehende Organisation als Innovator zu positionieren.“ (Zerfaß/Sandhu/Huck 2004: 56)

Indem die Definition von Innovationskommunikation als Muster dient, lässt sich dieses Konzept von dem der Wissenschaftskommunikation auf gleicher Ebene und exakt abgrenzen – die Definition von Wissenschaft steht dem nicht entgegen. *Wissenschaftskommunikation* ist die systematisch geplante, durchgeführte und evaluierte Kommunikation von Wissenschaft, mit dem Ziel, Verständnis für und Vertrauen in die Wissenschaft zu schaffen und die dahinter stehende Organisation als wissenschaftliche Einrichtung zu positionieren. (eigene Definition in Anlehnung an Zerfaß/Sandhu/Huck 2004: 56)

Hiermit wird die Ausgangsfrage, ob Innovationskommunikation identisch mit Wissenschaftskommunikation ist, beantwortet. Es handelt sich dabei um zwei verschiedene Konzepte, deren Verhältnis im Folgenden geklärt wird.

Inwiefern werden Wissenschafts-Innovationen kommuniziert? Hierfür wird der neue Begriff Wissenschafts-Innovationskommunikation eingeführt. Er ergibt sich aus den vorausgehenden Überlegungen zu Wissenschafts-Innovationen und wird analog zur Definition von Wissenschaftskommunikation auf Grundlage der Begriffsbestimmung von Innovationskommunikation definiert. *Wissenschafts-Innovationskommunikation* ist die systematisch geplante, durchgeführte und evaluierte Kommunikation von Wissenschafts-Innovationen, mit dem Ziel, Verständnis für und Vertrauen in die Wissenschafts-Innovation zu schaffen und die dahinter stehende Organisation als Wissenschafts-Innovator zu positionieren. (eigene Definition in Anlehnung an Zerfaß/Sandhu/Huck 2004: 56)

### 3.2.3 Integrations-Modell der universitären Wissenschafts-Innovationskommunikation

Wissenschaft ist Teil der Universität und somit als Wissenschaftskommunikation eine Komponente der Universitäts-PR (vgl. Abb. 22).

Wenn Universitäten Innovationen kommunizieren – was wie festgestellt eine Besonderheit darstellt – dann nur als Teil der Wissenschaft. Somit kann die Innovationskommunikation kein eigenständiger Bereich der Universitäts-PR sein, sondern sie ist in die Wissenschaftskommunikation integriert (vgl. Abb. 22). Daher liegt keine Schnittmenge mit der Wissenschaftskommunikation vor, sondern ein hierarchisches Verhältnis.

Aufgrund der Tatsache, dass die Kommunikation von Innovationen etwas Besonderes ist, ist diese in Abbildung 22 als kleinster Kreis in Form reiner Innovationskommunikation in die Wissenschaftskommunikation integriert.

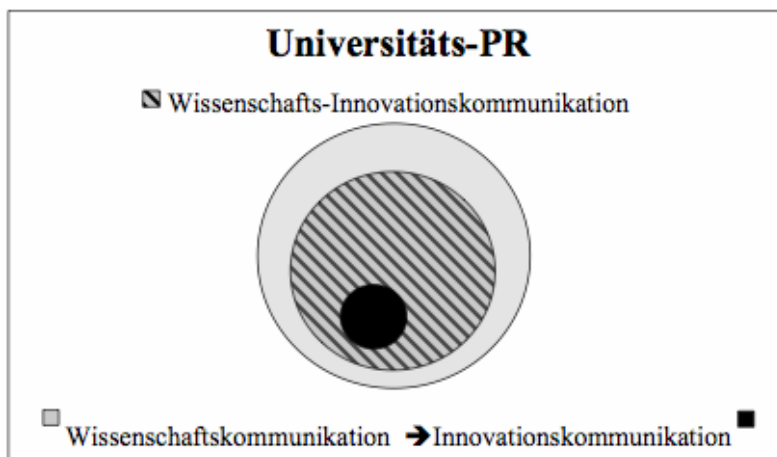
Da diese Innovationen eine Weiterführung von Wissenschafts-Innovationen darstellen, ist die Innovationskommunikation zusätzlich in die Wissenschafts-Innovationskommunikation in Abbildung 22 integriert.

Die Wissenschafts-Innovationskommunikation ist ihrerseits in die Wissenschaftskommunikation eingebettet, da Wissenschafts-Innovationen immer aus der Wissenschaft heraus entstehen.

Der Kreis der Wissenschafts-Innovationskommunikation ist in Abbildung 22 jedoch bedeutend größer dargestellt als der der Innovationskommunikation, da Wissenschafts-Innovationen zum einen die Voraussetzung von Innovationen aus der Wissenschaft sind und zum anderen somit bedeutend häufiger auftreten, weil nicht aus jeder Wissenschafts-Innovation eine Innovation der Wissenschaft entsprechend der Definition von Innovationen wird.

Nun ist die Wissenschafts-Innovationskommunikation als Teil der Universitäts-PR eingeführt. Daraus ergeben sich die Fragen, was sie leisten soll, aber auch wo ihre Grenzen liegen könnten. Die Beantwortung dieser Fragen erfolgt unter normativen Überlegungen.

Abbildung 22: Integrationsmodell der Wissenschafts-Innovationskommunikation



Quelle: eigene Darstellung

Bislang liegt keine Literatur vor, die sich ausdrücklich mit der Kommunikation von Innovationen der Wissenschaft beschäftigt. Daher werden thematisch eng verwandte Publikationen als Grundlage der Überlegungen herangezogen. Was auf die Wissenschafts-Innovationskommunikation übertragbar erscheint, wird im Folgenden dargestellt.

### 3.2.4 Ziele und Aufgaben der Wissenschafts-Innovationskommunikation

Welche konkreten Zwecke soll die Wissenschafts-Innovationskommunikation, abgeleitet von den Hauptzielen, Verständnis für und Vertrauen in die Wissenschafts-Innovation zu schaffen und die dahinter stehende Organisation als Wissenschafts-Innovator zu positionieren, erfüllen?

Gordon J. Heinemann führt acht Ziele von „anwendungsnahen“ (vgl. Heinemann 1991: 49) Ergebnissen der Wissenschaft an – was Wissenschafts-Innovationen unweigerlich sind, da sie in den Markt eingeführt werden sollen. Heinemann hat sich somit auch mit der Kommunikation von Wissenschafts-Innovationen in seinem Werk „Wissenschaftstransfer als Vehicel von Universitäts-PR“ beschäftigt, ohne dabei diesen Begriff verwendet zu haben. Seine Ausführungen in diesem Bereich bedürfen aus diesem Grund keiner modifizierten Übertragung auf die Wissenschafts-Innovationskommunikation, sondern können direkt darauf bezogen werden.

