

Dissertation zur Erlangung  
des Doktorgrades  
der Sozialwissenschaften  
(Dr. rer. soc.)

## **Strategische Innovationskommunikation**

**Ein phasenbasiertes Konzept für die Kommunikation von Innovationen in  
Unternehmen am Beispiel der digitalen Transformation und Industrie 4.0**

Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Hohenheim

Institut für Kommunikationswissenschaft der Universität Hohenheim

**Fachgebiet für Kommunikationswissenschaft, insbes. Kommunikationstheorie**

Vorgelegt von Stefanie Krugsberger (M.Sc.), geb. in Pirmasens

2019



Datum der mündlichen Prüfung: 17.12.2019

Dekan der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Prof. Dr. Karsten Hadwich

Gutachtende Personen:

Prof. Dr. Frank Brettschneider

Prof. Dr. Dr. habil. Claudia Mast

Prof. Dr. Bernd Ebersberger

## Abstract

Die vorliegende Arbeit hatte zum Ziel, aufzuzeigen, wie durch eine integrierte Unternehmenskommunikation Akzeptanz für Innovationen geschaffen werden kann.

Innovationen wurden insbesondere Anfang des 21. Jahrhunderts in der Kommunikationsforschung untersucht. Danach nahm die Forschung ab. Einige Forschungslücken blieben jedoch offen, die bis heute nicht weiterverfolgt wurden. Dazu gehören beispielsweise ein strategischer Ansatz, der die Außenperspektive der Akzeptanzbildung berücksichtigt, oder konkrete Ansätze für die Anwendung der Unternehmenskommunikation in Form von Konzepten. Zudem ist fraglich, ob die Erkenntnisse aus den 2010er Jahren heute noch Gültigkeit besitzen. Die vorliegende Arbeit leistete daher einen Beitrag, das Forschungsfeld der Innovationskommunikation mit neuen und aktuellen Ansätzen zu ergänzen.

Nachdem die Grundlagen des Innovationsmanagements und der Innovationskommunikation diskutiert worden sind, wurde ein interdisziplinäres Modell erarbeitet: das Innovations-Verarbeitungsmodell (vgl. Abb. 1). Mit diesem Modell wurde ein neuer Ansatz definiert, mit dem die Verarbeitung von Innovationen beim Individuum interdisziplinär erläutert werden kann. Des Weiteren kann der Ansatz Ableitungen liefern, wie eine entsprechende Kommunikation gestaltet werden muss, damit sie positiv auf den Akzeptanzbildungsprozess beim Individuum einwirkt.

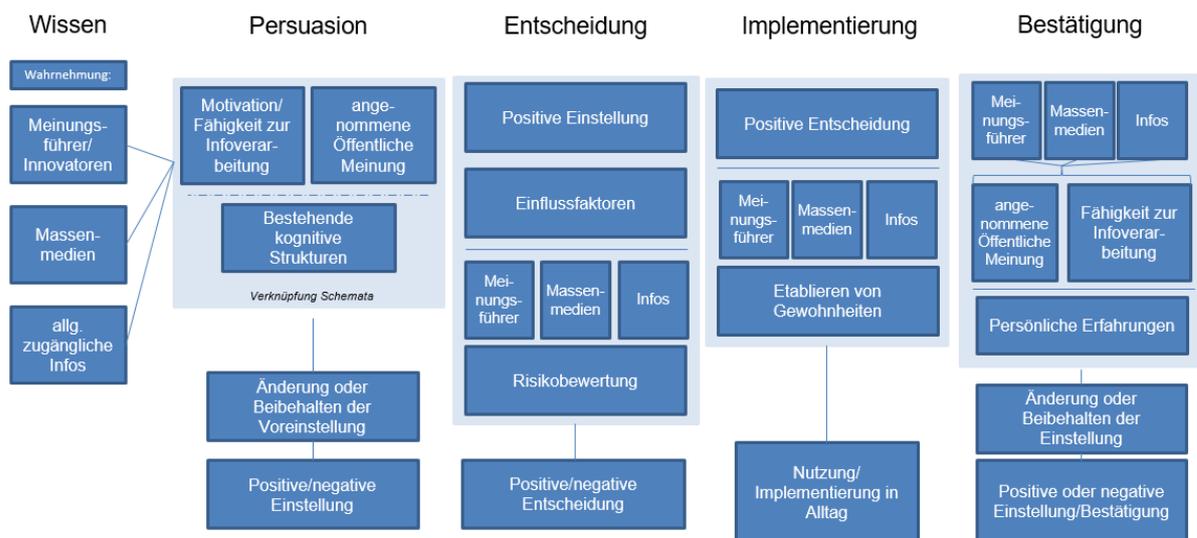


Abbildung: Innovations-Verarbeitungsmodell.

Hierzu wurden zunächst unterschiedliche Phasen der Innovationsentwicklung sowie der Diffusion im Markt definiert, die einen Rahmen für das Innovationsverarbeitungs-Modell

darstellen. Ein Fokus wurde auf die Diffusionsphasen gelegt, da nur diese für die breite Öffentlichkeit sichtbar sind. Grundlage für die Diffusionsphasen bildete das Modell von Rogers „Diffusion of Innovation“. Für jede der fünf Phasen – Wissen, Persuasion, Entscheidung, Implementierung und Bestätigung – wurde ein spezifisches Kommunikationsziel definiert, das in der jeweiligen Phase erreicht werden muss, um schließlich zu einer Akzeptanzbildung zu führen. In der Wissens-Phase geht es darum, dass ein potenzieller Kunde Informationen über eine Innovation erhält und diese auch wahrnimmt. In der Persuasions-Phase werden diese Informationen verarbeitet, sodass sich eine positive Einstellung zur Innovation bildet. In der Entscheidungs-Phase soll die Kommunikation dazu beitragen, dass der Nutzer eine positive Entscheidung für die Innovation trifft, beispielsweise diese kauft. In der Implementierungs-Phase sorgt Kommunikation dafür, dass sich Gewohnheiten im Umgang mit der Nutzung einer Innovation entwickeln. In der Bestätigungs-Phase geht es zuletzt erneut um eine positive Einstellungsbildung gegenüber der Innovation.

Auf Basis der fünf Phasen wurden interdisziplinäre Theorien in das Modell integriert, die das Erreichen des jeweiligen Kommunikationsziels beschreiben und erklären: Wie erhalten Menschen Informationen, wie bilden sich Einstellungen, wie treffen Menschen Entscheidungen und wie etablieren sich Gewohnheiten? Das Modell besagt, dass ein Individuum nach positivem Durchlaufen aller Phasen vollständige Akzeptanz für eine Innovation gebildet hat. Wie dies konkret umgesetzt werden kann, wurde am Beispiel der digitalen Transformation und Industrie 4.0 bei einem fiktiven Automobilhersteller aufgezeigt, da dieses Thema besonders gut zeigt, wie aktuell das Forschungsfeld der Innovationskommunikation ist.

Der empirische Teil der Arbeit bestand aus einer Medieninhaltsanalyse, durch die Berichterstattungsroutinen identifiziert werden konnten, die Handlungsableitungen für ein Konzept strategischer Innovationskommunikation zum Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 lieferten. Es konnten dabei einige Anhaltspunkte gefunden werden, wie Journalisten über das Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 sowie Innovationen aus diesem Themenfeld berichten. Einige der wesentlichen Ergebnisse sind hier zusammengefasst: Grundsätzlich veröffentlichten Journalisten eher kürzere Texte, die Grafiken beinhalteten und in der Stilform einer neutralen Nachricht gehalten waren. Bei den Ressorts dominierten der Wirtschaftsteil, das Ressort Unternehmen sowie Sonderbeilagen. Veröffentlicht wurden die Artikel meistens von Wirtschaftsjournalisten. Neben den Wirtschaftsjournalisten wurden auch Boulevardjournalisten, Automobiljournalisten, Fachexperten, Partner und Politiker als Zielgruppen identifiziert, für die die Inhalte zum

Thema zielgruppenspezifisch aufbereitet werden könnten, um so einen positiven Multiplikatoreffekt zu erzielen. Der Anlass der Berichterstattung konnte häufig nicht identifiziert werden. Falls dieser jedoch genannt wurde, waren häufig Messen das Ereignis, über das berichtet wurde. Prozess- und Produktinnovationen wurden am häufigsten in den Medien aufgegriffen. Die Tonalitäten waren dabei eher positiv.

Zudem wurde mit dem Innovations-Verarbeitungsmodell ein neuer Ansatz der Nachrichtenauswahl für Innovationsthemen formuliert, der bereits ansatzweise mit Hilfe der Medieninhaltsanalyse gestärkt werden konnte. Dies konnte insbesondere durch qualitative Experteninterviews mit drei unterschiedlichen Journalisten bestätigt werden.

Das in der vorliegenden Arbeit entwickelte Innovations-Verarbeitungsmodell und die Ergebnisse der Medieninhaltsanalyse bieten letztlich einen weiteren Ansatz für die Gestaltung strategischer Innovationskommunikation, der in künftigen Untersuchungen noch weiter ausgebaut und validiert werden kann. Die vorliegende Dissertation hat die Forschung damit einen Schritt weiter gebracht.

## Abstract

The aim of this dissertation was to show how an integrated corporate communication can create acceptance for innovations.

Innovations were especially studied in the field of communication science at the beginning of the 21<sup>st</sup> century. After that the research decreased. However, some research gaps remained open, which were not pursued to this day. This includes, for example, a strategic approach that takes into account the external perspective of the acceptance process, or concrete theories for the application of corporate communications in the form of concepts. In addition, it is questionable whether the findings from the 21<sup>st</sup> century are still valid. The present study thus contributed to complement the research field of innovation communications on new and current approaches.

After discussing the fundamentals of innovation management and innovation communication, an interdisciplinary model was developed: the innovation processing model (cf. Fig. 1). With this model a new approach was defined, with which the processing of innovations in the individual can be explained in an interdisciplinary manner. In addition, the approach can supply derivations, how a corresponding communication must be designed so that they contribute positively to the acceptance development process of the individual.

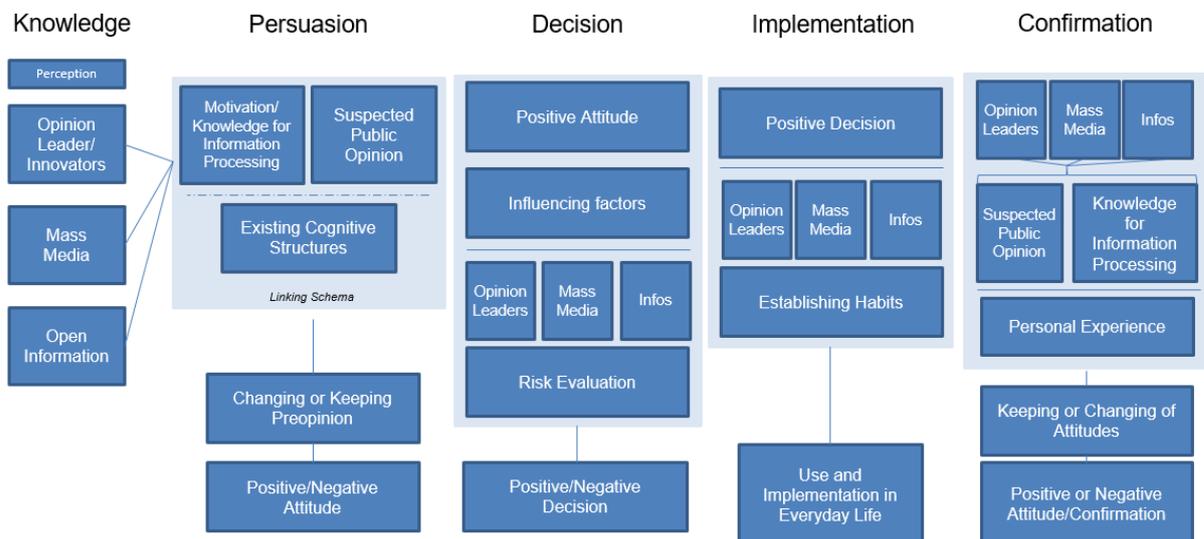


Figure: Innovation processing model.

For this purpose, different phases of innovation development as well as the diffusion in the market were first defined, which represent a framework for the innovation processing model. A focus was placed on the diffusion phases, since only these are visible to the general public. The basis for the diffusion phases was the model of Rogers "Diffusion of

Innovation". For each of the five phases knowledge, persuasion, decision, implementation and confirmation - a specific communication goal has been defined that must be reached in the phase in order to eventually lead to acceptance. The aim of the knowledge phase is that a potential customer receives information about an innovation and perceives it as well. In the persuasion phase, this information is used so that a positive attitude towards an innovation is formed. In the decision-making phase, communication should help the user to make a positive decision for an innovation, such as purchasing. In the implementation phase, communication ensures that habits in dealing with the use of an innovation develop. In the confirmation phase, the last step is to create a positive attitude towards the innovation.

Based on the five phases, interdisciplinary theories were integrated into the model that describe and explain the achievement of the respective communication goal: How do people get information about the innovation, how to form attitudes, how do people make decisions and how do they establish habits? The developed model states that an individual has completed acceptance for an innovation after positive completion of all phases. As this can be concretely implemented, the example of digital transformation and industry 4.0 revealed a fictitious automotive manufacturer, as this topic shows particularly well how currently the innovation communication is.

The empirical part of this study consisted of a media content analysis, with which routines of reporting could be identified, that gave an idea on how a concept of strategic innovation communication on the topic of digital transformation and industry 4.0 should be designed. It was possible to find some evidence of how journalists are reporting on the topic of digital transformation and industry 4.0 as well as innovations from this topic area. Some of the key results are summarized here: In general, journalists have published shorter texts, kept in the style of a neutral message, in which graphics were included. Articles were published in the business section, the resort company and in special publications, mostly by business journalists. In addition to business journalists, boulevard journalists, automotive journalists, experts, partners and politicians were identified as target groups for which the content could be prepared on a target-group specific basis in order to achieve a positive multiplier effect. The reason for reporting could not be identified in most of the articles. However, trade fairs were often the events about which the journalists reported. Process and product innovations were most frequently addressed in the media. The tonalities were rather positive.

In addition, the innovation processing model was used to formulate a new approach to the selection of news for innovation topics, which could already be strengthened with the

help of the media content analysis. This could be confirmed in particular by qualitative expert interviews with three different journalists.

The innovation processing model and the results of the media content analysis developed in the present work offer a further approach for the design of strategic innovation communication, which can be further expanded and validated in future investigations. This dissertation has taken the innovation research a step further.

## Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	I
Abbildungsverzeichnis .....	X
Tabellenverzeichnis .....	XIV
Abkürzungsverzeichnis.....	XV
1. Einleitung.....	1
2. Strategische Innovationskommunikation: Entwicklung eines Phasenmodells.....	12
2.1. Zum Begriff der Innovation.....	12
2.1.1. Begriffsdefinitionen und Dimensionen der Innovation .....	12
2.1.2. Merkmale und Chancen durch Innovationen.....	22
2.1.3. Innovationsmanagement .....	24
2.2. Innovationskommunikation.....	27
2.2.1. Forschungsstand.....	28
2.2.2. Herausforderungen und Voraussetzungen erfolgreicher Innovationskommunikation .....	37
2.2.3. Ziele und Aufgaben der Innovationskommunikation.....	39
2.2.4. Akteure und Zielgruppen der Innovationskommunikation .....	42
2.2.4.1. Unternehmensinterne Akteure und Zielgruppen .....	43
2.2.4.2. Unternehmensexterne Akteure und Zielgruppen .....	47
2.2.4.3. Multiplikatoren und Meinungsführer .....	48
2.2.5. Methoden und Instrumente der Innovationskommunikation.....	53
2.3. Konzept strategischer Innovationskommunikation.....	59
2.3.1. Definition der Grobstruktur des Phasenmodells der Innovationskommunikation.....	60

2.3.1.1. Prozessmodelle der Forschung und Entwicklung .....	62
2.3.1.2. Diffusions-Modell .....	72
2.3.1.3. Phasenmodell als Rahmen für strategische Innovationskommuni- kation .....	87
2.3.2. Kommunikationskonzept für die Akzeptanzbildung für Innovationen .....	90
2.3.2.1. Phasenmodell der Innovationsverarbeitung.....	91
2.3.2.2. Strategische Innovationskommunikation in den einzelnen Phasen ....	111
3. Strategische Innovationskommunikation am Beispiel der digitalen Transformation und Industrie 4.0.....	122
3.1. Trend der Digitalisierung und Industrie 4.0 .....	124
3.2. Die digitale Transformation und Industrie 4.0 in der Automobilbranche am Beispiel der Daimler AG .....	134
3.3. Konzept strategischer Innovationskommunikation am Beispiel der digitalen Transformation und Industrie 4.0 .....	140
3.3.1. Produktinnovationskonzept .....	144
3.3.2. Prozessinnovationskonzept.....	157
3.3.3. Dienstleistungsinnovationskonzept .....	163
3.3.4. Integration der Konzepte – Gesamtansatz .....	170
4. Die Rolle der Massenmedien im Innovationsprozess.....	175
4.1. Theorien der Nachrichtenauswahl zur Identifikation von Berichterstattungs- routinen .....	177
4.1.1. Einflussfaktoren auf den Journalisten und die Gatekeeping-Theorie .....	177
4.1.2. Nachrichtenwerttheorie.....	182
4.1.3 Weitere Theorien der Nachrichtenauswahl und Darstellung in der Innovations- kommunikation .....	186

4.1.4. Zwischenfazit und Forschungsfragen.....	190
4.2. Das Innovations-Verarbeitungsmodell als neuer Ansatz der Nachrichtenauswahl.....	192
4.3. Medieninhaltsanalyse zur Innovationsberichterstattung am Beispiel des Themas „digitale Transformation und Industrie 4.0“ .....	194
4.3.1. Methodik.....	194
4.3.2. Ergebnisse und Interpretation .....	197
4.4. Diskussion des Innovations-Verarbeitungsmodells mit Journalisten .....	217
4.4.1. Methodik.....	217
4.4.2. Ergebnisse und Interpretation .....	218
5. Fazit und Ausblick.....	222
Literaturverzeichnis.....	XVII
Anhang .....	LII

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dr. Z.....	1
Abbildung 2: Zielsetzung der vorliegenden Arbeit Teil 1 .....	8
Abbildung 3: Zielsetzung der vorliegenden Arbeit Teil 2 .....	9
Abbildung 4: Zielsetzung der vorliegenden Arbeit Teil 3 .....	10
Abbildung 5: Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit: Gesamtübersicht.....	11
Abbildung 6: Begriffsunterscheidung Invention und Innovation.....	15
Abbildung 7: Innovationsarten innerhalb der verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette in Unternehmen am Beispiel eines produzierenden Unternehmens .	17
Abbildung 8: Intensitätsmatrix der verschiedenen Innovationen .....	18
Abbildung 9: Intensitätsmatrix mit subjektiver Dimension.....	20
Abbildung 10: Strategische Lücke .....	24
Abbildung 11: Prognostizierte Entwicklung der Innovationskommunikation.....	29
Abbildung 12: Positionierung durch Innovationen .....	30
Abbildung 13: Quellen der Berichterstattung über Innovationen .....	31
Abbildung 14: Wie Redaktionen von Produktinnovationen aus Unternehmen erfahren .....	31
Abbildung 15: Innovation Readiness .....	34
Abbildung 16: Verlauf des Innovationsprozesses.....	62
Abbildung 17: Phasenmodell des Prozesses der Innovationsentwicklung .....	67
Abbildung 18: Trichtermodell der Ideenauswahl.....	71
Abbildung 19: Vereinfachter Produktlebenszyklus .....	73
Abbildung 20: Kaufentscheidungsprozess.....	74

Abbildung 21: Innovations-Entscheidungs-Prozess eines Individuums.....	76
Abbildung 22: Innovations-Entwicklungs-Prozess mit kritischer Masse .....	81
Abbildung 23: Diffusionsprozess mit Übernehmertypen.....	82
Abbildung 24: Verlauf des Innovationsprozesses mit Rückkopplungen .....	86
Abbildung 25: Phasen aus Nutzersicht.....	88
Abbildung 26: Kommunikationsziele Inventionsphasen.....	89
Abbildung 27: Kommunikationsziele Diffusionsphasen .....	89
Abbildung 28: Überblick über Forschungsfelder mit Relevanz für das Innovationsmanagement und die Innovationskommunikation .....	91
Abbildung 29: Kommunikationsmodell.....	93
Abbildung 30: Wahrnehmungsprozess.....	95
Abbildung 31: Informationsquellen .....	97
Abbildung 32: Elaboration Likelihood Model.....	98
Abbildung 33: Aufbau Persuasions-Phase .....	100
Abbildung 34: Aufbau Persuasions-Phase mit Schemata .....	102
Abbildung 35: Stufe Wissen und Persuasion.....	103
Abbildung 36: Wahrgenommenes Risiko.....	105
Abbildung 37: Einflussfaktoren Kaufverhalten .....	106
Abbildung 38: Stufen Wissen, Persuasion, Entscheidungsfindung .....	107
Abbildung 39: Entstehung von Gewohnheiten.....	108
Abbildung 40: Stufen Wissen, Persuasion, Entscheidung und Implementierung .....	109
Abbildung 41: Gesamtmodell der individuellen Innovations-Verarbeitung .....	111
Abbildung 42: Integrierte Innovationskommunikation .....	119
Abbildung 43: Bestandteile der Strategie integrierter Innovationskommunikation.....	120

Abbildung 44: Kondratieff-Zyklen.....	124
Abbildung 45: Die vier Stufen der industriellen Revolution.....	130
Abbildung 46: Interesse an Industrie 4.0 .....	132
Abbildung 47: Themenspinne „Autonomes Auto“ .....	143
Abbildung 48: Zeitliche Planung Kommunikationsmaßnahmen Produktkommunikation .....	156
Abbildung 49: Zeitstrahl Kommunikationsmaßnahmen Prozessinnovation.....	162
Abbildung 50: Zeitstrahl Kommunikationsmaßnahmen Dienstleistungsinnovation ....	169
Abbildung 51: Zeitliche Integration der Kommunikationsmaßnahmen zur strategischen Innovationskommunikation .....	173
Abbildung 52: Modell der Einflussfaktoren im Journalismus nach Esser .....	178
Abbildung 53: Intereffikationsmodell nach Bentele, Liebert und Seeling.....	181
Abbildung 54: Modell der genuinen Selektion .....	186
Abbildung 55: Modell der instrumentellen Inszenierung.....	187
Abbildung 56: Modell der instrumentellen Aktualisierung.....	188
Abbildung 57: Integriertes Modell .....	189
Abbildung 58: Kampf um Aufmerksamkeit.....	190
Abbildung 59: Innovations-Verarbeitungsmodell als neuer Ansatz der Nachrichtenauswahl von Journalisten .....	192
Abbildung 60: Anzahl der Artikel, die sich mit dem Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 beschäftigt haben.....	198
Abbildung 61: Anteil der Artikel, die 1000, 2000 oder 3000 Wörter aufwiesen.....	198
Abbildung 62: Anteil der Artikel, die als Nachricht, Meinungsbeitrag oder Interview veröffentlicht wurden.....	199

Abbildung 63: Anteil der Artikel, die in den unterschiedlichen Medien veröffentlicht wurden .....	200
Abbildung 64: Anteil der Artikel, die in den Ressorts Wirtschaft, Unternehmen und als Beilage erschienen sind.....	201
Abbildung 65: Anzahl der Artikel im Zeitverlauf .....	203
Abbildung 66: Anteil der Artikel, mit verschiedenen Hauptanlässen der Berichterstattung.....	204
Abbildung 67: Innovationen aufgegliedert nach der Innovationsart, die in den Artikeln dargestellt wurde .....	205
Abbildung 68: Anteil der Artikel, die verschiedene Hauptthemen aufwiesen.....	206
Abbildung 69: Anzahl der Nachrichtenfaktoren. ....	207
Abbildung 70: Anteil der Artikel, die unterschiedliche Hauptakteure aufwiesen .....	208
Abbildung 71: Anteil der Artikel mit unterschiedlicher Tonalität zum Thema digitale Transformation und Industrie 4.0.....	209
Abbildung 72: Wertende Aussagen über Innovationen, aufgegliedert nach Urheber .	211
Abbildung 73: Wertende Aussagen über Innovationen, aufgegliedert nach dem Inhalt der wertenden Aussage in Form einer Innovationsart .....	211
Abbildung 74: Wertende Aussagen über Innovationen, aufgegliedert nach dem Inhalt der wertenden Aussage in Form eines spezifischen Themas .....	212
Abbildung 75: Wertende Aussagen über Innovationen, aufgegliedert nach der Tendenz der Darstellung .....	212
Abbildung 76: Anzahl der Artikel mit unterschiedlicher Zahl an Informationsquellen .	215
Abbildung 77: Anzahl der Artikel mit den verschiedenen Informationsquellen .....	216
Abbildung 78: Anteil der Artikel mit unterschiedlicher vermuteter Meinungstendenz des Journalisten zur Innovation und dem Thema digitale Transformation/Industrie 4.0 ...	217
Abbildung 79: Innovationsverarbeitungs-Modell.....	224

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Begriffsdefinitionen Innovation.....	14
Tabelle 2: Akteure und Zielgruppen der Innovationskommunikation.....	43
Tabelle 3: Personalisierung .....	55
Tabelle 4: Übersicht verschiedener Phasenmodelle .....	66
Tabelle 5: SWOT-Analyse Produktinnovation autonom fahrendes Automobil .....	145
Tabelle 6: SWOT-Analyse Prozessinnovation.....	158
Tabelle 7: SWOT-Analyse Dienstleistungsinnovation .....	164
Tabelle 8: Nachrichtenfaktoren nach Galtung und Ruge.....	184
Tabelle 9: Anzahl und Prozent der Artikel mit positiver, negativer, ambivalenter oder keiner Bewertung in Verbindung mit dem Nachrichtenfaktor Negativismus .....	210
Tabelle 10: Anzahl und Prozent der Artikel mit unterschiedlicher Bewertung der einzelnen Innovationsarten.....	213
Tabelle 11: Anzahl und Prozent der Artikel mit Aussagen von Fachexperten und Kunden zu Innovationsarten .....	214

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
allg.	allgemein
App	Applikation
AR	Augmented Reality
ARENA	Active Research Environment for the Next Generation of Automobiles
Bd.	Band
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
bspw.	beispielsweise
BW	Baden-Württemberg
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
ca.	ca.
CEO	Chief Executive Officer
CPS	Cyberphysical Systems (Cyberphysische Systeme)
d.h.	das heißt
Dr.	Doktor
etc.	et cetera
f.	folgende
F	Forschungsfrage
FAQ	Frequently Asked Questions
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ff.	fortfolgende
FR	Frankfurter Rundschau
Fraunhofer IAO	Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
IG	Industriegewerkschaft
IIC	Industrial Internet Consortium
Info(s)	Information(en)
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
IT	Informationstechnologie

J	Journalist
Kap.	Kapitel
MF	Meinungsführer
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MM	Massenmedien
NGO	Non-Governmental Organization
o. Ä.	oder Ähnliches
öM	öffentliche Meinung
o.V.	ohne Verfasser
PK	Pressekonferenz
PR	Public Relations
PWC	PricewaterhouseCoopers
red.	redaktionell
S.	Seite
s.o.	siehe oben
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
SZ	Süddeutsche Zeitung
u.a.	unter anderem
USA	United States of America (Vereinigte Staaten von Amerika)
v.a.	vor allem
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau
vgl.	vergleiche
VR	Virtual Reality
wahrg.	wahrgenommen
z.B.	zum Beispiel
ZVEI	Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie

## 1. Einleitung

Der damalige Vorstandsvorsitzende eines internationalen Großkonzerns huscht als digitaler Avatar über den Computerbildschirm. Dr. Dieter Zetsche beantwortet als Dr. Z. Fragen der Online-Nutzer zu den neuesten Techniken der unterschiedlichen DaimlerChrysler-Marken im amerikanischen Markt. Parallel beweist der echte Zetsche in verschiedenen Fernsehspots sein schauspielerisches Talent. Er fokussiert dabei ein klares Ziel: den Konzern als innovatives Unternehmen zu positionieren. Eine Imagekampagne für DaimlerChrysler-Innovationen ist geboren (vgl. Blumenfeld / Gillenberg 2007: 38).



Abbildung 1: Dr. Z. (o.V. 2006).

Das Engagement des ehemaligen Vorstandsvorsitzenden beweist: Innovationen sind für Unternehmen enorm wichtig (vgl. Kupczyk 2007: 86; Gerybadze 2004: 3). In der heutigen Zeit werden Produktlebenszyklen immer kürzer, Menschen suchen nach neuen, besseren Angeboten (vgl. Luoma-aho / Nordfors 2009: 7; Kotter / Trias de Bes 2005: 22; Bihler / Lindberg 2005: 179; Haller 2003: 23). Das heißt, Unternehmen müssen stets nach Weiterentwicklungsmöglichkeiten und neuen Ideen forschen, um sich von ihren Wettbewerbern abzuheben (vgl. Best et al. 2013a: 57). Auch Mast und Zerfaß (2005a: 11) betonen: „Innovationen sind die Triebfeder für Fortschritt und Wachstum. Die Steigerung der Innovationskraft gilt daher allgemein als Königsweg, um verkrustete Strukturen aufzubrechen und das Land zukunftsfähig zu machen.“ Innovationen tragen somit entscheidend zum wirtschaftlichen Erfolg und zum Fortschritt eines Unternehmens bei (vgl. Scholl 2014: 77; Klass 2007: 31; Zerfaß / Huck 2007a: 108; Nordfors 2005: 205;

Little 2005: 6; Zerfaß / Sandhu / Huck 2004b: 56). Dies trifft insbesondere auf die Automobilindustrie zu, in der monatlich neue Modelle auf den Markt kommen und die Anforderungen seitens der Kunden – unter anderem ausgelöst durch neue, besonders innovative Wettbewerber auf dem Markt – stetig steigen (vgl. Schutkin 2015: 28; Haller 2003: 42).

### *Die Rolle der Innovationskommunikation*

Doch Innovationskraft alleine ist nur eine Seite der Medaille. Selbst die beste Idee nützt dem Unternehmen nichts, wenn sie in den Forschungsabteilungen oder Archiven verschwindet und ihr Nutzen unentdeckt bleibt oder aber wenn potenzielle Zielgruppen der Innovation ablehnend oder ängstlich gegenüber treten (vgl. Mast 2015a: 965). Erst durch die Verbreitung (zum Beispiel durch Kommunikation) und anschließende Nutzung einer Innovation gewinnt diese ihre eigentliche Bedeutung und sichert dem Unternehmen Erfolg (vgl. Kaiser 2007: 11; Kupczyk 2007: 86; Mast / Huck / Zerfaß 2006: 12; Zerfaß 2005b: 10). Das dadurch entstehende Image bildet ein intangible asset, einen weichen Faktor, der Unternehmen bei immer homogeneren Produkten und Leistungsversprechen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil sichern kann (vgl. Huhn / Sass 2011: 6; Brettschneider / Melfi 2010: 32; Pfefferkorn 2009: 1; Zerfaß / Buchele 2008: 20; Nordfors 2006: 3). In einer Befragung der Kommunikationsverantwortlichen der 500 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands durch die Universität Hohenheim gaben 22 Prozent der Befragten an, dass Innovationen zu den wichtigsten Kommunikationsthemen aus dem Bereich Produkt- und Leistungsportfolio gehören (vgl. Mast 2013: 17). Wichtigstes Ziel der Innovationskommunikation ist es somit, die Akzeptanzbildung in der Bevölkerung für eine Innovation zu fördern.

Innovationen unterschiedlicher Typen stellen somit nicht nur für das Unternehmensmanagement ein entscheidendes Handlungsfeld dar, sondern auch für die organisationale Kommunikation (vgl. Roeßle 2007: 17). Die Innovationskommunikation wird zu einem Innovationstreiber, der für Erfolg oder Misslingen der Ideen verantwortlich sein kann (vgl. Gerber / Müller 2012; Kupczyk 2007: 102; Nordfors 2006: 8; Zerfaß 2005b: 4; Zerfaß 2005c: 17). „Wo klassisches Innovationsmanagement nicht mehr ausreicht, kann Kommunikation der (noch) unterschätzte Werttreiber für Innovationen werden“ (Fink / Mackrodt 2014: 1298 f.). Sie muss als Katalysator von Innovationsprozessen und Sprachrohr von Innovationen auftreten (vgl. Mast 2015a: 965). Zerfaß (2006: 19) bezeichnet die Innovationskommunikation daher als „Missing Link zwischen Idee und Markterfolg, der zur Profilierung im Wettbewerb dient [...]“.

Wichtig ist folglich, nicht nur erfolgreich Neuerungen zu entwickeln, sondern diese auch positiv und mit möglichst großer Reichweite nach intern und extern zu kommunizieren, um diese schließlich in der Bevölkerung bekannt zu machen, Widerständen vorzubeugen und somit letztendlich langfristig Akzeptanz für die Innovation hervorzurufen.

### *Ein Blick auf den Forschungsstand*

Bereits im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts verzeichnete das Thema einen Aufschwung. Die große Relevanz von Innovationen erkannte auch die Bundesregierung und benannte das Jahr 2004 zum „Jahr der Innovationen“<sup>1</sup> (vgl. Klass 2007: 31; Spachmann 2006: 7 f.; Mast 2005: 43). Menasse (2005: 153) fasst den Hintergrund dieser Entscheidung wie folgt zusammen: „Die Europäische Union steht seit den 1990er Jahren vor einer neuen Herausforderung. Die europäische Forschung droht hinter ihren Konkurrenten zurückzufallen. Die Forschungsausgaben beliefen sich in Europa im Jahr 2000 auf durchschnittlich 1,9 Prozent des Bruttoinlandprodukts (BIP), während die USA 2,7 Prozent und Japan drei Prozent ihrer Budgets für Forschung verwendeten. In einem globalen Wettbewerb wird jedoch nur reüssieren können, wer die Kraft zur ständigen Innovation besitzt.“

Auch wissenschaftlich läutete dies eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema organisationale Innovationskommunikation ein (vgl. Stumpf / Waasen 2007: 81; Huck 2007d: 5). In vielen Untersuchungen wurde festgestellt, dass Innovationen in der Öffentlichkeit häufig nicht wahrgenommen wurden (vgl. Mast / Zerfaß 2005a: 11). Irgendwo auf dem Weg vom Entwickler zur interessierten Öffentlichkeit schienen die Ideen auf unüberwindbare Hürden zu stoßen. Nach einer Untersuchung des Beratungsunternehmens A. T. Kearney gingen aus diesem Grund jährlich bundesweit rund 40 Milliarden Euro verloren (vgl. Zerfaß 2006: 18). Viele sprachen von Flopratzen von Innovationen beispielsweise im Investitionsgüterbereich von 20 bis 40 Prozent, im Konsumgüterbereich sogar von 30 bis 90 Prozent (vgl. Reichwald 2007: 15; Herstatt / Verworn 2003: 5). Als große Herausforderung der Innovationen auf ihrem Weg zur breiten Öffentlichkeit wurden die Massenmedien identifiziert, die als Gatekeeper fungierten (vgl. Kaiser 2007: 11). 2004 beschäftigte sich die Presseberichterstattung in lediglich rund einem Prozent der Fälle mit Innovationen (vgl. Ebner / Geiß 2007: 27; Zerfaß 2005a: 234). „Innovationen – egal, aus welchem Gesellschaftsbereich – gehören zur Gruppe [der] thematischen Stiefkinder“ (Kaiser 2007: 9 f.). Ein Grund hierfür, der auch heute noch gilt: Innovationen sind häufig sehr komplex und ihr Nutzen ist nicht selbsterklärend (vgl. Zerfaß 2005b: 6).

---

<sup>1</sup> Inkl. verschiedener Maßnahmen, die die Innovationskraft steigern sollten (vgl. Schmalholz / Penzkofer 2004: 3)

Die Hürden für Journalisten, diese angemessen darzustellen und verständlich an ein breites Publikum zu vermitteln, lagen und liegen noch sehr hoch. Doch auch die Kommunikationsarbeit der Unternehmen, die Innovationen entwickelten, ließ zu wünschen übrig, was die Arbeit der Journalisten und schließlich die massenmediale Verbreitung der Innovationen erschwerte (vgl. Zerfaß 2005a: 234).

Im deutschen Forschungskontext griffen insbesondere Zerfaß, Mast, Huck, Sandhu und Rademacher diese Problematik in ihren Arbeiten und (Fall-) Studien zum Thema auf. Sie untersuchten beispielsweise die Anforderungen und Einschätzungen von Journalisten und Kommunikatoren zur Innovationskommunikation oder entwickelten Ansatzpunkte für eine optimale Innovationskommunikation von Unternehmen (vgl. Kap. 2.2.1.). Durch die Studien konnten zwar erste Erkenntnisse zur Innovationskommunikation aus der Praxis gewonnen werden, viele Autoren forderten jedoch eine stärkere Theoriebildung, um das Thema genauer beschreiben, analysieren und erklären zu können (vgl. Huck 2007d: 5; Zerfaß 2005b: 5).

Der bekannteste kommunikationstheoretische Ansatz in Deutschland, Innovation Readiness, wurde von Zerfaß (2005b) entwickelt. Dieser beleuchtet Innovationskommunikation auf unterschiedlichen Ebenen, bleibt jedoch allgemein und zeigt kaum konkrete Anwendungsmöglichkeiten auf. Seine Überlegungen zielen auf die Förderung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ab – auch die Innovationskommunikation sollte nach seinen Überlegungen als Katalysator und Treiber dieser Fähigkeit dienen. Auf Mesoebene soll seiner Theorie folgend beispielsweise die Innovations-PR dazu beitragen, Vertrauen aufzubauen, Glaubwürdigkeit zu vermitteln und das Unternehmen entsprechend zu positionieren. Er nennt in seinen Veröffentlichungen zum Thema bereits erste Ableitungen, die sich daraus ergeben, wie beispielsweise eine Auswahl entsprechender Kommunikationsinstrumente (vgl. Zerfaß 2005b). Wie die Gestaltung einer entsprechenden Kommunikation jedoch ganz konkret vor dem Hintergrund der Zielsetzung einer Akzeptanzbildung bei der breiten Bevölkerung aussehen sollte, um Widerständen vorzubeugen und zum Erfolg der Innovation beizutragen, lässt er offen. Hierzu hätte untersucht werden müssen, wie Akzeptanz für eine Innovation beim Rezipienten überhaupt entstehen kann, um daraus entsprechende Handlungsempfehlungen abzuleiten. Dies soll die vorliegende Arbeit leisten.