1. *Vermarktung* (vgl. Heinemann 1991: 49): Es gilt entsprechend der Bestimmung von Wissenschafts-Innovationen in dieser Arbeit bei der Vermarktung zu berücksichtigen, dass Wissenschafts-Innovationen auf zwei Märkten bestehen sollen: Zum einen müssen sie auf dem „Markt der Ideen“ gegen andere Wissenschafts-Innovationen antreten, wenn es um Kooperationen mit Unternehmen geht, zum anderen sollen sie später auf dem Markt bei den Endverbrauchern bestehen können. Somit muss für Unternehmen von Anfang an ersichtlich sein, dass die Endverbraucher einen Kaufgrund haben werden.

2. *Akquisition weiterer Projekte*: Weitere projektbezogene Kooperationen sollen durch die Wissenschafts-Innovationskommunikation akquiriert werden (vgl. Heinemann 1991: 40).

3. *Neue Kontakte* zu Kooperationspartnern sollen über die Wissenschafts-Innovationskommunikation zustande kommen (vgl. Heinemann 1991: 40).

4. *Erhöhung des Bekanntheitsgrades*: Die Positionierung der Universität bzw. ihrer Untereinrichtungen als Wissenschafts-Innovator setzt einen gewissen Bekanntheitsgrad voraus, der durch die Wissenschafts-Innovationskommunikation erhöht werden soll (Heinemann 1991: 61).
5. *Informationen über den neuesten Forschungsstand* sollen über die Wissenschafts-Innovationskommunikation transportiert werden (vgl. Heinemann 1991: 40).
6. Es soll eine *Darstellung des Problemlösungspotenzials* der Universität über die Wissenschafts-Innovationskommunikation erfolgen (Heinemann 1991: 49).
7. Die Wissenschafts-Innovationskommunikation soll insgesamt ein *positives Image* der Universität vermitteln (Heinemann 1991: 61).
8. Über die Wissenschafts-Innovationskommunikation sollen *Einstellungen verändert werden*, beispielsweise von Studenten, Mitarbeitern, der Öffentlichkeit und von Unternehmen (Heinemann 1991: 61).

### 3.2.5 Chancen und Risiken der Wissenschafts-Innovationskommunikation

Es sind die im Folgenden aufgezeigten Entwicklungen und Gegebenheiten vorhanden, die als Chancen für die Wissenschafts-Innovationskommunikation betrachtet werden können:

1. *Gestiegene Anerkennung von PR bei Professoren*: Professoren sind heutzutage eher bereit, mit ihren Forschungsergebnissen an die Öffentlichkeit zu gehen (vgl. Heinemann 1991: 60), was die Arbeit der Pressestellen erleichtert.
2. Es besteht eine *hohe Diffusionsrate von PR-Formulierungen* in die Berichterstattung der Medien (vgl. Heinemann 1991: 64), wodurch Wissenschafts-Innovationskommunikation weitgehend unvermittelt ihre Anspruchsgruppen erreichen kann.
3. Aufgrund einer *zunehmenden Technik-Berichterstattungsrate* (Kohring 2005: 185) ist die Chance gestiegen, mit technischen Wissenschafts-Innovationen platziert zu werden.

4. *Synergien* unterstützen bei dem Versuch, über Nachrichtenwerte Teil der Berichterstattung von Medien zu werden, wenn beispielsweise mit bekannten Unternehmen kooperiert wird.

Von den Stärken abgesehen, unterliegt die Kommunikation von wissenschaftlichen Erkenntnissen, zu denen auch die „anwendungsnahen“ (vgl. Heinemann 1991: 49) Ergebnisse der Wissenschaft zählen, mehreren Beschränkungen. Die Wissenschafts-Innovationskommunikation ist folglich von denselben betroffen, weshalb dieser Begriff ohne inhaltliche Modifikationen verwendet werden kann. Die Beschränkungen bestehen hauptsächlich aus immanenten Grenzen, die direkt mit dem Gegenstand, den Wissenschafts-Innovationen, verbunden sind. Darüber hinaus gibt es institutionelle Einschränkungen sowohl bei den Universitäten, als auch auf Seiten der Anspruchsgruppen der Wissenschafts-Innovationskommunikation.

Folgende Auflistung soll einen Überblick über diese und weitere Grenzen der Wissenschafts-Innovationskommunikation bieten:

1. Die *schlechte personelle und finanzielle Situation von Pressestellen* führt dazu, dass oftmals nicht genügend Ressourcen für die Wissenschafts-Innovationskommunikation zur Verfügung stehen (vgl. Heinemann 1991: 62).
2. Eine *Antipathie von Professoren gegenüber allgemeinverständlichen Formulierungen* hat zur Folge, dass diese es ungern sehen, wenn ihre wissenschaftlichen Erkenntnisse stark vereinfacht mitgeteilt werden (vgl. Heinemann 1991: 55). Somit stoßen Pressestellen bei Professoren eher auf Widerstand, als dass sie von ihnen Unterstützung bei ihrer Arbeit erhalten.
3. Die oftmals *geringe wissenschaftliche Ausbildung von Journalisten* (vgl. Heinemann 1991: 63) führt zu einem geringen Bewusstsein über wissenschaftliche Innovationen und einer nicht angebrachten journalistischen Bearbeitung.
4. *Strukturen von Redaktionen*, die selten Wissenschafts-Ressorts aufweisen (Kohring 2005: 88), führen dazu, dass auch Wissenschafts-Innovationen nur spärlich den Weg in die Berichterstattung schaffen können.
5. Eine *Überflutung von Redaktionen mit Wissenschafts-PR* hat zur Folge, dass die Chancen der jeweiligen Universität, mit ihrer Wissenschafts-Innovation Teil der Berichterstattung zu werden, gering sind (vgl. Heinemann 1991: 67).
6. Die *Abgrenzung* über Alleinstellungsmerkmale gegenüber anderen Universitäten ist schwerer als bei Unternehmen (vgl. Heinemann 1991: 75).

7. Defizite im Marketing (vgl. Heinemann 1991: 75) können die strategische Arbeit der Pressestellen behindern.

### 3.2.6 Instrumente und Maßnahmen der Wissenschafts-Innovationskommunikation

Um bei Unternehmen als Grundlage von Kooperationen Innovationsbereitschaft zu aktivieren, empfiehlt Heinemann auf folgendes Repertoire der PR zurückzugreifen (vgl. Heinemann 1991: 40ff.):

#### *1. Pressemitteilungen:*

Mit Pressemitteilungen wird das Ziel verfolgt, Medienschaffenden Informationen zu relevanten Themen zu geben bzw. Themen zu initiieren (vgl. Konken 2007: 39). Über die anschließende Medienberichterstattung sollen potentiellen Kooperationspartner erreicht werden. Da Pressemitteilungen das Kriterium der Aktualität erfüllen müssen, sollte von Seiten der Universitäten versucht werden, diese zu erzeugen.

#### *2. Veranstaltungen:*

Veranstaltungen schaffen Erlebnisse. Sie schließen die Lücke zwischen Information und Unterhaltung (vgl. Konken 2007: 224). Da Wissenschafts-Innovationen sehr abstrakt und auch schwer zu erklären und noch schwerer vorstellbar sein können, kann man sie bei Veranstaltungen unmittelbar in einem unterhaltsamen Kontext erleben.

#### *3. Messen und Ausstellungen:*

Messen und Ausstellungen sind Instrumente zur temporären und komprimierten Information der Öffentlichkeit (vgl. Konken 2007: 225). Auch hier können die möglicherweise eher abstrakten Wissenschafts-Innovationen direkt präsentiert werden. Messen und Veranstaltungen bieten darüber hinaus eine Plattform für persönlichen Kontakt zu Journalisten und potentiellen Kooperationspartnern.

#### *4. Persönlicher Kontakt (über Personaltransfer):*

Fachkräfte der Universität, die intensiv mit der Wissenschafts-Innovation vertraut sind, können diese vor Ort bei den potentiellen Kooperationspartnern erläutern und präsentieren (vgl. Heinemann 1991: 40). Dabei können Fragen umfassend beantwortet werden, außerdem kann ein persönliches Verhältnis der gegenseitigen Vertrauensbildung zuträglich sein.



### **3.3 Das Spektrum universitärer Pressearbeit zu Neuerungen, Erfindungen und Innovationen**

Um die universitäre Pressearbeit in der Realität näher kennen zu lernen, wurde sie anhand von vier Beispielen aus der Praxis analysiert. Die Suche nach passenden Fallsbeispielen gestaltete sich schwierig, da bei vielen Universitätspressestellen kein großes Bewusstsein für die Kommunikation von Wissenschaft und Innovationen vorhanden zu sein scheint. Schließlich wurden aber aus den Online-Archiven von Universitäts-Pressestellen vier Pressemitteilungen ausgewählt, die das Spektrum von allgemeiner Universitäts-PR bis hin zum besonderen Fall der Innovationskommunikation von Universitäten, abdecken. Diese wurden zum einen auf Basis des selbst entwickelten Integrations-Modells analysiert, zum anderen wurden telefonische Interviews mit den zuständigen Pressesprechern der Universitäten geführt, in denen nach der Pressemitteilung im Speziellen und allgemein zur (Wissenschafts-)Innovationskommunikation der jeweiligen Universität gefragt wurde. Die Pressemitteilungen und die Fragen, die je nach Verlauf des Interviews aber nicht zwangsläufig in der angegebenen Reihenfolge gestellt wurden, finden sich im Anhang dieser Arbeit.

Die vier Pressemitteilungen werden im Folgenden der Reihe nach vorgestellt und in das Feld Innovations-, Wissenschafts-Innovations- und Wissenschaftskommunikation eingeordnet. Außerdem wird geklärt, wer die Empfänger der Pressemitteilungen waren und ob weitere Mittel eingesetzt wurden, um den Gegenstand der Pressemitteilungen publik zu machen. Weiter wird auf den Erfolg der Pressemitteilungen eingegangen, zum einen durch die Nennung der Medien, die das Thema der Pressemitteilungen aufgegriffen haben, zum anderen durch eine Erfolgseinschätzung der Pressesprecher.

#### **3.3.1 „Ideenwettbewerb: Verleihung des ACADEMICUS 2006“ (Technische Universität München)**

Die erste Pressemitteilung wurde anlässlich der Verleihung des ACADEMICUS 2006 auf dem Dies Academicus der TU München verschickt. Der ACADEMICUS ist ein Preis, der für die drei „innovativsten“ Vorschläge vergeben wird, die im Rahmen eines Ideenwettbewerbs unter dem Motto „besser lehren und studieren“ eingegangen sind. In der Pressemitteilung werden zunächst die Rahmeninformationen gegeben, z. B. wer an dem Wettbewerb teilnehmen konnte, wie viele Vorschläge eingegangen sind etc., dann werden Rahmen und Zeit der Preisverleihung bekannt gegeben und schließlich, das macht den Hauptteil der Pressemitteilung aus, werden die Preisträger und ihre Ideen vorgestellt.

### *Einordnung*

Diese Pressemitteilung verwendet zwar – als einzige der Beispiele – das Wort innovativ, es geht aber eigentlich nicht um Innovationen. Selbst wenn die ausgezeichneten Ideen innovativ wären, ein Ideenwettbewerb und eine Preisverleihung auf einem Universitätsfest haben nichts mit Innovationen und somit auch nichts mit Innovationskommunikation zu tun. Genau genommen handelt es sich auch nicht um Wissenschaft, zumindest nicht um wissenschaftliche Inhalte. Die Pressemitteilung könnte in die Kategorie „Uni-Leben“ fallen, was nicht in den Bereich Wissenschaftskommunikation passt, sondern mehr in den großen Rahmen der Universitäts-PR.

### *Weitere Kommunikationsmittel, Empfänger*

Außer der Pressemitteilung wurden keine externen Mittel eingesetzt, um den Ideenwettbewerb bzw. die Preisverleihung zu kommunizieren. Der Ideenwettbewerb selbst wurde vor seinem Start innerhalb der Universität aber natürlich mit Mitteln wie Plakaten, Flyern etc. bekannt gemacht.

Versandt wurde die Pressemitteilung über einen Standardverteiler, in dem ca. 100 Empfänger sind, vor allem lokale und regionale Medien aber auch einige überregionale Tageszeitungen.

### *Veröffentlichungen, Erfolg*

Von den Medien wurde die Pressemitteilung eher wenig aufgegriffen, es gab einige Meldungen in der lokalen und der Hochschulberichterstattung, z. B. im Münchner Merkur und in der Süddeutschen Zeitung. Auch ein lokaler Radiosender berichtete über die Aktion.

Den Erfolg der Pressemitteilung nannte Verena Saule, PR-Referentin der TU München, angemessen. Es sei einleuchtend, so Saule weiter, dass es für ein solches Thema kein allzu großes Publikum gäbe.