### *Forschungslücke und Themenrelevanz*

Das Schaffen von Akzeptanz stellt auch heute eine wichtige Zielsetzung der Unternehmenskommunikation in Bezug auf Innovationen dar. Nach wie vor besteht demnach der

wissenschaftliche Bedarf nach einem konkreten theoretischen Ansatz zur Gestaltung von Innovationskommunikation mit entsprechenden Strategien und Instrumenten, insbesondere im Hinblick auf die Einbindung der Massenmedien als Gatekeeper im Innovationskommunikationsprozess mit dem Ziel, die Akzeptanzbildung bei der breiten Bevölkerung zu fördern (vgl. Mast 2015a: 974; Roeßle 2007: 9; Zerfaß 2006: 18; Zerfaß / Mast 2005: 16; Rademacher 2005: 135; Zerfaß / Sandhu / Huck 2004a: 2 f.). So muss untersucht werden, ob die Medien, die als eine der wichtigsten Informationsquellen gelten und maßgeblich die öffentliche Meinung zu einem Thema beeinflussen können, das Innovationsthema mittlerweile aktiver in ihrer Berichterstattung berücksichtigen als noch vor zehn Jahren, oder ob die Auswahl von Innovationsthemen nach wie vor eher zurückhaltend in den Redaktionen vollzogen wird. Auch wenn viele Kommunikatoren heute den Eindruck haben, dass sich Innovationen mittlerweile gut an die entsprechenden Stakeholder kommunizieren lassen, gibt es jedoch kaum aktuelle Studien, inwieweit dies tatsächlich gelingt (vgl. Mast 2013: 20).

Dass strategische Innovationskommunikation mit Zielsetzung einer Förderung der Akzeptanzbildung in der breiten Bevölkerung insbesondere im Hinblick auf die Einbindung der Massenmedien von höchster praktischer Relevanz ist, zeigt das Thema der digitalen Transformation in Unternehmen, mit dem sich besonders produzierende Unternehmen in der heutigen Zeit immer stärker konfrontiert sehen. Die zunehmende Digitalisierung, die als digitale Transformation und einer dazugehörigen Industrie 4.0 bezeichnet wird, durchdringt Unternehmen in jeder Phase ihrer Wertschöpfungskette (vgl. Scheer 2016b: 57). Sie bringt häufig eine Erneuerung ganzer Geschäftsbereiche und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle mit sich. Die Rede ist vom „Internet of Things“ mit der so genannten „Smart Factory“. Um im internationalen Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen den Trend der Digitalisierung mitgehen und Produkte, Prozesse und Dienstleistungen innovativ und digital weiterentwickeln.

Solche neuartigen Entwicklungen im Unternehmen sind häufig Basis für Innovationen: So hat die digitale Transformation beispielsweise das autonom fahrende Auto, das Connected Car sowie Veränderungen in den Produktionshallen und etablierten Prozessen oder aber einen stärkeren Fokus auf digitale Dienstleistungen und Services für Kunden hervorgebracht. Die Rolle von Mitarbeitern und Kunden verändert sich hierdurch, weshalb viele Stakeholder häufig erst einmal Skepsis hegen. Themen wie Datenschutz oder die Furcht in der Bevölkerung vor dem gläsernen Menschen stellen neue Herausforderungen in der Kommunikation dar (vgl. Becker / Knop 2015: 7).

Gesamtgesellschaftliche Entwicklungen wie die digitale Transformation können somit einen Zwang hervorrufen, Innovationsaktivitäten voranzutreiben und diese entsprechend zu kommunizieren, um Akzeptanz bei den Zielgruppen zu schaffen (vgl. Weinreich 2016: 23 f.; Bedenk 2014a: 35; Hamdian / Kraijo 2013: 12). Dabei werden verschiedene Unternehmensbereiche entlang der Wertschöpfungskette eines Unternehmens tangiert, weshalb auch mehrere Innovationstypen betroffen sind: Im Bereich der Entwicklung, dem Lieferantenmanagement und der Produktion sind dies beispielsweise Prozessinnovationen, in der Wertschöpfungsstufe des Sales stehen Produktinnovationen, im Service-Bereich Dienstleistungsinnovationen im Vordergrund. Es gilt, in einem Gesamtkommunikationsansatz für das Thema Digitalisierung die Kommunikation zu diesen drei Innovationstypen auf einer übergeordneten Ebene aufeinander abzustimmen und zu integrieren. Nur auf diese Weise kann das Thema ganzheitlich in der Öffentlichkeit und auch im Unternehmen selbst positioniert und Ängsten sowie Misstrauen entgegenge wirkt werden. Ein solch übergeordnetes Konzept der Innovationskommunikation – mit der Zielsetzung, Akzeptanz für Innovationen in der breiten Bevölkerung zu schaffen – wurde bislang noch nicht untersucht.

#### *Zielsetzung und Vorgehensweise*

Ziel ist es, theoretische Grundlagen für die Innovationskommunikation in Großkonzernen zu entwickeln, die sowohl wissenschaftlichen Ansprüchen genügen, als auch in der Praxis für unterschiedliche Innovationstypen insbesondere für das Thema „digitale Transformation und Industrie 4.0“ anwendbar sind. Dabei sollen für die drei charakteristischen Innovationstypen in Unternehmen (Prozessinnovationen, Produktinnovationen und Dienstleistungsinnovationen) vergleichbare Ansätze entwickelt werden, die bei ihrer Anwendung dazu beitragen sollen, die Bildung von Akzeptanz bei der breiten Bevölkerung für die jeweilige Innovation zu fördern (vgl. Zerfaß / Sandhu / Huck 2004a: 6).

Die Arbeit wird in drei Teile gegliedert:

In einem ersten Schritt (Kapitel 2) steht die Erarbeitung eines theoretischen Konzepts für Innovationskommunikation im Fokus. Hierfür wird ein Innovations-Verarbeitungsmodell entwickelt, das beschreibt, in welchen Prozessen Menschen Akzeptanz für eine Innovation bilden, und das die Grundlage für die Ableitung eines entsprechenden Innovations-Kommunikationskonzepts bildet.

Zu Beginn von Kapitel 2 wird dafür auf das Innovationsmanagement als solches eingegangen. Wie lassen sich die Innovationstypen charakterisieren, welche Merkmale zeichnen diese aus, welche theoretischen Ansätze aus der Betriebswirtschaftslehre gibt es? Im Anschluss daran soll auf die Innovationskommunikation eingegangen werden. Nach einer ausführlichen Skizzierung des Forschungsstandes werden Herausforderungen, Ziele und Aufgaben, Rahmenbedingungen und Akteure beziehungsweise Zielgruppen der Innovationskommunikation erläutert sowie klassische Methoden und Instrumente der Innovationskommunikation vorgestellt.

Nachdem die theoretischen Grundlagen der Arbeit aus der Literatur gelegt wurden, wird das Innovations-Verarbeitungsmodell entwickelt und für Prozess-, Produkt- und Dienstleistungsinnovationen adaptiert. Es muss untersucht werden, wie Menschen Innovationen verarbeiten, beispielsweise wie sie Einstellungen gegenüber einer Innovation bilden oder Entscheidungen für ein Produkt treffen, bis sie schließlich eine Innovation akzeptieren.

Grundlage bilden dabei interdisziplinäre theoretische Ansätze, die die einzelnen Schritte der Verarbeitung von Innovationen von ihrer ersten Bekanntheit bis hin zur Akzeptanz und Etablierung im Alltag über verschiedene Entwicklungsphasen hinweg berücksichtigen. Diese werden in einem Gesamtmodell zusammengefasst.

Zur Entwicklung des Modells werden zunächst verschiedene Phasen einer Innovation definiert, die diese durchläuft – von ihrer ersten Entwicklung bis zur massenhaften Verbreitung und Akzeptanzbildung in der Bevölkerung. Für jede Phase im Modell werden schließlich Kommunikationsziele analysiert, die einen Auswahlrahmen für die zu integrierenden interdisziplinären Theorien liefern. Diese erklären, wie Rezipienten Innovationen verarbeiten, also beispielsweise mit Informationen umgehen (Kommunikationsziel: positive Informationen vermitteln) oder aber Einstellungen bilden (Kommunikationsziel: positive Einstellungsbildung bei Rezipienten) und schließlich Akzeptanz für eine Innovation entwickeln.

In einem zweiten Schritt kann schließlich analysiert werden, an welchen Stellen im Verarbeitungsprozess die Kommunikation innovationsfördernd eingesetzt werden kann, damit sich Akzeptanz bei den Zielgruppen bildet. Hieraus ergeben sich Grundlagen für die Entwicklung eines entsprechenden Kommunikationskonzepts. So entsteht ein interdisziplinäres Konzept für jede Innovationsart, das durch operative Handlungsempfehlungen, Instrumente und Maßnahmen der Innovationskommunikation ergänzt werden kann.

Diese drei Konzepte (jeweils eines für Produkt-, Prozess- und Dienstleistungsinnovationen) werden schließlich in Anlehnung an Bruhn zu einem Gesamtkonzept integrierter Innovationskommunikation verbunden (vgl. Bruhn 2006). Das daraus entstehende Kommunikationskonzept verfolgt die übergeordnete Zielsetzung, das Unternehmen als Innovationsführer in Bezug auf die Digitalisierung des Unternehmens zu positionieren und bei der Zielgruppe Akzeptanz für die Innovationen zu schaffen. Da es sich sowohl beim Innovations-Verarbeitungsmodell als auch beim Innovationskommunikationskonzept um eine reine Literaturarbeit handelt und beide zudem sehr komplex sind, sollen sie nicht empirisch überprüft werden.

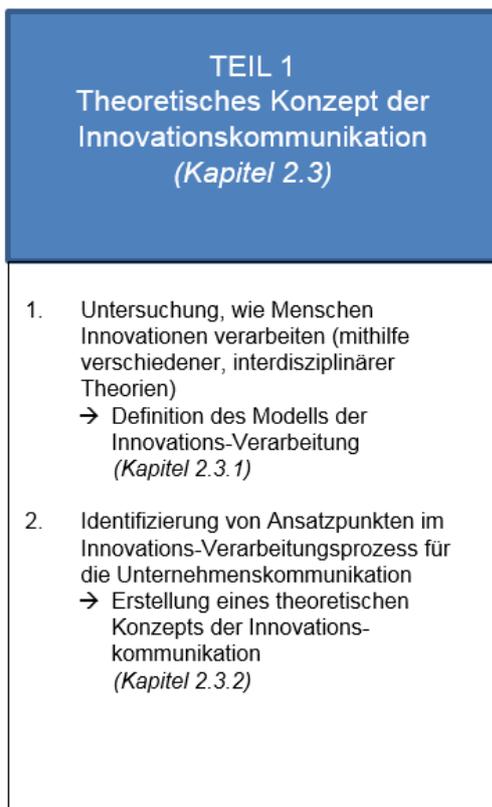


Abbildung 2: Zielsetzung der vorliegenden Arbeit Teil 1 (eigene Darstellung).

Um jedoch neben einer theoretischen Herleitung auch eine praktische Anwendung der Ansätze aufzeigen und ihre Praktikabilität in der Praxis belegen zu können, soll das Konzept im zweiten Teil der Arbeit auf das konkrete Beispiel der digitalen Transformation bei einem Automobilhersteller übertragen werden. Die Automobilbranche ist bereits fortschrittlich in der konkreten Umsetzung der digitalen Transformation. Dies soll am Beispiel des Automobilunternehmens Daimler belegt werden. Das Innovations-Verarbeitungsmodell wird dann im zweiten Schritt in Kapitel 3 auf das Thema „digitale Transformation und Industrie 4.0“ bei einem fiktiven Automobilhersteller angewandt.

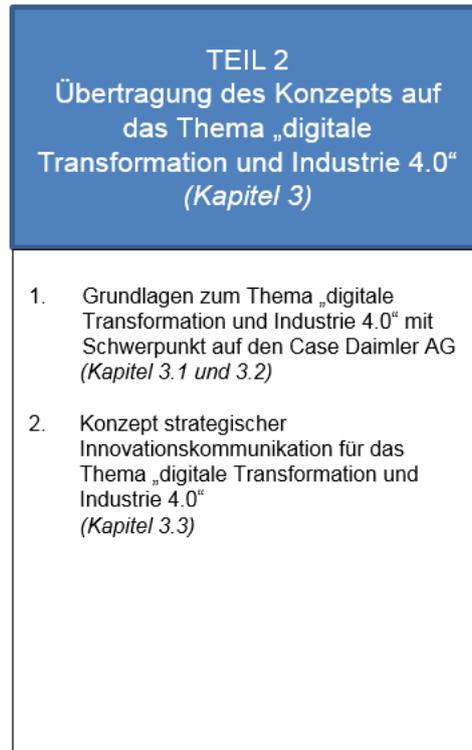


Abbildung 3: Zielsetzung der vorliegenden Arbeit Teil 2 (eigene Darstellung).

Sowohl aus theoretischer als auch aus praktischer Sicht soll mit dem Kommunikationskonzept ein Lösungsweg aufgezeigt werden, wie die Massenmedien als Multiplikatoren besser in die Kommunikationsarbeit eingebunden werden können. Diese sollen die verschiedensten Zielgruppen der Innovationskommunikation (wie Kunden, Mitarbeiter oder Investoren) ergänzend zu einer direkten Kommunikation des Unternehmens erreichen. Wie bereits erläutert, stellen die Massenmedien wichtige Gatekeeper dar und bildeten in der Vergangenheit lange eine nicht überwindbare Schwelle für Innovationen auf ihrem Weg vom Unternehmen zur breiten Öffentlichkeit. Auch im Innovations-Verarbeitungsmodell stellen sie eine wichtige Informationsquelle dar. Es ist also entscheidend, herauszufinden, ob die Massenmedien heute nach wie vor zurückhaltend über Innovationen berichten, und – sollte dies zutreffen – auch die Routinen der Medien in Bezug auf Innovationsberichterstattung zu erforschen. So kann erfolgreiche massenmediale Innovationskommunikation initiiert werden, die von den Medien aufgegriffen und weitergetragen wird (vgl. Kupczyk 2007: 90). Daher besteht die empirische Zielsetzung der Arbeit in der Skizzierung der medialen Berichterstattung zum Thema digitale Transformation. Damit kann identifiziert werden, welche Akteure es schaffen, sich durch das Thema als Innovationsführer zu positionieren und welche Themeninhalte in welcher Aufbereitung und welchen Tonalitäten eine Rolle spielen. Auf Grundlage des Innovations-Verarbeitungsmodells lässt sich zudem ein neuer Ansatz der Nachrichtenauswahl für Innovationsthe-

men vermuten, die durch die Inhaltsanalyse ansatzweise überprüft werden soll. Im Rahmen von Experteninterviews lassen sich zuletzt Erklärungsansätze für die Ergebnisse und Hinweise auf die Gültigkeit des Innovations-Verarbeitungsmodells finden. Die Erkenntnisse zu den Berichterstattungsrouninen können schließlich für eine erfolgreiche Innovationskommunikation genutzt werden.

Der dritte Teil der Arbeit hat in Kapitel 4 somit das Ziel, herauszufinden, wie die Medien in die strategische Innovationskommunikation optimal eingebunden werden können, damit mit ihrer Hilfe zur Akzeptanzbildung beigetragen werden kann.

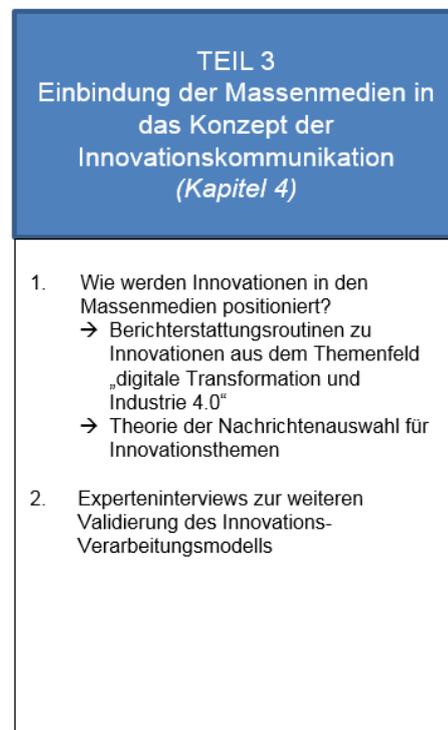


Abbildung 4: Zielsetzung der vorliegenden Arbeit Teil 3 (eigene Darstellung).

Die Forschungsfrage gliedert sich somit in drei separate Teile, die erst in einem letzten Schritt integriert werden sollen. Zu Beginn steht die Frage im Fokus, wie ein Industrieunternehmen überhaupt Akzeptanz für eine Innovation in der breiten Öffentlichkeit erhalten kann. Dies wird über das Innovations-Verarbeitungsmodell und das daraus abgeleitete Konzept strategischer Innovationskommunikation beantwortet. In einem zweiten Schritt soll dies am Beispiel der digitalen Transformation bei einem Automobilhersteller erläutert werden, bevor schließlich durch eine empirische Untersuchung noch der Einfluss und die Nachrichtenauswahl der Massenmedien berücksichtigt werden kann:

Wie kann ein großes Industrieunternehmen mit Hilfe der Massenmedien Akzeptanz für eine Innovation aus dem Themenfeld „digitale Transformation und Industrie 4.0“ bei der breiten Öffentlichkeit schaffen?

Das Untersuchungsthema der vorliegenden Arbeit befasst sich mit dem Kommunikationsprozess von Innovationen als Ganzes und kann keinem eindeutigen Forschungsgebiet der Kommunikationswissenschaften zugeordnet werden. Nach der Lasswell-Formel aufgeschlüsselt verhält sich die Forschung in der vorliegenden Arbeit wie folgt (vgl. Schulz 2009a: 173): Ausgehend von einer Kommunikatorperspektive (Who) soll das zu entwickelnde Kommunikationskonzept Rückschlüsse auf Inhalte (says what), geeignete Kommunikationskanäle (in which channel) und Zielgruppen (to whom) der Innovationskommunikation ermöglichen. Außerdem stehen als Zielwirkung (with what effect) die Akzeptanz der Innovationen und das Image als Innovator im Vordergrund – mögliche Wege, wie dies erreicht werden kann, sind Inhalt der vorliegenden Arbeit. Durch die empirische Untersuchung werden schließlich grundlegende Erkenntnisse für Unternehmenskommunikatoren über strategische Innovationskommunikation zusammengetragen, die in künftigen Konzepten der Kommunikatoren Anwendung finden sollten.

BASIS Grundlagen aus Literatur und Forschung zu Innovationsmanagement und Innovationskommunikation (Kapitel 2.1 und 2.2)		
TEIL 1 Theoretisches Konzept der Innovationskommunikation (Kapitel 2.3)	TEIL 2 Übertragung des Konzepts auf das Thema „digitale Transformation und Industrie 4.0“ (Kapitel 3)	TEIL 3 Einbindung der Massenmedien in das Konzept der Innovationskommunikation (Kapitel 4)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Untersuchung, wie Menschen Innovationen verarbeiten (mithilfe verschiedener, interdisziplinärer Theorien) → Definition des Modells der Innovations-Verarbeitung (Kapitel 2.3.1)</li> <li>2. Identifizierung von Ansatzpunkten im Innovations-Verarbeitungsprozess für die Unternehmenskommunikation → Erstellung eines theoretischen Konzepts der Innovationskommunikation (Kapitel 2.3.2)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grundlagen zum Thema „digitale Transformation und Industrie 4.0“ mit Schwerpunkt auf den Case Daimler AG (Kapitel 3.1 und 3.2)</li> <li>2. Konzept strategischer Innovationskommunikation für das Thema „digitale Transformation und Industrie 4.0“ (Kapitel 3.3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wie werden Innovationen in den Massenmedien positioniert? → Berichterstattungsroulinien zu Innovationen aus dem Themenfeld „digitale Transformation und Industrie 4.0“ → Theorie der Nachrichtenauswahl für Innovationsthemen</li> <li>2. Experteninterviews zur weiteren Validierung des Innovations-Verarbeitungsmodells</li> </ol>

Abbildung 5: Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit: Gesamtübersicht (eigene Darstellung).

## 2. Strategische Innovationskommunikation: Entwicklung eines Phasenmodells

*„A strong technological product may create new and unanticipated uses, new significations and new social relations, even structures. It may change the society for ever.“*

Kauhanen 2005: 10

### 2.1. Zum Begriff der Innovation

Innovationen – fast jeder spricht darüber. Jedes Unternehmen will heutzutage Trendsetter, innovativ und nachhaltig sein. Nur wer diese Aspekte in seiner Unternehmens-Vision verankert, gilt als zukunftsorientiert. Seinen Ursprung hat der Begriff im Lateinischen. „Innovatio“ bedeutet Erneuerung oder Veränderung (vgl. Hahn 2013: 26; Zerfaß 2005b: 5; Zerfaß 2005c: 18). Die erstmalige Verwendung des Begriffs lässt sich auf den Heiligen Augustin zurückverfolgen, der um 400 nach Christus lebte (vgl. Trommsdorff / Steinhoff 2013: 23; Steinhoff / Trommsdorff 2007: 5; Steinhoff 2006: 15 f.). In Deutschland verbreitete er sich im Rahmen der ökonomischen Forschung Joseph Schumpeters in den 1930er Jahren (vgl. Hahn 2013: 15). Grundsätzlich ist der Begriff der Innovation positiv konnotiert, Implikationen wie Aufbruch, Neuland, Fortschritt oder Dynamik schwingen mit (vgl. Ansel 2015: 5; Zerfaß 2005b: 14; Zerfaß / Sandhu / Huck 2004b: 56). Durch die häufige Verwendung des Begriffs wurde dieser jedoch in den letzten Jahren stark überstrapaziert (vgl. Zerfaß 2006: 19). Viele Forscher sprechen mittlerweile von einer inflationären Verwendung – Innovation ist heute oft nicht mehr als ein Etikett, mit dem sich insbesondere Unternehmen gerne schmücken (vgl. Spachmann 2006: 8; Mast / Huck / Zerfaß 2006: 23; Mast / Huck / Zerfaß 2004: 7). Doch die Wenigsten wissen, was sich eigentlich genau hinter der Worthülse, dem Buzz-Word, der Modeerscheinung einer Innovation verbirgt.

#### 2.1.1. Begriffsdefinitionen und Dimensionen der Innovation

„Innovation ist ein schillernder, ein modischer Begriff“ (Hauschildt / Salomo 2007: 3). Wie Hauschildt und Salomo bereits andeuten, ist der Begriff der Innovation nur schwer zu definieren (vgl. Ebner / Geiß 2007: 28; Mitritzakis 2004: 20). Bullinger und Schlick (2002:

13 ff.) zeigen in ihrer Arbeit „Wissenspool Innovation“ eine Übersicht verschiedener Definitionen unter anderem aus unterschiedlichen Lexika auf und können dadurch belegen, wie vielfältig der Begriff verwendet wird. Sucht man danach bei Google, so erhält man ein Ergebnis von knapp 1 Milliarde Treffern (vgl. Hahn 2013: 25, überprüft am 07.12.2018). Ackermann (2013: 3) führte bereits 2013 eine Studie zur Evolution des Innovations-Begriffs durch. Er kam zu dem Ergebnis, dass insbesondere um die Jahrtausendwende ein Peak in der Verwendung des Wortes verzeichnet werden konnte. Nach einem leichten Abfall in den frühen 2000er Jahren ist die Tendenz seit 2010 wieder steigend (vgl. Ackermann 2013: 10).

Viele Autoren orientieren sich in ihren Studien an Schumpeter, der den Ausgangspunkt der Innovationsforschung bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts prägte (vgl. Hahn 2013: 26; Nordfors 2009: 9; Hauschildt / Salomo 2007: 12; Nordfors 2006: 6; Schumpeter 1987: 100 ff.). Er spricht von der „Durchsetzung neuer Kombinationen“ (Schumpeter 1987: 100). Oder aber sie beziehen sich auf die Definition von Rogers (vgl. Hahn 2013: 26; Karnowski 2011: 22). Tabelle 1 gibt einen Überblick über Begriffsdefinitionen verschiedener Autoren.

<p>„Unter Innovation wird zusammenfassend die Einführung von <b>neuen</b> Produkten, Verfahren oder Maßnahmen, die Individuen und deren Beziehungsgefüge betreffen, verstanden, wobei sich das Kriterium der Neuartigkeit auf das am Markt einführende Unternehmen bezieht. Innovationen sind kein Selbstzweck, sondern streben einen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes an, der jedoch nicht ursächlich vom Grad der Neuartigkeit der Innovation abhängt. Innovationen bedingen den Umgang mit Unsicherheit, Risiko, Komplexität und sozialen Konflikten.“</p>	<p>Haller 2003: 75</p>
<p>„An innovation may mean introducing a <b>new</b> technology, business model, distribution model, field of application or market. It is often a combination of them.“</p>	<p>Nordfors 2006: 7</p>

„Innovationen sind qualitativ <b>neuartige</b> Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber einem Vergleichszustand „merklich“ – wie auch immer das zu bestimmen ist – unterscheiden.“	Hauschildt / Salomo 2007: 7
„Innovationen sind aus dieser Perspektive zu definieren als technische, ökonomische oder soziale <b>Neuerungen</b> , die eine Änderung sozialer Praktiken beinhalten und denen von den beteiligten Akteuren kollektiv eine über kontinuierliche Anpassungsprozesse hinausgehende Neuheit zugesprochen wird.“	Zerfaß 2009: 34
„An innovation is an idea, practice or object that is perceived as <b>new</b> by an individual or other unit of adoption.“	Rogers 2003: 12
„This is because innovations and <b>new</b> technologies, are a bridge between some problems, needs or challenges of the past and the definite future where these problems are solved. Innovation is a vision of how these challenges are met and a desired future is created.“	Kauhanen 2005: 4

Tabelle 1: Begriffsdefinitionen Innovation.

Trotz der vielfältigen Definitionen des Innovationsbegriffs sind sich Forscher und Praktiker zumindest in einem Punkt weitgehend einig: Innovationen bedeuten stets etwas Neues (vgl. Mast 2015a: 966; Nordfors 2009: 8; Stumpf / Waasen 2007: 93, siehe auch Tabelle 1). Rademacher (2005: 139 f.) betont dabei, dass Innovationen nicht das „unbedingt oder originär Neue“ darstellen müssen, sondern auch Weiterentwicklungen des bereits Bestehenden sein können. Auch Hofbauer et al. (2009: 23) bestätigen, dass nach Schätzungen etwa 99 Prozent der Innovationen auf bereits Vorhandenem aufbauen. Dabei handelt es sich um Verbesserungen oder Weiterentwicklungen (vgl. Wieland 2016: 14).

Wie aus den Definitionen hervorgeht, kann die Innovation sowohl für die grundlegende wirtschaftliche Markteinführung stehen (vgl. Nordfors 2006: 5; Nordfors / Kreiss / Sandred 2005: 81; Nordfors 2005: 203; Zerfaß 2005b: 5; Zerfaß 2005c: 19; Mast / Zerfaß 2005b: 221), als auch den nächsten Schritt, nämlich einen sozialen Aspekt der massenhaften Nutzung, umfassen, der zum Ziel hat, eine Neuerung sozial in der Gesellschaft zu verankern und mit einem zugeschriebenen Nutzen für die Gesellschaft zu versehen (vgl. Fink / Mackrodt 2014: 1291; Kaiser 2007: 11; Köhler 2007: 62; Zerfaß 2006: 18; Kauhanen 2005: 12; siehe auch Tabelle 1). Dies wird häufig auch als Diffusion bezeichnet (vgl. Hofbauer et al. 2009: 38). Je nachdem, ob ein Schwerpunkt auf der reinen wirtschaftlichen Einführung der Innovation oder aber einer sozialen Nutzung liegt, unterscheiden sich die Autoren in ihren Definitionen voneinander. Dieser Aspekt grenzt die Innovation auch zu verwandten Begriffen wie der Invention ab: Unter einer Invention versteht man die bloße Erfindung, eine Innovation dagegen ist die erfolgreiche Einführung einer Neuerung (Innovationsdefinition 1) beziehungsweise ihre Einführung und wirtschaftliche sowie soziale Nutzung (Innovationsdefinition 2) (vgl. Roeßle 2007: 10 f.; Kauhanen 2005: 10). Eine Invention ist somit immer die Grundlage der Innovation (vgl. Möslin 2009: 4 f.) (vgl. Abb. 6).

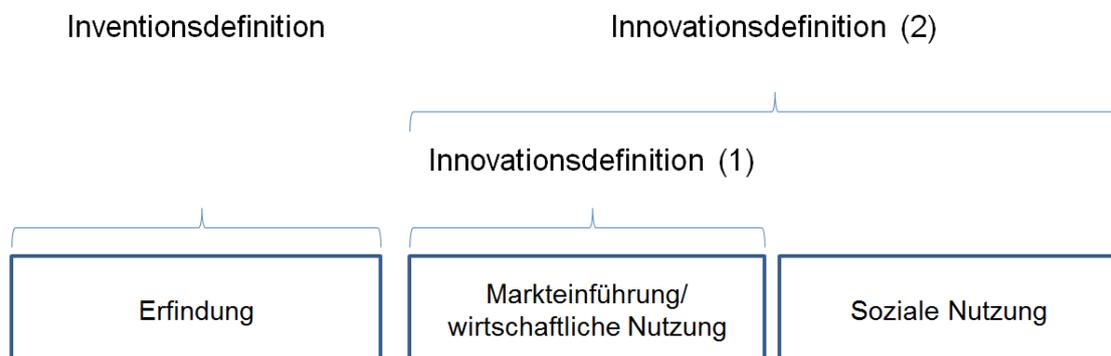


Abbildung 6: Begriffsunterscheidung Invention und Innovation (eigene Darstellung).

Innovation ist folglich nicht gleich Innovation. Innovationen lassen sich hinsichtlich verschiedener Dimensionen voneinander abgrenzen. Hauschildt benennt insgesamt fünf unterschiedliche Betrachtungsweisen, die für eine exakte Innovationsbestimmung beziehungsweise eine Einordnung der Innovation als solche notwendig sind (vgl. Hauschildt / Salomo 2007: 8; vgl. auch Schewe / Nienaber 2009: 228; Mast 2015a: 966; Benkenstein 2001):

- 1) Inhaltliche Dimension: Was ist neu an der Innovation?
- 2) Intensitätsdimension: Wie neu ist die Innovation?

- 3) Subjektive Dimension: Für wen ist die Innovation neu?
- 4) Prozessuale Dimension: Wo beginnt und wo endet die Neuerung?
- 5) Normative Dimension: Ist neu auch erfolgreich?

### 1) Inhaltliche Dimension

Die objektbezogene oder inhaltliche Dimension definiert die spezifische Innovationsart. Grundsätzlich lässt sich zwischen Produkt- und Prozessinnovationen unterscheiden (vgl. Trommsdorff / Steinhoff 2013: 4; Hauschildt / Salomo 2007: 9; Haller 2003: 72 f.). Steinhoff und Trommsdorff (2007: 5 f.) definieren diese wie folgt: „**Produktinnovationen** sind ausgerichtet auf neue Lösungen von Kundenproblemen. Sie offerieren eine Leistung, die neue Zwecke erfüllt oder vorhandene Zwecke auf eine neuartige Art und Weise löst. **Prozessinnovationen** bezeichnen neue Faktorkombinationen im innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozess. Ziel ist eine Steigerung der Effizienz, indem die Produktion eines Gutes zu geringeren Kosten, einer verbesserten Qualität, schneller oder sicherer erfolgt.“

Von Prozessinnovationen bekommt der Kunde somit meistens nichts mit, wohingegen Produktinnovationen einen ganz konkreten Kundennutzen erfüllen (vgl. Zerfaß / Sandhu / Huck 2004a: 6). Produkt- und Prozessinnovationen sind dabei stark voneinander abhängig (vgl. Großklaus 2014: 3). „Bei Innovationskooperationen von Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette kann die Innovation für den einen Partner ein neues Produkt sein und für den anderen eine Innovation im Produktionsprozess bedeuten“ (Hahn 2013: 28). Auch in einem einzigen Unternehmen kann eine Produktinnovation dazu führen, dass Prozesse entsprechend angepasst werden müssen, was schließlich zu Prozessinnovationen führt. Diese sind somit häufig die Folge von Produktinnovationen.

In der heutigen Zeit haben sich jedoch auch vielfältige andere Innovationsarten durchgesetzt, die in der Literatur behandelt werden. Möslein (2009: 7 ff.) nennt beispielsweise Organisations- oder Systeminnovationen, die oft auch als Businessinnovationen bezeichnet werden und auf Strukturereuerungen in Unternehmen abzielen. Zudem betont sie, dass zunehmend auch Innovationen des Intangiblen, wie Services, Strategien oder Systeme, eine Rolle spielen (vgl. Möslein 2009: 7 ff.; Kalt / Garn 2005: 189; Zerfaß 2005c: 19; Haller 2003: 73 f.). Gliese (2007: 55) beschäftigt sich in ihrer Arbeit beispielsweise mit sozialen Innovationen, die ein „gesellschaftliche[s] Problem[...] in Form einer Neuheit im sozialen Bereich“ lösen sollen. Auch Haller (2003: 73) und Nordfors (2009: 10) betonen die Existenz von sozialen Innovationen. Smodej und Kluwe (2007: 74) ergänzen das Innovationsportfolio um Wissenschaftsinnovationen, die sie als „Erfindungen

aus der Wissenschaft, die marktgängig gemacht, erfolgreich eingeführt und wirtschaftlich genutzt werden sollen“ definieren.

Bei spezifischer Betrachtung der Wertschöpfungskette von produzierenden Unternehmen können heute drei verschiedene Innovationsarten unterschieden werden (vgl. Abb. 7): Innovationen innerhalb der Stufen Entwicklung, Lieferantenmanagement und Produktion finden außerhalb der Kundenwahrnehmung statt. Es handelt sich somit um reine Prozessinnovationen. Die Bereiche Sales und Service verbinden einen engen Austausch zum Kunden, es handelt sich um Dienstleistungen, weshalb Innovationen in diesen Wertschöpfungsstufen Dienstleistungsinnovationen darstellen. Letztere haben wie die Produktinnovationen einen konkreten Kundennutzen (vgl. Zerfaß / Huck 2007a: 109; Roeßle 2007: 11; Zerfaß 2005b: 6; Zerfaß 2005c: 19; Zerfaß / Sandhu / Huck 2004a: 6; Benkenstein 2001: 690). Dienstleistungen nehmen einen großen Stellenwert in Unternehmen ein, indem sie zur Umsatzgenerierung und Zukunftssicherung beitragen und dabei helfen, eine führende Marktposition für das Unternehmen zu erreichen (vgl. Simon 2007: 165). Innovationen in diesem Bereich sind somit von großer Bedeutung. Das Ergebnis der Wertschöpfungskette von Unternehmen im produzierenden Bereich sind schließlich neue Produkte, die als Produktinnovationen vermarktet werden. Wird die Wertschöpfungskette als Ganzes erneuert, handelt es sich um Businessinnovationen.

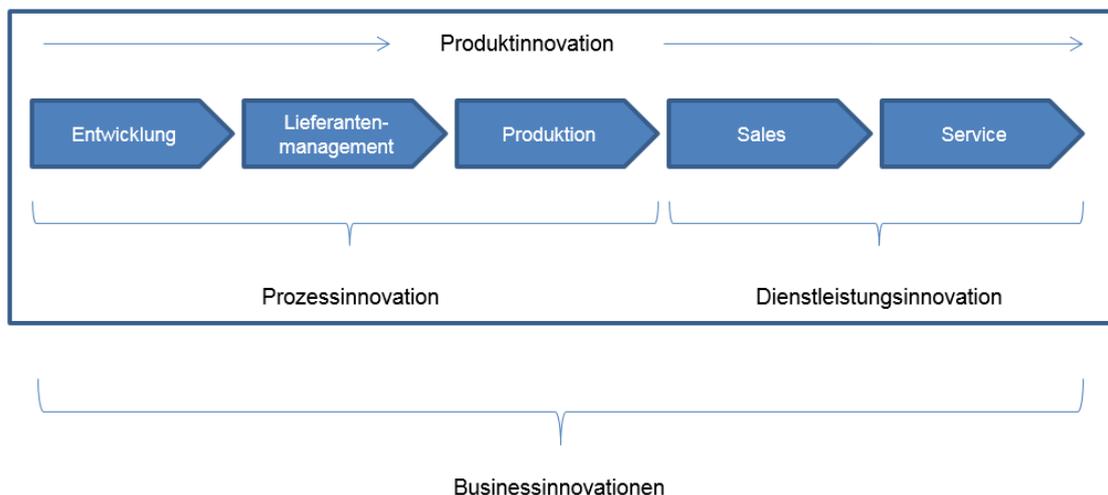


Abbildung 7: Innovationsarten innerhalb der verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette in Unternehmen am Beispiel eines produzierenden Unternehmens (eigene Darstellung).

In der vorliegenden Arbeit soll daher eine Fokussierung auf Produkt-, Prozess- und Dienstleistungsinnovationen erfolgen. Businessinnovationen, die aus strategischer Sicht für Unternehmen wichtig sind, sollen aufgrund ihres Stellenwertes als der Wertschöpfungskette übergeordneter Aspekt nicht explizit thematisiert werden.

## 2) Intensitätsdimension

Die Intensitätsdimension beschäftigt sich mit dem Neuigkeitsgrad von Innovationen. Wie neu ist eine Idee eigentlich wirklich? Handelt es sich lediglich um eine Weiterentwicklung des bereits Bestehenden oder um eine Weltneuheit? Abbildung 8 gibt einen Überblick.

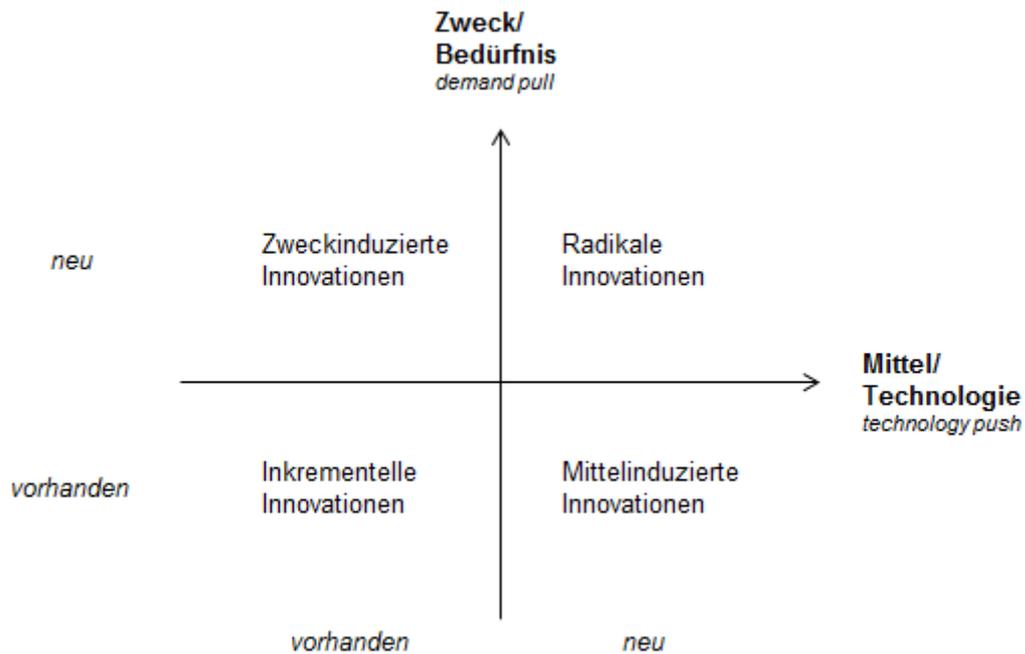


Abbildung 8: Intensitätsmatrix der verschiedenen Innovationen (eigene Darstellung in Anlehnung an Hauschildt 1993: 7 ff. zitiert in Mitritzakis 2004: 24).