### 3.3.2 „Rülpsende Rinder: Riesenpille gegen den Klimawandel“ (Universität Hohenheim)

Diese Pressemitteilung handelt davon, dass Prof. Winfried Drochner vom Institut für Tierernährung der Universität Hohenheim Vorschläge hat, wie der Methan-Ausstoß von Kühen vermindert werden könnte, der mit immerhin zwanzig Prozent zum Treibhauseffekt beitragen soll. Eine Spezialdiät, veränderte Fütterungszeiten und die pflanzliche Riesenpille (fachlicher Ausdruck: Vormagen-Bolus) könnten neben einer Reduktion der Treibhausgase auch zu weniger Kosten und einem gesteigerten Wohlbefinden der Kühe führen. Nach einleitenden Worten, die betonen, dass der Effekt des Methan-Ausstoßes von Kühen auf die Erder-

wärmung mittlerweile ernst genommen werde, werden die Vorschläge und ihre Funktionsweise genauer beschrieben. Drochner wird dabei mehrfach zitiert und es werden v. a. Vorteile der Maßnahmen herausgestellt. Am Ende wird darauf hingewiesen, dass die Pille noch entwickelt werden muss, wofür noch Sponsoren gesucht werden.

#### *Einordnung*

Zentrales Thema der Pressemitteilung ist die „Riesepille“, zweifellos eine innovative Idee. Der Hinweis, dass für deren Entwicklung noch Sponsoren gesucht werden, weist auf die Marktausrichtung der Invention hin. Allerdings ist die Pille bis zu diesem Zeitpunkt nur eine Idee, sie ist noch nicht entwickelt, noch nicht marktgängig gemacht worden. Somit handelt es sich (noch) um eine Invention, die Kommunikation ist folglich (noch) Wissenschaftskommunikation. Es ist denkbar, dass sich der Entwicklungsprozess fortsetzt, und die Wissenschaftskommunikation abgelöst wird von der Wissenschafts-Innovationskommunikation, z. B. nach Entwicklung erster Prototypen, bzw. von der Innovationskommunikation, wenn über die erfolgreiche Markteinführung der Pille berichtet werden könnte. Trotzdem handelt es sich in dem Stadium, in dem die Pressemitteilung entstand, um Wissenschaftskommunikation.

#### *Weitere Kommunikationsmittel, Empfänger*

Wie bei der Pressemitteilung zum Ideenwettbewerb wurden hier neben der Pressemitteilung keine weiteren Kommunikationsmittel eingesetzt. Sie wurde auch über einen Medienverteiler verschickt, in dem mehrere tausend Vertreter regionaler Zeitungen, überregionaler Leitmedien und der Agrar- und Wirtschaftspresse aufgenommen sind.

#### *Veröffentlichungen, Erfolg*

Das Thema wurde von sehr vielen Medien aufgegriffen, darunter auch drei Agenturen, was die genaue Verfolgung der Veröffentlichungen erschwert hat. Zum Zeitpunkt des Telefoninterviews, acht Wochen nach Versand der Pressemitteilung, konnte Florian Klebs, Leiter der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Universität Hohenheim, 38 Veröffentlichungen allein in Printmedien, z. B. der Stuttgarter Zeitung, definitiv bestätigen. Auch in den Online-Auftritten renommierter Medien wurde das Thema häufig aufgegriffen, z. B. bei welt-online und zeit-online, außerdem auf innovations-report.de. In Radiosendern gab es ebenfalls einige Beiträge, die sich zumindest indirekt auf die Pressemitteilung bezogen. Im Fernsehen wurde das Thema auch einige Male aufgegriffen, z. B. gab es einen verhältnismäßig langen Beitrag in der Pro7-Sendung „Welt der Wunder“, in der auch Prof. Drochner auftrat.

Zumindest von der Anzahl an Publikationen ausgehend sei die Pressemitteilung definitiv ein sehr großer Erfolg gewesen. Klebs vermutete weiter, ohne die Berichterstattung ausgewertet zu haben, dass die Medien überwiegend positiv über die Riesen-Pille berichtet haben.

### 3.3.3 Automatischer Fensteröffner für bessere Raumluft (Universität der Bundeswehr München)

„Automatischer Fensteröffner regelt CO<sub>2</sub>-Konzentration in Räumen. Hohes Energiesparpotenzial bei der Steuerung von Lüftungsanlagen“, so lautet die Überschrift der Pressemitteilung von der Universität der Bundeswehr München. Es geht darum, dass Forscher der Universität einen Fensteröffner entwickelt haben, der mit einem Sensor verbunden ist, welcher die CO<sub>2</sub>-Konzentration in Räumen misst und bei zu hoher Konzentration ein Signal an den Motor des Fensteröffners schickt, der dann das Fenster so lange öffnet, bis die Luftqualität wieder gut genug ist. Nach der Erklärung der Funktionsweise stellt die Pressemitteilung mögliche Anwendungsbereiche der Erfindung vor: So sei sie für den Einsatz im Schlafzimmer gut für einen gesunden Schlaf, in Schul- oder Büroräumen würde die gute Luft zu gesteigerter Konzentration führen können. Schließlich wird noch dargestellt, dass der Mechanismus auch in großen Gebäuden eingesetzt werden könnte, indem nicht nur Fenster, sondern auch Lüftungsanlagen mit einem Sensor versehen werden, womit Strom gespart und die CO<sub>2</sub>-Emmission verringert werden könnte. Zum Entwicklungsstand der Erfindung sagt die Pressemitteilung aus, dass der Fensteröffner im Versuchslabor „Intelligentes Haus“ getestet wird, wo er seine Marktreife bereits unter Beweis gestellt habe, Unternehmen und Architekten hätten bereits Interesse signalisiert.

#### *Einordnung*

Bei dem Fensteröffner handelt es sich um eine Wissenschafts-Innovation. Die Marktausrichtung und wirtschaftliche Nutzungsabsicht zeigen sich klar, z. B. an der Formulierung „Unternehmen und Architekten haben bereits Interesse gezeigt“. Im Testeinsatz hat der Fensteröffner zumindest angeblich seine Marktreife unter Beweis gestellt. Es handelt sich also um eine Erfindung, deren wirtschaftliche Nutzungsabsicht klar erkennbar ist und die bereits mehr oder weniger marktgängig gemacht wurde. Sie wurde aber noch nicht eingeführt, wird also noch nicht, sondern soll wirtschaftlich genutzt werden. Damit stellt der Fensteröffner also eine Wissenschafts-Innovation dar, die Pressemitteilung gehört folglich in den Bereich Wissenschafts-Innovationskommunikation.

*Weitere Kommunikationsmittel, Empfänger*

Auch die Erfindung des Fensteröffners wurde nur mit der Pressemitteilung kommuniziert. Empfänger waren vor allem Tages- und Wochenzeitungen, aber auch Magazine wie Spiegel und Focus. Die Pressemitteilung wurde zum einen auch über einen Verteiler geschickt. Michael Brauns, Pressesprecher der Bundeswehr Universität München, nutzte aber auch Kontakte und sprach direkt und persönlich Vertreter einiger der „Großen“ an, darunter die Süddeutsche Zeitung, die Welt und die Zeit.

*Veröffentlichungen, Erfolg*

Insgesamt wurde ca. 30 Mal über den Fensteröffner berichtet, z. B. in der Welt und der Münchener Ausgabe der Bild-Zeitung. Auch online wurde die Pressemitteilung einige Male aufgegriffen, z. B. bei yahoo und auf innovations-report.de. Brauns wertete die Zahl von 30 Veröffentlichungen als Erfolg.

### 3.3.4 Neue effiziente Windkraftgeneratoren ohne Getriebe (Technische Universität Darmstadt)

Das vierte und letzte Beispiel ist die Pressemitteilung „Frischer Wind für Regenerative Energien. Neue Generatoren machen Windkraftanlagen effizienter“. Es geht um neue Generatoren für Windkraftanlagen, die ohne Getriebe funktionieren. Mit diesen neuen Generatoren ließe sich die Energieausbeute von Windkraftanlagen deutlich erhöhen, was dazu beitragen soll, Klimaschutzziele schnell zu erreichen und den Wettbewerbsvorteil Deutschlands auf dem Gebiet der Windenergie auszubauen. Unter anderem mit Zitaten des verantwortlichen Professors, Thomas Hartkopf von der Technischen Universität Darmstadt, werden Vorteile der neuen Bauart aufgezeigt: Die Windkraftanlagen mit den neuen Generatoren würden leichter, effektiver und, da kein Getriebeöl mehr ins Meer auslaufen kann, umweltfreundlicher. Auch betont wird die Zukunftsträchtigkeit der Erfindung, z. B. mit dem Hinweis, dass sie v. a. in Offshore-Anlagen eingesetzt werden kann, welche die Zukunft der deutschen Windkraft seien. Die Generatoren wurden zum Zeitpunkt der Pressemitteilung bereits produziert, es wird darauf hingewiesen, dass sie wegen hoher Materialkosten noch vergleichsweise teuer seien, was sich langfristig aber ändern werde.

*Einordnung*

Bei den getriebelosen Generatoren für Windkraftanlagen handelt es sich um einen der seltenen Fälle, in denen die Universität selbst Innovationen hervorbringt, somit also auch um Innovationskommunikation. Die Generatoren sind bereits marktgängig gemacht und erfolgreich eingeführt, sie werden schon produziert,

also auch wirtschaftlich genutzt. Somit erfüllen sie die Anforderungen der Innovations-Definition von Zerfaß.

#### *Weitere Kommunikationsmittel, Empfänger*

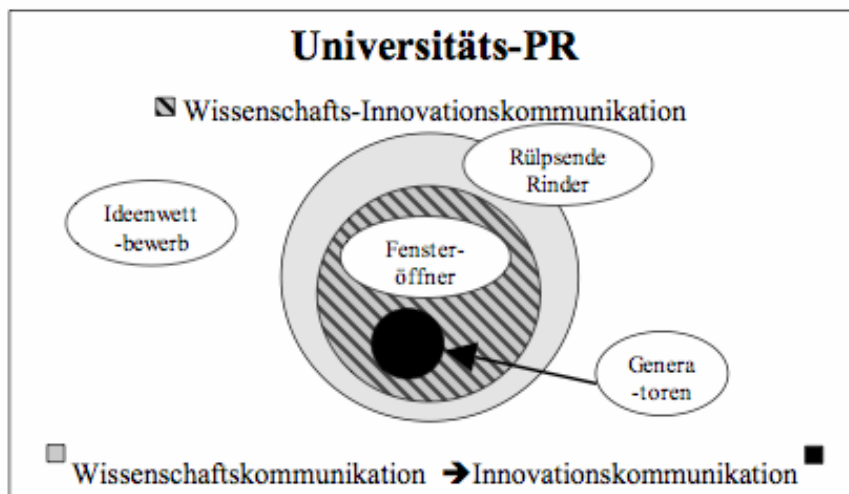
Diese Pressemitteilung war Teil einer großen Kampagne anlässlich des 125-jährigen Bestehens des Lehrstuhls für Elektrotechnik an der TU Darmstadt, der erste Lehrstuhl für diesen Fachbereich. Deshalb war zum Zeitpunkt des Telefoninterviews noch geplant, dass die neuen Generatoren in einer Broschüre vorkommen und zudem Teil eines Events sein werden.

Verschickt wurde die Pressemitteilung an Standortmedien und regionale Korrespondenten der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, der Frankfurter Rundschau, der dpa etc. Auch regionale Vertreter der großen Fernsehanstalten und außerregionale Spezial- und Wissenschaftsredaktionen erhielten die Pressemitteilung.

#### *Veröffentlichungen, Erfolg*

Aufgegriffen wurde sie von fünf Online-Medien, z. B. yahoo und innovations-report.de und von den Zeitungen Darmstädter Echo, Wiesbadener Tagblatt, der Messezeitung der Hannover Messe und dem österreichischen Standard. Leider, so Lars Rosumek, Leiter der Kommunikation der TU Darmstadt, wurde die Meldung nicht von den überregionalen Tageszeitungen aufgegriffen. Den Erfolg der Pressemitteilung bezeichnet Rosumek deshalb auch nur als mittelmäßig.

Abbildung 23: Einordnung der Fallbeispiele in das Integrationsmodell



Quelle: eigene Darstellung

### 3.3.5 Zusammenfassung

Um die Einordnung der Beispiele in das Spektrum Innovations-, Wissenschafts-Innovations- und Wissenschaftskommunikation zusammenzufassen, werden sie hier graphisch im Integrationsmodell verortet (siehe Abb. 23).

Es zeigt sich also, dass lediglich die Pressemitteilung zu den automatischen Fensteröffnern als Wissenschafts-Innovationskommunikation bezeichnet werden kann.

## 3.4 Leitfadengespräche

Wie oben schon erwähnt, wurden bei den telefonischen Befragungen auch Fragen gestellt, die nicht die Pressemitteilungen, sondern die Innovations- bzw. Wissenschaftskommunikation zum Thema hatten. Die wichtigsten Ergebnisse dieser Befragungen werden hier zusammengefasst.