Zu sehen ist eine Matrix mit zwei Dimensionen. Handelt es sich um ein bestehendes Bedürfnis, das mit einer im Markt bereits etablierten Technologie gelöst werden soll, beispielsweise in Form einer Weiterentwicklung der Technologie, spricht man von inkrementellen oder inkrementalen Innovationen (vgl. Steinhoff 2006: 31). Bei einem bestehenden Problem mit neuer Lösung ist die Rede von mittelinduzierten Innovationen, bei neuen Problemen, die mit bestehenden Technologien gelöst werden, von zweckinduzierten Innovationen. Sind sowohl Bedürfnis als auch Lösung neu, so handelt es sich um radikale Innovationen (vgl. Steinhoff 2006: 31). „Große Neuigkeitsgrade, also bahnbrechende Innovationen und neue Produkte realisieren zwar stärkere Wettbewerbsvorteile, sie sind aber auch mit sehr viel höheren finanziellen Risiken verbunden. Geringere Neuigkeitsgrade (Produktvariation und -modifikationen) bringen dagegen ein geringeres Risiko mit sich“ (Großklaus 2014: 1). Auch Haller (2003: 70) betont, dass die Steuer- und

Planbarkeit von Innovationen mit zunehmendem Neuigkeitsgrad schwieriger wird. Aufgrund des hohen Risikos fließt laut Schutkin (2015: 19) nur ca. zwölf Prozent des Budgets für Forschung und Entwicklung in radikale, also echte Neuerungen. Wie der Innovationsgrad empirisch gemessen werden kann, bleibt in der bestehenden Literatur zum Thema weitestgehend offen (vgl. Steinhoff 2006: 32).

Die Markt-Zweck-Dimensionen aus Abbildung 8 sind auch entscheidend, wenn man sich die Gründe für eine Innovation betrachtet. Hierbei kann zwischen „demand pull“ und „technology push“ unterschieden werden. Beim „demand pull“ reagiert ein Unternehmen auf die Probleme und Bedürfnisse der Kunden im Markt und entwickelt eine neue Lösung. Ein Bedürfnis kann bereits seit längerem am Markt bestehen oder ganz neu auftreten. Beim „technology push“ hingegen wird erst eine neue Technologie entwickelt, die für den Kunden in ein für ihn relevantes Produkt überführt werden muss (vgl. Trommsdorff / Steinhoff 2013: 27; Hauschildt / Salomo 2007: 7; Simon 2007: 166; Meffert 2006: 252). Auch dabei kann es sich um eine völlig neue Technologie handeln oder aber um bereits bestehende Anwendungen, die neu eingesetzt werden können.

### 3) *Subjektive Dimension*

„Neuartigkeit ist subjektiv“ (Steinhoff / Trommsdorff 2007: 8). Um eine Innovation als solche zu erkennen, kommt es stets auf die Betrachtungsperspektive an; die Zielgruppe einer Innovation spielt also eine entscheidende Rolle (vgl. Hauschildt / Salomo 2007: 24; Haller 2003: 66). Lediglich bei radikalen Innovationen oder absoluten Weltneuheiten kann davon ausgegangen werden, dass die Neuartigkeit einer Innovation von jedem gleichermaßen erkannt wird (vgl. Steinhoff 2006: 17). Es wird beispielsweise eine Unterscheidung getroffen, ob eine Innovation neu für das spezifische Unternehmen ist oder tatsächlich auch auf dem Markt bislang nicht existierte. Je nachdem wie stark der Neuigkeitsgrad für die einzelnen Akteure ausgeprägt ist, kann eine Einordnung in die Intensitätsmatrix (Abb. 9) erfolgen. Handelt es sich beispielsweise um neue Ideen für das Unternehmen und für den Markt, so sind diese Ideen für beide Akteure radikale Innovationen. Die Intensitätsmatrix wird somit um eine subjektive Komponente ergänzt (vgl. Abb. 9).

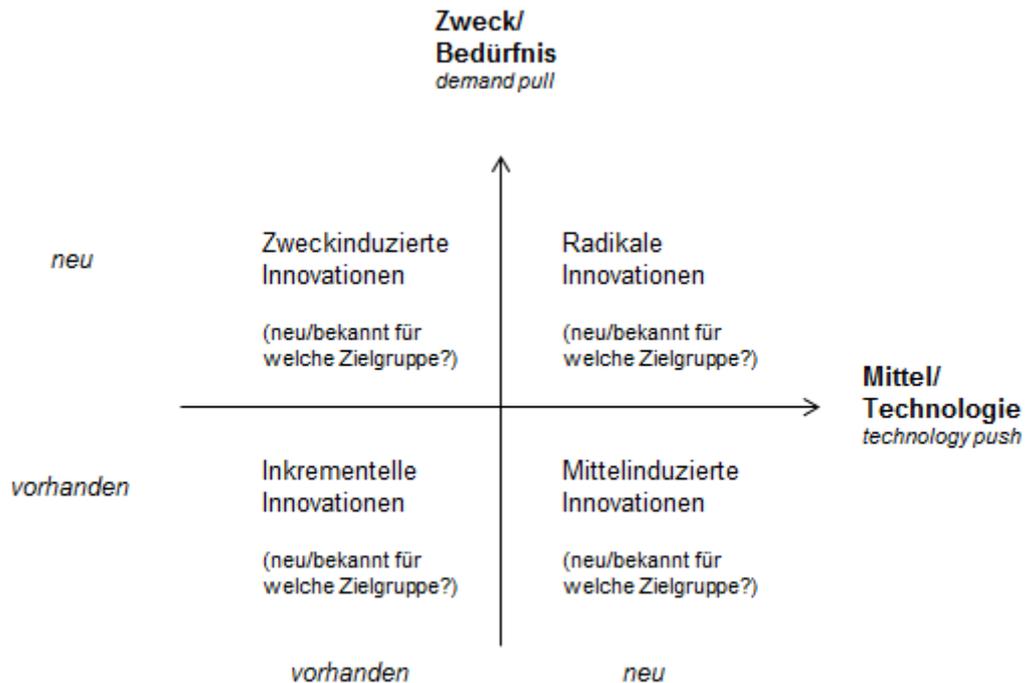


Abbildung 9: Intensitätsmatrix mit subjektiver Dimension (eigene Darstellung in Anlehnung an Hauschildt 1993: 7 ff. zitiert in Mitritzikis 2004: 24).

#### 4) Prozessuale Dimension

Die prozessuale Dimension beschäftigt sich mit der Entwicklung einer Neuerung (vgl. Mast 2015a: 966). Wie bereits erläutert, fassen verschiedene Autoren den Inventions- und Innovationsbegriff unterschiedlich auf: Sie differenzieren zwischen der Erfindung einer Neuerung, ihrer Markteinführung und einer anschließenden sozialen Nutzung. Dies impliziert bereits, dass Neuerungen und somit auch Innovationen nicht statisch sind, sondern sich in verschiedenen Phasen entwickeln. Die prozessuale Dimension fasst dies auf und beschreibt, wie eine Invention zu einer Innovation wird und wie sich die Innovation im Markt durchsetzt.

„Phasenmodelle sind idealisierte Abbildungen der Realität, die zur Komplexitätsreduktion beitragen“ (Steinhoff 2006: 18). Eine Phasenunterteilung findet zumeist nach einer zeitlichen Dimension statt, es wird also beobachtet, wie sich Neuerungen über die Zeit hinweg verändern, wie sie entwickelt, ausgewählt oder schließlich in den Markt eingeführt werden (vgl. Steinhoff / Trommsdorff 2007: 8). Bereits eine Vielzahl von Wissenschaftlern und Praktikern insbesondere aus der Betriebswirtschaftslehre haben sich mit

der Frage beschäftigt, wie ein idealtypischer Phasenverlauf einer Neuerung von der Invention zur Innovation aussehen könnte. Eine prozessuale Entwicklung konnten so gut wie alle in ihren jeweiligen Untersuchungen feststellen. Die konkrete Ausgestaltung einzelner Phasen unterschied sich jedoch häufig, was auf die unterschiedlichen Innovationsarten, Unternehmen und spezifischen Untersuchungssituationen zurückgeführt werden kann (vgl. Zerfaß / Möslin 2009: 418). So gibt es beispielsweise Unterschiede im Hinblick auf Detaillierungsgrad und die Bezeichnungen der einzelnen Phasen sowie die Anzahl der Phasen insgesamt (vgl. Corsten / Gössinger / Schneider 2006: 33). Zwei Gründe erschweren es, ein solches Ideal-Modell des Innovationsprozesses zu entwickeln: Es ist eine Herausforderung, eine exakte Abgrenzung der einzelnen Phasen vorzunehmen. Viele Phasen überschneiden sich oder ihr Übergang ist fließend (vgl. Thom 1980: 45). Hinzu kommt, dass ein Innovationsprozess für jede Neuerung erstmalig durchlaufen wird, es kann also nicht auf Erfahrungen zurückgegriffen werden, jedes Unternehmen in seiner spezifischen Entwicklungssituation unterscheidet sich von seinen Wettbewerbern (vgl. Haller 2003: 81). Kunert (2014a: 45 ff.) geht sogar so weit zu behaupten, ein idealtypisches Phasenmodell zu entwerfen, sei unmöglich. Er stützt sich dabei auf verschiedene Studien, die große Anstrengungen unternahmen, ein typisches Modell darzustellen, um so Innovationsprojekte zu standardisieren, was Ressourcen sparen und Kontrolle über die Prozesse verstärken sollte (vgl. Kunert 2014a: 45 ff.). Trotz der Kritik an der Existenz eines allgemeingültigen Modelles kann festgestellt werden, dass viele existierende Phasenmodelle Gemeinsamkeiten aufweisen, die darauf schließen lassen, dass Innovationsprozesse zwar nicht exakt identisch verlaufen, jedoch in ihren grundsätzlichen Entwicklungen vergleichbare Kernstufen passieren (vgl. Kap. 2.3.1).

##### *5) Normative Dimension*

Die normative Dimension beschäftigt sich mit der Wertung einer Innovation: Wie erfolgreich sind Neuerungen? Kann nur von einer Innovation gesprochen werden, wenn eine Neuerung auch die vorhandene Realität verbessert (vgl. Mast 2015a: 966)? Diese Dimension wird jedoch in der aktuellen Literatur weitestgehend vernachlässigt und soll auch in der vorliegenden Arbeit keine weitere Rolle spielen.

##### *Innovation – Präzisierung der Definition für die vorliegende Arbeit*

Da sich die vorliegende Arbeit mit der Digitalisierung der Wertschöpfungskette beschäftigt, sollen vorwiegend Produkt-, Prozess- und Dienstleistungsinnovationen in den Fokus

der Betrachtung rücken. Die für die vorliegende Arbeit geltende Definition einer Innovation kann somit im Hinblick auf die unterschiedlichen Dimensionen wie folgt formuliert werden:

*Innovation sind Neuerungen von Produkten, Prozessen oder Dienstleistungen, die sowohl Verbesserungen des bereits Bestehenden betreffen, als auch radikale Veränderungen mit sich bringen, und die von der breiten Öffentlichkeit als neu empfunden werden. Innovationen erstrecken sich über mehrere Phasen, die von der Entwicklung einer reinen Invention bis zu ihrer Markteinführung und wirtschaftlichen Nutzung reichen sowie eine soziale massenhafte Nutzung und Etablierung in der Gesellschaft beinhalten.*

Da für die Innovationskommunikation nur solche Neuerungen relevant sind, die auch in den Markt eingeführt und somit weiterverbreitet und zur Innovation werden, wird für die vorliegende Arbeit keine strikte Trennung zwischen den Begriffen Invention und Innovation vorgenommen. Wird eine Neuerung thematisiert, so ist davon auszugehen, dass diese auch in den Markt eingeführt und somit zur Innovation wird.

#### 2.1.2. Merkmale und Chancen durch Innovationen

Unabhängig davon, wie eine Innovation hinsichtlich ihrer Dimensionen definiert ist, zeichnen sich typische Merkmale ab, die nachfolgend kurz vorgestellt werden (vgl. Ebner / Geiß 2007: 28; Zerfaß / Sandhu / Huck 2004a: 6):

- Innovationen sind neuartig. Dies bedeutet, es handelt sich um etwas völlig *Unbekanntes*. Mangelnde Erfahrungen seitens der Nutzer oder Entwickler erzeugen sowohl Angst und Unsicherheit als auch Neugierde (vgl. Zerfaß / Sandhu / Huck 2004a: 6 f. und 12 f.; Haller 2003: 67). Individuelle Erfahrungen zur Verarbeitung von Neuerungen fehlen (vgl. Zerfaß 2005c: 29 ff.).
- Zudem zeichnen sich Innovationen oft durch einen hohen Grad an *Komplexität* aus. Insbesondere technische Innovationen sind häufig für Laien nur schwer verständlich. Lange Erläuterungen werden benötigt, um neue Funktionsweisen zu verdeutlichen und Kunden mit der Innovation vertraut zu machen (vgl. Zerfaß / Sandhu / Huck 2004a: 6 f. und 12). Dies führt häufig dazu, dass sich potenzielle Nutzer in einem ersten Schritt eher abgeschreckt fühlen.
- Innovationen sind außerdem häufig sehr *abstrakt*. Fehlende Beispiele erschweren ihre Vermittlung (vgl. Zerfaß / Sandhu / Huck 2004a: 6 f. und 13).

- Eng damit zusammen hängt das Merkmal der *unsicheren Nutzenstiftung*. Durch die hohe Komplexität und die Neuartigkeit einer Innovation, ist es dem Nutzer häufig nicht auf den ersten Blick klar, welche Verbesserungen eine Innovation mit sich bringt (vgl. Zerfaß / Sandhu / Huck 2004a: 6 f. und 14). Gerade dieser Kundennutzen sollte jedoch vermittelt werden, um einen Wettbewerbsvorteil darzustellen und der Innovation entsprechenden Erfolg zu bringen (vgl. Steinhoff / Trommsdorff 2007: 14).
- Weiterhin weisen Innovationen ein hohes *Veränderungspotenzial* auf und haben dabei nur eine sehr *geringe Anschlussfähigkeit* an bereits bekannte Themen. Sie liefern somit häufig keinen bestehenden Kontextrahmen, der den Nutzern hilft, die Neuerungen einzuordnen und einzuschätzen (vgl. Zerfaß / Sandhu / Huck 2004a: 6 f. und 13 f.).

Diese Merkmale stellen viele Journalisten vor die schwer überwindbare Herausforderung, Innovationen an die breite Öffentlichkeit zu kommunizieren, und erschweren somit häufig eine Verbreitung und anschließende Durchsetzung der Innovationen in der breiten Öffentlichkeit. Hohe Flopraten sind die Folge von Widerständen, die sich aufgrund der spezifischen Merkmale einer Innovation wie beispielsweise ihre Komplexität oder Abstraktheit ergeben. Das Risiko, das ein Unternehmen mit einer Innovation eingeht, ist aufgrund dieser hohen Flopraten entsprechend groß.

Gerade wenn ein Unternehmen aktuell Erfolge verzeichnet, besteht die Gefahr, die Zukunftsfähigkeit zu gefährden, wenn auf risikoreiche Innovationsaktivitäten verzichtet wird. Schutkin (2015: 11) bezeichnet dies als „Dornröschen-Effekt“: „Analog zur Märchenerzählung besagt dieser, dass gerade erfolgreiche Unternehmen (und Teams) es sich gerne in ihrer komfortablen Umgebung gemütlich machen und aufgrund ihrer Erfolge ihre Wohlfühlsituation genießen. Veränderungen im Umfeld werden als störend wahrgenommen, notwendige Anpassungen werden spät oder gar nicht vorgenommen. Das Neue ‚schläft‘, das Unternehmen konzentriert sich auf Routinetätigkeiten. Geschäftsmodelle und Strategien werden zu wenig hinterfragt. In einem dynamischen Wettbewerbsumfeld kann es so schnell zu einem bösen Erwachen kommen.“

Denn nur ein Unternehmen, das durch Innovationsaktivitäten frühzeitig auf mögliche Entwicklungen reagiert, kann auch zukünftig den Unternehmenserfolg sicherstellen (vgl. Großklaus 2014: 7). Wie bereits erläutert wurde, haben Produkte heute eine kürzere Lebensdauer als dies noch vor einigen Jahren der Fall war. Wünsche der Kunden werden individueller, das Marktumfeld ändert sich immer rasanter, der Wettbewerbsdruck steigt (vgl. Großklaus 2014: 10 f.). Entwickelt sich der Umsatz langsam rückläufig anstatt

weiterhin anzusteigen und den Soll-Zustand zu erreichen, spricht man von einer strategischen Lücke zwischen Soll- und Ist-Zustand, die durch Korrekturmaßnahmen wie Produktweiterentwicklungen, also Inventionen und Innovationen, geschlossen werden kann (vgl. Abb. 10).

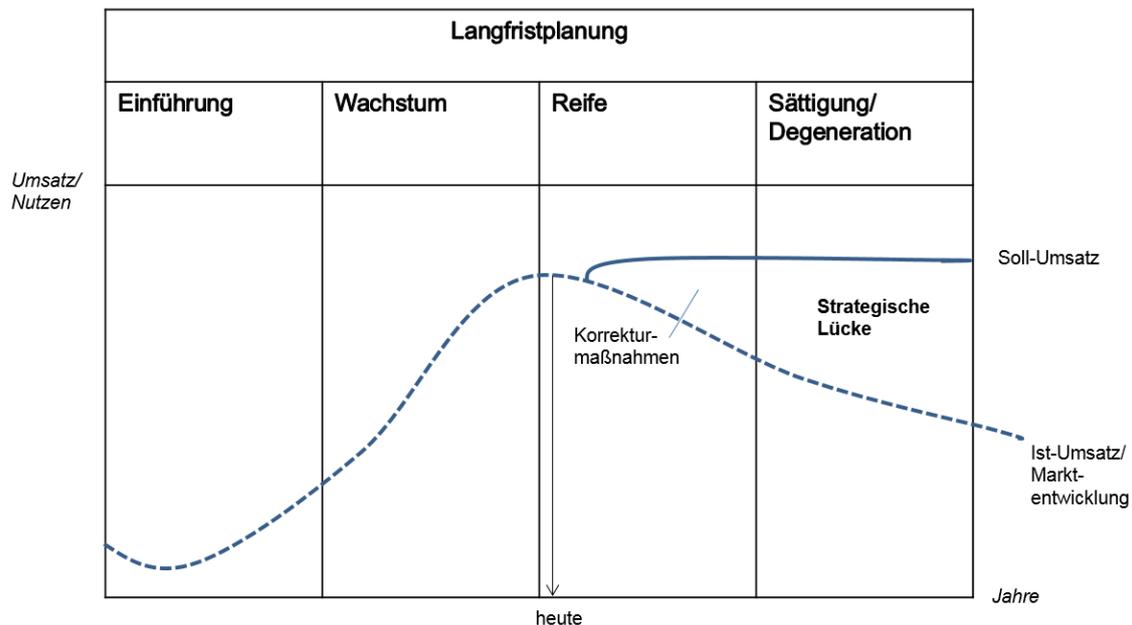


Abbildung 10: Strategische Lücke (eigene Darstellung in Anlehnung an Großklaus 2014: 12).

Ziel der Innovationsaktivitäten ist es, sich vom Wettbewerb abzugrenzen und auf das Image des Unternehmens einzuzahlen, um schließlich zum Unternehmenserfolg beizutragen (vgl. Großklaus 2014: 10). Innovationen spielen heute wie früher eine entscheidende Rolle (vgl. Ringel / Taylor / Zablit 2015; Wagner et al. 2014: 3; Andrew et al. 2008: 6) und weisen somit auch das Merkmal auf, Unternehmen den langfristigen Erfolg sichern zu können. Aus diesem Grund übernimmt der CEO oder Manager in Führungsposition häufig die Rolle des ausschlaggebenden Initiators für die Entwicklung von Innovationen im Rahmen des Innovationsmanagements (vgl. Scheuernstuhl / Theumer / Schmid 2013: 19; Andrew et al. 2008: 13).

### 2.1.3. Innovationsmanagement

Das Innovationsmanagement, das der Betriebswirtschaftslehre zugeordnet werden kann, ist verantwortlich für die Gestaltung und Steuerung der Innovationsprozesse (vgl. Zerfaß 2009: 33; Hauschildt / Salomo 2007: 32; Zerfaß 2005c: 20; Zerfaß / Sandhu / Huck 2004a: 7). Dies beinhaltet alle Abläufe und Prozesse in der Wertschöpfungskette eines Unternehmens (vgl. Mirow / Linz 2000: 250). Der Innovationsmanager ist dafür

verantwortlich, die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zu fördern, in die Prozesse eingebundene Personen zu informieren und zielgerecht zu koordinieren, Informations- und Kommunikationsprozesse zu gestalten und schließlich Rahmenbedingungen für innovatives Gestalten wie beispielsweise eine entsprechende Innovationskultur im Unternehmen zu schaffen (vgl. Wieland 2016: 15; Haller 2003: 106). Die Erfolgsfaktorenforschung im Innovationsmanagement hilft ihm dabei, diese Aufgaben möglichst optimal umzusetzen (vgl. Trommsdorff / Steinhoff 2013: 43 ff.; Hofbauer et al. 2009: 55 f.; Dyer / Gregersen / Christensen 2009; Hauschildt / Salomo 2007: 38; Steinhoff / Trommsdorff 2007: 12 f.; Steinhoff 2006: 21 f.; Ernst 2002).

Originär ist das Thema Innovation in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen großer Unternehmen angesiedelt (vgl. Franzke / Neumitz / Schuster 2013: 42). Viele Konzerne haben jedoch verstanden, dass Innovationen alle Bereiche und Ebenen des Unternehmens betreffen und teilweise sogar über Unternehmensgrenzen hinausgehen (vgl. Rammer et al. 2010: 30 und 176; Kalt / Garn 2005: 188 f.; Zahn 2000: 165). Diese Überlegung wird unter dem Ansatz der Open Innovation konkretisiert, der eine Ergänzung zum klassischen Innovationsmanagement darstellt und auf Henry William Chesbrough zurückgeht (vgl. Reichwald / Piller 2009: 117 f.; Chesbrough / Vanhaverbeke / West 2006: 43). Er besagt, dass Ideen sowohl innerhalb des Unternehmens entstehen, jedoch auch von außerhalb in ein Unternehmen hineingetragen werden können (vgl. Chesbrough / Vanhaverbeke / West 2006: 43). So kann ein Maximum an Kreativität, Intelligenz und Arbeitszeit sichergestellt werden (vgl. Kunert 2014b: 193). Der Ansatz brachte ein Umdenken im Innovationsmanagement mit sich. Zerfaß (2005c: 21 f.) betont: „Jahrzehntelang waren forschungsintensive Firmen darauf bedacht, die besten Entwickler und Marketingexperten der Branche für das eigene Unternehmen zu verpflichten. Verfechter der Open Innovation gehen dagegen davon aus, dass es niemals gelingen wird, alle exzellenten Kräfte zu bündeln. Deshalb muss man grundsätzlich sowohl mit eigenen als auch mit fremden Experten zusammenarbeiten.“

Zusammengefasst geht es somit beim Innovationsmanagement darum, alle internen und externen Bezugsgruppen eines Unternehmens systematisch in den Innovationsprozess einzubinden und Kooperationen beispielsweise mit Universitäten, Lieferanten, Start-Ups oder Wettbewerbern zu schaffen (vgl. Ernst / Zerfaß 2009: 62 f.; Waldmann 2009: 336). Insbesondere die Kunden der künftigen Produkte spielen durch das Einbringen der eigenen Ideen und Vorstellungen eine entscheidende Rolle für den Erfolg einer Innovation (vgl. Schutkin 2015: 81; Großklaus 2014: 8; Lüttgens / Gross 2008: 30; Reichwald 2007: 19; Helm 2000: 337).

Kunert (2014b: 193) fasst die vier Prinzipien, auf denen das Konzept der Open Innovation beruht, wie folgt zusammen:

- 1) Öffnung der Organisation für externe Personen
- 2) Problemfokussierung, beispielsweise durch den Einsatz handlungsleitender Fragen, die die Problemstellung konkretisieren
- 3) Freiwilligkeit der Teilnahme am Open Innovation-Prozess
- 4) Soziale Einbettung, die den Prozess der Open Innovation als Gemeinschaftsaufgabe beschreibt

Für das Konzept können eine Vielzahl unterschiedlicher Instrumente angewandt werden. Zu nennen sind beispielsweise Kooperationsformen wie festformulierte Verträge, denen die losen Kooperationen gegenüber stehen (vgl. u.a. Hahn 2013: 31; Enkel 2009: 178). Zudem spielen digitale Kanäle eine immer entscheidendere Rolle. Insbesondere Web 2.0-Anwendungen wie Communities, soziale Netzwerke, Wikis oder Blogs haben für Open Innovation an Bedeutung gewonnen und werden von einer Vielzahl von Autoren im Rahmen von Fallstudien behandelt (vgl. Franzke / Neumitz / Schuster 2013: 44 f.; Best et al. 2013a: 59; Reiber / Marwitz / Zotz 2013: 26 und 29 f.; Koch / Bullinger / Möslein 2009: 168; Roschek 2009; Zboralski / Gemünden 2009: 291; Erler / Rieger / Füller 2009; Schläffer 2009: 405; Franke / Shah 2003). Diese Plattformen ermöglichen und vereinfachen die Vernetzung der Partner sowie den Austausch und die Bewertung unterschiedlicher Ideen (vgl. Koch / Bullinger / Möslein 2009: 168). Eine weitere Methode, die der Motivation externer Partner dienen kann, stellen Ideenwettbewerbe dar (vgl. Walcher 2009: 141; Möslein / Neyer 2009: 94).

Viele Manager stehen dem Open Innovation-Ansatz nach wie vor kritisch gegenüber. Sie sehen überwiegend Gefahren im Teilen ihres internen Wissens wie beispielsweise den Verlust von geistigem Eigentum oder aber die fehlende Differenzierung zu Konkurrenten (vgl. Enkel 2009: 187 f.). Außerdem fürchten sie das Not-Invented-Here-Syndrom, bei dem Innovationen, die nicht im eigenen Haus entstanden sind, von der Belegschaft abgelehnt werden (vgl. Walcher 2009: 150). Dennoch ist das Konzept seit seiner Erfindung kontinuierlich angewachsen und wird von einer Vielzahl von Unternehmen erfolgreich angewandt (vgl. Chesbrough / Bogers 2014: 3 f.). Damit auch Mitarbeiter und externe Stakeholder die Innovationsaktivitäten eines Unternehmens akzeptieren und fördern, sollte eine begleitende Kommunikation ins Leben gerufen werden.

## 2.2. Innovationskommunikation

Eine umfassende Integration der Kommunikationswissenschaft als Baustein des Innovationsmanagements wurde bislang jedoch weitestgehend vernachlässigt oder wird frühestens in der Phase der Markteinführung als ein operatives Hilfsinstrument betrachtet (vgl. Zerfaß 2009: 24; Roeßle 2007: 11; Zerfaß 2005c: 20; Haller 2003: 106). Häufig wird gerade diese mangelnde Kommunikationsarbeit für ein Scheitern von Produkt-, Prozess- oder Dienstleistungsinnovationen verantwortlich gemacht (vgl. Zerfaß 2005b: 4; Mast 2005: 49 f.). Denn damit eine Innovation von einer breiten Zielgruppe wahrgenommen und akzeptiert werden kann, benötigt es der offiziellen Kommunikation über entsprechende Kanäle (vgl. Huck-Sandhu 2009: 195). Die Vision, die Problemlösung, der Nutzen, den eine Innovation bietet, muss schließlich von den Kunden erst einmal entdeckt werden (vgl. Nordfors 2009: 12; Heger / Schmeisser 2007: 1 f.; Nordfors 2006: 8). Einige Manager haben dies erkannt und etablieren nun neue Bereiche in ihren Unternehmen, die sich mit dem spezifischen Feld der Innovationskommunikation beschäftigen (vgl. Mast / Huck / Zerfaß 2006: 11).

Zerfaß, Huck und Sandhu (2004a: 4; vgl. auch Zerfaß / Huck 2007b: 848) definieren Innovationskommunikation wie folgt:

*„Als Innovationskommunikation bezeichnen wir die systematisch geplante, durchgeführte und evaluierte Kommunikation von Innovationen mit dem Ziel, Verständnis für und Vertrauen in die Innovation zu entwickeln sowie die dahinter stehende Organisation als Innovator zu positionieren.“*

Bereits aus der Definition geht deutlich hervor, dass die Innovationskommunikation dem Kommunikationsmanagement zugeordnet werden kann und einen strategischen Schwerpunkt haben muss (vgl. Trommsdorff / Steinhoff 2013: 21; Huck-Sandhu 2009: 196; Mast 2005: 47). Wie bei allen Kommunikationsthemen gilt, dass ein strategisches Vorgehen in der Unternehmenskommunikation nach aktuellen Ansichten der einzige Weg ist, sowohl Effektivität („die richtigen Dinge tun“) als auch Effizienz („die Dinge richtig tun“) der Unternehmenskommunikation sicherzustellen (vgl. Vetter 2007: 50; Zerfaß 2005b: 16). Wichtig ist dabei, dass sich die Kommunikationsziele an den übergeordneten Unternehmenszielen orientieren und entsprechend in den verschiedenen Abteilungen auf immer konkretere Ziele heruntergebrochen werden. Ein entsprechendes Kommunikations-Controlling sollte etabliert und angewandt werden, das den Kommunikationspro-

zess von Analyse über Planung der Kommunikation und Durchführung einzelner Maßnahmen bis hin zu einer abschließenden Erfolgskontrolle begleitet (vgl. Fink 2009: 224; Roeßle 2007: 20; Zerfaß 2006: 19; Zerfaß 2005c: 31; Morwind / Koppenhöfer Jörg P. / Nüßler Peter 2005: 92 f.; Zerfaß / Sandhu / Huck 2004a: 23).

Innovationskommunikation kann dabei auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet werden: Auf der Makroebene steht der Innovationsjournalismus und seine Verbreitung in der Gesellschaft im Vordergrund. Die Mesoebene beschäftigt sich mit der organisationalen Innovationskommunikation beispielsweise in Unternehmen, während auf Mikroebene die individuelle Führungskräftekommunikation innerhalb eines Unternehmens fokussiert wird (vgl. Zerfaß / Huck 2007a: 111; Blumenfeld / Gillenberg 2007: 19; Mast / Huck / Zerfaß 2006: 11; Zerfaß 2005b: 11). Ebenfalls auf der Mikroebene zu berücksichtigen ist die Kommunikation, die zwischen Kooperationspartnern intern oder extern ausgetauscht werden muss und häufig informell ausgerichtet ist (vgl. Zerfaß / Möslein 2009: 417; Kalt / Garn 2005: 191). Hier können seitens der organisationalen Innovationskommunikatoren geeignete Instrumente und Plattformen entwickelt und zur Verfügung gestellt werden, die diesen Austausch erleichtern. Wie strategische Innovationskommunikation auf den unterschiedlichen Ebenen konkret ausgestaltet werden kann, wurde von einer überschaubaren Zahl an Kommunikationswissenschaftlern diskutiert und soll nachfolgend beleuchtet werden.

### 2.2.1. Forschungsstand

Schwerpunkt der bestehenden Forschung zum Thema Innovationskommunikation war bislang das Verhältnis zwischen organisationaler Innovationskommunikation und dem Journalismus (vgl. Mast 2015a: 968; Ernst / Zerfaß 2009: 58). Als eine der ersten bedeutenden Untersuchungen in diesem Bereich gilt die Forschung von Mast, Huck und Zerfaß, welche bereits im Jahr 2004 eine deutschlandweite Trendstudie zur Innovationskommunikation durchführten und diese zwei Jahre später wiederholten (vgl. Mast / Huck / Zerfaß 2005c: 58; Mast / Huck / Zerfaß 2006: 12). Insbesondere die Pressearbeit rückte in den beiden Studien mit dem Titel „INNOVATE“ in den Vordergrund der Betrachtung. „Beide INNOVATE-Studien legten einen Schwerpunkt auf die Frage, wie Innovationen aus Unternehmen, Organisationen oder Forschungseinrichtungen über die Massenmedien in die Öffentlichkeit getragen werden können“ (Huck 2007d: 5 f.). Dabei wurden sowohl Kommunikationsfachleute als auch Journalisten mithilfe von Online-Fragebögen schriftlich befragt (vgl. Mast / Huck / Zerfaß 2004: 4 f.). Am ersten Durchgang, „INNOVATE 2004“, beteiligten sich insgesamt 376 Kommunikationsfachleute aus Unternehmen, Agenturen, Forschungseinrichtungen, Hochschulen, Politik und Verwaltung sowie

84 Journalisten aller Mediengattungen. In der zweiten Umfrage 2006 nahmen insgesamt 266 Kommunikationsfachleute und 80 Journalisten teil (vgl. Mast / Huck / Zerfaß 2006: 15 f.). Die Befragungen waren trotz der umfangreichen Teilnahme nicht repräsentativ, lieferten jedoch erste Einblicke in das Themenfeld (vgl. Zerfaß 2005a: 234; Mast / Huck / Zerfaß 2004: 4 f.; Mast / Huck / Zerfaß 2006: 15 f.). Im Folgenden soll eine Auswahl der für die vorliegende Arbeit relevanten Ergebnisse beider Studien präsentiert werden.

Durch die INNOVATE-Studien konnten erste Erkenntnisse zur Bedeutung der Innovationskommunikation für Unternehmen gesammelt werden. Bereits 2004 waren sich Kommunikatoren und Journalisten darin einig, dass Innovationen künftig für die Unternehmenskommunikation an Bedeutung gewinnen werden (vgl. Mast / Huck / Zerfaß 2004: 15). 2006 bestätigte sich dies. Die Befragten gaben an, dass das Thema präsenter sei, als noch zwei Jahre zuvor, Kommunikationsfachleute waren dabei sogar optimistischer als Journalisten (vgl. Mast / Huck / Zerfaß 2006: 20 f.) (vgl. Abb. 11).

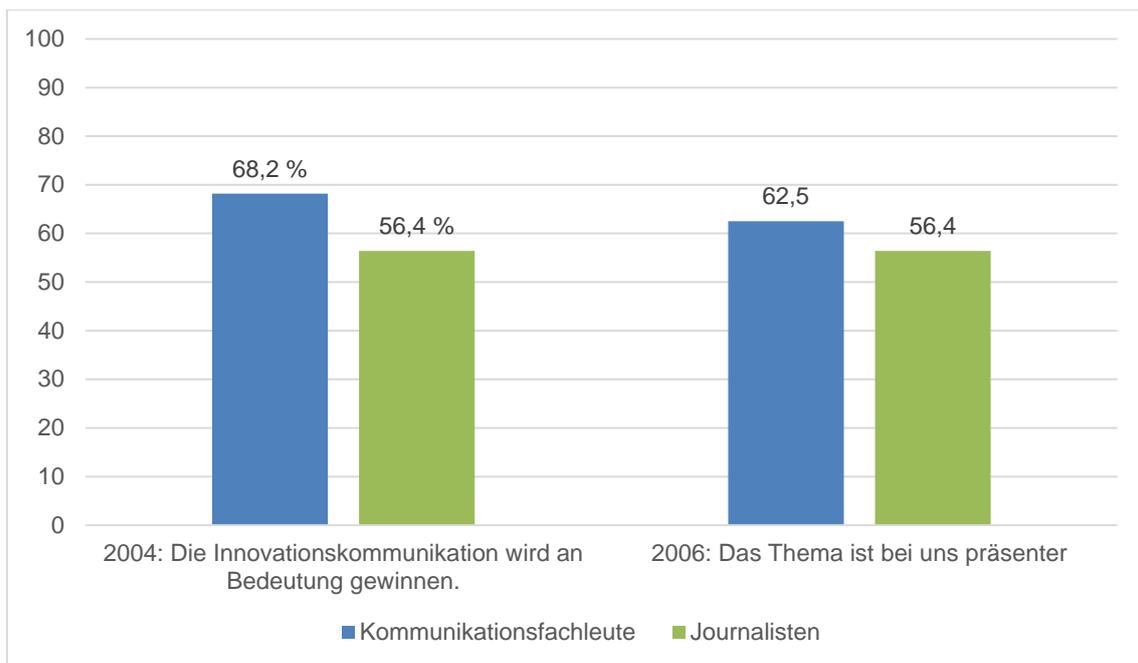


Abbildung 11: Prognostizierte Entwicklung der Innovationskommunikation – Personen, die 2004 auf die Frage „Wie schätzen Sie die Entwicklung der Innovationskommunikation ein?“ mit „an Bedeutung gewinnen“ (n\_Kommunikationsfachleute=376 und n\_Journalisten=84; Angaben in Prozent) und 2006 auf die Frage „Wie haben sich die Rahmenbedingungen für Innovationskommunikation in den letzten ein bis zwei Jahren verändert?“ mit einer steigenden Präsenz (n\_Kommunikationsfachleute=267 und n\_Journalisten=80; Angaben in Prozent) geantwortet haben.

Sowohl Kommunikatoren als auch Journalisten stimmten der Aussage zu, dass Innovationen eine gute Möglichkeit für Unternehmen und Medien seien, sich öffentlichkeitswirksam zu positionieren (vgl. Mast / Huck / Zerfaß 2006: 22; Mast / Huck / Zerfaß 2004: 6) (vgl. Abb. 12). Aus diesem Grund stellte ihre Vermittlung in den relevanten Medien für

die Unternehmenskommunikation auch ein wichtiges Kommunikationsziel dar – dies konnte insbesondere 2006 bestätigt werden (vgl. Mast / Huck / Zerfaß 2006: 31 f.).