### 3.4.1 Anteil der (Wissenschafts-/)Innovationskommunikation an universitärer PR

Florian Klebs von der Universität Hohenheim war nicht dazu bereit, die Frage nach dem Anteil der Wissenschafts-Innovationskommunikation an der gesamten Universitäts-PR spontan zu beantworten. Auch die Vertreterin der TU München wollte keine Zahl nennen, räumte aber ein, dass es nur ein kleiner Teil ist. Michael Brauns von der Universität der Bundeswehr München schätzte den Anteil an Wissenschaftskommunikation auf 60 %, den Anteil an Innovationskommunikation auf 20 %. Lars Rosumek von der TU Darmstadt konnte es ganz genau angeben: Von den bis dahin 110 Pressemitteilungen im Jahr 2007 hatten 24 Wissenschaft zum Gegenstand, fünf davon Innovationen. Da die Befragung im Mai stattfand, wurde also ca. einmal im Monat eine Pressemitteilung verschickt, die als Innovationskommunikation bezeichnet werden kann.

Dabei muss erwähnt werden, dass es sich um spontane Einschätzungen der Gesprächspartner handelt, deren Richtigkeit nur angenommen werden kann. Die Angabe der Bundeswehr Universität München z. B. scheint recht hoch gegriffen zu sein.

### 3.4.2 Der richtige Zeitraum für (Wissenschafts-/) Innovationskommunikation

Bei dieser Frage wurden drei zentrale Aspekte genannt. Grundlegend wurde gesagt, dass der Zeitpunkt der Bekanntgabe einer Innovation für Universitäten weniger relevant ist, als für Unternehmen, da keine kommerziellen Gründe im Vordergrund stehen.

Relevanz bekommt diese Frage aber z. B. wenn Kooperationen mit Unternehmen bestehen. Da oft auf die so genannte Drittmittelforschung gesetzt wird, tritt dieser Fall verhältnismäßig häufig auf. Es muss dann, so die einhellige Meinung der Befragten, besonders gut abgesprochen werden – mit Vertretern des Unternehmens und der zuständigen Universitätseinrichtung – was kommuniziert werden darf und was nicht.

Besonders Rosumek von der TU Darmstadt betonte die Bedeutung von gutem Timing und der frühzeitigen Abklärung, was das Alleinstellungsmerkmal einer möglichen Innovation ist. Es sei nämlich besonders schädlich für die Universität, wenn etwas in einem frühen Stadium als Innovation bezeichnet würde und sich später herausstellt, dass es keine ist und auch nicht hätte werden können. Bezüglich des Timings ist es also wichtig, nie zu früh zu kommunizieren. Aber, so Rosumek weiter, manchmal muss man verhältnismäßig früh an die Öffentlichkeit gehen, z. B. wenn noch Kooperationspartner gesucht werden (vgl. Beispiel 2).

Alle Befragten betonten die enorme Bedeutung von Absprache und Planung. Der Bedarf hieran sei bei Innovationen noch höher, als bei anderen Inhalten.

### 3.4.3 (Wissenschafts-/)Innovationskommunikation als Herausforderung für PR-Fachleute

Die Herausforderungen und Probleme, die von den befragten PR-Fachleuten genannt wurden, lassen sich in drei Kategorien einteilen: Universitätsintern, wissenschafts- bzw. innovationsimmanent und extern.

Als universitätsinterne Herausforderung ist zuerst zu nennen, dass es auf Seiten der Forscher an Bewusstsein für PR mangelt. Hinzu kommt, dass Professoren an Universitäten zumindest vordergründig keinen wirtschaftlichen Verwertungshintergrund haben. Diese Faktoren führen dazu, dass es kaum einen Kommunikationsfluss von den Instituten, Fakultäten bzw. Wissenschaftlern aus gibt, die Öffentlichkeitsstellen müssen interessante Geschichten oft regelrecht suchen. Von



zwei der Befragten wurde unmittelbar vorgeschlagen, die PR den Wissenschaftlern offensiv als Service anzubieten, um diesem Problem entgegenzuwirken.

Weitere universitätsinterne Probleme sind die dezentrale Organisation von Universitäten und die unklaren Kommunikationswege. Diese führen zu mangelnder Abstimmung zwischen den Lehrstühlen selbst, viele stellen eigene Marketingbemühungen an, was zu uneinheitlicher Kommunikation führt. Auch für dieses Problem wurden von den Befragten Lösungen vorgeschlagen, es sei z. B. durch die Bildung einer Organisationskultur in den Griff zu bekommen. Ein weiterer Vorschlag ist die Einführung integrierter Kommunikation, wie sie an der TU Darmstadt geplant ist. Auch die TU München wird ihre Kommunikationsarbeit im Zuge ihrer Auswahl bei der Exzellenzinitiative von Bund und Ländern umstrukturieren und modernisieren.

Diese Vorschläge seien aber mit enormen Integrationsbemühungen verbunden, denn die „verschiedenen Kulturen“ der Geistes-, Wirtschafts-, Naturwissenschaften etc. erschweren die Erzeugung einer Organisationskultur.

Als letzte universitätsinterne Herausforderung wurden Ressourcenprobleme genannt, wobei sowohl Personal und Finanzen erwähnt wurden, als auch der Mangel an Wissenschaftsspezialisten in Redaktionen und Öffentlichkeitsstellen.

Als wissenschafts- bzw. innovationsimmanente Herausforderungen wurde zum einen genannt, dass Wissenschaft ein langwieriger Prozess ist, der selten Produkte liefert und von dem nur die seltenen großen Schritte kommuniziert werden können. Außerdem wurde bemerkt, dass Forschung selten anwendungsbezogen und plastisch umsetzbar ist und die Themen oft sehr komplex und schwer kommunizierbar sind. (Brauns von der Bundeswehr-Universität München schätzt, dass 80-90% aus den Ingenieurwissenschaften kommen, Geisteswissenschaften, Mathematik, Informatik etc. seien fast chancenlos.)

Als externes Problem wurde das mangelnde Interesse der Medien und Öffentlichkeit genannt.

#### 3.4.4 Umgang mit dem Begriff Innovation

Hier gingen alle außer einer Antwort klar in die Richtung, die auch aufgrund der Ergebnisse der INNOVATE-Studien zu erwarten war. Die Vertreterin der TU München stellte mit der Antwort, dass sie den Begriff gerne verwendet, da er „modisch“ sei, die Ausnahme dar. Die anderen Antworten fielen kritischer aus: Das Wort sei abgegriffen, eine leere Worthülse und zu werbetextlich. Deshalb

müsse es vermieden oder aber zumindest „mit Leben gefüllt“ werden. Die Universitätsvertreter verwenden alle, mit Ausnahme der Vertreterin der TU München, das Wort Innovation selten bis nie. Von Zweien wurde aber betont, dass der Begriff intern eine große Rolle spielt.