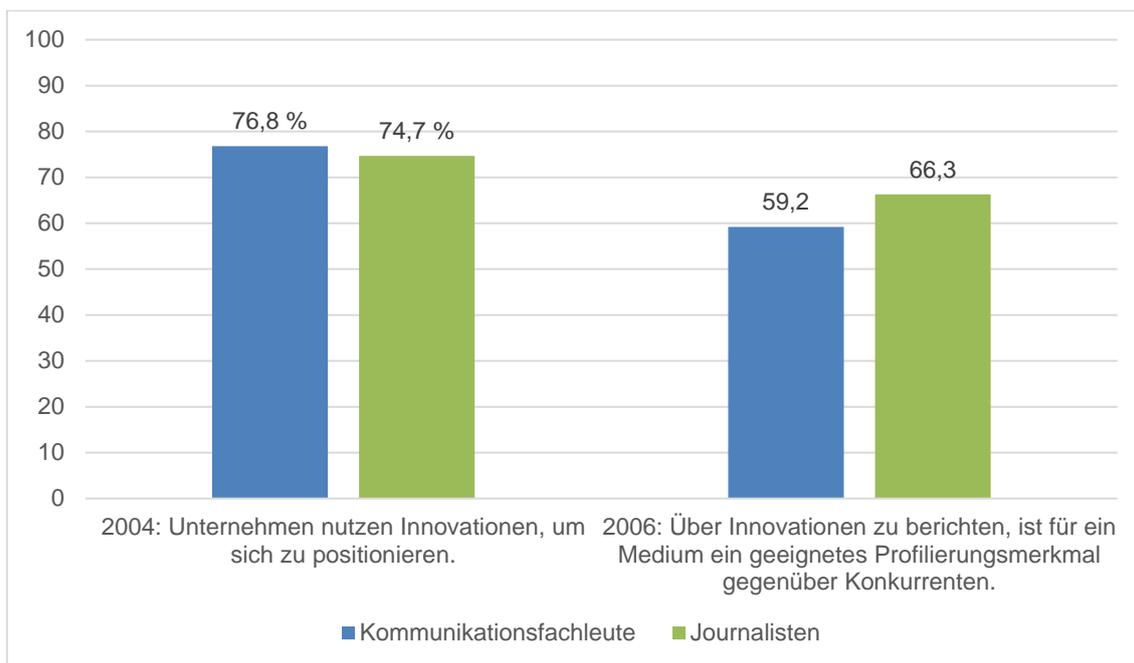


Abbildung 12: Positionierung durch Innovationen – Personen, die 2004 auf die Frage „Innovationen sind ein Thema in der öffentlichen Diskussion. Warum wird Ihrer Meinung nach über Innovationen gesprochen?“ mit „Unternehmen nutzen Innovationen, um sich zu positionieren“ (n\_Kommunikationsfachleute=376 und n\_Journalisten=84; Angaben in Prozent) und 2006 auf die Frage „Wie schätzen Sie den aktuellen Entwicklungsstand des Journalismus bei der Innovationsberichterstattung ein?“ mit „Über Innovationen zu berichten, ist für ein Medium ein geeignetes Profilierungsmerkmal gegenüber Konkurrenten“ (n\_Kommunikationsfachleute=264 und n\_Journalisten=80; Angaben in Prozent) geantwortet haben.

Dass Innovationen seitens der Unternehmen dennoch häufig bewusst zurückhaltend kommuniziert wurden, wurde 2004 festgestellt (vgl. Mast / Huck / Zerfaß 2004: 10). Diese Tatsache konnte in den beiden INNOVATE-Studien als Problem identifiziert werden, gaben doch die meisten der befragten Journalisten an, sich häufig mit Hilfe der offiziellen Unternehmenskommunikation über Innovationen zu informieren (vgl. Mast / Huck / Zerfaß 2006: 36 ff.; Mast / Huck / Zerfaß 2004: 13). Insbesondere Gesprächspartner in Unternehmen sowie Forschung und Ausbildung bildeten zum Zeitpunkt der Untersuchungen wichtige Quellen für Journalisten (vgl. Abb. 13). Dies zeigte sich auch 2006 (vgl. Abb. 14).

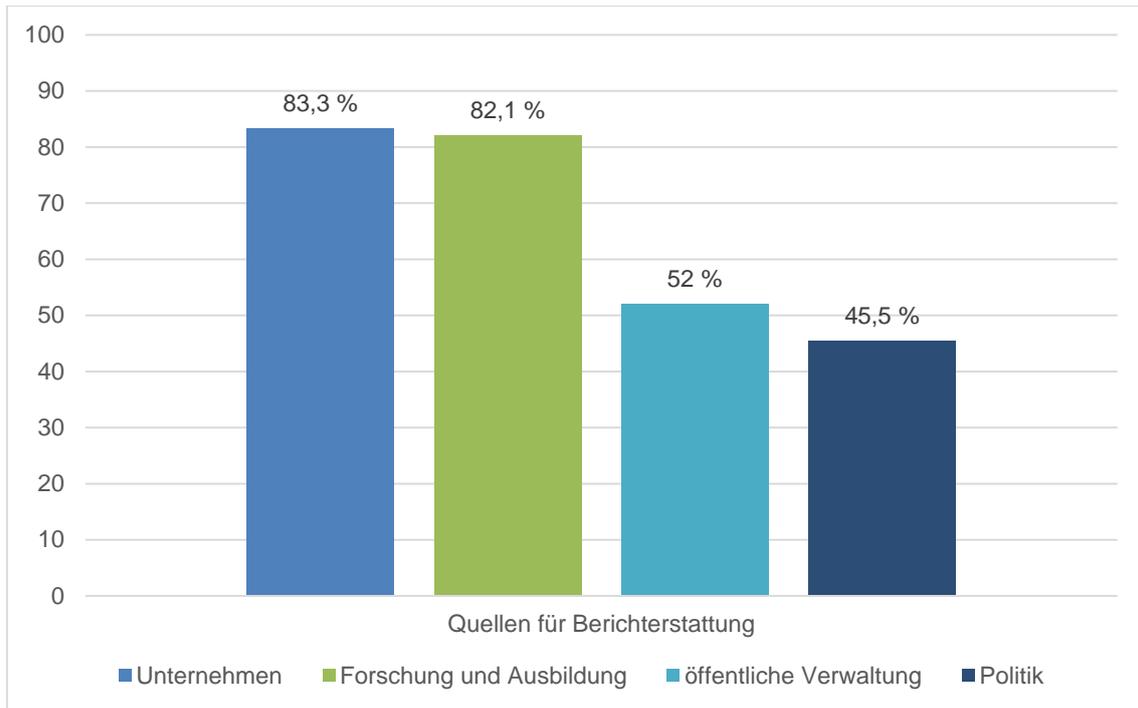


Abbildung 13: Quellen der Berichterstattung über Innovationen – Personen, die auf die Frage „Wie häufig orientieren Sie sich bei Ihrer Berichterstattung über Innovationen an den folgenden „Quellen“?“ mit „immer“ oder „häufig“ geantwortet haben (n\_Journalisten=84; Angaben in Prozent).

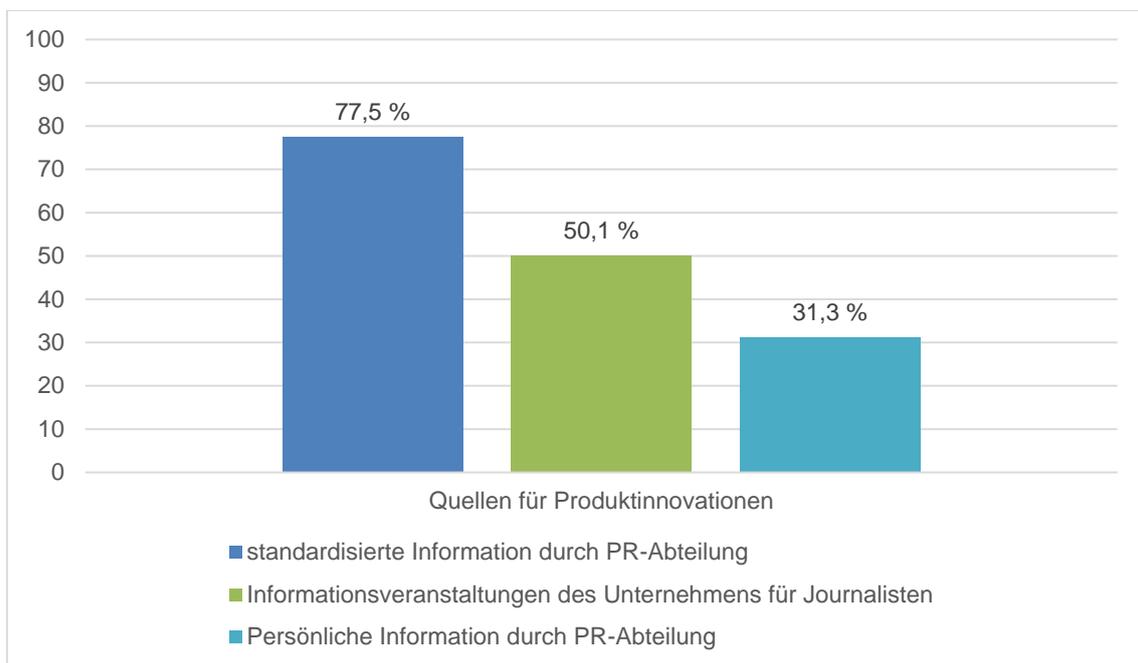


Abbildung 14: Wie Redaktionen von Produktinnovationen aus Unternehmen erfahren – Personen, die auf die Frage „Bitte geben Sie an, wie häufig Sie in Ihrem Arbeitsalltag von folgenden Quellen auf Produktinnovationen aufmerksam gemacht werden“ mit „sehr häufig“ oder „häufig“ geantwortet haben (n\_Journalisten=79; Angaben in Prozent).

Über die Hälfte der Kommunikatoren waren damals der Meinung, dass sich das Thema noch nicht nachhaltig in der Medienagenda verankern konnte (vgl. Mast / Huck / Zerfaß

2006: 18): „Zwei Drittel der Kommunikationsfachleute, aber auch zwei Drittel der Journalisten glaubten, dass eine ausführlichere Innovationsberichterstattung am mangelnden Fachwissen in den Redaktionen scheitert. Weiterhin waren mehr als 40 Prozent der Kommunikationsfachleute und die Hälfte der Journalisten der Meinung, dass es an von Unternehmen bereitgestellten Informationen über Innovationen mangelt“ (Mast / Huck / Zerfaß 2004: 8; vgl. auch Mast / Huck / Zerfaß 2006: 23 ff.). Die Autoren schrieben weiterhin (Mast / Huck / Zerfaß 2004: 15): „Deutliche Unterschiede zwischen Journalisten und Kommunikationsfachleuten ergeben sich für den Einsatz von PR-Instrumenten: Während jeder zweite Kommunikationsexperte den Einsatz abdruck- bzw. sendefähiger Beiträge für sehr gut geeignet hält, stimmt dem nur etwa jeder zehnte Journalist zu.“ Die Studien konnten somit belegen, dass eine fehlende oder falsch angewandte Kommunikationsarbeit, die weder auf Bedürfnisse noch Anforderungen der Journalisten eingeht, ein Grund für die fehlende Berichterstattung über Innovationen darstellen kann.

Die explizite Frage nach der Gestaltung eines Innovationsjournalismus beschäftigte in den folgenden Jahren weitere Wissenschaftler. Auch Nordfors untersuchte in seiner Forschung vermehrt das Verhältnis zwischen Journalisten und dem Thema Innovation. Er begründete das Konzept des Innovation Journalism, das ein neues Innovationsressort in Zeitungen mit dazugehörigen spezialisierten Innovationsjournalisten fordert (vgl. Kaiser 2007: 12 ff.). Nordfors verfolgte das Thema im Rahmen verschiedener Aktivitäten. So fanden regelmäßig Konferenzen zum Innovation Journalism statt, Forschungsbeiträge wurden in einer eigenen Publikation mit gleichem Namen veröffentlicht. Neben einem spezifischen Programm, das den Austausch verschiedener Innovationsjournalisten untereinander fördert, entwickelte er einen so genannten Innovation Journalism Index, der unter anderem die Integration von Wirtschaft- und Technik-Berichterstattung im Rahmen der Innovationsberichterstattung misst (vgl. Nordfors / Kreiss / Sandred 2005: 86). Er begründete dadurch ein neues Forschungsfeld, das das Verhältnis zwischen Innovationen und dem Journalismus zum Gegenstand hat (vgl. Luoma-aho / Nordfors 2009: 5).

Neben den Ansätzen zum Innovationsjournalismus und seinem Verhältnis zur organisationalen Innovationskommunikation gibt es zudem eine Vielzahl klein angelegter Studien, die sich mit Methoden und Instrumenten der Innovationskommunikation beschäftigten und überwiegend in Form studentischer Arbeiten durchgeführt wurden (vgl. Huck 2007a; Huck 2007b; Huck 2007c; Mast / Huck / Zerfaß 2006; Mast / Zerfaß 2005). Die Autoren befassten sich unter anderem mit dem Konzept des Framing in Verbindung mit Innovationen (vgl. Vetter 2007) sowie der Methode der Personalisierung (vgl. Klass 2007) oder des Storytellings (vgl. Simtion 2007). Zudem untersuchten sie, wie Innovationen in unterschiedlichen Medien dargestellt werden (vgl. Köhler 2007; Ebner / Geiß

2007) oder – überwiegend in Form von Fallstudien – welche Strategien verschiedene Einrichtungen und Unternehmen hinsichtlich der Innovationskommunikation über unterschiedliche Kanäle verfolgen (vgl. Ebner / Leutenecker / Wabnik 2013; Maisch 2012; Maisch / Tobies 2010; Maisch et al. 2011; Bungart / Köhler 2009; Helfrich 2009; Schewe / Nienaber 2009; Waldmann 2009; Blumenfeld / Gillenberg 2007; Gliese 2007; Kluwe / Smodej 2007; Stumpf / Waasen 2007; Miller 2005). Welche Instrumente als besonders geeignet für die Innovationskommunikation herausgearbeitet werden konnten, soll in Kapitel 2.2.5 dargestellt werden.

Zudem gibt es einige Untersuchungen, die sich mit der Akzeptanz für und der Resistenz gegenüber Innovationen beschäftigen. Haber und Bauer (2008) entwickelten beispielsweise ein Modell zur Erklärung der aktiven Reaktanz gegenüber Innovationen. Binsack (2003) beschäftigte sich dagegen spezifisch mit der Akzeptanz für Innovationen insbesondere in den frühen Phasen des Innovationsprozesses. Dabei untersuchte sie, wie sich Schemata auf die Produktbeurteilung und Schemawissen auf die Akzeptanz auswirken in Abhängigkeit vom jeweiligen Neuigkeitsgrad der Innovationen (vgl. Binsack 2003: 3). In der vorliegenden Arbeit werden auch diese Forschungen berücksichtigt (s. Kap. 2.3.).

#### *Strategischer Ansatz der Innovationskommunikation: Innovation Readiness*

Die bestehenden Untersuchungen konnten zwar erste Eindrücke vermitteln, welche Rolle das Thema Innovationskommunikation insbesondere für Journalisten spielt und welche Methoden auf operativer Ebene zur Anwendung kommen können, ein umfassendes Konzept mit einer starken strategischen Theoriebildung ließen sie jedoch offen (vgl. Huck 2007d: 5). Einen ersten Ansatz, diese Lücke zu schließen, lieferte Zerfaß mit seinem Modell der Innovation Readiness. Hierbei integrierte er drei theoretische Konzepte (Open Innovation, Innovation Systems und Networks of Innovation) zu einem übergeordneten Bezugsrahmen (vgl. Zerfaß 2005c: 24 f.) (vgl. Abb. 15):

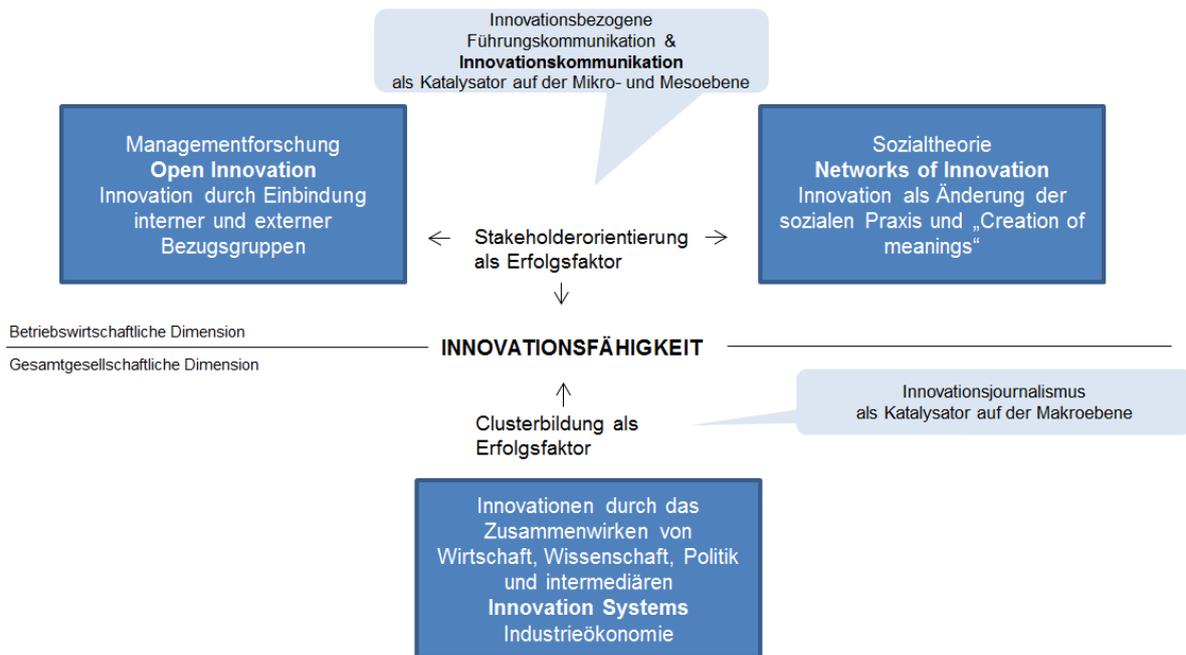


Abbildung 15: Innovation Readiness (eigene Darstellung in Anlehnung an Zerfaß 2005c: 25).

Im Zentrum des Modells steht die *Innovationsfähigkeit* eines Unternehmens. Zerfaß geht davon aus, dass diese Fähigkeit eines Unternehmens sowohl von sozialen (gesamtgesellschaftlichen) als auch von organisatorischen (betriebswirtschaftlichen) Faktoren abhängt (vgl. Roeßle 2007: 11 ff.; Zerfaß 2005b: 10; Zerfaß 2005c: 24 f.). Dementsprechend unterscheidet er zwei Perspektiven, in die die drei Konzepte eingeordnet werden.

Aus einer volkswirtschaftlichen Sicht gelten so genannte Cluster als entscheidender Erfolgsfaktor für die Innovationsfähigkeit. Diese Cluster werden zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und intermediären Systemen gebildet und zeichnen sich durch einen Mix aus Kooperation und Konkurrenz untereinander aus (vgl. Zerfaß 2005b: 9; Zerfaß 2005c: 24 f.). Neue Ideen, Produkte und Dienstleistungen entstehen insbesondere dann, wenn sich die verschiedenen Institutionen in so genannten *Innovation Systems* zusammenfinden (vgl. Zerfaß 2005c: 22 f.).

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist eine konsequente Stakeholderorientierung ein ausschlaggebender Erfolgsfaktor (vgl. Zerfaß 2005b: 10; Zerfaß 2005c: 24 f.). Hier integriert Zerfaß (2005c: 22) zum einen das Konzept der *Open Innovation*, das externe Bezugsgruppen in den Innovationsprozess einbindet. Auf der anderen Seite stehen die so genannten *Networks of Innovation*, die die Annahme widerspiegeln, dass Innovationen erst durch ihre gesellschaftliche Anwendung durch Stakeholder Bedeutung und Nutzen erhalten (vgl. Roeßle 2007: 11 ff.; Zerfaß 2005c: 24 f.).

Somit ordnet Zerfaß (2005c: 24 f.) die Innovationsfähigkeit gleich doppelt in den sozialen Kontext ein, wodurch auch die Kommunikation „als Mittel der Koordination von Handlungen und des Interessenabgleichs einen ganz neuen Stellenwert erhält“ (Zerfaß 2005c: 25). Zerfaß (2005c: 25) schreibt: „Viele Beziehungen zu Stakeholdern und Cluster-Mitgliedern lassen sich nicht über den Markt, durch Machtbeziehungen oder mithilfe von administrativ-rechtlichen Regeln gestalten. Gefragt ist vielmehr eine Bedeutungsvermittlung und Beeinflussung qua Kommunikation, durch persönliches und medial vermitteltes symbolisches Handeln.“

Die Innovationskommunikation findet in diesem Ansatz auf drei unterschiedlichen Ebenen statt und wirkt dabei als Katalysator und Treiber der Innovationsfähigkeit (vgl. Zerfaß / Huck 2007a: 111; Blumenfeld / Gillenberg 2007: 19; Mast / Huck / Zerfaß 2006: 11; Zerfaß 2005b: 11; Zerfaß 2005c: 25 f.). Auf der Makroebene spielt der Journalismus eine entscheidende Rolle und übernimmt eine wichtige Selektions- und Bekanntmachungsfunktion für Innovationen (vgl. Mast / Huck / Zerfaß 2006: 11). Durch die Massenmedien kann die Informationsübertragung in Innovationssystemen sichergestellt, Gefahren und Risiken von Innovationen diskutiert oder Wissenschaftserkenntnisse verbreitet werden (vgl. Roeßle 2007: 14). Zudem kann Kommunikation verschiedene Gesellschaftsbereiche miteinander vernetzen und motivierend auf die Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure im Innovationsprozess einwirken (vgl. Mast 2015a: 967). Auf der Mesoebene wird die Organisationskommunikation fokussiert, die Innovationen an ausgewählte Stakeholder vermitteln soll (vgl. Mast / Huck / Zerfaß 2006: 11). Die organisationale Innovationskommunikation sollte nach Zerfaß insbesondere drei Aufgabenbereiche umfassen: Die interne Innovationskommunikation beinhaltet eine Handlungskoordination und Interessenklärung mit den internen Bezugsgruppen, die das Unternehmen gestalten und an der arbeitsteiligen Formulierung und Umsetzung seiner Ziele mitwirken. Das Innovationsmarketing richtet sich dagegen an alle, mit denen Austausch- und Konkurrenzbeziehungen bestehen. Dies erfolgt beispielsweise über Pilotkunden-Werbung, Händlerpromotions oder gar die gezielte Verunsicherung von Wettbewerbern durch die Ankündigung neuer Technologiestandards. Zuletzt fokussiert die Innovations-PR die Gruppen, die in keinem Organisations- oder Marktverhältnis stehen. Ihr Ziel ist es, konkrete Handlungsabstimmungen durchzuführen, Vertrauen aufzubauen, Glaubwürdigkeit zu vermitteln und das Unternehmen als Innovationsträger zu positionieren (vgl. Zerfaß / Sandhu / Huck 2004a: 15 f.). Wie dies operativ umgesetzt werden soll, lässt das Konzept jedoch offen.

Auf der Mikroebene sollen die Neuerungen schließlich im Rahmen des betrieblichen Alltags insbesondere durch Führungskräfte an die Mitarbeiter vermittelt werden (vgl. Mast

/ Huck / Zerfaß 2006: 11). Es geht darum, dass die Menschen die Innovationen akzeptieren und nutzen (vgl. Mast 2015a: 967).

Zerfaß und Ernst (2009) griffen das Thema der Innovationskommunikation in einer kleineren Studie im Jahr 2009 noch einmal auf, sein Konzept blieb jedoch bestehen. Der Ansatz der Innovation Readiness liefert somit ein erstes umfassendes Modell der Innovationskommunikation, das verschiedene Perspektiven und Ebenen integriert, jedoch auf die Zielsetzung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens fixiert ist und somit speziell auf eine Innenperspektive des Unternehmens, also auf Aktivitäten, die zu einer Veränderung im Unternehmen führen, abzielt. Die vorliegende Arbeit soll mit dem Zielkonstrukt Akzeptanz für eine Innovation vermehrt die Außenperspektive betrachten. Es geht demnach darum, wie Innovationen bei externen Zielgruppen ankommen, um somit den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens zu erhöhen. Innovationsfähigkeit ist der erste Schritt, eine Verbreitung der Innovation in der Öffentlichkeit der nächste.

Auch Zerfaß erwähnt diesen Aspekt bereits. Leider bleibt sein Ansatz im Hinblick auf die Innovationskommunikation recht abstrakt. Zerfaß beschreibt, dass Innovationskommunikation ein mögliches Instrument sein kann, Menschen in ihrer Entscheidungsfindung für eine Innovation aktiv zu unterstützen, geht jedoch nicht genauer darauf ein, in welcher Art und Weise dies geschehen kann – eine operative Anwendung mit Handlungsempfehlungen fehlt.

Auf der Mikroebene konzentriert sich der Ansatz weiterhin lediglich auf die Führungskräftekommunikation, berücksichtigt jedoch nicht die informelle Kommunikation zwischen Individuen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Die Makro-Ebene sieht Innovationsjournalismus lediglich als Katalysator für die Kommunikation zwischen verschiedenen sozialen Systemen, die Innovationen gemeinsam entwickeln sollen. Dass Journalisten jedoch auch die Meinung der breiten Öffentlichkeit und somit des normalen Kunden beeinflussen können, thematisiert Zerfaß nicht direkt. Zudem fehlen aufgrund der Abstraktheit des Modells die Auswirkungen innovationsmanagement-theoretischer Erkenntnisse auf die organisationale Innovationskommunikation, wie die unterschiedlichen Innovationstypen und die Frage nach der Allgemeingültigkeit des Modells in Bezug auf Dienstleistungs-, Produkt- und Prozessinnovationen. Zuletzt geht Zerfaß in seinem Konzept nicht auf die prozessuale Dimension von Innovationen ein. Er berücksichtigt in seinem Ansatz nicht, dass sich Innovationen über die Zeit hinweg entwickeln und auch ihre Verbreitung bis hin zur Akzeptanz prozessual verläuft, was wiederum Auswirkungen auf die Gestaltung der organisationalen Innovationskommunikation hat.

Nach 2009 gab es kaum noch Forschung zum Thema, obwohl viele Autoren auf die nach wie vor bestehende Forschungslücke eines umfassenden Innovationskommunikationsansatzes hinwiesen. Auch wenn Zerfaß mit seinem Ansatz der Innovation Readiness bereits eine bedeutende theoretische Einordnung der Innovationskommunikation definiert hat, lässt er einige Forschungslücken offen. Die vorliegende Arbeit soll diese Lücken aufgreifen. Es wird daher aufbauend auf den Überlegungen von Zerfaß insbesondere die betriebswirtschaftliche Sicht der Innovationskommunikation eines Unternehmens fokussiert. Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit der Verarbeitung von Innovationen in der breiten Öffentlichkeit von der Entwicklung einer Innovation bis hin zu ihrer massenhaften Nutzung in Abhängigkeit innovationsmanagement-theoretischer Erkenntnisse. Daraus werden konkrete Ableitungen für eine strategische Innovationskommunikation herausgearbeitet, die letztlich auch Auswirkungen für die Pressearbeit im Rahmen eines Innovationsjournalismus haben soll. Dabei sollen umfassende Erkenntnisse bestehender Forschung wie beispielsweise Herausforderungen für die Innovationskommunikation, Ziele und Aufgaben, Akteure sowie Methoden genutzt und weiterentwickelt werden.

#### 2.2.2. Herausforderungen und Voraussetzungen erfolgreicher Innovationskommunikation

Jedes Merkmal der Innovationen, das in Kapitel 2.1.2 bereits vorgestellt wurde, stellt eine Herausforderung für die Innovationskommunikation dar (vgl. Roeßle 2007: 16; Zerfaß 2005c: 29):

- **Komplexität:** Die hohe Komplexität vieler, insbesondere technischer Neuerungen führt zu hohen Anforderungen an die inhaltliche Darstellung der Innovation im Rahmen der strategischen Innovationskommunikation. Neben der eigentlichen Neuerung muss häufig auch der Anwendungskontext als ein Bewertungsrahmen und zur Einordnung der Innovation vermittelt werden (vgl. Kupczyk 2007: 91; Zerfaß 2005b: 15; Zerfaß 2005c: 29). Die Kommunikation muss daher versuchen, durch Beispiele die Komplexität zu verringern (vgl. Fink / Mackrodt 2014: 1288). Dabei stehen auch die Kommunikatoren selbst erst einmal vor der Herausforderung die Funktionsweise und Anwendungsmöglichkeiten der Innovation zu verstehen, bevor sie diese allgemeinverständlich aufbereiten und weitervermitteln können (vgl. Nordfors 2006: 5).
- **Abstraktionsgrad:** Innovationen sind häufig sehr abstrakt, konkrete Anwendungsbeispiele fehlen oft. Dies erschwert die Kommunikation und insbesondere die

Visualisierung der Innovation (vgl. Zerfaß 2005b: 15; Zerfaß 2005c: 30; Zerfaß / Sandhu / Huck 2004b: 56).

- Geringe Anschlussfähigkeit an bekannte Themen: Die geringe Anschlussfähigkeit an Vorhandenes führt dazu, dass für die Kommunikation der Innovation kein Kontextrahmen bei den Rezipienten genutzt werden kann, in den diese die Innovation einordnen und somit besser verstehen können. Ein Bezug zu bekannten Themen und Denkweisen ist somit kein Mittel der Innovationskommunikation, das ohne Schwierigkeiten und Hilfsstellungen angewandt werden kann (vgl. Fink / Mackrodt 2014: 1288; Zerfaß 2005b: 15 f.; Zerfaß 2005c: 30).
- Veränderungspotenzial innerhalb der Organisation: Auch die interne Kommunikation ist im Rahmen der Innovationskommunikation ein unverzichtbarer Bestandteil. Innovationen bringen nicht nur für Kunden oder die Gesellschaft Veränderungen mit sich, sondern auch innerhalb des Unternehmens, insbesondere wenn es sich um Prozessinnovationen handelt (vgl. Zerfaß 2005b: 156; Zerfaß 2005c: 30).
- Unsicherer Nutzen: Dieses Merkmal der Innovationen kann die Unternehmenskommunikation in eine Glaubwürdigkeitskrise stürzen. So müssen zwar frühzeitig die potenziellen Vorteile der Neuerungen überzeugend kommuniziert werden, damit mögliche Rezipienten vom Nutzen einer Innovation überzeugt werden und die Fantasie der Nutzer angeregt wird, andererseits besteht bei Innovationen stets das Risiko, dass diese scheitern (vgl. Fink / Mackrodt 2014: 1288). Große Vorankündigungen und Versprechen können in diesem Fall somit unglaubwürdig erscheinen (vgl. Nordfors 2006: 5; Zerfaß 2005b: 156; Zerfaß 2005c: 31).
- Neuartigkeit: Durch die mangelnde Erfahrung, die die Nutzer mit einer Innovation verbinden, sieht sich die Unternehmenskommunikation häufig gezwungen, erst einmal negative Gefühle wie Angst und Vorurteile aus dem Weg zu räumen (vgl. Nordfors 2006: 4; Zerfaß 2005b: 15; Zerfaß 2005c: 29 f.). Sie muss Neugierde wecken und Ängste relativieren (vgl. Fink / Mackrodt 2014: 1288). Doch die Neuartigkeit der Innovation hat auch Auswirkungen auf die Kommunikatoren selbst. Innovationskommunikation lässt sich nur schwer vorab planen oder vorbereiten, da nicht klar ist, wann eine Innovation entsteht und wie diese aussieht, bis sie schließlich fertig entwickelt ist (vgl. Ebner / Geiß 2007: 34 f.).

Insbesondere der letzte Aspekt stellt eine große Herausforderung in Konzernen dar. Wie bereits mit Hilfe der INNOVATE-Studien herausgearbeitet werden konnte, gibt es häufig

Probleme im Informationsfluss von der Fachabteilung zur Unternehmenskommunikationsabteilung, weshalb Kommunikatoren von der Existenz einer Innovation oft zu spät erfahren (vgl. Mast / Huck / Zerfaß 2006: 25 ff.; Mast / Huck / Zerfaß 2004: 9 f.). Hintergrund ist häufig die Angst der Fachbereiche, Innovationen zu früh publik zu machen und somit der Konkurrenz in die Hände zu spielen (vgl. Mast / Huck / Zerfaß 2004: 9 f.). Kommunikatoren werden oft nicht ausreichend und frühzeitig genug mit den entsprechenden Informationen versorgt und können somit nur sehr spät in den Innovationsprozess einsteigen (vgl. Gerber / Müller 2012; Ebner / Geiß 2007: 33; Roeßle 2007: 19). Häufig werden Informationen sogar aus den Fachabteilungen zuerst nach außen getragen, bevor die Unternehmenskommunikation darüber informiert wird (vgl. Roeßle 2007: 20). Insbesondere in Zeiten einer zunehmenden Informationsflut, die auf Rezipienten einfließt, kann die Unternehmenskommunikation jedoch bereits eine wichtige Vorabauswahl relevanter Neuerungen treffen und diese auf Kanälen mit großer Reichweite platzieren (vgl. Hofbauer et al. 2009: 241). Daher ist es nötig, den organisationalen Aufbau und Ablauf in Unternehmen so zu gestalten, dass die Kommunikationsabteilungen in Innovationsprozesse eingebunden und somit in ihrer Arbeit unterstützt werden; die organisationale Struktur hat demnach Einfluss auf den Innovationserfolg und stellt Unternehmen ebenfalls vor entsprechende Herausforderungen (vgl. Vahs / Schmitt 2010: 9; Fink 2009: 213; Kupczyk 2007: 103).

### 2.2.3. Ziele und Aufgaben der Innovationskommunikation

Die vielfältigen Herausforderungen der Innovationskommunikation, insbesondere die Merkmale, die Innovationen mit sich bringen, wie Komplexität oder unsicherer Nutzen, führen in der Praxis häufig zu Widerständen bei den Zielgruppen (vgl. Schutkin 2015: 5; Lindlar 2005: 114). Menschen bauen Barrieren gegenüber einer Innovation auf, die nur schwer überwunden werden können (vgl. Witte 1999: 15). Allgemein lässt sich zwischen so genannten Wissens- und Wollensbarrieren unterscheiden (vgl. Best et al. 2013a: 63 f.; Ebner / Leutenecker / Wabnik 2013: 7; Simon 2007: 167 f.; Witte 1999: 13 f.). Bei den Wissensbarrieren fehlen dem Individuum Informationen und Qualifikationen. Durch einfache Schulungen lassen sich diese unkompliziert überwinden (vgl. Simon 2007: 168). Die Wollensbarrieren beziehen sich dagegen auf den Willen der Beteiligten, der Innovation eine Chance zu geben; der Wunsch, am Bestehenden festzuhalten, ist vorrangig (vgl. Simon 2007: 167 f.; Witte 1999: 13 f.). Es ist also wichtig, frühzeitig Menschen mit Informationen zu versorgen, um so Akzeptanz für Innovationen zu schaffen und die Wollensbarrieren zu überwinden (vgl. Lindlar 2005: 114 f.), oder wie Renn (1986: 44) betont: „Die Veränderungen in Technik und Produktion müssen auf Akzeptanz stoßen.“ Das

Schaffen von Vertrauen und Akzeptanz für eine Innovation gehört somit zu den wesentlichen Zielen der Innovationskommunikation (vgl. Blumenfeld / Gillenberg 2007: 19; Claassen 2005: 122 f.).

„Akzeptanz ist [...] das Ergebnis eines komplexen Informations- und Emotionsprozesses im Kopf der Zielkunden“ (Trommsdorff / Steinhoff 2013: 3). Lindlar (2005: 114) definiert Akzeptanz als „positive Annahme oder Übernahme einer Idee, einer Sache, einer Person, eines Unternehmens“.

Renn (1986: 44), der sich intensiv mit Technikakzeptanz beschäftigt, fasst zusammen:

*„Vielmehr soll hier unter Akzeptanz die positive Aufnahme einer Veränderung der physischen Umwelt verstanden werden, nachdem eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Gegenstand der Veränderung stattgefunden hat.“*

Es reicht also nicht, eine Innovation einfach nur anzunehmen. Erst durch eine Annahme als Folge eines intensiven Prozesses der Auseinandersetzung mit einer Innovation, beispielsweise in Folge eines Phasenmodells der Innovationsverarbeitung, kann vollumfängliche Akzeptanz entstehen, da ein potenzieller Übernehmer erst dann eine Innovation in ihrer Gänze einschätzen kann. Diese Definition für Akzeptanz sowie die Akzeptanzbildung als Zielkonstrukt der Innovationskommunikation sollen auch der vorliegenden Arbeit zu Grunde gelegt werden.

Für den Erfolg einer Innovation ist das Entstehen von Akzeptanz bei den Zielgruppen entscheidend. Ein Einflussfaktor auf die Akzeptanz eines potenziellen Kunden für eine Innovation ist das Image eines Unternehmens. „Ein Unternehmensimage ist eine individuelle Gedächtnisstruktur, in der das Wissen einer Person über ein Unternehmen in Form von Attributen, die dem Unternehmen zugeschrieben werden, repräsentiert ist. Ein Image kann befürwortend, ablehnend, ambivalent oder auch neutral sein“ (Einwiller 2014: 377). Das Unternehmensimage hat einen großen Einfluss auf Einstellungen, Präferenzen und Kaufverhalten von Individuen (vgl. Trommsdorff / Steinhoff 2013: 116). In Zeiten zunehmender Homogenität von Produkten und Dienstleistungen und immer schnellerem Wandel kann das Image als Innovator dazu beitragen, ein Gefühl von Vertrauen zu schaffen; als Kunde möchte man von einem Unternehmen kaufen, das auch morgen noch in der Lage ist, tolle Produkte herzustellen (vgl. Nordfors 2006: 3). Das individuelle Image, das eine Person von einem Unternehmen hat, hat also auch Auswirkungen auf die subjektive Auseinandersetzung des Individuums mit der Innovation, die ein Unternehmen vermarkten möchte, und somit auch auf die Akzeptanzbildung. Hat ein

Unternehmen schließlich vollständige Akzeptanz für eine Innovation bei den Kunden erlangt, so zahlt dies wiederum auf das Unternehmensimage ein.

Eine wichtige Aufgabe der Innovationskommunikation vor dem Hintergrund des Zielkonstrukts der Akzeptanzbildung für ein Unternehmen, die zugleich auch ein selbstständiges Ziel der Innovationskommunikation darstellen kann, besteht somit darin, das Unternehmen als Innovator zu positionieren und eine Grundlage dafür zu schaffen, dass sich bei der Zielgruppe ein positives Unternehmensimage entwickelt, das schließlich auf die Akzeptanzbildung einzahlen kann (vgl. Fink / Mackrodt 2014: 1286; Gerber / Müller 2012; Maisch 2012: 19 f.; Huck-Sandhu 2009: 200; Gliese 2007: 55; Kupczyk 2007: 110 f.; Mast / Huck / Zerfaß 2005: 59; Zerfaß / Sandhu / Huck 2004a: 16 f.; Haller 2003: 30). Zudem sollte interne Innovationskommunikation, die sich nach innen an die Mitarbeiter und Führungskräfte richtet, dazu beitragen, die Innovationsfähigkeit im Unternehmen zu steigern und in der Belegschaft eines Unternehmens eine Innovationskultur zu etablieren (vgl. Fink / Mackrodt 2014: 1285; Gerber / Müller 2012; Huck-Sandhu 2009: 196; Rademacher 2005: 148). Diese ist Grundvoraussetzung für Kreativität, durch die neue Ideen und Lösungen entwickelt werden können. Eine Innovationskultur beinhaltet eine positive Arbeitsatmosphäre und Zusammenarbeit, die Bereitschaft zu Open Innovation, die Zustimmung des Top-Managements, die interne Etablierung der Innovationsinstrumente und eine spezifische Unternehmensstruktur, die Innovationen fördert (vgl. Reiber / Marwitz / Zotz 2013: 36; Rademacher 2005: 141). Die Kultur hat somit einen großen Einfluss auf Innovationsprozesse (vgl. Großklaus 2014: 21; Scholl 2014: 89). Kommunikation muss im Zusammenhang mit einer Innovationskultur nicht nur Wissen vermitteln, sondern auch alle Akteure motivieren, sich an der Ideenfindung zu beteiligen und die Auswirkungen der Innovationen kognitiv und emotional zu bewältigen (vgl. Mast 2015a: 973). Sie muss ehrlich und authentisch sein und sowohl direkt als auch über Breitenmedien mit Mitarbeitern und weiteren Stakeholdern in Kontakt treten (vgl. Kupczyk 2007: 108; Gerdemann 2005: 165).