### 3.4.5 Zusammenfassung

Die Vermutung, dass bei den Öffentlichkeits- und Pressestellen der Universitäten ein nur schwach ausgeprägtes Bewusstsein für die Kommunikation von Innovationen besteht, konnte durch die Befragungen weitgehend bestätigt werden. In einem Fall konnte die Befragte gar nichts mit dem Begriff Innovationskommunikation anfangen. Es gab aber auch einen Befragten, den Vertreter der TU Darmstadt, der positiv aufgefallen ist und sehr durchdachte Antworten geben konnte, die auch deutlich machten, dass in der Öffentlichkeits-Abteilung seiner Universität über Innovationen und deren Kommunikation nachgedacht wurde.

Den Zuständigen an Universitäten muss zu Gute gehalten werden, dass die Innovationskommunikation für Universitäten tatsächlich schwerer zu sein scheint, als für Unternehmen.

Als Ansatz zur Lösung des Problems bzw. für mehr und bessere (Wissenschafts-) Innovationskommunikation müsste die Arbeit in den Universitäten ansetzen. Die TU Darmstadt bietet sich wieder als Beispiel an: Dort wird versucht, das Konzept der Integrierten Kommunikation umzusetzen. Funktioniert die interne (Wissenschafts-) Innovationskommunikation, kann sie auch nach außen funktionieren.

## 3.5 Hinweise aus Praxis und Theorie

Im Rahmen der Befragungen wurde auch nach Tipps für gute Innovationskommunikation gefragt. Diese Ergebnisse werden nun genannt und ggf. mit den untersuchten Pressemitteilungen in Verbindung gebracht.

### 3.5.1 Hinweise aus der Befragung

Für eine gute Wissenschafts-Innovationskommunikation sei, so die Befragten einstimmig, gutes Timing und die Beachtung wichtiger Nachrichtenfaktoren, wie Aktualität, Originalität, Kuriosität etc. von großer Bedeutung. Dies ist v. a. in der Pressemitteilung „Rülpsende Rinder“ beherzigt worden, die durch die gelungene Alliteration in der Überschrift die Kuriosität noch verstärkt. Auch der Zeitpunkt

der Veröffentlichung, März 2007, wurde geschickt ausgewählt denn der Klimawandel war zur dieser Zeit generell ein in der Öffentlichkeit sehr präsent Thema. Außerdem wurde die Pressemitteilung absichtlich einige Zeit nach der Veröffentlichung des UN-Klimaberichts verschickt, um nicht wegen diesem weniger Beachtung zu finden.

Als weiterer Hinweis für gute Wissenschafts-/Innovationskommunikation wurde eine sehr genaue und sorgfältige Recherche angemahnt, was vor einer Über- oder Falschbewertung des Themas bewahren soll.

Von zwei der Befragten wurde außerdem spontan der Tipp gegeben, den Begriff „Innovation“ zu vermeiden. Dies bestätigen auch die Beispiel-Pressemitteilungen, denn in keiner der Pressemitteilungen, die im Bereich der Wissenschafts-, Wissenschafts-Innovations- oder Innovationskommunikation verortet wurde, taucht der Begriff auf. Lediglich die Pressemitteilung, die „nur“ der allgemeinen PR zuzuordnen ist, verwendet das Wort „innovativ“.

Da Wissenschafts- und Innovationsthemen oft komplex und kompliziert sind, empfehlen alle befragten PR-Fachleute, Themen „runterzubrechen“, um ihre Verständlichkeit zu erhöhen. Dies gelingt z. B. in der Pressemitteilung zu den automatischen Fensteröffnern besonders gut.

Ein weiterer Tipp ist, das Neuartige nicht übertrieben positiv darzustellen, sondern authentisch und glaubwürdig, dazu gehört auch negativere Aspekte anzusprechen. Dem wird z. B. in der Windkraftgeneratoren-Pressemitteilung entsprochen, indem darauf hingewiesen wird, dass die Generatoren (noch) teuer sind. Drei der vier Pressemitteilungen versuchen außerdem durch Zitate von Wissenschaftlern Authentizität und Glaubwürdigkeit zu erzeugen.

Ein letzter Hinweis der PR-Fachleute ist, Nutzen, Relevanz und Reichweite der (Wissenschafts-)Innovation klar darzustellen. Dies passiert z. B. in der Mitteilung „Rülpsenden Rinder“, hier wird in den ersten Abschnitten der Einfluss des Methanausstoßes von Kühen auf den Klimawandel erläutert. Der Nutzen wird in den Pressemitteilungen zu den Fensteröffnern und Generatoren besonders herausgestellt.

Alles Genannte soll letztlich das Vertrauen der Verbraucher in die Universität bzw. die Innovation stärken.

### 3.5.2 Hinweise aus der Literatur

Im Folgenden werden auf gleiche Weise wie in Kapitel 5.1 Tipps vorgestellt und ggf. mit den Pressemitteilungen verknüpft. Hier stammen die Tipps aber nicht von den Befragten, sie wurden einer Publikation der Universität Dortmund entnommen, in der Edmund Schalkowski Tipps für Pressemitteilungen aus der Wissenschaft gibt, welche hier auf die Wissenschafts-Innovationskommunikation übertragen werden (vgl. Schalkowski 2003: 93ff.).

Zunächst ist es von grundlegender Bedeutung für PR-Fachleute an Universitäten die Regeln des Mediensystems zu beherrschen. Sprache und Form des Mediensystems müssen verwendet werden, d. h. auf Fachsprache muss weitgehend verzichtet werden. Auch dieser Hinweis wird in den Fallbeispielen beachtet, v. a. bei den recht komplizierten Windkraftgeneratoren. Die Tatsache, dass drei der vier Pressemitteilungen einen Bezug zum Dauerthema Klimawandel herstellen, was für die Medien zu der Zeit immer interessant war, zeugt davon, dass die Pressestellen das Mediensystem verstehen und es bedienen können.

Ein wichtiger Punkt, der das Mediensystem betrifft und den PR-Fachleuten an den Universitäten klar sein sollte, ist das Raster „neu – wichtig – interessant“, das bei den Medien radikal ist. Was nicht in diesen Dreiklang passt, kommt für eine Veröffentlichung im Normalfall nicht in Frage. Für eine Pressemitteilung heißt das, dass viel Text über den Weg der Forschung u. ä. nicht interessant ist.

Ein weiterer wichtiger Tipp, der sich bei Schalkowski findet, ist so konkret wie möglich zu sein, abstrakte Begriffe zu vermeiden und anstelle des perfekt zutreffenden Fachwortes besser einen allgemeinverständlichen Begriff zu verwenden. Ein Beispiel aus den Pressemitteilungen ist die anschauliche Formulierung „faustgroße Riesepille“ für den Vormagen-Bolus.

Schließlich gilt es, stets Information vor Präzision zu stellen. So wird z. B. in der Pressemitteilung zum automatischen Fensteröffner auf eine genaue Beschreibung des technischen Vorgangs verzichtet, was der Verständlichkeit der Pressemitteilung sehr zugute kommt und das große Problem der Verständlichkeit von Wissenschaft, Wissenschafts-Innovationen und Innovationen abschwächt.