Eine ausführliche und informationsvermittelnde Kommunikation sowohl nach innen als auch nach außen, die sensibel und sorgfältig auf die Bedürfnisse der Zielgruppe eingeht und ihnen den Mehrwert und Nutzen der Innovation erklärt, sowie darin unterstützt, sich mit der Innovation auseinander zu setzen, ist somit ein wichtiger Stellhebel für ein positives Unternehmensimage innerhalb und außerhalb eines Unternehmens und schließlich auch für das Schaffen von Akzeptanz für Innovationen (vgl. Gerber / Müller 2012; Lindlar 2005: 114 f.; Zerfaß / Sandhu / Huck 2004a: 11). Gute Beziehungen zur Zielgruppe aufzubauen, sind für die verantwortlichen Kommunikatoren dabei von Bedeutung (vgl. Ernst / Zerfaß 2009: 69; Kupczyk 2007: 110; Zerfaß 2006: 19). Alle relevanten Bezugsgruppen

sollten eingebunden werden und konkrete Vorstellungen über den Nutzen und die Anwendungsmöglichkeiten einer Innovation verinnerlichen, um so die Ziele der Innovationskommunikation zu erreichen (vgl. Zerfaß 2006: 18).

#### 2.2.4. Akteure und Zielgruppen der Innovationskommunikation

Eine konsequente Stakeholderorientierung spielt eine wichtige Rolle für die Erreichung der Ziele, die sich die Innovationskommunikation gesetzt hat (vgl. Roeßle 2007: 15; Zerfaß 2005b: 12). Insbesondere im Hinblick auf das Konzept der Open Innovation wird dieser Anspruch noch verstärkt (vgl. Zerfaß 2005c: 27 f.). Denn jede Zielgruppe hat einen eigenen Blick auf Innovationen und nimmt auch eine spezifische Rolle ein (vgl. Luomaha / Nordfors 2009: 11; Spachmann 2006: 5; Haas / Haas 2005: 147). Zum einen können verschiedene Akteure Empfänger von Innovationsbotschaften sein, die von den Kommunikatoren gesendet werden, zum anderen können sie vor dem Hintergrund der Open Innovation auch Träger von Wissen und Erfahrung sein, die in den Innovationsprozess aktiv eingebunden werden können (vgl. Mast 2015a: 973). Eine aktive Rolle auch in Bezug auf die Innovationskommunikation selbst können Stakeholder, die vielleicht in einem ersten Schritt eine Zielgruppe der Innovationskommunikation darstellen, einnehmen, beispielsweise indem sie in einem zweiten Schritt selbst zu Multiplikatoren werden, die sich für die Verbreitung und Akzeptanzbildung bei anderen einsetzen. Zu den Multiplikatoren auf professioneller Ebene zählen auch die Massenmedien und Journalisten.

Je nachdem welche Stakeholder angesprochen werden sollen und was von ihnen erwartet wird (passive Bildung von Akzeptanz für die Innovation oder sogar aktive Beteiligung im Innovationsprozess oder in der Verbreitung der Innovationskommunikationsbotschaften), gilt es, unterschiedliche Strategien und Aspekte für die Gestaltung der Innovationskommunikation zu berücksichtigen. Akteure, die hierbei eine entscheidende Rolle spielen, lassen sich innerhalb wie außerhalb von Unternehmen finden (vgl. Tabelle 2).

Unternehmensinterne Akteure	Unternehmensexterne Akteure
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikatoren</li> <li>• Mitarbeiter und Entwickler</li> <li>• Führungskräfte</li> <li>• Promotoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden</li> <li>• Geschäftspartner</li> <li>• Kapitalgeber</li> <li>• Politiker</li> <li>• Experten</li> </ul>
Weitere Multiplikatoren (unternehmensextern insb. Journalisten/Massenmedien)	

Tabelle 2: Akteure und Zielgruppen der Innovationskommunikation.

#### 2.2.4.1. Unternehmensinterne Akteure und Zielgruppen

##### *Kommunikatoren*

Ausgangspunkt der Innovationskommunikation bilden die Kommunikatoren (vgl. Nordfors 2006: 8 f.; Rademacher 2005: 148; Zerfaß / Sandhu / Huck 2004b: 58). „Sie agieren als ‚Expert Publisher‘, der Neuheiten professionell an Zielgruppen weitergibt, als ‚Idea Generator‘, der vorhandenes Wissen bündelt mit dem Ziel, Impulse zu generieren, als ‚Communication Enabler‘, der kognitive Denkmuster bei Stakeholdern verändern will oder letztlich als ‚Devil’s Advocate‘, der etablierte Denkmuster und Handlungsweisen aufbricht“ (Mast 2015a: 972).

Zerfaß und Ernst (2009: 75 ff.) konnten in einer Befragung, die sich an Kommunikations- und Innovationsmanager aus der Entscheidungsebene von 100 Unternehmen in Zukunftstechnologie-Branchen richtete (Response 70 – nicht repräsentativ (vgl. Ernst / Zerfaß 2009: 61)), fünf verschiedene Kommunikatortypen in Bezug auf die Innovationskommunikation identifizieren: Die *Traditionalisten* setzen auf persuasive Kommunikation, sind jedoch häufig nicht in den Innovationsprozess und das Innovationsmanagement eingebunden und glauben oft auch selbst nicht an den Erfolg der Innovationskommunikation. Die *Strategen* halten am Konzept der Closed Innovation fest. Sie verfolgen zum

Teil bereits Kommunikationsstrategien für Innovationen insbesondere jedoch für interne Zielgruppen wie die Mitarbeiter. Die *Taktiker* unterstützen offene Innovationsmodelle, glauben aber parallel an persuasive und kontrollierte Kommunikation. Sie sind häufig in die Innovationsprozesse eingebunden und verfolgen eine klare Innovationskommunikationsstrategie. Die *Spielmacher* dagegen setzen auf eine offene Innovationskultur und interpretieren Kommunikation als Dialog. Sie sind von der Wirkung der Kommunikation für den Innovationserfolg fest überzeugt. Zuletzt gibt es die *Allrounder*, die keine typische Innovationskommunikationsstrategie verfolgen (vgl. Ernst / Zerfaß 2009: 75 ff.). Die Bandbreite reicht somit von Kommunikatoren, die den Wert der Innovationskommunikation bereits erkannt haben und auf eine offene Innovationskultur bauen, bis hin zu denen, die traditionelle Strukturen befürworten, in denen Innovationen innerhalb des Unternehmens entstehen und die Kommunikation davon unberührt bleibt.

Dass Innovationskommunikation in Zeiten zunehmender Innovationsfreudigkeit von Unternehmen entscheidend ist, um Akzeptanz für Innovationen zu schaffen, wurde bereits diskutiert (vgl. Kap. 2.2.3). Kommunikatoren nehmen dabei eine Schlüsselfunktion ein, ihr traditionelles Rollenbild muss sich daher wandeln: Kommunikatoren stehen stets an der Schnittstelle eines Unternehmens zu seiner Umwelt. Sie tragen Innovationen vom Unternehmen in die Gesellschaft und leisten dabei eine Übersetzungsfunktion, damit Nutzen und Anwendungsmöglichkeiten der Innovation direkt verstanden werden. Sie sind zudem Sprachrohr für die Bedürfnisse der Stakeholder, die über die Kommunikatoren ins Unternehmen hineingetragen werden und häufig Grundlage für neue Inventionen sind (vgl. Zerfaß 2005c: 39).

Wichtig ist daher, dass die Innovationskommunikatoren ihre Rolle im Unternehmen entsprechend wahrnehmen, frühzeitig in Innovationsprozesse eingebunden werden und sowohl von innen nach außen, als auch von außen nach innen einen Dialog zwischen den beteiligten Stakeholdern des Innovationsmanagements ermöglichen. Zu den wichtigsten Zielgruppen der Kommunikatoren zählen daher aktuell Kunden und Mitarbeiter, Kapitalgeber, Kooperations- und Entwicklungspartner sowie die Medien als Multiplikatoren. Dies konnte bereits in den INNOVATE-Studien belegt werden (vgl. Blumenfeld / Gillenberg 2007: 12; Zerfaß 2005c: 27 f.). Ein individuelles Stakeholdermapping kann Unternehmen helfen, die wichtigsten Zielgruppen, ihre Interessen und Bedürfnisse übersichtlich darzustellen (vgl. Fink / Mackrodt 2014: 1287 f.).

### *Mitarbeiter, insb. Entwickler und Führungskräfte*

Eine der wichtigsten internen Zielgruppen stellen die Mitarbeiter dar. Sie sind relevant, weil sie möglichst schnell mit neuen Prozessinnovationen zurecht kommen müssen und bei Veränderungen und Neuerungen stets der Angst vor einem möglichen Arbeitsplatzverlust ausgesetzt sind (vgl. Zerfaß / Sandhu / Huck 2004a: 9 f.). Sie können in besonderem Maße mit Widerständen reagieren.

Zudem übernehmen Mitarbeiter häufig die Rolle von Unternehmensrepräsentanten, weshalb es unabdingbar ist, ihnen ein grundlegendes Verständnis von und Begeisterung für die Innovationen des Unternehmens zu vermitteln (vgl. Hofbauer et al. 2009: 287; Kupczyk 2007: 104; Hambücher 2005: 105; Zerfaß / Sandhu / Huck 2004b: 57). Sind Mitarbeiter überzeugt, so tragen diese glaubwürdiger zur Diffusion von und Akzeptanz für Innovationen bei, als dies die offizielle Unternehmenskommunikation könnte (vgl. Schweinbenz 2005: 85). Daher ist es häufig auch lohnenswert, die Mitarbeiter, die eine Innovation entwickelt haben, zum Sprachrohr der Innovation zu machen (vgl. Kupczyk 2007: 107). Denn sie geben der Innovation ein Gesicht und können die zugrunde liegende Geschichte mit allen Vorteilen der Innovation authentisch erläutern. In ihren Worten schwingt Stolz mit – sie sind vollständig von der selbstentwickelten Technologie überzeugt. Diese Begeisterung kann die Rezipienten anstecken.

Führungskräfte sind in diesem Zusammenhang eine spezifische Zielgruppe der internen Innovationskommunikation, da sie sich für Innovationen stark machen, gleichermaßen auch zu Kommunikatoren werden und auf ihre Mitarbeiter sowie externe Zielgruppen einwirken können (vgl. Großklaus 2014: 19; Bedenk 2014a: 25; Anderson / Engelhardt / Hüls 2013: 82; Mast 2009: 276; Zerfaß 2005a: 235 f.). Sie vermitteln Wissen über Innovationen, motivieren ihre Mitarbeiter, ihre Vorstellungen von Innovationen zu teilen und am Innovationsprozess teilzuhaben (vgl. Zerfaß / Huck 2007a: 118). So tragen sie zu einem förderlichen Innovationsklima bei (vgl. Fink 2009: 217). Und auch in der externen Kommunikation können insbesondere hochrangige Führungskräfte für eine weitere Verbreitung der Innovationskommunikationsbotschaften sorgen, wenn sie diese in Reden und Interviews integrieren.

### *Promotorenkonzept nach Witte*

Ein wichtiges theoretisches Konzept in Bezug auf interne Innovationskommunikation ist das Promotorenmodell von Witte (1999), das der Betriebswirtschaftslehre entstammt.

Das Modell beschreibt keine spezifische Gruppe im Unternehmen, sondern geht vielmehr auf unterschiedliche Rollen ein, die interne Stakeholder im Rahmen des Innovationsprozesses einnehmen, wodurch sie wiederum die Innovationskommunikation in der Erreichung ihrer Ziele unterstützen können. Das Konzept besagt, dass sich Barrieren, die sich im Unternehmen gegen Innovationen entwickelt haben und das Bilden von Akzeptanz für Innovationen erschweren, am besten durch so genannte unternehmensinterne Promotoren überwinden lassen (vgl. Witte 1999: 15; vgl. auch Zerfaß 2005a: 236).

Promotoren sind besonders engagierte Personen im Unternehmen (vgl. Bedenk 2014a: 25; Hüttner / Pullen 2014: 225; Witte 1999: 15). Unterschieden wurde originär zwischen den Fachpromotoren, die inhaltliche Kenntnisse zur Innovation mitbringen und ein Expertenwissen vorweisen können, wodurch die Barriere des Nicht-Könnens bzw. Nicht-Wissens überwunden werden kann, und den Machtpromotoren, die über eine hohe hierarchische Position verfügen und somit Entscheidungsmacht und Ressourcen mitbringen, wodurch Mitarbeiter motiviert werden und die Barriere des Nicht-Wollens überwinden (vgl. Witte 1999: 16 ff.; vgl. auch Hüttner / Pullen 2014: 226; Zerfaß 2005a: 236). Machtpromotoren lassen sich somit insbesondere unter den Führungskräften eines Unternehmens finden.

In Weiterentwicklungen des Ansatzes wurde zudem ein Prozesspromotor identifiziert, der eine besondere Organisationskenntnis mitbringt und somit die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Beteiligten koordinieren kann, zudem gibt es einen Beziehungspromotor, der die Zusammenarbeit mit externen Partnern ermöglichen soll (vgl. Hauschildt / Kirchmann 1999: 93; Gemünden / Walter: 114; Zerfaß 2005a: 236). In verschiedenen Studien konnte die Existenz dieser Promotoren-Typen bereits empirisch bewiesen werden (vgl. Best et al. 2013a: 57 ff.; Best et al. 2013b: 66 ff.; Hauschildt / Kirchmann 1999: 97 ff.). Zerfaß (2005a: 236) geht sogar noch einen Schritt weiter und schlägt vor, einen Kommunikationspromotor einzuführen, der über die persönliche und mediale Vermittlungskompetenz verfügt und auf das Image einer Innovation fokussiert ist. Ein Innovationskommunikator sollte stets als Kommunikationspromotor auftreten. Bierbichler und Scholl (2014: 260 ff.) schlagen schließlich einen Innovationspromotor vor, der verschiedene für Innovationen notwendige Eigenschaften wie Kommunikationsfähigkeit, Initiative, Innovationsfreudigkeit oder analytische Fähigkeiten mitbringt.

Die Promotoren nehmen also im Bereich des Innovationsmanagements eine wichtige Rolle ein und helfen, Innovationen innerhalb und außerhalb von Unternehmen zu verbreiten und somit auch für ihre Akzeptanz zu sorgen. Multiplikatoren im Unternehmen

wie Kommunikatoren nehmen dabei eine spezifische Promotor-Funktion ein, egal ob sie aus der Unternehmenskommunikation oder einem Fachbereich stammen.

#### 2.2.4.2. Unternehmensexterne Akteure und Zielgruppen

##### *Kunden*

Kunden spielen für Innovationen eine sehr wichtige, wenn nicht sogar die wichtigste Rolle (vgl. Ernst / Zerfaß 2009: 71). „Denn nur Innovationen, für die Kunden bereit sind, Geld auszugeben, sind gute und wichtige Innovationen. Und nur mit Kunden lassen sich Innovationen glaubhaft und nachhaltig kommunizieren“ (Schweinbenz 2005: 82). Entscheidend ist, Kunden von einer Innovation zu überzeugen (vgl. Morwind / Koppenhöfer / Nüßler 2005: 86; Zahn 2000: 162). Selbst für Prozessinnovationen, auf die die Kunden keinen direkten Einfluss ausüben, spielt ihre Wahrnehmung eine Rolle: Ihre Reaktionen zeigen, ob Prozessinnovationen unproblematisch und geräuschlos, und somit erfolgreich eingeführt wurden (vgl. Bedenk 2014a: 35). Für produzierende Unternehmen ist die Zufriedenheit des Endkunden in Hinblick auf Produkt- und Dienstleistungsinnovationen ausschlaggebend für den Erfolg – über die Kunden verdient das Unternehmen Geld und bleibt somit auch in Zukunft wettbewerbsfähig.

Ein Problem bilden jedoch die Herausforderungen, die Innovationen mit sich bringen: Kunden kennen häufig den Nutzen einer Neuerung nicht und müssen somit fürchten, durch hochpreisige Ausgaben Verluste zu machen (vgl. Zerfaß / Sandhu / Huck 2004a: 10). Eine Strategie, dem entgegenzuwirken, liegt in der Open Innovation. So können Kunden frühzeitig in den Prozess der Ideengenerierung eingebunden werden und entwickeln gleichermaßen eher eine Akzeptanz für die Innovation (vgl. Ernst / Zerfaß 2009: 71; Enkel 2009: 185; Schildhauer / Voss 2009: 261; Mirow / Linz 2000: 251). Diese lässt sich durch Weiterempfehlungen auch an künftige Kunden weiterverbreiten. Die Kunden bilden daher eine der wichtigsten Zielgruppen der Innovationskommunikation.

##### *Geschäftspartner, Kapitalgeber, Politiker und Experten*

Zudem lassen sich verschiedene externe Zielgruppen bündeln, die ebenfalls eine wesentliche Rolle im Innovationsprozess spielen. Geschäftspartner und Kapitalgeber sind eine entscheidende Zielgruppe, weil sie bei der Einführung von Innovationen Angst vor dem Verlust ihrer Marktposition und somit ihrer Einnahmen entwickeln könnten (vgl. Zerfaß / Sandhu / Huck 2004a: 10). Sie müssen frühzeitig informiert werden und können

ebenfalls im Rahmen der Open Innovation bereits in den Innovationsentstehungsprozess eingebunden werden. So können sich auch neue Formen der Zusammenarbeit mit neuen Geschäftspartnern ergeben.

NGOs und Politik spielen ebenfalls als Zielgruppen der Innovationskommunikation eine nicht zu unterschätzende Rolle. Sie üben Einfluss auf mögliche Protestbewegungen aus und können Innovationen durch Regelungen und Gesetzgebung verhindern (vgl. Mast / Huck / Zerfaß 2005: 59; Zerfaß / Sandhu / Huck 2004a: 10). Diese Gruppen frühzeitig einzubinden und mit ausreichend Informationen zu versorgen, ist eine wichtige Aufgabe der Innovationskommunikation.

Zuletzt sind auch externe Fachexperten als Akteure relevant, denn ihre Bewertung einer Innovation entscheidet häufig über Akzeptanz oder Widerstand bei der breiten Bevölkerung (vgl. Rademacher 2005: 148). Sie gelten als neutrale Beurteiler einer Innovation und genießen daher eine hohe Glaubwürdigkeit.

#### 2.2.4.3. Multiplikatoren und Meinungsführer

Eine Querschnittsfunktion interner und externer Akteure bilden Multiplikatoren und Meinungsführer. Sowohl Mitarbeiter als auch externe Zielgruppen wie beispielsweise Kunden können eine Multiplikatoren-Rolle einnehmen. Insbesondere durch Web 2.0-Anwendungen wie Weblogs oder Communities können Multiplikatoren und Meinungsführer in direkter Ansprache mit den übrigen Zielgruppen der Innovationskommunikation, wie beispielsweise Kunden oder der interessierten Öffentlichkeit, in Kontakt treten (vgl. Schläpfer 2009: 407; Franke / Shah 2003: 173). Influencer in sozialen Medien, die als normale Personen ohne Prominentenstatus auftreten, spielen heute eine immer wichtigere Rolle in der Ansprache potenzieller Nutzer einer Innovation. Sie sind häufig so wichtig, dass sie kostenlos Produkte zum Testen zur Verfügung gestellt bekommen, um damit möglichst viele Menschen zu erreichen. Persönliche Beziehungen verstärken Glaubwürdigkeit und Vertrauen in die Kommunikation, weshalb Multiplikatoren einen entscheidenden Einfluss auf die Verbreitung von Innovationen ausüben können (vgl. Rost 2006: 2).

Die Theorie einer zweistufigen Kommunikation über Multiplikatoren und Meinungsführer gibt es in der Kommunikationswissenschaft schon seit den 1940er Jahren. Einer ihrer Begründer war Lazarsfeld. Zusammen mit Berelson und Gaudet konnte er 1944 die Rolle von Meinungsführern belegen (Lazarsfeld / Berelson / Gaudet 1944). Sie fanden heraus, dass Meinungsführer in der Öffentlichkeit zwei spezifische Funktionen erfüllen: Zum ei-

nen handelt es sich dabei um eine Beeinflussungsfunktion. Meinungsführer können kommunikativ weniger aktive Personen in ihrem Umfeld beeinflussen, da sie besser informiert und in ihr Umfeld besser integriert sind als andere (vgl. Schenk 2009a: 69). Zum anderen konnte eine Informationsfunktion im Sinne des Two-Step-Flow of Communication nachgewiesen werden. Dieser besagt, dass Informationen über Medien an Meinungsführer gesendet werden, die sie schließlich an die weniger aktiven Teile der Bevölkerung weitertragen (vgl. Lazarsfeld / Berelson / Gaudet 1944: 50). Die Idee der Multiplikatoren war geboren. Nach 1944 wurde der Two-Step-Flow of Communication über Meinungsführer in einigen Studien widerlegt (vgl. Schenk 2009a: 70 f.). Heute geht man jedoch davon aus, dass insbesondere interpersonale Kommunikation einen Einfluss auf Menschen ausüben kann, wenn es sich um herausragende Ereignisse mit hohem Nachrichtenwert und hoher Wichtigkeit handelt, die Unsicherheiten bei den Betroffenen auslösen können (vgl. Schenk 2009a: 70 f.).

Insbesondere Meinungsführer können demnach durch ihre Beeinflussungsfunktion zur Verbreitung von Innovationen beitragen. Dabei handelt es sich nicht zwangsläufig um Personen mit einem besonderen Sozialprestige, auch wenn häufig Führungskräfte im Unternehmen als Meinungsführer fungieren (vgl. Quirke 2009: 73). In der Erie-County-Studie von Lazarsfeld, Berelson und Gaudet zeigte sich, dass sich Meinungsführer häufig in sozioökonomischer Hinsicht kaum von anderen unterscheiden (vgl. Schenk 2009a: 68). Was sie zum Meinungsführer macht, ist ihr spezifisches Wissen und ihre Kompetenz in einem bestimmten Themenbereich (vgl. Schenk 2009a: 68).

Auch in der Innovationsforschung spielt das Konzept des Two-Step-Flow of Communication eine zentrale Rolle. Für innovierende Unternehmen ist es wichtig, Meinungsführer zu identifizieren und zu Multiplikatoren zu machen. Sie können zum Erfolg einer Neuerung beitragen, indem sie ihre Mitmenschen von deren Nutzung überzeugen. Durch interpersonale Kommunikation kann zudem die Wahrnehmung der öffentlichen Meinung zur Innovation beeinflusst werden, was wiederum Auswirkungen auf ein unterstützendes Handeln für Innovationen und ihre Nutzung hat (vgl. Hofbauer et al. 2009: 289). Noelle-Neumann (2009: 437) definiert öffentliche Meinung in einem moralischen Kontext als „wertgeladene, insbesondere moralisch aufgeladene Meinungen und Verhaltensweisen [...], die man – wo es sich um fest gewordene Übereinstimmung handelt, zum Beispiel Sitte, Dogma – öffentlich zeigen muss, wenn man sich nicht isolieren will; oder bei im Wandel begriffenem „flüssigem“ [...] Zustand öffentlich zeigen kann, ohne sich zu isolieren“. Laut der Theorie der Schweigespirale möchten sich Menschen nicht isolieren und beobachten daher pausenlos ihre Umwelt, um herauszufinden, welche Meinungstenden-

zen zu- oder abnehmen. Wenn eine Person wahrnimmt, dass ihre eigene Meinung zunimmt, ist sie gestärkt und redet öffentlich darüber. Wer jedoch annimmt, dass seine eigene Meinung nicht der öffentlichen Meinung entspricht, verfällt in Schweigen (vgl. Noelle-Neumann 2009: 439). In Anlehnung an die Theorie der Schweigespirale befürworten Menschen eine moralisch geladene Innovation also dann, wenn sie auch davon ausgehen, dass die Mehrheit der Personen in ihrem unmittelbaren Umfeld die Innovation für gut befindet. Ein Schweigen über eine Innovation verhindert hingegen ihre Verbreitung. Die öffentliche Meinung ist dabei nicht unbedingt immer gleichzusetzen mit der tatsächlichen Mehrheitsmeinung. „Indem die einen laut reden, öffentlich zu sehen sind, wirken sie stärker, als sie wirklich sind, die anderen schwächer, als sie wirklich sind. Es ergibt sich eine optische oder akustische Täuschung für die wirklichen Mehrheits-, die wirklichen Stärkeverhältnisse, und so stecken die einen andere zum Reden an, die anderen zum Schweigen, bis schließlich die eine Auffassung ganz untergehen kann“ (Noelle-Neumann 2009: 439). Was als vorherrschende öffentliche Meinung wahrgenommen wird, ist somit entscheidend. Diese Wahrnehmung ergibt sich zum einen aus den eigenen Umweltbeobachtungen, zum anderen bilden die Informationen der Massenmedien eine wichtige Bezugsquelle (vgl. Noelle-Neumann 2009: 439). Noelle-Neumanns Definition lässt sich insbesondere auf moralisch aufgeladene Innovationen beziehen. Bei neutraleren Innovationen könnte die Isolationsfurcht dagegen weniger stark ausgeprägt sein. Da es sich bei der vorliegenden Arbeit jedoch um Innovationen aus dem Bereich digitale Transformation und Industrie 4.0 handeln soll, ist davon auszugehen, dass die Theorie der Schweigespirale von Noelle-Neumann zugrunde gelegt werden kann. Innovationen aus diesem Themenfeld rufen, wie bereits in der Einleitung dieser Arbeit dargelegt, vermehrt Ängste und moralische Zweifel in der Gesellschaft hervor.

### *Massenmedien und Journalismus*

Insbesondere die Massenmedien und der Innovationsjournalismus können neben der direkten interpersonalen Kommunikation eine Multiplikatorenrolle für Unternehmen einnehmen. Zwar ermöglichen Internet und das Web 2.0 heute vielfältige Möglichkeiten, direkt mit den Zielgruppen in Kontakt zu treten, es ist jedoch davon auszugehen, dass die Medien als neutrale, objektive Berichterstatter eine höhere Glaubwürdigkeit bei der Bewertung von Neuerungen aufweisen als Unternehmen, die eine kommerzielle Absicht mit ihrer Kommunikation verfolgen. Mast (2015b: 365) betont, dass „Unternehmen (...) im Kampf um öffentliche Aufmerksamkeit nach wie vor auf die hohe Glaubwürdigkeit des unabhängigen Journalismus angewiesen [sind]“. Zudem übernehmen sie bei einer immer weiter steigenden Anzahl an Kommunikationskanälen eine wichtige Selektionsfunktion. Sie haben die Macht, auf der Makro-Ebene Innovationen bekannt zu machen und

somit auf das Image des Unternehmens und die Akzeptanz für die Innovation einzuzahlen (vgl. Luoma-aho / Nordfors 2009: 14; Kaiser 2007: 11; Luoma-aho 2007: 5; Mast / Huck / Zerfaß 2006: 12). Dies trifft sowohl auf Fachmedien als auch auf Breiten- oder General-Interest-Medien zu (vgl. Mast / Huck / Zerfaß 2006: 49; Mast 2005: 46; Weck 2005: 219). Auch Zerfaß, Sandhu und Huck (2004b: 57) betonen: „Massenmediale Instrumente wie die klassische Presse- und Medienarbeit oder Anzeigenschaltungen haben den Vorteil, dass sie Reichweite und Reputation von Zeitungen, Zeitschriften, Rundfunk und Internet-Angeboten ausnutzen. Massenmedien können große Aufmerksamkeit generieren und tragen deshalb wesentlich zur öffentlichen Akzeptanz einer Innovation bei.“ Wichtig ist also, die Massenmedien aktiv in die Innovationskommunikation einzubinden. Dabei sollte jedoch beachtet werden, dass sich Journalisten nicht für die PR-Zwecke des Unternehmens instrumentalisiert fühlen oder gar Werbung des Unternehmens verbreiten, damit sie ihre Glaubwürdigkeit bewahren (vgl. Rademacher 2005: 144 ff.).

Dennoch wurde bereits mehrfach festgestellt, dass sich Innovationen in der Medienagenda bislang noch nicht nachhaltig verankert haben (vgl. Kap. 2.2.1.). Ebner und Geiß (2007: 40) fanden durch Inhaltsanalysen großer deutscher Tageszeitungen heraus, dass sehr wenig über Innovationen berichtet wird – und dies obwohl das Interesse der Rezipienten an Wissenschaft- und Technikthemen angestiegen ist (vgl. Claassen 2005: 129). Ein Problem bezüglich der Innovationsberichterstattung besteht darin, dass sich Innovationen, wie bereits mehrfach ausgeführt, nur schwer vermitteln lassen, weshalb Journalisten in ihrer Gatekeeperfunktion die Nachrichtenauswahl häufig auf Geschichten mit einfachen und eingängigen Inhalten lenken (vgl. Zerfaß / Sandhu / Huck 2004b: 57). Das so genannte Infotainment, die Mischung aus Information und Unterhaltung, ist heute wichtiges Auswahlkriterium für Journalisten (vgl. Weck 2005: 216 f.). Leicht verständliche Programmvermittlung steht im Vordergrund. An Medienvertreter wird daher der Anspruch gestellt, Innovationen selbst zu verstehen und dann verständlich an ein breites Publikum zu vermitteln (vgl. Kaiser 2007: 9 f.). Nur wenn dies der Fall ist, sind sie als Inhalt der Massenmedienberichterstattung geeignet. Diese Übersetzungsleistung komplexer Technologien in eine allgemein verständliche Darstellung ist häufig mit einem großen Zeitaufwand verbunden, der in immer schnelllebigen Redaktionen kaum mehr aufgebracht werden kann (vgl. Kaiser 2007: 9 f.). Innovationen stellen somit für Redaktionen ein großes Risiko dar, sie sind mit einer enormen Unsicherheit verbunden (vgl. Mast 2005: 49). Lohnt es sich, Zeit und Rechercheaufwand in eine Innovationsgeschichte zu investieren, ohne zu wissen, ob die Neuerung tatsächlich zum Erfolg wird oder aber nach wenigen Wochen wieder ungesehen vom Markt verschwindet?

Zudem gibt es oft kein Innovationsressort, das einen geeigneten Rahmen für die Innovationsberichterstattung darstellt. In der heutigen Medienpraxis werden Innovationen zwar durchaus in verschiedenen Ressorts thematisiert, jedoch immer mit einem thematischen Rahmen, der dem Ressort entspricht. Im Wirtschaftsressort werden so beispielsweise überwiegend ökonomische Aspekte einer Neuerung diskutiert (vgl. Mast 2005: 49).

Neben einem geeigneten Rahmen für die Berichterstattung fehlt es häufig auch an spezifischen Innovationsjournalisten, die den Anforderungen gerecht werden und thematisches Fachwissen aus den Bereichen Wirtschaft, Gesellschaft und Technik mitbringen, das für die Innovationsberichterstattung gefragt ist (vgl. Kupczyk 2007: 94; Nordfors 2005: 201). Nordfors (2004: 3) forderte in seinem Konzept des Innovation Journalism daher, eine spezielle Innovationsdisziplin im Journalismus zu etablieren, indem ein neues Innovationsressort in Zeitungen mit dazugehörigen spezialisierten Innovationsjournalisten geschaffen wird, anstelle einer bislang vorherrschenden Zuordnung des Themas zu verschiedenen Ressorts wie Wirtschaft oder Technik (vgl. auch Kaiser 2007: 12 ff.). Er möchte durch seinen Ansatz einen Austausch unter den Journalisten ermöglichen, die sich bereits in ihrer täglichen Arbeit mit Innovationen befassen (vgl. Nordfors 2004: 9). Auch Kaiser (2007: 23 f.) kommt zu dem Schluss, dass sowohl Praktiker als auch Wissenschaftler den Schlüssel zu einer verbesserten Vermittlung von Innovationen durch die Medien in einer professionelleren Ausbildung der Journalisten sehen. Sie schlägt ähnlich dem Ansatz von Nordfors eine spezifische Ausbildung zu speziellen Innovationsredakteuren vor, die den Herausforderungen des Innovationsjournalismus gewachsen sind und das Risiko für die Redaktionen senken können (vgl. Kaiser 2007: 23 f.).

Dabei berücksichtigen beide Forscher jedoch nicht, dass es unterschiedliche Arten von Innovationen gibt, die auch jeweils eine unterschiedliche Wissensbasis bei den Redakteuren voraussetzen. Ein Journalist, der auf Innovationen aus der Automobilbranche spezialisiert ist, wird sich mit chemischen Prozessinnovationen beispielsweise weniger auskennen. Eine grundsätzlich neue Ausbildung und ein entsprechend neues Berufsfeld des Innovationsjournalisten, der das nötige Fachwissen für jedwede Innovation mitbringt, sind daher kaum realisierbar.

Aus diesem Grund müssen andere Wege gefunden werden, die dabei helfen, dass sich Innovationen auch an Journalisten aus den klassischen Ressorts vermitteln lassen, und die diese dabei unterstützen, Innovationen zu verstehen und einordnen zu können. „In-

novation Communication and Innovation Journalism are the 'yin and yang' of the Innovation Communication System. They reinforce each other, driving attention in the system" (Nordfors 2009: 13). Die Innovationskommunikatoren in Unternehmen sind gefragt. Nicht der Journalist muss allumfassendes Grundwissen mitbringen, Unternehmenskommunikatoren sollten vielmehr versuchen, komplizierte Innovationen für die breite Masse verständlich zu machen und im Rahmen ihrer Pressearbeit Journalisten mit den nötigen Informationen zu versorgen (vgl. Ebner / Geiß 2007: 36). Für die Kommunikatoren ist es daher wichtig, die Routinen der Medien zu kennen und diese in ihrer täglichen Arbeit zu berücksichtigen (vgl. Kupczyk 2007: 90). Sie müssen Methoden entwickeln, die dazu führen, dass Innovationen durch Journalisten weiterkommuniziert werden. Kommunikatoren können beispielsweise eine Übersetzungsleistung erbringen und den Nutzen, den die Innovation der breiten Öffentlichkeit bringt, vermitteln (vgl. Kupczyk 2007: 94; Mast / Zerfaß 2005b: 221). Dies stellt an Innovationskommunikatoren die Anforderung, die Darstellung der Innovation möglichst zu vereinfachen und diese bestenfalls zu visualisieren (vgl. Zerfaß 2005c: 35; Zerfaß / Sandhu / Huck 2004b: 57). Den Journalisten soll dadurch nicht ihre Arbeit abgenommen werden. Eine Einordnungs- und Einschätzungsfunktion müssen weiterhin die Medienvertreter selbst übernehmen. Die Unternehmenskommunikation sollte die Voraussetzungen schaffen, damit sie hierzu überhaupt in der Lage sind.

#### 2.2.5. Methoden und Instrumente der Innovationskommunikation

Für die Innovationskommunikation in Unternehmen stehen zahlreiche Instrumente zur Verfügung, die zum größten Teil der klassischen Pressearbeit entstammen, aber speziell für die Innovationskommunikation sowohl intern als auch extern eine bedeutende Rolle spielen.

Bei der Umsetzung strategischer Innovationskommunikation kann sich auf übergeordneter Ebene dem Instrument des Campaigning bedient werden (vgl. Zerfaß 2005b: 19; Zerfaß 2005c: 33; Zerfaß / Sandhu / Huck 2004b: 57). Kampagnen sind „thematisch begrenzte, zeitlich befristete, kommunikative Strategien zur Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit, die auf ein Set unterschiedlicher kommunikativer Instrumente und Techniken [...] zurückgreifen“ (Röttger 2009: 9). Sie sollen die Wirklichkeit dramatisch inszenieren (vgl. Röttger 2009: 9). „Kampagnen haben das Ziel, die Einstellung und das Verhalten des Publikums bzw. bestimmter Zielgruppen zu beeinflussen; sie sind in den Massenmedien allgegenwärtig“ (Schenk 2009b: 443). Um also potenzielle Nutzer von einer Innovation zu überzeugen und diese auch zur Nutzung anzuregen, stellen Kampagnen eine geeignete Methode dar. In einem ersten Schritt wird Aufmerksamkeit auf ein spezifisches Thema, in diesem Fall die Innovation, gelenkt, bevor schließlich dafür geworben

wird (vgl. Röttger 2006: 9 f. zitiert in Huck-Sandhu 2009: 198). Kampagnen setzen verstärkt auf Symbole und Vereinfachungen, sie orientieren sich dabei sowohl an der Medienlogik als auch an den Publikumsinteressen und erfordern regelmäßige Anpassungen an externe Veränderungen der Rahmenbedingungen, in denen eine Kampagne eingebettet ist (vgl. Huck-Sandhu 2009: 198 f.; Röttger 2009: 9). Inhaltlich richtet sich der Fokus des Campaigning auf die entsprechenden Kommunikationsbotschaften, die vermittelt werden sollen. Diese müssen dramaturgisch aufbereitet werden. So kann innerhalb der Kampagne eine Geschichte erzählt werden (vgl. Zerfaß 2005c: 33; Zerfaß / Sandhu / Huck 2004a: 17). Die Kommunikationsinhalte stehen bei der Kampagne klar im Vordergrund (vgl. Huck-Sandhu 2009: 198 f.). Damit diese Inhalte entsprechend bei den Rezipienten ankommen, kann sich die Innovationskommunikation verschiedener Methoden bedienen, die in die Kampagnen eingebettet werden.

#### *Methoden der inhaltlichen Vermittlung von Innovationen*

Beispielsweise bildet die Methode der Personalisierung eine mögliche Darstellungsform für Innovationen, die aktiv von Innovationskommunikatoren gestaltet werden kann. Durch die Personalisierung erhalten Innovationen und Unternehmen ein Gesicht. Sie werden dadurch vertrauenswürdiger (vgl. Klass 2007: 38). Die Personalisierung kann dazu beitragen, dass sich ein positiver Ruf eines Individuums auch auf das Unternehmen überträgt (vgl. Klass 2007: 38). Mögliche Repräsentanten einer Innovation können beispielsweise Prominente oder Experten sein; wichtig ist, dass sie nicht nur intern eine Rolle spielen, sondern auch mit den Medien umgehen können und ihr Ruf zur Innovation passt (vgl. Klass 2007: 40 und 43 f.; Blumenfeld / Gillenberg 2007: 17 f.; Morwind / Koppenhöfer / Nüßler 2005: 93). Auch der CEO selbst oder die Entwickler einer Innovation können der Neuerung ihr Gesicht geben (vgl. Blumenfeld / Gillenberg 2007: 17 f.). Wie Tabelle 3 zeigt, kann der Einsatz von Personalisierungsstrategien sowohl Vorteile als auch Nachteile mit sich bringen. Ein Beispiel für die negative Wirkung der Personalisierung bildet die so genannte Hyperpersonalisierung, bei der ein Unternehmen nur noch über eine bestimmte Person wahrgenommen wird. Außerdem kann es für die Reputation einer Innovation riskant sein, wenn sich der Repräsentant in einen Skandal verwickelt oder das Unternehmen verlässt (vgl. Klass 2007: 35). Eine entsprechende Anwendung der Methode der Personalisierung muss daher situationsspezifisch beschlossen werden.

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

Tabelle 3: Personalisierung (eigene Darstellung in Anlehnung an Klass 2007: 46).

Eng zusammen mit der Personalisierungsstrategie hängt das Storytelling, das sich bei der kommunikativen Vermittlung von Innovationen bereits vielfach bewährt hat. Beim Storytelling soll eine bestimmte Botschaft, die die Innovation abbildet, durch eine Geschichte vermittelt werden (vgl. Simtion 2007: 76). Durch das Storytelling wird somit die Geschichte erzählt, die einer Kampagne zugrunde liegt. In Verbindung mit dem Element der Personalisierung steht dabei eine Person im Mittelpunkt, die als Protagonist der Geschichte fungiert (vgl. Simtion 2007: 76). Wer als Protagonist auftritt, bleibt dem Unternehmen überlassen, häufig werden aber Mitarbeiter beziehungsweise die Entwickler der Innovation in den Vordergrund gestellt (vgl. Huck-Sandhu 2009: 204). Wie jede Geschichte muss beim Storytelling eine Dreiteilung in Einleitung, Hauptteil mit den Erlebnissen des Hauptdarstellers und Abschluss erfolgen (vgl. Simtion 2007: 76). Der Vorteil des Storytellings ist die Emotionalität und Eingängigkeit der Geschichten in die Gedanken und Vorstellungen der Menschen (vgl. Huck-Sandhu 2009: 203). Gute Geschichten verbreiten sich von alleine, in der heutigen Zeit insbesondere über die sozialen Medien,

beispielsweise in Form des viralen Marketings, bei dem seitens des Unternehmens Menschen als Multiplikatoren eingesetzt werden, die schnell und effizient die gewünschten Botschaften streuen (vgl. Hofbauer et al. 2009: 146; Sention 2007: 73). Eine besondere Form der Geschichten bilden dabei Gerüchte und Inszenierungen. Durch bewusste Geheimhaltung und Ankündigungen kann eine Mystifizierung der Innovation geschaffen werden, die die Zielgruppe neugierig machen soll (vgl. Roeßle 2007: 23). Tatsächlich wurden bereits von Unternehmen bewusst Gerüchte gestreut und Informationen nur stückweise kommuniziert, um diesen Effekt hervorzurufen (vgl. Maisch / Meckel 2009: 43 f.). Die eigentliche Markteinführung kann dann bei geeignetem Timing eine enorm hohe Aufmerksamkeit auf sich ziehen und in den Medien einschlagen (vgl. Maisch / Meckel 2009: 44). Huck-Sandhu beschreibt (Huck-Sandhu 2009: 204): „Ähnlich wie beim thematischen Framing handelt es sich auch beim Storytelling um eine kognitive, d.h. auf die Ebene der Information ausgerichtete Vermittlungstechnik. Während thematische Frames eine Information in Kontexte einbetten und damit v.a. sachliche bzw. faktische Bezüge herausarbeiten, dient das Geschichtenerzählen aber der Veranschaulichung der Innovation an sich.“

Auf Seiten der Medien stellt das Framing als Pendant zum Storytelling somit eine weitere strategische Vorgehensweise der Innovationskommunikation dar. Dahinden (2006: 14) definiert Frames als Deutungsmuster. Scheufele (2003: 14) bezeichnet sie als Interpretationsmuster, die dabei unterstützen, neu gewonnene Informationen sinnvoll einzuordnen und effizient zu verarbeiten. Das Konzept besagt, dass eine Innovation von den Medien in ein Bedeutungsumfeld eingeordnet werden kann, das sowohl Chancen als auch Nutzen der Innovation betont und Assoziationen, Vorwissen und Erfahrungen bei den Zielgruppen hervorruft (vgl. Huck-Sandhu 2009: 201; Vetter 2007: 57). Hintergrund des Framings ist die Annahme, dass die Medien die Realität nicht gänzlich objektiv darstellen können, sondern eine eigene Medienrealität durch ihre Selektion und Darstellung von Informationen konstruieren (vgl. Vetter 2007: 51). Durch eine Verbindung zu bekannten Deutungsmustern und Inhalten kann die Komplexität einer Innovation reduziert werden, durch Framing werden so bestimmte Aspekte betont, andere rücken in den Hintergrund (vgl. Fink / Mackrodt 2014: 1289; Scheufele 2003: 14). So werden Bewertungen oder Entscheidungen nahegelegt (vgl. Scheufele 2003: 14). Aufgabe der Innovationskommunikation ist es, negatives Framing seitens der Journalisten zu vermeiden und durch geeignete Pressearbeit bereits ein entsprechend positives Framing nahelegen, das von den Journalisten übernommen wird (vgl. Vetter 2007: 56 ff.). Das journalistische Ressort, in dem über Innovationen berichtet wird, kann selbst schon als ein erster Frame gesehen werden, in den die Neuerung eingeordnet wird (vgl. Spachmann 2006: 4). Auch im Hinblick auf die Verständlichkeit der Innovationen für den Journalisten selbst, nicht

nur für seine Zielgruppe, können Frames eine große Rolle spielen und dazu beitragen, dass Innovationen als Nachrichten ausgewählt werden (vgl. Vetter 2007: 56 ff.).

Framing und Storytelling ergänzen sich somit. Durch das Stilmittel der Personalisierung im Rahmen des Storytellings entsteht eine geeignete Geschichte, die im Rahmen des Campaignings vermittelt werden kann. Wichtig ist, dass bei allen Geschichten oder Frames stets der Nutzwert einer Innovation sowie ihre Bedeutung im Vordergrund stehen sollen (vgl. Fink / Mackrodt 2014: 1287; Mast / Huck / Zerfaß 2006: 46; Höij 2004: 6 ff.). Durch Anwendungsmöglichkeiten und einfach verständliche oder plastische Beispiele kann dieser Nutzwert vermittelt und Vorbehalte der Zielgruppe können entkräftet werden (vgl. Maisch / Meckel 2009: 45; Roeßle 2007: 18; Hambücher 2005: 108; Eberl 2005: 132 f.; Rauter 2005: 70; Mast 2005: 53 ff.). Dies konnte bereits in der INNOVATE-Studie 2004 gezeigt (vgl. Mast / Huck / Zerfaß 2004: 14) und im Rahmen verschiedener Fallstudien belegt werden (vgl. Maisch / Meckel 2009: 44; Ott 2005: 100 f.). Innovationskommunikation sollte zudem emotional und verständlich, jedoch nicht zu werblich sein, die Visualisierung und auch das Design geeigneter Beispiele können dazu beitragen (vgl. Trommsdorff / Steinhoff 2013: 125; Eberl 2009: 324; Hofbauer et al. 2009: 66; Frontzek 2005: 75). Durch Bilder oder Infographiken, die Journalisten verwenden dürfen, kann die Nachrichtenauswahl zugunsten der Innovation gefördert werden (vgl. Mast / Huck / Zerfaß 2006: 32 f.; Zerfaß 2005b: 23).

Bieller (2018) fand in Ihrer Masterthesis im Rahmen einer Input-Output-Analyse von Presseinformationen und Reden der Daimler AG und der dazugehörigen Berichterstattung zudem heraus, dass insbesondere die Integration von wirtschaftlichen Zahlen wie Kosteneinsparungen oder Produktionszeiten dazu führen, dass Botschaften in der Berichterstattung übernommen werden. Auch die Beschreibung der Auswirkungen einer Innovation auf die Menschen hatte diesen Effekt. Es werden insbesondere solche Botschaften übernommen, die den Nutzen einer Innovation auf den Punkt bringen (vgl. Bieller 2018: 48 ff. und 74).

Um die entsprechenden Inhalte an ein möglichst breites Publikum zu vermitteln, steht der Innovationskommunikation eine Vielzahl an Kommunikationskanälen und -formaten zur Verfügung.

*Operative Kommunikationskanäle der Innovationskommunikation*

Grundsätzlich lässt sich zwischen Kommunikationskanälen der Massenkommunikation sowie der Individual- oder interpersonellen Kommunikation differenzieren. Außerdem kann zwischen direkten Kommunikationskanälen, die Unternehmen nutzen, um die breite Öffentlichkeit zu erreichen, und mehrstufigen, die sich in erster Linie an die Multiplikatoren wie die Massenmedien richten, unterschieden werden (vgl. Hofbauer et al. 2009: 289 f.; Zerfaß / Sandhu / Huck 2004b: 57). Aus Sicht der Unternehmenskommunikatoren bietet sich zudem eine Differenzierung in Instrumente der internen und der externen Kommunikation an.

Im Rahmen der internen Innovationskommunikation können beispielsweise Mitarbeiterzeitungen oder das Intranet sowie die Kaskadenkommunikation genutzt werden, bei der eine Information von der Führungskraft hierarchisch bis zum Sachbearbeiter weitergetragen wird (vgl. Bedenk 2014b: 16; Ernst / Zerfaß 2009: 72; Mast / Huck / Zerfaß 2006: 29 f.). Zur externen Innovationskommunikation können unter anderem Corporate Publishing-Instrumente wie Broschüren eingesetzt werden. Aber auch Sponsoring, Unternehmenswebsites, Werbemittel wie Anzeigenkampagnen, Newsletter, Messen, Veranstaltungen und Auftritte auf Fachkongressen sowie die klassische Pressearbeit wie Presseinformationen, Pressekonferenzen oder Pressereisen haben eine wichtige Bedeutung (vgl. Götz / Linder / Wallner 2013: 89 ff.; Hofbauer et al. 2009: 287; Lindlar 2005: 118 f.; Hambücher 2005: 108 f.; Zerfaß / Sandhu / Huck 2004b: 57). Insbesondere das Web 2.0 hat sich für die Vermittlung von Innovationen bewährt. Täglich entstehen so beispielsweise ca. 175.000 neue Blogs und Millionen Menschen teilen Nachrichten über soziale Netzwerke (vgl. Maisch 2012: 28; Schläffer 2009: 407; Luoma-aho / Nordfors 2009: 16). Das Web 2.0 bringt den Vorteil, eine große Masse an Menschen über eine sehr persönliche Ansprache zu erreichen (vgl. Maisch 2012: 28). Unternehmen haben die Möglichkeit, die klassischen Gatekeeper zu umgehen und mit der Zielgruppe direkt in Kontakt zu treten (vgl. Karnowski 2011: 31). Eine multimediale Darstellung der Innovation mit sich ergänzenden Informationen hat dabei den größten Effekt (vgl. Fink / Mackrodt 2014: 1296). Wichtig ist, dass die Instrumente und Methoden im Sinne einer integrierten Kommunikation aufeinander abgestimmt sind und sich gegenseitig unterstützen (vgl. Hofbauer et al. 2009: 291; Kupczyk 2007: 109; Zerfaß 2005c: 30). Eine strategische Planung ist anzustreben. Wie dies umgesetzt werden kann, soll im Folgenden erläutert werden.

### 2.3. Konzept strategischer Innovationskommunikation

Um einen entsprechenden Ansatz strategischer Innovationskommunikation entwickeln zu können, der darauf einzahlt, dass sich Akzeptanz für eine Innovation bei den Menschen bildet, ist es nötig, in einem ersten Schritt zu analysieren, ob und an welchen Stellen des Innovationsprozesses Industrieunternehmen überhaupt Einfluss auf diesen Prozess nehmen können. Daraus können schließlich Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Innovationskommunikation verfasst werden. Es stellt sich daher die Frage:

Wie kann ein großes Industrieunternehmen (mit Hilfe der Massenmedien) Akzeptanz für eine Innovation (aus dem Themenfeld „digitale Transformation und Industrie 4.0“) bei der breiten Öffentlichkeit schaffen?

Akzeptanz entsteht, wenn sich ein Individuum ausführlich mit einer Innovation beschäftigt und diese als Ergebnis der Auseinandersetzung mit der Neuerung schließlich annimmt (vgl. Kap. 2.2.3). Bereits in Kapitel 2.1.1. wurde erläutert, dass sich Innovationen über mehrere Phasen erstrecken. In Form eines Phasenmodells kann diese ausführliche Auseinandersetzung mit der Innovation dargestellt werden. Akzeptanz kann dabei als Zielkonstrukt des Phasenmodells stehen.<sup>2</sup> Ein erster Schritt zur Gestaltung eines entsprechenden Konzepts muss also in der Identifikation verschiedener Phasen bestehen, die die Innovationsentwicklung von der Invention bis zur Innovation und ihrer Verbreitung in der Öffentlichkeit darstellen.

F1: Welche Phasen durchlaufen die unterschiedlichen Innovationsarten von ihrer Erfindung bis sie von der breiten Öffentlichkeit wahrgenommen und positiv angenommen werden?

---

<sup>2</sup> Es gibt jedoch auch Untersuchungen, die Akzeptanz als Voraussetzung der Adoption sehen und diese als Ziel der Persuasionsphase definieren (vgl. Binsack 2003: 3; Haber / Bauer 2008).

Da Kommunikation als wichtiger Stellhebel zur Schaffung von Akzeptanz für Innovationen identifiziert wurde, kann im Anschluss an eine Definition des Phasenmodells auf die Gestaltung der Innovationskommunikation in den einzelnen Phasen eingegangen werden. Hierzu werden zunächst die Kommunikationsziele der Innovationskommunikation in den einzelnen Phasen definiert: Was muss die Kommunikation in den jeweiligen Phasen bewirken, damit die darauffolgende Phase erreicht und schließlich Akzeptanz für die Innovation geschaffen werden kann? Ein mögliches Ziel könnte sein, dass der Rezipient eine positive Einstellung gegenüber der Innovation entwickelt. In Anlehnung an die Zielkonstrukte der einzelnen Phasen wird daraufhin ein Modell der Innovationsverarbeitung erstellt, das beschreibt, durch welche kognitiven Prozesse diese Ziele erreicht werden können, beispielsweise wie überhaupt Menschen positive Einstellungen entwickeln. In einem nächsten Schritt werden dann Ansatzpunkte identifiziert, an denen die Kommunikation diese kognitiven Prozesse gestalterisch beeinflussen kann, um das Schaffen von Akzeptanz positiv zu fördern. Auf dieser Basis kann ein Konzept strategischer Innovationskommunikation entwickelt werden. Die zugrunde liegenden Fragen lauten demnach:

F2: Wie muss die Unternehmenskommunikation in der jeweiligen Phase gestaltet werden?

- a) Welche Kommunikationsziele muss die Innovationskommunikation für Prozess-, Produkt- und Dienstleistungsinnovationen in den einzelnen Phasen fokussieren?
- b) Welche Prozesse laufen beim Rezipienten in den verschiedenen Phasen ab, bis eine Innovation akzeptiert oder verworfen wird (Modelle, die Zielerreichung erklären)?
- c) Wie müssen Prozess-, Produkt- und Dienstleistungsinnovationen intern und extern operativ kommuniziert werden, um die Kommunikationsziele zu erreichen?

### 2.3.1. Definition der Grobstruktur des Phasenmodells der Innovationskommunikation

Wie bereits erläutert, weisen viele existierende Phasenmodelle Gemeinsamkeiten auf, die darauf schließen lassen, dass Innovationsprozesse zwar nicht exakt identisch verlaufen, jedoch in ihrer grundsätzlichen Entwicklung vergleichbare Kernstufen aufweisen.

Im Folgenden sollen daher verschiedene bestehende Phasenmodelle vor- und gegenübergestellt werden, um Gemeinsamkeiten zu identifizieren und ein Grobkonzept eines Phasenmodells für Entwicklung und Verbreitung von Innovationen zu definieren. Auf dieser Grundlage entsteht das Konzept strategischer Innovationskommunikation.

Viele Autoren stellen in ihren Übersichtswerken zum Innovationsmanagement unterschiedliche Phasenmodelle vor und vergleichen diese. Für ihre Ausführungen stützt sich dabei ein großer Teil auf bereits existierende Modelle (vgl. u.a. Oeschger 2015: 15; Best et al. 2013a: 60; Hahn 2013: 35; Möslein 2009: 6; Zotter 2007: 50 f.; Morwind / Koppenhöfer / Nüßler 2005: 87; Thom 1980: 46). Bei der Innovationsentwicklung unterscheiden viele Autoren grob zwischen drei Phasen: Zu Beginn steht die Forschung und Entwicklung einer Neuerung, gefolgt von der Markteinführung und schließlich der Marktdurchsetzung oder -verbreitung. Die Forschungs- und Entwicklungsphase hat als Ergebnis die eigentliche Invention, also die reine Erfindung. Durch die Markteinführung wird diese zur Innovation, eine Marktdurchsetzung führt schließlich zur massenhaften Verbreitung, die als Diffusion bezeichnet werden kann (vgl. Hofbauer et al. 2009: 38). Ob die Diffusion von Neuerungen noch in den Innovationsprozess hineinfällt, oder aber ob bei der Markteinführung bereits das Ende des Prozesses erreicht ist, wird unterschiedlich diskutiert (vgl. Hauschildt / Salomo 2007: 27). Herstatt und Verworn (2003: 6) fokussieren in ihrer Abhandlung insbesondere die frühen Phasen des Innovationsprozesses und betonen ihre Bedeutung für den Innovationserfolg. Andere Autoren, wie Rogers (2003: 204 ff.), untersuchen überwiegend die Diffusion einer Innovation. Je nach Definition kann der Innovationsprozess somit übergeordnet drei zeitliche Entwicklungsstadien aufweisen, wobei die Markteinführung eher als einmaliger Zeitpunkt und weniger als Phase definiert werden sollte (vgl. Thom 1980: 51 f.) (vgl. Abb. 16).

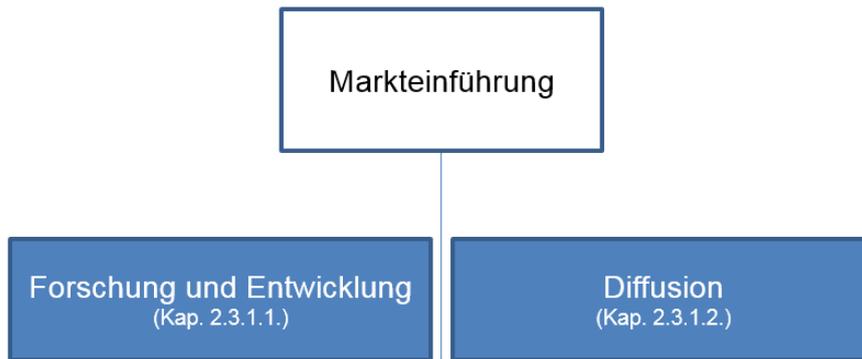


Abbildung 16: Verlauf des Innovationsprozesses (eigene Darstellung in Anlehnung an Hofbauer et al. 2009: 38).

### 2.3.1.1. Prozessmodelle der Forschung und Entwicklung

In einem ersten Schritt soll in der vorliegenden Arbeit der Prozess aus den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen im Fokus stehen. Als die Innovationsforschung ihren Anfang nahm, wurde in diesem Stadium insbesondere von einem linearen Phasenmodell ausgegangen, bei dem eine Phase auf die vorhergehende folgt. Das lineare Phasenmodell beschreibt einen klar definierten Ablauf der einzelnen Phasen (vgl. Mitritzikis 2004: 13). Heute steht das Modell jedoch aufgrund der angenommenen Linearität des Innovationsverlaufs zunehmend in der Kritik (vgl. Hahn 2013: 33). So geht man mittlerweile davon aus, dass zwischen den einzelnen Phasen vielfältige Beziehungen bestehen und Rückkopplungen beachtet werden müssen (vgl. Zerfaß 2005c: 20): Neuerungen werden nicht über Nacht entwickelt, sondern beruhen häufig auf einer Reihe von Fehlschlägen, was zu Rücksprüngen in der Innovationsentwicklung führt. Zudem mischt eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure im Verlauf des Prozesses mit, was ebenfalls zu Absprachen und Rücksprüngen in den einzelnen Phasen führen kann (vgl. Möslein 2009: 14; Rademacher 2005: 141; Zerfaß / Sandhu / Huck 2004a: 7). Beispielsweise ist das Feedback der Kunden entscheidend für den Phasenverlauf der Neuerungen (vgl. Mitritzikis 2004: 14). Außerdem können durch zunehmende Open Innovation-Prozesse in Unternehmen klare Abfolgen von der Ideenfindung, -auswahl und -umsetzung nicht mehr eingehalten werden (vgl. Gerber / Müller 2012; Kupczyk 2007: 88 f.). Durch Open Innovation entwickelt eine große Anzahl unterschiedlicher Stakeholder des Unternehmens Ideen, sie bewerten sie gegenseitig. Zudem werden diese Stakeholder häufig in spätere Phasen der Innovationsentwicklung eingebunden, um erste Bewertungen und Tests vorzunehmen. Wie bereits erläutert lassen sich die Phasen daher nicht explizit voneinander abgrenzen.

Eine fehlende Feedbackstruktur im Modell wird somit der Komplexität des Prozesses nicht gerecht.

Neben dem linearen Phasenmodell fokussieren sich heute viele Autoren daher eher auf ein vernetztes oder interaktives Modell (vgl. Mitritzikis 2004: 15 ff.). Dieses lässt Rückkopplungen und Feedbackschleifen zu. Das vernetzte Modell ist somit realitätsnäher, erhöht jedoch gleichermaßen auch die Komplexität der Darstellung (vgl. Mitritzikis 2004: 18). Viele Autoren ergänzen daher lineare Modelle um einfache Rückkopplungsmechanismen, um so der anhaltenden Kritik gerecht zu werden und der Realität ein Stück näher zu kommen.

Da das Phasenmodell der Innovationsentwicklung und ihrer Verbreitung lediglich ein Rahmen für die Darstellung der Prozesse bei der Verarbeitung von Innovationen darstellen soll, das eigentliche Konzept der Innovationsverarbeitung seitens der Zielgruppe also nur in bestehende Kernprozessschritte der Innovationsentwicklung und -verbreitung eingebettet werden soll, dient der vorliegenden Arbeit ebenfalls ein lineares Modell als Grundlage, um so der Komplexität und dem Anspruch an ein Modell als vereinfachte Darstellung der Realität gerecht zu werden. Die einzelnen Phasen müssen dennoch eine gewisse Flexibilität ermöglichen, damit Innovationsmanager auch kurzfristig auf mögliche Änderungen der Rahmenbedingungen mit Anpassungen reagieren können (vgl. Vahs / Burmester 2005: 136).

Im Folgenden sollen verschiedene Phasenmodelle gegenübergestellt werden, um so Gemeinsamkeiten identifizieren zu können, die als Grundlage des Modells strategischer Innovationskommunikation dienen. Tabelle 4 zeigt unterschiedliche Ansätze, die seit 1980 entwickelt wurden, im direkten Vergleich. Ähnliche oder gleiche Phasen wurden in gleiche Spalten eingetragen, um so Parallelen und Unterschiede einfacher identifizieren zu können.

**Phasen der Innovationsentwicklung**

<b>Thom 1980: 53</b>	Suchfeld- bestimmung	Ideenfindung	Ideen- vorschlag	Prüfung der Ideen	Erstellen von Realisations- plänen	Entscheidung für einen zu realisieren- den Plan	Konkrete Ver- wirklichung der Ideen	Absatz der neuen Ideen	Akzeptanz- kontrolle
<b>Benkenstein 2001: 697</b>		Ideen- gewinnung		Forschung, Entwicklung und Konzeption			Produkt- und Markttests	Markteinfüh- rung	
<b>Haller 2003: 85 f.</b>		Ideen- generierung		Ideenauswahl	Ideen- akzeptanz		Ideen- realisierung		
<b>Herstatt / Verworn 2003: 9</b>		Ideen- generierung und -bewertung			Konzept- erarbeitung	Entwicklung	Prototypen- bau, Pilot- anwendung / Testing	Produktion, Markt- einführung und -durch- dringung	

<b>Brecht 2009: 312</b>	Identifizierung			Evaluation			Inkubation (Markttests, Prototypen)	Planung Markteintritt	
<b>Steinhoff 2009: 346 f.</b>		Ideen- generierung		Selektion und Umsetzung			Durchführung (Produktion und Test von Prototypen)	Kommerziali- sierung	
<b>Vahs / Bur- mester 2005: 135</b>		Ideen- gewinnung (Ideen- sammlung, Ideen- generierung)	Systemati- sche Ideen- erfassung und -speicherung	Screening, Bewertung und Auswahl			Umsetzung	Markteinfüh- rung	
<b>Steinhoff / Trommsdorff 2007: 9</b>	Problem- erkenntnis	Ideenfindung		Selektion, Bewertung	Strategische Entwicklung		Operative Entwicklung	Einführung, Durchsetzung	

<b>Hofbauer et al. 2009: 53 f.</b>	Strategische Orientierung	Ideengenerierung		Ideenvorauswahl	Produktkonzeption	Vermarktungsstrategie	Wirtschaftlichkeitsanalyse, Produktentwicklung, Produktions- und Prozessentwicklung	Markterprobung und Markteinführung	Lifecyclemanagement
<b>Oeschger 2015: 16</b>	Technologie- und Marktbeobachtung	Ideengenerierung		Vorauswahl-Phase	Konzept-Phase	Entwicklungsphase	Test-Phase		

Tabelle 4: Übersicht verschiedener Phasenmodelle.

Wie in Tabelle 4 zu erkennen ist, weisen die Phasenmodelle einige Gemeinsamkeiten auf. Bei den meisten startet der Innovationsprozess mit der Problemerkennung. Darauf folgt eine Phase der Ideengenerierung, -prüfung und -auswahl. Einige Autoren schließen daran die Phase der Konzept- oder Strategieentwicklung an, bevor die Idee schließlich umgesetzt, getestet und in den Markt eingeführt wird.

#### *Phasenmodell der Innovationsentwicklung und Kommunikationsziele*

In der vorliegenden Arbeit sollen überwiegend solche Phasen ausgewählt und berücksichtigt werden, die von einer Vielzahl von Forschern identifiziert und bestätigt werden konnten, um so möglichst nah an ein allgemeingültiges Modell heranzureichen. In einem ersten Schritt soll ein Phasenmodell der Innovationsentwicklung entstehen, das die entsprechenden Phasen bis zur Markteinführung beschreibt (vgl. Abb. 17).

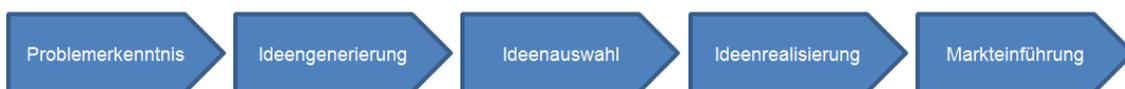


Abbildung 17: Phasenmodell des Prozesses der Innovationsentwicklung (eigene Darstellung).

Zunächst sollte die Phase der **Problemerkennung** in das für die Arbeit vorliegende Grobkonzept aufgenommen werden, da sie insbesondere im Hinblick auf eine strategische Innovationskommunikation von Bedeutung ist, auch wenn sie nur von einem kleinen Teil von Forschern als relevant bestätigt werden konnte. In dieser Phase spielt die Kommunikationsabteilung bereits eine entscheidende Rolle, da sie die Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt bildet. Sie trägt Informationen und Botschaften vom Unternehmen nach außen, beobachtet gleichzeitig jedoch auch die Trends und Issues der Gesellschaft und kann diese als relevant wieder an die Führungskräfte eines Unternehmens zurückspiegeln. So können Probleme und Bedürfnisse in der breiten Öffentlichkeit identifiziert werden, die die Grundlage für Inventionen und Innovationen bilden (vgl. Steinhoff 2009: 346 f.). Gleichzeitig kann die externe Innovationskommunikation dazu beitragen, ein Problem in der Bevölkerung als solches zu identifizieren und der Zielgruppe ihr latent vorhandenes Bedürfnis nach einer Innovation zur Lösung dieses Problems bewusst machen (vgl. Schutkin 2015: 82).

Im Anschluss an die Problemerkennung folgt die Phase der **Ideengenerierung**, die von fast allen Autoren aufgegriffen und als wichtig erachtet wird. In dieser Phase spielt das

Konzept der Open Innovation eine entscheidende Rolle. Kunden, Lieferanten oder andere wichtige Stakeholder können neben internen Kreativquellen eingebunden werden (vgl. Gerber / Müller 2012; Steinhoff 2009: 346 f.). Ihre Erfahrungen, Bedürfnisse, Ideen und Erkenntnisse können an dieser Stelle von Unternehmen aufgegriffen und im weiteren Prozess verwendet werden. Die Quantität der Ideen steht hierbei im Vordergrund (vgl. Haller 2003: 88). Auch diese Phase sollte kommunikativ begleitet werden. Nur wenn externe Partner wissen, an welchen Neuerungen ein Unternehmen arbeitet, können sie sich einbringen. Zudem sollte ein Unternehmen die geeigneten Kommunikationsplattformen zur Verfügung stellen, über die Innovierende ihre Ideen präsentieren und sich gegenseitig bewerten und austauschen können. So können die vielversprechenden Inventionen herausgefiltert und im weiteren Prozess bearbeitet werden. Die Kommunikationsabteilung sollte sich also in dieser Phase an potenzielle Innovationspartner richten. Das Ziel besteht darin, dass sich möglichst viele unterschiedliche Bezugsgruppen in den Prozess einbringen und ihre Lösungsideen präsentieren. Die Kommunikation kann hier einen wichtigen Beitrag leisten (vgl. Gemünden / Ritter / Heydebreck 1996: 456 f.). Zudem kann sich die Kommunikationsabteilung um die Pflege entsprechender Plattformen wie Communities kümmern, über die der Austausch zwischen bereits bestehenden Innovationspartnern stattfindet. So kann die Kommunikation dazu beitragen, Chancen und Risiken der Ideen aufzudecken und für die Entscheidungsfindung sichtbar zu machen (vgl. Mast 2015a: 971). Die Gefahr im Prozess der Open Innovation besteht jedoch darin, zu viele Informationen in einem frühen Stadium der Innovationsgenerierung extern verfügbar zu machen, was vermehrt Konkurrenten aktivieren kann. Die Kommunikation muss hierbei ein gutes Mittelmaß zwischen „genügend“ und „zu viel“ Informationen finden.

Die nächste Phase, die fast alle Autoren als bedeutend im Innovationsprozess erachten, ist die **Ideenauswahl**. Hierbei steht im Vordergrund, aus der großen Fülle an Ideen eine Vorauswahl der vielversprechendsten Ideen zu treffen (vgl. Steinhoff 2009: 346 f.; Haller 2003: 91 ff.). So werden zum einen die Akzeptanz der Neuerung bei der Zielgruppe abgeschätzt sowie eine Bewertung der technischen Machbarkeit vorgenommen (vgl. Steinhoff / Trommsdorff 2007: 9). Für den Erfolg einer künftigen Innovation ist der Komparative Konkurrenzvorteil oder auch die Unique Selling Proposition mitentscheidend. Dabei handelt es sich um ein spezifisches Merkmal, das die Innovation von Konkurrenzentwicklungen abhebt. Trommsdorf und Steinhoff (2013: 79) fassen die fünf Merkmale, die den Konkurrenzvorteil auszeichnen, zusammen: „eine im Wettbewerb überlegene Leistung, die ein für Kunden wichtiges Nutzenmerkmal betrifft, das vom Kunden auch wahrgenommen wird, von der Konkurrenz nicht leicht eingeholt werden kann und im Umfeld wohl kaum außer Kraft gesetzt wird.“ Laut Rademacher (2005: 148) kommt es dabei

auch darauf an, dass „das Verhältnis von strategischer Repräsentativität und tatsächlichem Innovationscharakter gewahrt bleib[t]“, der Innovationsbegriff also nicht zum Buzz-Word wird. Wichtig ist, möglichst viele Ideen auszuwählen, die zu „echten“ Innovationen werden. Aus Perspektive der Kommunikationsabteilung spielen in dieser Phase insbesondere Wissensprozesse eine wichtige Rolle (vgl. Lüttgens / Gross 2008: 34). Die Kommunikationsabteilung muss hier vermehrt die nötigen Informationen über potenzielle Zielgruppen nach intern sowie extern zur Verfügung stellen. Zusätzlich sollten Kommunikatoren ein entsprechendes Issues-Management betreiben, um dafür zu sorgen, dass diejenigen Ideen, für die sich in der Gesellschaft das größtmögliche Potenzial für das Unternehmen abzeichnet, ausgewählt werden. Die richtige Ideenauswahl kann schließlich auch zu einem entsprechend positiven Klima im Unternehmen beitragen, was ebenfalls durch die Kommunikationsabteilung gefördert werden kann (vgl. Stumpf / Waasen 2007: 89).

Auf die Ideenauswahl folgt schließlich die **Ideenrealisierung**. Hierzu gehört, durch Prototypen, Markttests, Pilotanwendungen oder ähnlichen Testsituationen die tatsächliche Funktionalität der Neuerung zu erproben und diese umzusetzen. Es geht also darum, eine Neuerung in ein erfahrbares Produkt, einen konkreten Prozess oder eine neuartige Dienstleistung zu konkretisieren (vgl. Haller 2003: 95 ff.). In den entsprechenden Tests vor der Markteinführung wird untersucht, ob die Neuerung den Bedürfnissen der Zielgruppen gerecht wird, die Eigenschaften werden zudem in Laborsituationen bewertet (vgl. Benkenstein 2001: 697). Bereits in dieser Phase kann durch Produktvorankündigungen eine gezielte externe Kommunikation gestartet werden (vgl. Steinhoff / Trommsdorff 2009: 253). Die Kommunikation kann hier zudem eine Rolle spielen, in dem sie die Akzeptanz der Neuerungen testet und eventuelle Barrieren rechtzeitig bekämpft (vgl. Steinhoff / Trommsdorff 2007: 9). Das Ziel der Kommunikatoren sollte es also sein, eine künftige Innovation anzukündigen, bei den Stakeholdern nach eventuellen Widerständen zu suchen und schließlich entstehende Barrieren durch eine gezielte Informationspolitik zu beseitigen. Innovationskommunikatoren sollten sowohl mit Mitarbeitern über mögliche Inhalte sprechen und gleichzeitig mit journalistischen Fachredaktionen in Kontakt treten, die durch eine Vorankündigung entsprechend Spannung aufbauen und Zweifel beseitigen können (vgl. Mast 2015a: 971; Mast / Huck / Zerfaß 2006: 28 f.).

Zuletzt folgt die Phase der **Markteinführung**. Hier wird eine Invention zur Innovation. Wichtig ist, den richtigen Zeitpunkt für diese Phase zu finden und den Markteintritt beispielsweise durch Werbe- und Kommunikationsmaßnahmen entsprechend vorzubereiten (vgl. Trommsdorff / Steinhoff 2013: 36; Haller 2003: 97). Kommunikatoren sollten darauf achten, die Innovationsbotschaften an eine geeignete, möglichst große, externe

Zielgruppe zu kommunizieren, um so einen möglichst großen Marktanteil zu sichern und zur Diffusion der Innovation beizutragen (vgl. Mast 2015a: 971; Hofbauer et al. 2009: 54). Im Zuge einer geeigneten Marktvorbereitung sollten Kommunikatoren ein Bewusstsein für die Innovation vermitteln, Informationen zur Verfügung stellen, die den Vorteil der Innovation betonen, die Kompatibilität der Innovation mit den Bedürfnissen der Zielgruppe aufzeigen und schließlich das wahrgenommene Risiko senken (vgl. Steinhoff / Trommsdorff 2009: 249). Dies kann durch die Signalisierung von Sicherheit und Kompetenz erfolgen (vgl. Meffert 2006: 257).

Wie sich zeigt, sollten die Kommunikationsabteilungen also bereits möglichst früh in den Entwicklungsprozess einer Innovation eingebunden werden. Durch ihre Funktion als Schnittstelle eines Unternehmens zu seiner Umwelt können sie zu jeder Zeit im Prozess Themen identifizieren, die nutzbar gemacht werden oder gar zu Problemen führen könnten, was durch eine vorsorgende Kommunikation verhindert wird (vgl. Fink / Mackrodt 2014: 1291).

#### *Besonderheiten für Prozess- und Dienstleistungsinnovationen*

Die oben genannten Phasen bilden eine grobe Struktur, anhand derer Innovationen einzuordnen sind. Sie sind bewusst offen gehalten und versuchen damit einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit zu erheben. Sowohl Produkt- als auch Prozess- und Dienstleistungsinnovationen durchlaufen im Groben die oben genannten Phasen: Ein Problem wird erkannt, das Unternehmen reagiert darauf mit verschiedenen Lösungsvorschlägen, der vielversprechendste davon wird ausgewählt, umgesetzt und in den Markt eingeführt. Dennoch unterscheiden sich die Innovationstypen in ihrer expliziten Ausgestaltung der Phasen.

Wie bereits erläutert, sind Produkt- und Prozessinnovationen sehr stark miteinander verwoben. Der größte Unterschied liegt in den zu berücksichtigenden Zielgruppen. Bei Produktinnovationen sind überwiegend externe Zielgruppen wie Kunden im Fokus, Prozessinnovationen dagegen betreffen in erster Linie die Mitarbeiter, die wiederum als Multiplikatoren auch nach außen auftreten. Ansonsten ähneln die Phasen der Prozessinnovationen denen der Produktinnovationen stark.

Simon (2007: 172 ff.) beschreibt ein Phasenmodell speziell für Dienstleistungsinnovationen: Nach einer Phase der Ideengewinnung folgt die Ideenauswahl, die Design-Phase, Entwicklung, Implementierung und Test sowie schließlich die Markteinführung.

Dies zeigt, dass die Phasen im Groben mit den Phasen von Produkt- und Prozessinnovationen übereinstimmen und lediglich spezifiziert werden. Dennoch: „Eine reine Transformation des Innovationsmarketing [für Produktinnovationen (*Ergänzung der Autorin*)] auf Dienstleistungsinnovationen wird [...] den Spezifika innovativer Dienstleistungen nicht vollständig gerecht“ (Meffert 2006: 254). Dies bedeutet, dass insbesondere bei Dienstleistungsinnovationen in der Kommunikation und besonders auch im Marketing eine Anpassung erfolgen muss. Folgende Ursachen begründen diese Notwendigkeit: Es handelt sich bei Dienstleistungen um immaterielle Güter, sie sind daher leichter von Wettbewerbern nachzuahmen und können nur schwer oder oftmals gar nicht mit Patenten versehen werden (vgl. Meffert 2006: 253). Die Dauer der Phasen ist zudem im Durchschnitt länger als bei Produktinnovationen, beispielsweise in den ersten Testphasen mit realen Kunden: Kunden müssen eine Dienstleistung erst einmal individuell erfahren, bevor sie davon überzeugt sind und die Innovation den Wettbewerbsangeboten vorziehen (vgl. Meffert 2006: 258). Außerdem unterscheiden sich Dienstleistungsinnovationen von Produkt- und Prozessinnovationen im Hinblick auf die Investitionen. Letztere benötigen häufig bereits in der Forschung und Entwicklung, also in der Ideengenerierungsphase, ein hohes Budget. Bei Dienstleistungsinnovationen ist dies auf Grund ihrer Immaterialität erst bei Markteinführung der Fall. In der Phase der Ideenauswahl können viel mehr Neuerungen berücksichtigt und getestet werden, da der Investitionsbedarf erst bei der tatsächlichen Umsetzung und Einführung in der Markt konkret wird (vgl. Benkenstein 2001: 698) (vgl. Abb. 18).