### 3.6 Fazit

An erster Stelle des Fazits soll nochmals die Antwort auf die Ausgangsfrage betont werden: Es gibt, wie die Ausführungen im dritten Teil untermauert haben,

Unterschiede zwischen Wissenschaftskommunikation und Innovationskommunikation, sie sind nicht identisch. Als eine Art Zwischentyp, der speziell für Universitäts-PR zutrifft, wurde der Begriff der Wissenschafts-Innovation bzw. Wissenschafts-Innovationskommunikation eingeführt. Dessen empirische Existenz konnte in Teil drei bestätigt werden.

Was aber auch festgestellt wurde ist, dass Wissenschafts-, Wissenschafts-Innovations-, und Innovationskommunikation ähnlich sind, die Grenzen sind unscharf. Deshalb wird das Integrationsmodell angepasst, die Grenzen zwischen den drei Bereichen werden auch graphisch unscharf gemacht, sie werden verwischt (siehe Abb. 24).

---

Abbildung 24: Angepasstes Integrationsmodell



Quelle: eigene Darstellung

## Literatur

- Escher, Henning (2001): Öffentlichkeitsarbeit. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied/Kriftel: Luchterhand, S. 314-319.
- Hamann, Frauke (2001): Kommunikationspolitik. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied/Kriftel: Luchterhand, S. 240-244.
- Heiland, Thomas (2001): Marketing und Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem: eine empirische und implikationenorientierte Analyse. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Heinemann, Gordon J. (1991): Wissenschaftstransfer als Vehicel von Universitäts-PR: zum Problem des Kommunikationsmix für Hochschul-Öffentlichkeitsarbeit. Bochum: Brockmeyer.
- Hochschulrahmengesetz (1999). In: [http://www.bmbf.de/pub/hrg\\_20020815.pdf](http://www.bmbf.de/pub/hrg_20020815.pdf), zugegriffen am 04.05.2007
- Hochschulurteil des Bundesverfassungsgerichts (1973). In: <http://www.servat.unibe.ch/law/dfr/bv035079.html>, zugegriffen am 04.05.2007
- Hoffacker, Werner (2000): Die Universität des 21. Jahrhunderts: Dienstleistungsunternehmen oder öffentliche Einrichtung? Neuwied/Kriftel: Luchterhand.
- Kohring, Matthias (2005): Wissenschaftsjournalismus. Forschungsüberblick und Theorieentwurf. Konstanz: UVK.
- Konken, Michael (2007): Pressearbeit. Journalistisch professionell in Theorie und Praxis. Meßkirch: Gmeiner.
- Rademacher, Lars 2005: „Wir sind uns alle einig!?“ Systematisches zum Stand der Innovationskommunikation – als Beispiel einer Distinktionstheorie der PR. In: [http://www.prjournal.de/images/stories/downloads/rademacher\\_innov1.pdf](http://www.prjournal.de/images/stories/downloads/rademacher_innov1.pdf), zugegriffen am 04.05.2007.
- o. V.: Ideenwettbewerb. In: [http://portal.mytum.de/pressestelle/pressemitteilungen/news\\_article.2006-12-06.7905810058](http://portal.mytum.de/pressestelle/pressemitteilungen/news_article.2006-12-06.7905810058).
- o. V.: Rülpsende Rinder. In: [http://www.uni-hohenheim.de/presse/pm\\_anzeigen.php?id=475](http://www.uni-hohenheim.de/presse/pm_anzeigen.php?id=475).
- o. V.: Fensteröffner. In: <http://www.unibw.de/praes/service/presse/Pressemitteilungen/fenster>.
- o.V: Windkraftgeneratoren. In: <http://www.tu-darmstadt.de/aktuell/pm/2007/15-windkraft.tud>.
- Schalkowski, Edmund (2003): Die Pressemitteilung. In: Universität Dortmund (Hrsg.): Forschung erfolgreich vermarkten: ein Ratgeber für die Praxis. Berlin; Heidelberg [u. a.]: Springer.
- Zerfaß, Ansgar/Sandhu, Swaran/Huck, Simone (2004): Kommunikation und Innovationen: Neue Ideen und Produkte erfolgreich positionieren. In: Kommunikationsmanager, Ausgabe Juni 2004, S. 56-85.
- 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.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Zeitanteil der Kommunikation eines Managers an einem durchschnittlichen Arbeitstag .....	13
Abbildung 2:	Änderung des Kommunikationsverhaltens deutscher CEOs .....	14
Abbildung 3:	Bedeutung des Kommunikationsverhaltens im Zeitvergleich .....	15
Abbildung 4:	Kommunikationsanforderungen an CEOs .....	16
Abbildung 5:	Promotorenmodell .....	21
Abbildung 6:	Wendelin Wiedeking, Vorstandsvorsitzender der Porsche AG .....	23
Abbildung 7:	Image von Managern .....	24
Abbildung 8:	Deutschlands bester CEO .....	25
Abbildung 9:	Bedeutung unterschiedlicher Bewertungskriterien .....	26
Abbildung 10:	Variable Turbinengeometrie .....	31
Abbildung 11:	Artikel über "variablen Turbinengeometrie" in verschiedenen Publikationen .....	34
Abbildung 12:	Porsche-Webseite.....	35
Abbildung 13:	Webspecial 997 911 Porsche Turbo .....	36
Abbildung 14:	Blog von Thorsten Ahlers, Geschäftsführer AOL Deutschland GmbH ..	37
Abbildung 15:	Podcast von Bob Lutz, CEO von GM.....	38
Abbildung 16:	DaimlerChrysler Kampagne aus dem Jahr 2006.....	39
Abbildung 17:	Steve Jobs präsentiert das iPhone auf der Macworld 2007.....	41
Abbildung 18:	Die Verantwortungspyramide nach Archie B. Carroll.....	50
Abbildung 19:	Die Verantwortungspyramide nach Archie B. Carroll.....	51
Abbildung 20:	Unterstützungsbereiche nach Häufigkeiten .....	52
Abbildung 21:	Zwei Strategien in der Kommunikation sozialer Innovationen .....	68
Abbildung 22:	Integrationsmodell der Wissenschafts-Innovationskommunikation .....	76
Abbildung 23:	Einordnung der Fallbeispiele in das Integrationsmodell.....	86
Abbildung 24:	Angepasstes Integrationsmodell .....	93

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Arten des Zugangs eines Unternehmens zum Thema der gesellschaftlichen Verantwortung.....	54
Tabelle 2:	Analysefaktoren und Ergebnisse der Fallstudien.....	67