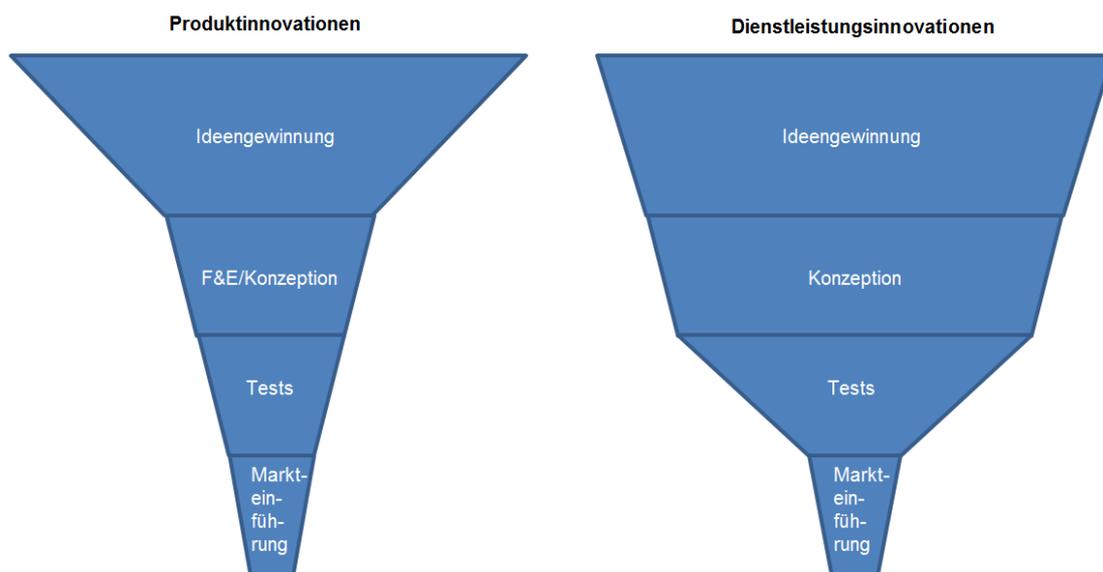


Abbildung 18: Trichtermodell der Ideenauswahl (eigene Darstellung in Anlehnung an Benkenstein 2001: 699).

Für die Kommunikation bedeutet dies auch ein hohes Maß an Unsicherheit. Produktvorankündigungen können nur schwer getroffen werden, da häufig lange nicht feststeht, welche Ideen sich letztlich durchsetzen und in den Markt eingeführt werden. Aufgrund der Notwendigkeit der individuellen Erfahrung eines Kunden mit der Dienstleistung muss die Kommunikation jedoch frühzeitig für eine Bekanntheit in der Bevölkerung sorgen. Das spezifische Timing einer Veröffentlichung spielt somit eine wichtige Rolle.

#### 2.3.1.2. Diffusions-Modell

Das entwickelte Modell endet wie auch bei den meisten Autoren der Betriebswirtschaftslehre in der Phase der Markteinführung, wenn aus der Invention schließlich eine Innovation wird. Wie sich eine Innovation jedoch nach ihrer Bekanntmachung verhält, wie schließlich Akzeptanz für die Innovation geschaffen wird und wie sie zu einem entsprechenden Image für das Unternehmen beitragen kann, wird aus betriebswirtschaftlicher Sicht häufig nicht thematisiert. Insbesondere diese Fragen liegen jedoch der vorliegenden Arbeit zugrunde. Daher sollen die bisherigen Innovationsphasenmodelle um die Phasen der Diffusion von Innovationen ergänzt werden. Dies kann aus unterschiedlichen Perspektiven erfolgen, welche im Folgenden näher erläutert werden.

#### *Wirtschaftswissenschaft: Innovationsphasen nach der Markteinführung*

Vereinzelt gibt es Modelle, die sich auch aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht mit der Weiterentwicklung der Innovationen und dabei insbesondere der Produktinnovationen in der Gesellschaft befassen. Darunter fallen beispielsweise Konzepte wie der Produktlebenszyklus oder Theorien zum Kaufentscheidungsprozess.

Der Produktlebenszyklus beschreibt, wie sich eine Produktinnovation nach ihrer Markteinführung weiter verhält, insbesondere welchen Umsatz oder Gewinn sie für das Unternehmen bringt (vgl. Hofbauer et al. 2009: 135) (vgl. Abb. 19).

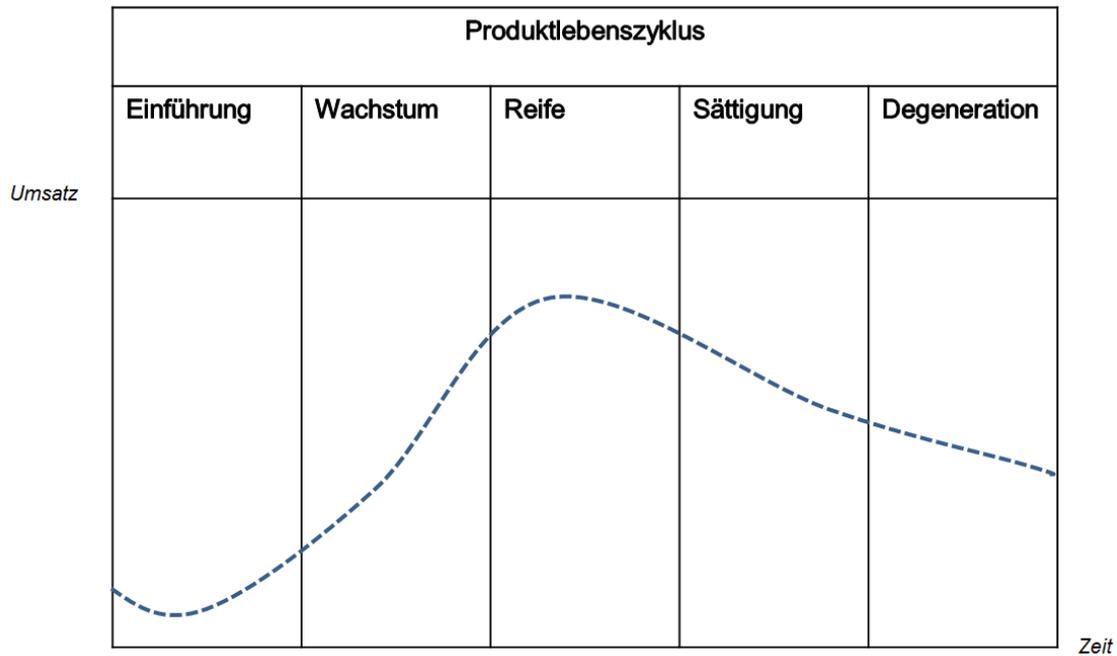


Abbildung 19: Vereinfachter Produktlebenszyklus (eigene Darstellung in Anlehnung an Hofbauer et al. 2009: 135).

In der Einführungsphase ist der durch die Produktinnovation erzielte Umsatz noch sehr gering, Gewinne sind meist sogar noch negativ, da die Einnahmen die Einführungskosten noch nicht übersteigen. Die Preise sind noch relativ hoch, da es noch keine Wettbewerber auf dem Markt gibt. Wichtig ist, in dieser Phase auf Methoden der Absatzförderung zurückzugreifen, um so möglichst schnell Käufer zu begeistern. Nach der Einführungsphase folgt die Wachstumsphase. Hier steigen die Käuferzahlen, die Gewinne wachsen an, neue Wettbewerber treten in den Markt ein. Es gilt also, die Produktvorteile deutlich zu machen, um sich so von der Konkurrenz abzuheben. In der darauffolgenden Reifephase wächst der Umsatz weiter an. Die Innovation wird akzeptiert und genutzt, immer mehr Wettbewerber erscheinen auf dem Markt, weshalb in dieser Phase häufig Preiskämpfe beginnen. Erste Produktdifferenzierungen und -verbesserungen werden von der Konkurrenz entwickelt und eingeführt. In der nun folgenden Sättigungsphase gehen Gewinne und Nachfrage erstmalig zurück. Weitere Produktverbesserungen sind nötig, um noch mehr Käufer zu begeistern. Diese Tendenz setzt sich in der Rückgangphase fort und endet schließlich beim Relaunch. Hier wird versucht, noch einmal durch Produktaufwertungen den in dieser Phase größtmöglichen Gewinn zu erzielen, bevor die Produktinnovation schließlich wieder vom Markt genommen wird (vgl. Hofbauer et al. 2009: 137).

Der Kaufentscheidungsprozess unterteilt sich dagegen je nach Detaillierungsgrad in ca. fünf bis elf Phasen (vgl. Hofbauer et al. 2009: 147 ff.) (vgl. Abb. 20).



Abbildung 20: Kaufentscheidungsprozess (eigene Darstellung in Anlehnung an Hofbauer et al. 2009: 147).

In der ersten Phase geht es darum, Aufmerksamkeit für die Innovation zu schaffen. In Anbetracht der großen Informationsmenge, der sich Rezipienten durch Medien ausgesetzt sehen, findet ihre Reizaufnahme selektiv statt. Das heißt, nur ein kleiner Teil der Informationsflut wird wahrgenommen. Wichtig ist also, in dieser Phase bereits Neugierde zu wecken und die Aufmerksamkeit entsprechend auf die Innovation zu lenken. Dazu gehört auch, ein Bewusstsein für die Innovation zu schaffen. Ein potenzieller Käufer sollte bewusst Informationen über das neue Produkt aufnehmen, um diese entsprechend verarbeiten zu können. In der darauf folgenden Phase geht es darum, Interesse für die Innovation zu wecken. Ein potenzieller Kunde prüft eine mögliche Verwendung des Produkts, ob die Nutzung also für ihn in Frage kommt. Hier verarbeitet er die Informationen aktiv, die er zuvor aufgenommen hat. Im nächsten Schritt geht der potenzielle Kunde aktiv auf Informationssuche. Es geht darum, dass der Kunde den Nutzen der Innovation erkennt. Er unterscheidet drei Arten von Informationen: Zum einen Informationen über die Existenz der Innovation (Awareness-Knowledge), über ihren Nutzen (How-to-Knowledge) und schließlich über die Funktionsweise (Principles-Knowledge). Wichtig ist es, sich hier bereits von Wettbewerbern abzugrenzen. Auf Basis der vorliegenden Informationen kommt es schließlich zu einer Bewertung der Innovation. Der Kunde verarbeitet die Informationen und bildet eine Grundeinstellung. Ist diese negativ, bricht er den Prozess ab, ist sie positiv, folgt schließlich die Eignungsfeststellung. Hier wird das Produkt getestet. Zudem erfolgt eine Beeinflussung durch Freunde und Bekannte. Je nachdem, welche Voreinstellung ein potenzieller Kunde zur Innovation hat und wie gut sein Verhältnis zur beeinflussenden Person ist, fällt diese Einflussnahme stärker oder schwächer aus. In der Phase der Präferenzbildung kommt es schließlich zur Entscheidung über Annahme oder Nicht-Annahme und schließlich zur Phase des Kaufvollzugs. Hier spielen nicht nur die Phasen im Vorfeld eine Rolle, sondern unter anderem auch die Gestaltung des Geschäftsumfelds, das Verhalten des Verkäufers oder aber die Stimmung des Käufers selbst in der jeweiligen Kaufsituation. Nach dem eigentlichen Kauf kommt es schließlich zur Adoption, also zur Übernahme der Innovation in den Alltag. Zudem ist

eine Nachkaufphase zu berücksichtigen, in der darüber entschieden wird, ob die Innovation dauerhaft genutzt und weiterempfohlen wird (vgl. Hofbauer et al. 2009: 148 ff.).

Wie bereits in den Beschreibungen beider Ansätze deutlich wird, geht es auch hier meist um Produktinnovationen mit einem starken wirtschaftlichen Schwerpunkt. Wann erfolgt ein Kauf? Wann bringt ein Produkt tatsächlich Gewinn und ist rentabel für ein Unternehmen? Aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht ist vielmehr die kommunikative Verbreitung von Innovationen entscheidend. Beschäftigt sich der Kaufentscheidungsprozess ansatzweise bereits mit diesem Aspekt, so steht er in der Diffusionsforschung im Vordergrund. Auf diese soll nun im Folgenden speziell eingegangen werden.

#### *Sozialwissenschaft: Innovationsphasen nach der Markteinführung – Diffusionsforschung*

Die Diffusionstheorie nach Rogers ist in der Lage, die Verbreitung unterschiedlicher Innovationsarten zu erklären (vgl. Karnowski 2013: 513 f.). Sie geht zurück auf das Jahr 1962 (vgl. Ansel 2015: 10). Davor, bis in die 1960er Jahre, gab es vielfältige parallele Entwicklungen, Theorien und Studien in verschiedenen Fachgebieten wie beispielsweise der Soziologie oder der Anthropologie. Ein weit verbreitetes Beispiel bildet die Studie von Ryan und Gross, die sich mit der Diffusion der Innovation „Hybridmais“ in Iowa beschäftigte. Die beiden Autoren konnten erste Erkenntnisse zur Diffusionsforschung erlangen, die sich auch in Rogers Forschungen bestätigten (vgl. Karnowski 2011: 33 und 37; Rogers 2003: 31 ff. und 39). Ein Beispiel bildet die Definition verschiedener Merkmale einer Innovation, die dazu beitragen, dass die Übernahme in der Bevölkerung wahrscheinlicher wird (vgl. Karnowski 2011: 33 und 37; Rogers 2003: 31 ff. und 39). Bis in die 1980er Jahre entstand aus der Vielzahl verschiedener Forschungszweige schließlich das neue Forschungsfeld der Diffusionsforschung.

Ihr Ziel ist es, „Gesetzmäßigkeiten der Innovationsverbreitung zu analysieren und in Erklärungsmodellen abzubilden“ (Steinhoff 2006: 24). Unter Diffusion versteht Rogers (2003: 5; s. auch Ansel 2015: 10) „the process in which innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system“. Karnowski (2013: 513) beschreibt den Diffusionsprozess mit Hilfe der Lasswell-Formel: „Ausgehend von einer Quelle (Source) werden auch Innovationen (Message) über verschiedene Kommunikationskanäle (Channel) an die Mitglieder eines sozialen Systems (Receiver) verbreitet und führen zu verschiedenen Konsequenzen (Effects).“ Die Diffusionsforschung beinhaltet vier Kernelemente, die betrachtet werden: Neben der eigentlichen Innovation stehen ihr zeitlicher Verlauf und die entsprechenden Kommunikationskanäle, über die die Innovation verbreitet wird, im Vordergrund. Zudem ist das soziale System,

in das eine Innovation eingeführt wird, entscheidend (vgl. Karnowski 2011: 11 ff.; Rogers 2003: 11), denn „durch die Zugehörigkeit zu einem sozialen System werden Einstellungen, Meinungen und das Verhalten eines Individuums geprägt“ (Hofbauer et al. 2009: 115).

Beschäftigt sich die Diffusionstheorie mit dem zeitlichen Verlauf einer Verbreitung von Innovationen, so fokussiert die Adoptionsforschung als Teilgebiet der Diffusionsforschung auf Ebene des Individuums dagegen die Übernahme- und Akzeptanzbereitschaft (vgl. Zotter 2007: 75). Rogers (2003: 21) definiert Adoption als „a decision to make full use of an innovation as the best course of action available“. Der Übernahmeprozess einer Innovation lässt sich somit auf zwei Ebenen darstellen: Zum einen kann im Bereich der Diffusionsforschung die Übernahme im zeitlichen Verlauf bei verschiedenen Zielgruppen auf Makroebene betrachtet werden, zum anderen steht bei der Adoptionsforschung die individuelle Übernahme eines einzelnen Nutzers auf Mikroebene im Vordergrund (vgl. Karnowski 2013: 514). Abbildung 21 zeigt diesen Innovations-Entscheidungs-Prozess eines Individuums auf Mikroebene (vgl. Rogers 2003: 20). Die abgebildeten Phasen sind dabei eine Grobstruktur zu analytischen Zwecken, die Abfolge und Abgrenzung der eigentlichen Phasen wurde bislang nicht systematisch überprüft (vgl. Karnowski 2011: 13). Je nachdem, wie schnell eine Innovation adoptiert wird, spricht man von der Adoptionsrate (vgl. Steinhoff 2006: 25).

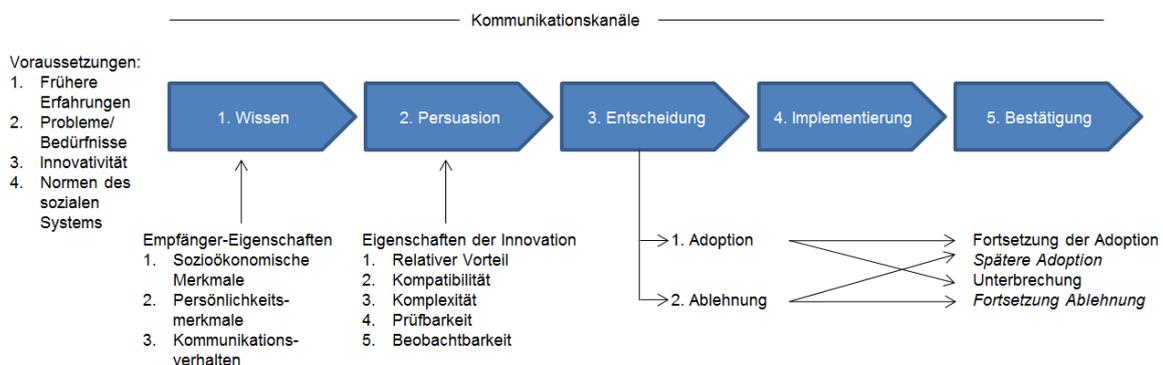


Abbildung 21: Innovations-Entscheidungs-Prozess eines Individuums (eigene Darstellung in Anlehnung an Karnowski 2013: 515; Rogers 2003: 20).

Rogers (2003) nennt als Basis und Ausgangspunkt des Innovations-Entscheidungs-Prozesses verschiedene Voraussetzungen, die jedes Individuum definieren und den folgenden Innovationsprozess prägen. Dazu gehören beispielsweise frühere Erfahrungen oder die im eigenen sozialen System vorherrschenden Normen. Der eigentliche Innovations-Entscheidungs-Prozess setzt mit der **Wissens**-Phase ein. Hier erfährt ein Individuum

von einer Innovation. Wie bereits beim Kaufentscheidungsprozess beschrieben, werden drei Arten von Wissen unterschieden: das Awareness-Knowledge (Wissen von der Existenz der Innovation), das How-to-Knowledge (Wissen zu ihrer Nutzungsweise) und das Principles-Knowledge (Wissen zu den Grundlagen der Innovation) (vgl. Karnowski 2011: 14; Rogers 2003: 172 f.).

Wie ein Individuum Wissen erlangt – ob es aktiv nach Informationen sucht oder diese nur passiv rezipiert –, ist umstritten. Wird davon ausgegangen, dass ein Rezipient sich tatsächlich aktiv mit der Informationssuche auseinandersetzt, stellt sich weiterhin die Frage, ob er die Informationsquellen passend zu seinen persönlichen Voreinstellungen selektiert oder objektiv verschiedene Informationsquellen und -inhalte nutzt (vgl. Karnowski 2011: 14 ff.). Dass eine gewisse Vorauswahl bei der Fülle aller zur Verfügung stehenden Nachrichtenquellen stattfinden muss und wie diese Vorabselektion umgesetzt wird, wurde bereits in vielen Studien thematisiert (vgl. Kepplinger 2009: 659; Schenk 2009b: 444 f.). Schon Lazarsfeld, Berelson und Gaudet (1944) fanden in der Erie-County-Studie zum Präsidentschaftswahlkampf heraus, dass sich Menschen eher den Informationen der ihnen nahe stehenden Parteien zuwenden. Beeinflusst wird die Wissens-Phase somit von den Voreinstellungen eines Rezipienten.

Zudem stehen die Eigenschaften, die ein potenzieller Übernehmer mit sich bringt, mit dem Zeitpunkt des Wissens über eine Innovation in Verbindung: „Individuen, die früh von einer Innovationen wissen, ...

- 1) ...weisen einen höheren Bildungsstand auf...
- 2) ...haben einen höheren sozio-ökonomischen Status...
- 3) ...nutzen massenmediale Kommunikationskanäle stärker...
- 4) ...nutzen interpersonale Kommunikationskanäle stärker...
- 5) ...sind sozial besser vernetzt...
- 6) ...sind weltoffener...

...als Menschen, die davon erst später erfahren“ (Karnowski 2011: 16, vgl. auch Rogers 2003: 172 f.). Die Empfänger-Eigenschaften eines Individuums, wie sozioökonomische Merkmale und Persönlichkeitsmerkmale, sowie sein Kommunikationsverhalten beeinflussen die Wissens-Phase somit maßgeblich.

Aus kommunikativer Perspektive geht es in der Wissens-Phase darum, relevante Zielgruppen von der Existenz einer Innovation zu unterrichten und ein konkretes Vorstellungsbild zu vermitteln (vgl. Maisch / Meckel 2009: 42). Kommunikatoren müssen dafür

sorgen, dass genügend Informationen zur Verfügung stehen und aufgenommen werden, beispielsweise über Werbung oder Mund-zu-Mund-Propaganda, und dass diese schließlich in bestehende Gedächtnisstrukturen integriert werden. Hier werden sie gespeichert und mit bestehendem Wissen und Erfahrungen in Verbindung gebracht (vgl. Binsack 2003: 13). Es muss also ein Bewusstsein für die Innovation geschaffen werden (vgl. Steinhoff / Trommsdorff 2009: 248).

Daran anschließend folgt die Phase der **Persuasion**. Hier prüft der mögliche Nutzer Für und Wider der Innovation. Er überdenkt bereits mögliche Konsequenzen einer Entscheidung. Am Ende der Phase steht schließlich eine positive oder negative Einstellung gegenüber der Innovation. Zu diesem Zeitpunkt spielen die Merkmale, die eine Innovation vorweisen kann, eine entscheidende Rolle (vgl. Karnowski 2013: 514 ff.). Laut Rogers (2003: 15 f.) müssen Innovationen bestimmte Eigenschaften mit sich bringen, die eine Übernahme wahrscheinlicher machen und somit indirekt auch die Einstellungsbildung beeinflussen (vgl. auch Karnowski 2011: 23f. und Karnowski 2013: 517):

- 1) Relativer Vorteil: Darunter versteht Rogers Vorteile, die ein potenzieller Übernehmer aus der Übernahme einer Innovation bezieht. Der relative Vorteil ist abhängig von der Art der Innovation und wird auch von der Persönlichkeit des Übernehmers beeinflusst. Ein solcher Vorteil kann beispielsweise in einem höheren ökonomischen Ertrag oder mehr Komfort liegen. Ein vorhandener relativer Vorteil erhöht die Wahrscheinlichkeit der Übernahme.
- 2) Kompatibilität: Ist eine Innovation mit den bestehenden Werten und Einstellungen eines Übernehmers sowie seinen Bedürfnissen und Ideen vereinbar, so erhöht auch das die Übernahmewahrscheinlichkeit.
- 3) Möglichkeit des Ausprobierens: Hat ein potenzieller Übernehmer die Möglichkeit, eine Innovation selbst zu testen, macht auch dies eine Übernahme wahrscheinlicher. Durch das Testen kommt es häufig zur Reinvention, die Innovation wird dabei durch den Nutzer im Zuge des Ausprobierens verändert (vgl. Karnowski 2011: 43).
- 4) Beobachtbarkeit: Die Übernahmewahrscheinlichkeit einer Innovation kann sich auch dann erhöhen, wenn ein potenzieller Übernehmer die Resultate und den Nutzen einer Innovation bei anderen, die die Innovation bereits übernommen haben, sehen kann.
- 5) Komplexität: Bei der Komplexität handelt es sich um die einzig negativ formulierte Eigenschaft. Je komplexer eine Innovation wahrgenommen oder eingeschätzt wird, desto geringer ist die Übernahmewahrscheinlichkeit.

Die Eigenschaften einer Innovation sind nicht statisch, sondern verändern sich im Laufe des Diffusionsprozess auf Makroebene (vgl. Karnowski 2013: 517). Beispielsweise kann die Eigenschaft der Beobachtbarkeit zu Beginn nur gering ausgeprägt sein, da nur wenige Individuen eine Innovation nutzen. Ist jedoch mehr Zeit vergangen, hat sich die Neuerung weiterverbreitet und ist somit im Alltagsgebrauch vieler Menschen präsenter.

In der Persuasions-Phase hat die Innovationskommunikation die Aufgabe, die Zielgruppe rational und emotional zu überzeugen (vgl. Maisch / Meckel 2009: 42). Wahrnehmbare Eigenschaften sollten positiv beeinflusst werden, um übernahmehemmende Faktoren zu reduzieren (vgl. Steinhoff / Trommsdorff 2009: 248). Eine positive Einstellung zu einer Innovation als Kommunikationsziel in dieser Phase lässt sich durch das Wissen beeinflussen, das ein potenzieller Übernehmer über eine Innovation erhält. Unterschiedliche Wissensstände bei einer Zielgruppe oder gar Wissenslücken führen zu Interpretationen, die schnell in Widerstand und einer negativen Einstellung resultieren können (vgl. Lindlar 2005: 117).

In der **Entscheidungs**-Phase wird eine Innovation schließlich angenommen oder abgelehnt, das heißt, die zuvor gebildete Einstellung wird zu einem konkreten Verhalten. Wird die Innovation abgelehnt, kann eine Unterscheidung zwischen passiver und aktiver Ablehnung getroffen werden. Bei der aktiven Ablehnung hat sich ein Individuum im Vorfeld ausführlich Gedanken über die Übernahme einer Innovation gemacht und eine daraus resultierende Entscheidung getroffen. Bei der passiven Ablehnung dagegen hat das Individuum nie erwogen, die Innovation zu nutzen. Kommunikativ muss in dieser Phase dafür gesorgt werden, dass ein Individuum eine Entscheidung zugunsten der Innovation trifft, also eine Annahme bzw. Adoption der Innovation durch das Individuum erfolgt (vgl. Maisch / Meckel 2009: 42).

Die vierte Phase, die **Implementierung**, bildet die kontinuierliche Nutzung der Innovation im Alltag des Individuums. In dieser Phase sucht ein Individuum nach Informationen über die verschiedenen Nutzungsmöglichkeiten und Probleme, die im Zusammenhang mit der Anwendung der Innovation auftreten. Auch hierbei kann das Phänomen der Reinvencion in Erscheinung treten (vgl. Karnowski 2011: 17 f.). In der Implementierungsphase hat die Innovationskommunikation die Aufgabe, Informationen darüber zu vermitteln, wo die Innovationen zu erhalten sind, wie sie optimal angewandt werden und Schwierigkeiten in der Nutzung aus der Welt geschafft werden können (vgl. Maisch / Meckel 2009: 42).

Die letzte Phase, die **Bestätigung**, beschreibt die Suche des Individuums nach Informationen, die seine Entscheidung zur Übernahme der Innovation stützen. In Anlehnung an die Dissonanz-Theorie versucht der Rezipient, Widersprüche in seinem Denken und Handeln zu vermeiden, also Dissonanzen zu reduzieren (vgl. Trommsdorff / Steinhoff 2013: 127; Festinger / Irle / Möntmann 1978: 16 f.). Die Meinungen und Einstellungen eines Menschen „haben die Tendenz, in Konstellationen zu bestehen, die in sich konsistent sind“ (Festinger / Irle / Möntmann 1978: 15). Unter der kognitiven Dissonanz versteht man dagegen ein „Gefühl des Unbehagens, das durch eine Handlung verursacht wird, die dem positiven Selbstbild eines Menschen zuwiderläuft. Das eigene positive Selbstbild aufrechtzuerhalten, ist eine der mächtigsten Determinanten des menschlichen Verhaltens. Das positive Selbstbild eines Individuums entsteht dadurch, dass es sich selbst als moralisch, logisch denkend und intelligent betrachtet, wie es die meisten Menschen von sich tun. Wird ein Mensch mit der Tatsache konfrontiert, etwas Unlogisches, Unmoralisches oder schlicht Dummes getan zu haben, entsteht eine kognitive Dissonanz“ (Hofbauer et al. 2009: 156).

Der Mensch versucht daher, kognitive Dissonanzen zu vermeiden: Er sucht unterbewusst eher nach Informationen, die ihn in seiner Entscheidung bestätigen (vgl. Festinger / Irle / Möntmann 1978: 275). Stößt er jedoch nur auf dissonante Informationen, ändert er gegebenenfalls sein Verhalten und verwirft die Nutzung der Innovation wieder. Stattdessen kann der Übernehmer eine Alternative zur Innovation nutzen oder aber er bleibt ernüchtert zurück (vgl. Karnowski 2013: 515 f.). Seitens der Innovationskommunikation sollten beide Alternativen vermieden werden. Daher kommt es aus kommunikativer Perspektive in dieser Phase vermehrt darauf an, positive Informationen zu vermitteln, die zu einer Bestätigung der Entscheidung zur Übernahme seitens des Individuums beitragen, um so kognitive Dissonanzen zu unterdrücken (vgl. Maisch / Meckel 2009: 42).

Wie der Übernahmeprozess nun aus Makro-Perspektive verläuft, stellt Rogers (2003: 23) wie in Abbildung 22 in Form der charakteristischen S-Kurve grafisch dar (vgl. auch Karnowski 2013: 518). Die Abbildung zeigt die Gesamtzahl der Übernehmer (also die Summe aller Personen, die den Innovations-Entscheidungs-Prozess durchlaufen haben) auf einer kumulierten Basis im Zeitverlauf – den so genannten Innovations-Entwicklungs-Prozess.

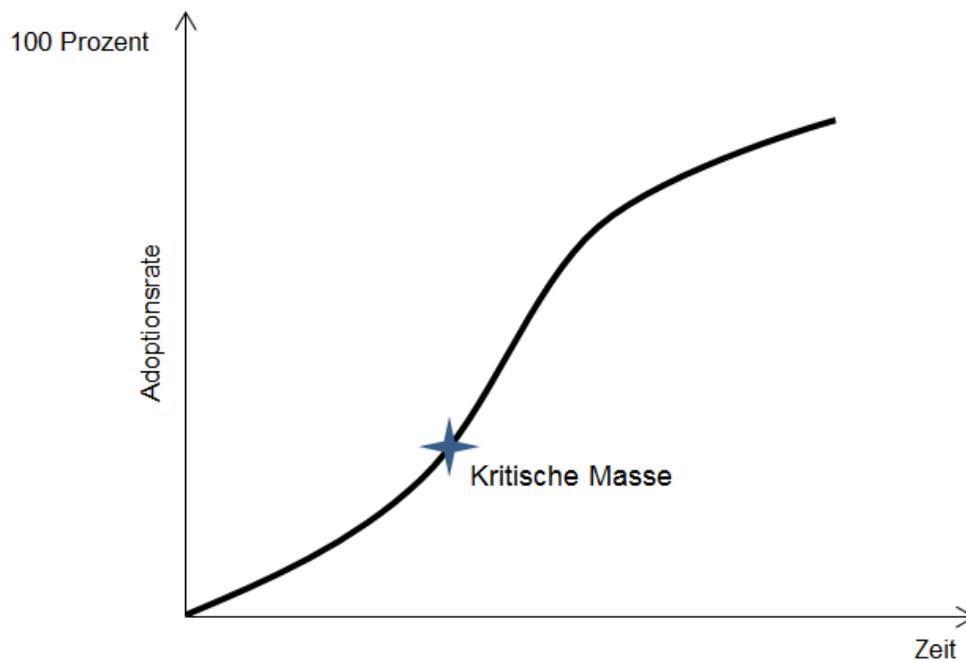


Abbildung 22: Innovations-Entwicklungs-Prozess mit kritischer Masse (eigene Darstellung in Anlehnung an Karnowski 2013: 518; Rogers 2003: 23).

Tritt eine Innovation in den Markt, so hat sie zu Beginn nur wenige Übernehmer, die diese direkt nutzen. Ein stärkerer Anstieg der Adoptionsrate erfolgt erst, nachdem eine sogenannte kritische Masse erreicht wurde. „The critical mass occurs at that point at which enough individuals in a system have adopted an innovation so that the innovation’s further rate of adoption becomes self-sustaining“ (Rogers 2003: 344). Man versteht darunter also „denjenigen Punkt im Verlauf der Diffusion einer Innovation, ab welchem genügend Individuen die Innovation übernommen haben, so dass sich die Innovation selbsttätig weiter verbreitet. In der S-Kurve der Diffusion ist dieser Punkt durch die nach ihm deutlich steigende Steigung der Kurve charakterisiert“ (Karnowski 2011: 19). An diesem Punkt wurde also eine genügend große Anzahl an Personen erreicht, die die Innovation nutzen, darunter besonders viele Meinungsführer (vgl. Karnowski 2013: 518). Durch sie wird eine Innovation weiter verbreitet, bis möglichst viele Menschen sie nutzen. Gegen Ende des Diffusionsprozesses flacht die Kurve langsam wieder ab, da sie sich einer 100-prozentigen Übernahme annähert (vgl. Karnowski 2013: 518).

Die Steigung der S-Kurve variiert bei verschiedenen Innovationsarten merklich, was auf den Effekt der kritischen Masse zurückzuführen ist. Bei singulären Gütern handelt es sich dabei um Innovationen, die ihren Nutzen aus der Beschaffenheit der Innovation heraus ziehen. Demgegenüber stehen sogenannte Netzeffektgüter, die neben dem ori-

ginären Nutzen noch einen derivaten Nutzen aufweisen, der mit zunehmender Verbreitung der Innovationen ansteigt (vgl. Karnowski 2011: 45 f.). Ein Beispiel hierfür sind soziale Netzwerke, die für die meisten Nutzer erst wirklich nützlich sind, wenn das Netzwerk bereits eine große Anzahl Mitglieder aufweisen kann. Ist der Punkt der kritischen Masse erreicht, wird die Steigung der Kurve sehr stark.

Betrachtet man die Zahl der Übernehmer pro Zeiteinheit, also auf einer nicht-kumulierten Basis, ergibt sich eine Glockenkurve, die sich durch die Normalverteilung beschreiben lässt. Rogers (2003: 282 ff.) unterscheidet fünf Übernehmertypen, die sich in der Kurve erkennen lassen (vgl. auch Steinhoff 2006: 24 f.) (vgl. Abb. 23).

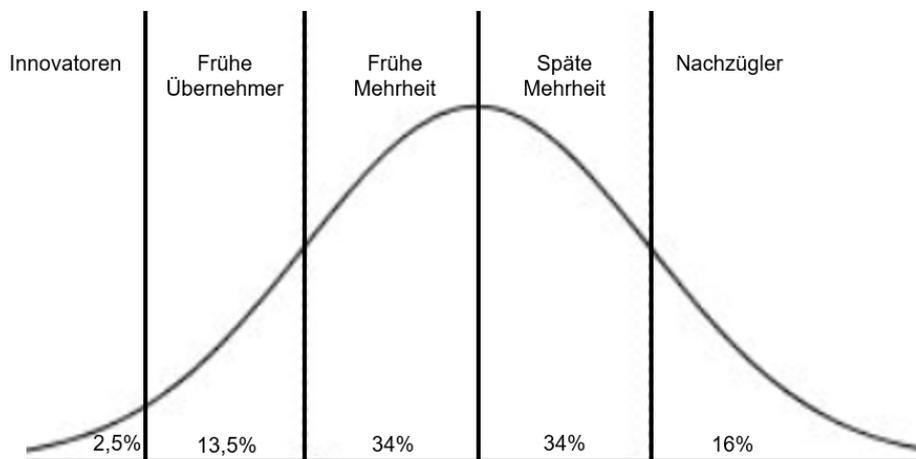


Abbildung 23: Diffusionsprozess mit Übernehmertypen (eigene Darstellung in Anlehnung an Karnowski 2013: 518 f.; Rogers 2003: 22 und 281 ff.).

Die **Innovatoren** sind diejenigen Personen, die eine Innovation als erste übernehmen. Sie sind besonders risikobereit, da sie über ausreichend finanzielle Ressourcen verfügen, die auch eine Fehlinvestition, ausgelöst durch das Scheitern der Innovation, auffangen. Innovatoren sind sozial gut vernetzt und haben eine Vielzahl an Kontakten über ihr lokales Umfeld hinaus. Die Innovatoren sind mit 2,5 Prozent die kleinste Gruppe (vgl. Karnowski 2013: 519).

Nach den Innovatoren kommen mit 13,5 Prozent die **frühen Übernehmer**. Sie sind insbesondere lokal gut vernetzt und spielen daher im Übernahmeprozess auf Makro-Ebene eine wichtige Rolle. Unter ihnen befinden sich viele Meinungsführer, die von ihrem Umfeld um Rat gefragt werden und die gleichsam als Vorbild bei der Übernahme einer Neuerung dienen. Durch sie kann die kritische Masse an Übernehmern schneller erreicht werden (vgl. Karnowski 2013: 520).

Die **frühe Mehrheit** bildet schließlich mit 34 Prozent eine der beiden größten Gruppen im Diffusionsprozess. Personen dieser Gruppe haben eine große Anzahl an sozialen Kontakten, werden jedoch nicht zur Gruppe der Meinungsführer gezählt (vgl. Karnowski 2013: 520).

Ebenfalls 34 Prozent nimmt die Gruppe der **späten Mehrheit** ein. Sie übernehmen eine Innovation häufig nur als Folge sozialen Drucks, dem sie ausgesetzt sind, oder aufgrund einer wirtschaftlichen Notwendigkeit. Nur wenn die sozialen Normen, denen sie unterworfen sind, sich für eine Innovation aussprechen, übernimmt diese Gruppe eine Innovation. Die späte Mehrheit steht Neuerungen generell eher skeptisch gegenüber (vgl. Karnowski 2013: 520).

Die Gruppe, die Innovationen als letzte übernehmen, werden **Nachzügler** genannt und machen ca. 16 Prozent aus. Die Nachzügler orientieren sich eher an der Vergangenheit und an bewährten Problemlösungen. Sie misstrauen Innovationen. Da sie häufig nur begrenzte finanzielle Ressourcen zur Verfügung haben, sind sie stark sicherheitsfokussiert. Nachzügler sind im Gegensatz zu anderen Gruppen sozial eher isoliert (vgl. Karnowski 2013: 520).

Beide Modelle, der Innovations-Entscheidungs-Prozess und der Innovations-Entwicklungsprozess, zeigen einen geeigneten Rahmen auf, der für die Erklärung der Verbreitung von Innovationen in einer Gesellschaft genutzt werden kann. Obwohl die Diffusionstheorie von Rogers heute aus diesem Grund weit verbreitet ist, gibt es Kritik an dem Ansatz:

- Zum einen wird in der Theorie ein Innovationspositivismus zugrunde gelegt (vgl. Karnowski 2011: 69 f.). Jedoch ist nicht jede Idee als positiv zu bewerten und sollte daher in der Bevölkerung durchgesetzt werden.
- Viele sehen zudem – wie auch bereits bei den Phasenmodellen der Innovationsentwicklung – den linearen Phasenverlauf, der der Diffusionstheorie zugrunde gelegt wird, als skeptisch an (vgl. Karnowski 2013: 523).
- Auch die radikale Dichotomie aus Zustimmung oder Ablehnung wird häufig kritisiert, besteht doch beispielsweise auch die Möglichkeit einer wahrscheinlichen Adoption (vgl. Karnowski 2013: 523 f.).
- Zudem fehlen in der aktuellen Forschung zur Diffusionstheorie fundierte Studien dazu, wie sich beispielsweise das Web 2.0 und neue partizipative Medien auf die massenmediale und interpersonale Kommunikation auswirken (vgl. Karnowski 2013: 525 f.). Dies soll in der vorliegenden Arbeit berücksichtigt werden.

- Wie auch andere Kommunikationsmodelle sollte das Diffusionsmodell den Nutzer nicht nur als passiven Empfänger wahrnehmen, sondern seine aktive Rolle berücksichtigen. Rogers ordnet dem Individuum lediglich die aktive Handlung der Adoption oder Ablehnung einer Innovation zu (vgl. Karnowski 2013: 523). Insbesondere hier soll die vorliegende Arbeit die Grundlagen von Rogers überarbeiten und detaillierter darstellen, welche kognitiven Prozesse bei Individuen zur Adoption oder Ablehnung der Innovation führen.

Positiv kann jedoch hervorgehoben werden, dass Rogers seiner Forschung überhaupt einen kommunikationswissenschaftlichen Hintergrund zugrunde legt. Wie bereits erläutert spielt aus Praxissicht die Kommunikation häufig nur eine untergeordnete Rolle. Erst lange nachdem der eigentliche Prozess der Forschung und Entwicklung bereits abgeschlossen ist, beginnen Unternehmen damit, Überlegungen zur Innovationskommunikation zu initiieren. Bei vielen steht dann die reine Informationsvermittlung im Vordergrund (vgl. Gerber / Müller 2012). Kommunikatoren sollten sich jedoch so früh wie möglich mit einer Innovation befassen und aktiv gestalterisch in den Diffusionsprozess eingreifen (vgl. Gerber / Müller 2012). Rogers thematisiert die Kommunikationsabläufe in seinem Modell.

Der Diffusionsprozess, wie Rogers ihn beschreibt, wird maßgeblich durch massenmediale und interpersonale Kommunikationskanäle angetrieben, er zeigt somit die Rolle der Kommunikation bei der Verbreitung von Innovationen auf: In jeder der von Rogers beschriebenen Phasen des Innovations-Entscheidungs-Prozesses spielt der Informationsfluss über verschiedenste Kommunikationskanäle eine wichtige Rolle (vgl. Karnowski 2013: 516). Je nach Phase kommt den Kanälen jedoch eine unterschiedliche Bedeutung zu. Besonders zu Beginn des Innovationsprozesses bis in die Persuasions-Phase stehen überregionale, massenmediale Kanäle zur breiten Informationsübermittlung an eine große Zielgruppe im Vordergrund. Die Massenmedien kennen ihre Zielgruppen und wissen, welche Informationen diese benötigen und wie diese aufbereitet werden sollten. Weiterhin bringen sie als objektive Berichterstatter mehr Glaubwürdigkeit mit als die direkte Kommunikation von Unternehmen. Nach Markteinführung, wenn insbesondere Fachmedien bereits über Innovationen berichtet haben, sind die Breitenmedien eine geeignete Wahl, Innovationen weiter zu verbreiten (vgl. Mast 2015a: 971; Rogers 2003: 204 ff.). Aus Makro-Perspektive sind massenmediale Kanäle für die Gruppe der frühen Übernehmer wichtiger, als für die späten Übernehmer, da im zeitlichen Verlauf zu Beginn der Verbreitung einer Innovation noch kaum individuelle Erfahrungen vorliegen, eine interpersonale Kommunikation also erschwert wird (vgl. Karnowski 2013: 516).

Ab dem Punkt, an dem die kritische Masse, beziehungsweise aus Mikrosicht die Persuasionsphase, erreicht wurde, beginnt der Einfluss der interpersonalen Kommunikation jedoch zu wachsen. Meinungsführer sind ab diesem Zeitpunkt von einer Innovation überzeugt und beginnen, darüber zu sprechen (vgl. Karnowski 2013: 521). Durch eine Auseinandersetzung mit relevanten Meinungsführern in den Netzwerken der Zielgruppen kann ein Unternehmen somit gezielt für die Beschleunigung der Innovationsverbreitung sorgen (vgl. Hofbauer et al. 2009: 122; Haber / Bauer 2008: 10). Wie stark ihr Einfluss auf die übrigen Mitglieder ihres sozialen Netzwerkes ist, hängt davon ab, in welcher Beziehung sie zueinander stehen und wie groß das Vertrauen zwischen den Gesprächspartnern ist (vgl. Hofbauer et al. 2009: 123). Je enger ein Verhältnis ausfällt, desto größer ist auch der Einfluss, den ein Meinungsführer ausüben kann (vgl. Hofbauer et al. 2009: 122). Neben der persönlichen Kommunikation von Meinungsführern mit ihren Bezugspersonen spielt auch die interpersonale informelle Kommunikation zwischen Bekannten, von denen keiner eine Meinungsführungsfunktion innehat, eine Rolle. Diese Kommunikation wird häufig auch durch die massenmediale Kommunikation beeinflusst, tatsächliche Einstellungsänderungen können jedoch nur schwer über Massenmedien herbeigeführt werden (vgl. Hofbauer et al. 2009: 123). Es zeigt sich also, dass neben der formalen Kommunikation insbesondere auch informelle Kommunikation verschiedener Personen untereinander eine wichtige Rolle bei der Überzeugung und Einstellungsbildung sowie der Diffusion einer Innovation spielt (vgl. Bedenk 2014a: 31).

Wichtig ist, dass bei der interpersonalen Kommunikation wie auch bei der medial vermittelten Kommunikation die Möglichkeit besteht, ein Gespräch zu initiieren. Es sollte gewährleistet werden, dass auch Rückkopplungen der Zielgruppe zugelassen werden und die Kommunikation nicht nur in eine Richtung verläuft. Die ursprünglichen Sender können Feedback aufgreifen und in die Innovationsteams hineintragen (vgl. Mast 2015a: 970 ff.). Das zugrunde gelegte Modell der verschiedenen Diffusions-Phasen muss daher, wie bereits bei den Phasen der Forschung und Entwicklung, um mögliche Rückwirkungen ergänzt werden (vgl. Abb. 24).

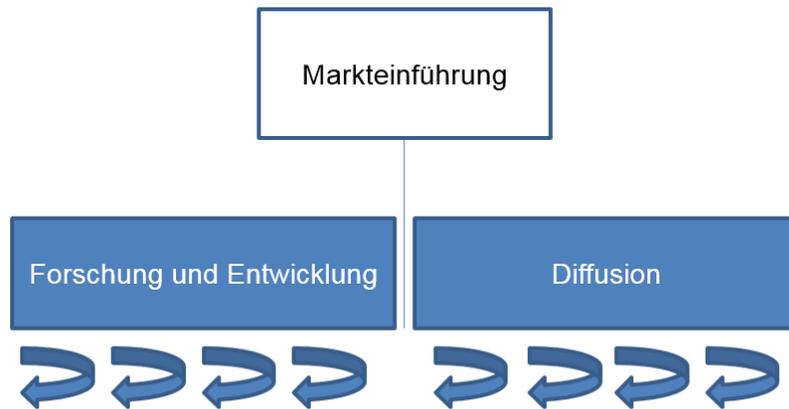


Abbildung 24: Verlauf des Innovationsprozesses mit Rückkopplungen (eigene Darstellung).

### *Übertragung auf Prozess- und Dienstleistungsinnovationen*

Bei Prozessinnovationen bildet die Phase der positiven Einstellungsbildung die letzte zu erreichende Zielgröße. Der Diffusionsprozess aus Kundenperspektive ist an dieser Stelle beendet, da es sich um Innovationen ohne direkten Kundenkontakt handelt, die Innovation kann also nicht käuflich erworben und in den Alltag des Kunden implementiert werden. Bei Prozessinnovationen kommt es in der Kommunikation zudem besonders darauf an, den Erfolg in messbaren Größen deutlich zu machen (vgl. Arend 2005: 173). Nur so wird eine Prozessdimension auch für externe Zielgruppen begreifbar.

Speziell für Dienstleistungsinnovationen ist es im Diffusionsprozess wichtig, das Ergebnis für den Kunden sichtbar zu machen. Wie bereits erläutert, wird der Nutzen einer Dienstleistung erst nach Ausprobieren derselben erkennbar, was schließlich maßgeblich für die Diffusion ist. Sieht man eine Produktinnovation beispielsweise häufig schon im Alltagsgebrauch anderer Personen, so erhält man von einer Dienstleistungsinnovation erst durch die eigene Nutzung ein Bild. Prozesse im Hintergrund interessieren den Kunden nicht (vgl. Arend 2005: 172). Klare und einfache Kommunikationsbotschaften, die die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen des Kunden an eine Dienstleistung berücksichtigen und den Menschen in den Mittelpunkt stellen, können zur Diffusion der Dienstleistungsinnovationen beitragen (vgl. Arend 2005: 177 f.). Wichtig sind somit Transparenz, Verbindlichkeit und Verständlichkeit in der Kommunikation, genauso wie Personalisierung und Ergebnisorientierung, die durch die Kommunikation ausgedrückt werden können (vgl. Arend 2005: 174). Zudem ist es nötig, Mitarbeiter als Servicepartner

des Kunden zu motivieren, da sie erster Ansprechpartner und Berührungspunkt eines Kunden mit einer innovativen Dienstleistung sind (vgl. Meffert 2006: 254).

### 2.3.1.3. Phasenmodell als Rahmen für strategische Innovationskommunikation

Die Forschungsfrage F1 (*Welche Phasen durchlaufen die unterschiedlichen Innovationsarten von ihrer Erfindung bis sie von der breiten Öffentlichkeit wahrgenommen und positiv angenommen werden?*) lässt sich somit im Folgenden beantworten. Da der Fokus der Arbeit darauf ausgelegt ist, wie Akzeptanz für Innovationen in der breiten Bevölkerung geschaffen werden kann, und unternehmensexterne Personen, die sich an Open Innovation-Prozessen aktiv bereits in der Forschungs- und Entwicklungsphase einbringen, jedoch nur eine Minderheit darstellen, soll der Schwerpunkt des Modells der strategischen Innovationskommunikation auf der Diffusionsphase liegen, die sich mit der Verbreitung der Innovationen in der Bevölkerung beschäftigt. Hat ein Individuum alle Phasen erfolgreich passiert und abgeschlossen, sich also intensiv mit der Innovation auseinandergesetzt (vgl. Kapitel 2.2.3), so hat es schließlich auch Akzeptanz für die Innovation gebildet.

Aus den Erläuterungen der einzelnen Phasen wurde bereits deutlich, dass es sich beim Phasenmodell in der Forschung und Entwicklung und dem Diffusionsprozess um unterschiedliche Betrachtungsperspektiven handelt. Akteure des Inventionsprozesses sind die Entwickler einer Innovation. Beim Diffusionsprozess stehen insbesondere unternehmensexterne Nutzer der Innovation im Fokus der Innovationskommunikation. Steht also aufgrund der Zielsetzung „Akzeptanz für Innovationen in der breiten Bevölkerung“ der Diffusionsprozess mit Zielgruppe des Kunden im Vordergrund der Betrachtung, so fallen alle Vorphasen des Innovationsprozesses in die Phase „Wissen“, die Rogers als Ausgangspunkt definiert: Es gibt zu diesem Zeitpunkt noch keine für den Kunden erfahrbare Neuerung und somit auch keine Informationen über eine Neuerung. Sie wird noch entwickelt, befindet sich demnach im geschützten Raum des Unternehmens, also alle kommunikativen Maßnahmen in diesem Zeitraum wie beispielsweise Vorankündigungen, Gerüchte, Spekulationen, Prototypen, etc., die bereits nach außen getragen werden, tragen lediglich dazu bei, dass der potenzielle Kunde als Teil der breiten Öffentlichkeit erste Informationen über die Innovation erhält (vgl. Abb. 25).

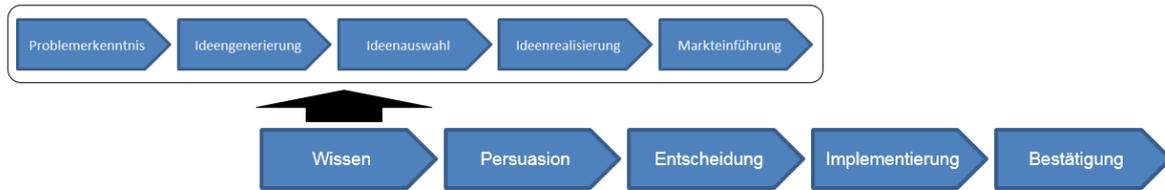


Abbildung 25: Phasen aus Nutzersicht (eigene Darstellung) (vgl. Abb. 19).

Da die Wissens-Phase somit sehr umfassend und lange andauert, spielt sie eine wichtige Rolle im Innovationsprozess. In Zeiten zunehmender Informationsflut, denen sich potenzielle Nutzer einer Innovation ausgesetzt sehen, ist es notwendig, die Aufmerksamkeiten entsprechend zu bündeln und zu lenken. Hofbauer et al. (2009: 109) beschreiben: „Viele Botschaften gehen nämlich im täglichen Bombardement der Werbung unter oder werden nur beiläufig wahrgenommen. Um dies zu vermeiden, ist es nötig, soziale, sozioökonomische und psychologische Verhaltensmerkmale der am Kommunikationsprozess beteiligten Individuen zu berücksichtigen.“ Auf diese Merkmale soll die vorliegende Arbeit eingehen. Schwerpunkt sind dabei die kognitiven Prozesse, eingebettet in soziale, sozio-ökonomische und psychologische Rahmenbedingungen bei den Individuen, die ab der Wissens-Phase bis zur Bestätigungsphase ablaufen und Einfluss auf den Innovations-Entscheidungs-Prozess und schließlich die Akzeptanzbildung eines Individuums üben.

Durch verschiedene Theorien, die die kognitiven Prozesse in den einzelnen Phasen abbilden und Rogers Modell als Grundlage nehmen, kann schließlich ein Modell erarbeitet werden, das detailliert zeigt, wie Individuen mit Innovationen umgehen, welche Prozesse sie zur Verarbeitung von Eindrücken und Informationen nutzen, bis sie schließlich eine Innovation akzeptieren oder eben nicht. So können schließlich Ansatzpunkte für die strategische Innovationskommunikation identifiziert werden. Das in dieser Arbeit entwickelte Modell ist demnach detaillierter als Rogers Ansatz und zeigt anhand bekannter kognitiver Modelle auf, wie die Kommunikation in den einzelnen Phasen konkret gestaltet werden sollte.

Um auswählen zu können, welche Prozesse in den einzelnen Diffusionsphasen Einfluss nehmen und welche Theorien, die diese Prozesse beschreiben, in das Modell integriert werden sollen, werden für jede Phase Kommunikationsziele definiert, die bei Erreichung dafür stehen, dass die Phase im Zuge einer Akzeptanzbildung positiv abgeschlossen wurde. Diejenigen Theorien, die dazu beitragen können, diese Ziele zu erreichen, werden in das Modell aufgenommen. Die entsprechenden Kommunikationsziele, die als

Grundlage dienen und in den Kapiteln 2.3.1.1. und 2.3.1.2. definiert wurden, sind in den Abbildungen 26 und 27 zusammengefasst. Somit wird die Forschungsfrage F2a beantwortet.

F2a: Welche Kommunikationsziele muss die Innovationskommunikation für Prozess-, Produkt- und Dienstleistungsinnovationen in den einzelnen Phasen fokussieren?

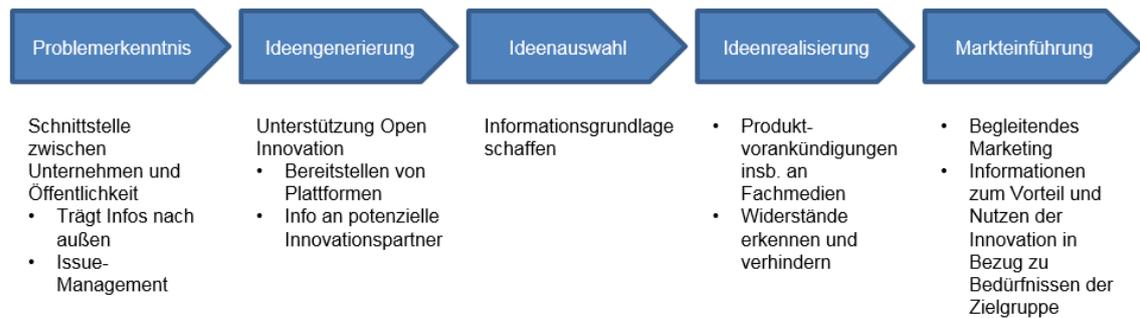


Abbildung 26: Kommunikationsziele Innovationsphasen (eigene Darstellung).

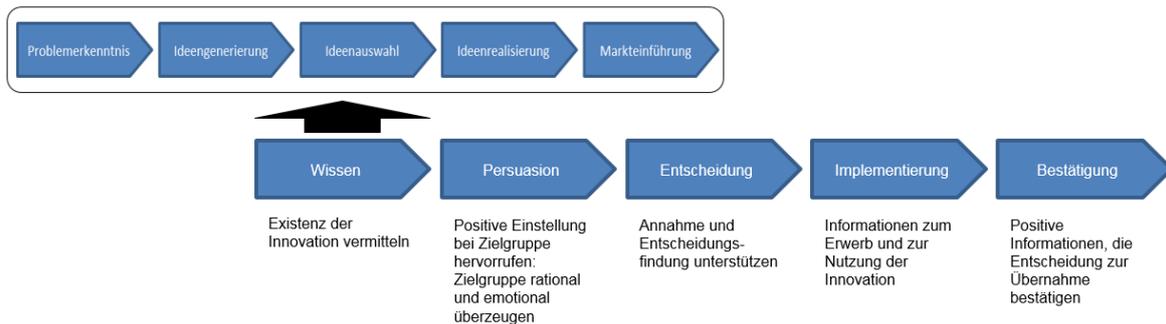


Abbildung 27: Kommunikationsziele Diffusionsphasen (eigene Darstellung).

### 2.3.2. Kommunikationskonzept für die Akzeptanzbildung für Innovationen

Wie bereits erläutert erstreckt sich die Innovationsforschung seit ihren Ursprüngen über verschiedene interdisziplinäre Forschungsfelder. Die Theorien, die erklären, wie die Kommunikationszielsetzungen der einzelnen Diffusionsphasen erreicht werden können und im Modell zur Innovationsverarbeitung angewandt werden sollen, entstammen daher ebenfalls unterschiedlichen Forschungszweigen. Dazu gehören beispielsweise die Betriebswirtschaftslehre, die Psychologie oder auch die Soziologie (vgl. Haller 2003: 33). Zudem lassen sich Erkenntnisse zur Innovationskommunikation beispielsweise auch aus den Sprachwissenschaften, der Anthropologie, der Politikwissenschaft, der Demographieforschung, der Ethnologie und Kulturwissenschaft ziehen. Mit den Wahrnehmungs- und Bewertungsprozessen von Individuen in Bezug auf neue Technologien hat sich auch die Akzeptanzforschung beschäftigt (vgl. Renn 1986: 44). Insbesondere auch im sozialen System etablierte Normen, Werte und Strukturen sind zu berücksichtigen (vgl. Hofbauer et al. 2009: 208): Makro-ökonomische, technologische, politisch-rechtliche und sozio-kulturelle Einflussfaktoren sind demnach im Diffusionsprozess zu berücksichtigen (vgl. Trommsdorff / Steinhoff 2013: 54). Einen Überblick über verschiedene Forschungsrichtungen aus den Sozialwissenschaften, die im Innovationsverarbeitungsprozess berücksichtigt werden könnten, gibt Abbildung 28.



Abbildung 28: Überblick über Forschungsfelder mit Relevanz für das Innovationsmanagement und die Innovationskommunikation (eigene Darstellung).

Die verschiedenen Forschungsfelder zeigen, aus welcher vielfältigen Perspektiven die Verarbeitung von Innovationen betrachtet werden kann. Entsprechend viele Einflussfaktoren spielen im Rahmen der Adoption durch ein Individuum eine Rolle. Das in der vorliegenden Arbeit zu entwickelnde Modell der Innovationsverarbeitung soll mit Hinblick auf die Zielsetzung in den einzelnen Phasen interdisziplinär verschiedene Ansätze verbinden, die die Innovationsverarbeitung erklären können. Das Modell erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit aller möglichen Perspektiven. Ein Schwerpunkt liegt auf kommunikationswissenschaftlichen, psychologischen und wirtschaftswissenschaftlichen Theorien – alle Forschungszweige und Einflussfaktoren können im Rahmen eines modellhaften Ansatzes nicht berücksichtigt werden, da die Komplexität sonst ein verständliches Maß überschreiten würde.

### 2.3.2.1. Phasenmodell der Innovationsverarbeitung

Innovationen müssen zunächst im „Kopf des Kunden platziert werden“, bevor Akzeptanz und Adoption erfolgen (vgl. Hofbauer et al. 2009: 255 f.). Wie dies in den einzelnen Phasen aussehen kann, soll im Folgenden erläutert werden. Somit wird die Forschungsfrage F2b im Folgenden beantwortet.

F2b: Welche Prozesse laufen beim Rezipienten in den verschiedenen Phasen ab, bis eine Innovation akzeptiert oder verworfen wird (Modelle, die Zielerreichung erklären)?

*1. Phase: Wie nehmen Menschen Wissen über eine Innovation auf?*

Zu Beginn ist es das Ziel der Kommunikation, die potenziellen Übernehmer von der Existenz der Innovation zu unterrichten. „Wissen entsteht aus Information. [...] [Es] ist das Ergebnis der Verarbeitung von Information und kann als verstandene und gespeicherte Information bezeichnet werden“ (Haller 2003: 131). Da Nutzer heute häufig so viele Informationen erhalten, dass sie sich nicht intensiv mit allen Inhalten befassen können, kann es sein, dass sie ein Urteil zu einer Innovation bilden, ohne sich intensiv mit ihr auseinander gesetzt zu haben (vgl. Binsack 2003: 1). Dies ist aus Kommunikatorsicht zu vermeiden, will man doch erreichen, dass ein Nutzer die Vorteile einer Innovation vollumfänglich verstanden hat, um langfristig Akzeptanz dafür sicherzustellen. Eine Auseinandersetzung mit der Innovation ist dabei in der Akzeptanzdefinition verankert (vgl. Kap. 2.2.3.). Damit es zu einer Verarbeitung der Information kommt, muss zunächst dafür gesorgt werden, dass Sender und Empfänger der Informationen die gleiche Sprache sprechen. Nur so können die gewünschten Botschaften auch von allen Individuen einer Zielgruppe aufgenommen und tatsächliches Wissen gewährleistet werden (vgl. Hahn 2013: 37). Das eigentliche Wissen resultiert also nicht aus einer reinen Konfrontation mit einer Information. Diese muss auch verarbeitet und verstanden werden (vgl. Haller 2003: 111).

Wie eine Informationsvermittlung von einem Sender bis zur Verarbeitung durch einen Empfänger verläuft, wurde bereits in vielen Kommunikationsmodellen abgebildet. Grundlage hierfür bildete ein lineares Modell, das von Shannon zu Überlegungen der mathematischen Informationstheorie entwickelt wurde (vgl. Shannon / Weaver 1949 in Schulz 2009a: 173). Hofbauer et al. (2009: 244) beschreiben den Kommunikationsprozess beispielsweise in einer Weiterentwicklung als interaktives Modell (vgl. Abb. 29). Von einem Sender ausgehend erfolgt die Kodierung einer Nachricht beispielsweise im Rahmen von sprachlichen Ausdrücken. Die Botschaft wandert schließlich zum Rezipi-

enten, der sie jedoch erst nach einer Dekodierung aufnehmen kann. Er muss also verstehen, was der Kommunikator sagen wollte. Dass dies nicht immer einfach ist, zeigen die vielfältigen Störquellen, die im Modell abgebildet sind. Diese liegen beispielsweise in der Umwelt eines Nutzers begründet oder aber in den Wettbewerbern eines Senders, die ebenfalls um die Aufmerksamkeit des Rezipienten kämpfen. Die erfolgreiche Dekodierung einer Botschaft führt schließlich zu einer Wirkung und häufig auch zu einer Rückmeldung an den Kommunikator (vgl. Hofbauer et al. 2009: 244).

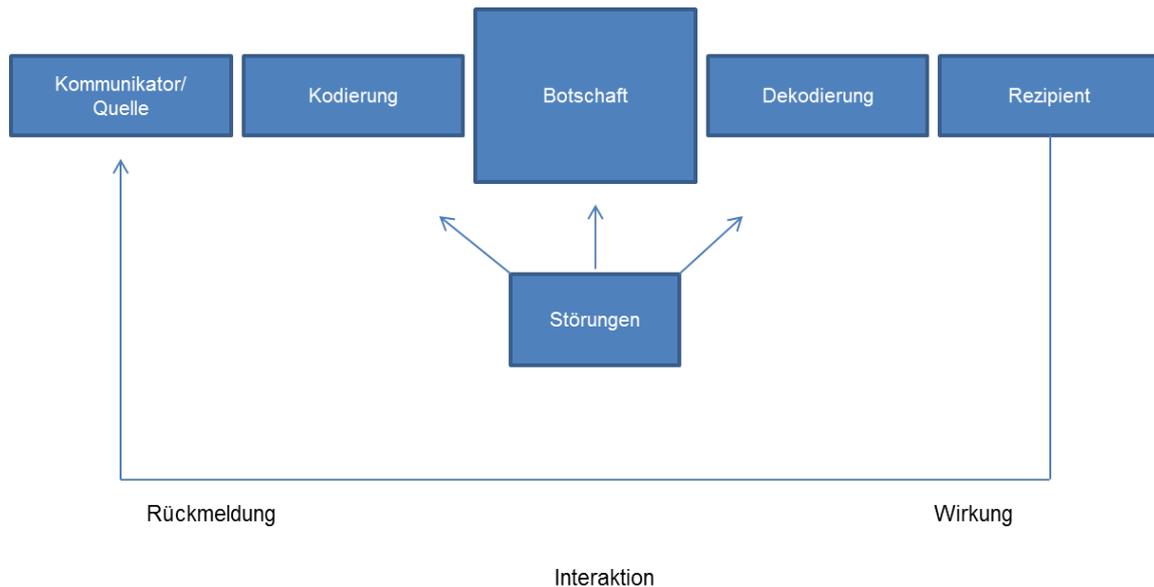


Abbildung 29: Kommunikationsmodell (eigene Darstellung in Anlehnung an Hofbauer et al. 2009: 244).

Auch für die Kommunikation von Innovationen lässt sich ein interaktives Sender- und Empfängermodell zugrunde legen. Die Rolle des Senders wird dabei von drei Informationsquellen eingenommen:

- 1) *Unternehmen*: Unternehmensinformationsquellen wie Corporate Publishing, Anschreiben, Veranstaltungen, Werbung, Media Relations, etc., online und offline
- 2) *Meinungsführer und Personen aus dem eigenen Umfeld*: Informelle Kommunikation, online und offline
- 3) *Massenmedien*: Hörfunk, Fernsehen, Print, etc., online und offline

*Unternehmen* bilden den primären Sender von Informationen über Innovationen. Ohne ihre Informationen wären weder Meinungsführer noch Medien in der Lage, darüber zu berichten, da sie von der Existenz der Innovation ohne die Kommunikation des innovierenden Unternehmens nichts wüssten. Unternehmen haben somit die Möglichkeit, insbesondere über Multiplikatoren oder die Massenmedien ihre Informationen zu streuen.

Hierbei haben sie jedoch nur selten Einfluss auf die tatsächlichen Inhalte, die an die Zielgruppen verbreitet werden, und den Rahmen, in den die Berichterstattung eingebettet ist. Eine Bewertung und Einordnung der Innovation nehmen Multiplikatoren und Medien unabhängig von den Informationen seitens des Unternehmens vor. Auf der anderen Seite haben Unternehmen jedoch die Möglichkeit, im Rahmen ihrer täglichen Kommunikationsarbeit und durch Marketing direkt Informationen an die Öffentlichkeit zu senden. Insbesondere durch das Internet sehen sie sich heute in der Lage, ohne den Zwischenschritt der Massenmedien als Gatekeeper mit der Zielgruppe in Kontakt zu treten. Dies geschieht über vielfältige Kommunikationswege. Umgekehrt hat hierdurch auch der interessierte Rezipient, der selbst aktiv nach Informationen suchen möchte und sich nicht nur als passiver Empfänger wahrnimmt, die Möglichkeit, direkt mit einem Unternehmen in Kontakt zu treten und sich beispielsweise über unternehmenseigene Websites oder Social Media zu informieren.

Als zweiter Sender spielen auch *Meinungsführer* eine wichtige Rolle bei der Innovationsverbreitung. Sie können aktiv Informationen zur Innovation weitertragen und andere Menschen zur Nutzung bewegen. Auch ob sich beispielsweise Widerstände entwickeln, kann von Meinungsführern beeinflusst werden (vgl. Haber / Bauer 2008: 172). Der Grad der Meinungsführerschaft einer Person ist dabei vom jeweiligen Interesse an einer Innovation und ihrem Involvement abhängig (vgl. Reichwald / Piller 2009: 161). Nur wenn beides entsprechend hoch ist, tritt jemand tatsächlich als Meinungsführer auf und wird auch als solcher wahrgenommen. Die Wahrscheinlichkeit der Weitergabe einer Information vom Meinungsführer an eine andere Person und auch die Glaubwürdigkeit, die den Meinungsführern zugeschrieben wird, sind dabei abhängig von der Beziehung der Individuen zueinander (vgl. Hofbauer et al. 2009: 214). Je besser sich also zwei Menschen verstehen, von denen einer in Bezug auf die Innovation eine Meinungsführerrolle innehat, desto wahrscheinlicher ist es, dass er die andere Person von seinen Ansichten überzeugen kann (vgl. Hofbauer et al. 2009: 214). Die Einflussnahme durch Meinungsführer ist für die Diffusion einer Innovation in der Gesellschaft besonders effektiv, wenn diese zwischen heterogenen Gruppen über unterschiedliche Netzwerke hinweg abläuft (vgl. Karnowski 2011: 30). Dies bedeutet, dass sich eine Innovation schneller verbreitet, wenn ein Meinungsführer aus einem bestimmten sozialen Netzwerk mit einer ihm nahestehenden Person aus einem anderen Netzwerk spricht und diese die Innovationsinformationen in ihr Netzwerk überträgt und verbreitet.

Zuletzt stellen die *Massenmedien* einen wesentlichen Sender von Informationen über Innovationen in der Gesellschaft dar. Massenkommunikation hat meistens weniger Wirkung als eine interpersonale Kommunikation durch Freunde oder Meinungsführer, wenn

es um die reine Überzeugung von Menschen in Bezug auf eine Innovation geht (vgl. Hofbauer et al. 2009: 176). Doch nach wie vor sind die Medien die wohl wichtigste und glaubwürdigste Quelle bei der Suche nach Informationen. Sowohl über klassische Kanäle wie Fernsehnachrichten, Tageszeitungen, Zeitschriften oder Hörfunk kann das nötige Wissen zur Einschätzung einer Innovation eingeholt werden, als auch über die Internetauftritte etablierter Medien oder neuer redaktioneller Akteure (vgl. Vertrieb Media Perspektiven 2019: 62 ff.; Vertrieb Media Perspektiven 2015: 82 ff.).

Aus Unternehmenssicht werden im Optimalfall alle drei Quellen genutzt, um Informationen über eine Innovation zu verbreiten, sodass ein möglicher Nutzer über eine Neuerung unterrichtet und dazu motiviert wird, sich intensiver mit ihr auseinander zu setzen. Die Zugänglichkeit der Informationen, die durch die Informationsquellen gewährleistet wird, spielt eine entscheidende Rolle: Leicht zugängliche Informationen werden von potenziellen Übernehmern eher rezipiert als Informationen, die einen großen Rechercheaufwand nach sich ziehen (vgl. Hofbauer et al. 2009: 176). Außerdem ist die Art der Information wichtig. Die Informationsquellen müssen sowohl das Awareness- und das How-To-, als auch das Principles-Knowledge vermitteln. Wie Wissen aufgenommen wird, hängt auch von den individuellen Grundvoraussetzungen des Individuums ab (vgl. Kap. 2.3.1.2.).

Dass eine Information also von einem Sender verbreitet wird, bildet im Kommunikationsprozess nur einen ersten Schritt. Das Wissen muss weiterhin vom Rezipienten wahr- und aufgenommen werden. Hofbauer et al. (2009: 174) beschreiben den Wahrnehmungsprozess eines Individuums wie in Abbildung 30 dargestellt.

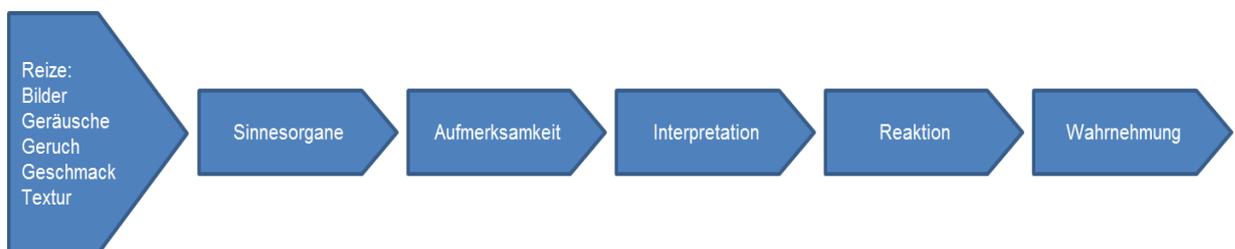


Abbildung 30: Wahrnehmungsprozess (eigene Darstellung in Anlehnung an Hofbauer et al. 2009: 174).

Zu Beginn steht ein Reiz. Dieser kann neben Texten beziehungsweise dem gesprochenen Wort auch aus Bildern, Geräuschen, einem Geruch oder aber einem bestimmten Geschmack bestehen. Der Reiz wird von den Sinnesorganen des Individuums registriert. Wichtig ist, dass sich die Aufmerksamkeit schließlich auf den Reiz richtet. Es kommt zu

einer Interpretation und einer Reaktion, die letztlich in der bewussten Wahrnehmung resultiert. Während des Prozesses ist der jeweilige persönliche Hintergrund einer Person ausschlaggebend (vgl. Hahn 2013: 37). Je nach Umfeld und Rollenverständnis werden Informationen unterschiedlich wahrgenommen.

Hat ein Rezipient eine Information erst einmal wahrgenommen, hat er schließlich verschiedene Möglichkeiten, damit umzugehen. Er kann sie beispielsweise ignorieren, er kann sich mit ihr auseinandersetzen und weitere Informationen einholen oder er kann mit Hilfe seines bereits bestehenden Wissens Rückschlüsse auf die Neuerung ziehen (vgl. Binsack 2003: 1). Das menschliche Gehirn besitzt jedoch keine unbeschränkten Kapazitäten, insbesondere komplexe Themen zu verarbeiten (vgl. Lindemann 2009: 20). Lindemann (2009: 20) erläutert beispielsweise, dass das Kurzzeitgedächtnis nur sieben kleine Informationseinheiten speichern kann. Erscheint eine neue, wird eine der alten sieben Einheiten gelöscht (vgl. Lindemann 2009: 20). Darüber, wie viele unterschiedliche Informationseinheiten gespeichert werden können, gibt es unterschiedlichste Meinungen in der Psychologie. Ist eine Information über eine Innovation für den Moment im Kurzzeitgedächtnis enthalten, so kann sie ihre Stellung bereits in Kürze wieder verlieren, wenn eine neue Information aufgenommen wird – der Nutzer vergisst die Informationen über die Innovation dann wieder (vgl. Lindemann 2009: 20). Die Übernahme einer Information ins Langzeitgedächtnis kann dieses Problem lösen (vgl. Lindemann 2009: 20). Hier werden Informationen über Jahre hinweg gespeichert (vgl. Piefke / Markowitsch 2010: 11). Das Langzeitgedächtnis umfasst verschiedene Systeme, die beispielsweise den Ablauf von motorischen Routinen beinhalten oder das unbewusste Wiedererkennen bereits bekannter Reize (vgl. Piefke / Markowitsch 2010: 11). Wird eine Innovation im Langzeitgedächtnis gespeichert, so ist sie für den potenziellen Nutzer auch langfristig präsent.

Die Wahrnehmung der unterschiedlichen Informationsarten durch die drei Informationsquellen in der Wissens-Phase und ihre Aufnahme zumindest ins Kurzzeitgedächtnis stellt somit die Grundlage des weiteren Diffusionsverlaufs dar (vgl. Abb. 31).

## Wissen



Abbildung 31: Informationsquellen (eigene Darstellung).

### 2. Phase: Persuasion – Wie bilden Menschen eine positive Einstellung?

Hat ein Rezipient die ersten Informationen zu einer Innovation erhalten, sich also ein erstes Wissen dazu angeeignet, verarbeitet er diese und bildet eine Einstellung. Kepplinger (2009: 652) definiert Einstellungen als „relativ dauerhafte Dispositionen, die das Verhalten steuern“.

Persuasion bedeutet schließlich, überzeugt zu werden, sprich eine Einstellungsänderung von einer nicht vorhandenen oder negativen Einstellung hin zu einer positiven Einstellung gegenüber der Innovation. Da das vorliegende Modell für ein international agierendes Unternehmen mit entsprechend hohem Umsatz und einer großen Mitarbeiterzahl aufgestellt werden soll, ist davon auszugehen, dass die potenziellen Übernehmer bereits eine Voreinstellung zum Unternehmen selbst sowie zu anderen Produkten resultierend aus dem entsprechenden Image besitzen, das sich, wie in Kapitel 2.2.3. erläutert, auch auf die Innovation übertragen kann. Zur Innovation selbst liegt neben dieser übertragene Voreinstellung jedoch noch keine konkrete Einstellung vor. Das heißt es kommt im Prozess der Verarbeitung zu einer Einstellungsänderung von einer nicht-vorhandenen zu einer Einstellung, die jeweilige Voreinstellung übt dabei einen gewissen Einfluss aus.

Wie Menschen Einstellungsänderungen vornehmen, beschreiben Petty und Cacioppo (1986) im Elaboration Likelihood Model (vgl. Abb. 32). Sie definieren eine Einstellung als „general evaluations people hold in regard to themselves, other people, objects, and issues. These general evaluations can be based on a variety of behavioral, affective, and cognitive experiences, and are capable of influencing or guiding behavioral, affective, and cognitive processes“ (Petty / Cacioppo 1986: 127). Die Autoren betonen somit auch, dass bereits eine Voreinstellung basierend auf bisherigen Erfahrungen existieren kann. In Bezug auf Innovationen werden für die vorliegende Arbeit daher auch die Voreinstellungen berücksichtigt, die durch Image und Reputation des Unternehmens und anderer Produkte übertragen werden können.

Das Elaboration-Likelihood-Model beschreibt zwei Wege der Beeinflussung einer Einstellung: eine zentrale Route, die zu einer dauerhaften Einstellungsänderung führen kann, und eine periphere, die lediglich vorübergehende oder gar keine Veränderung bewirkt (vgl. Hofbauer et al. 2009: 253).

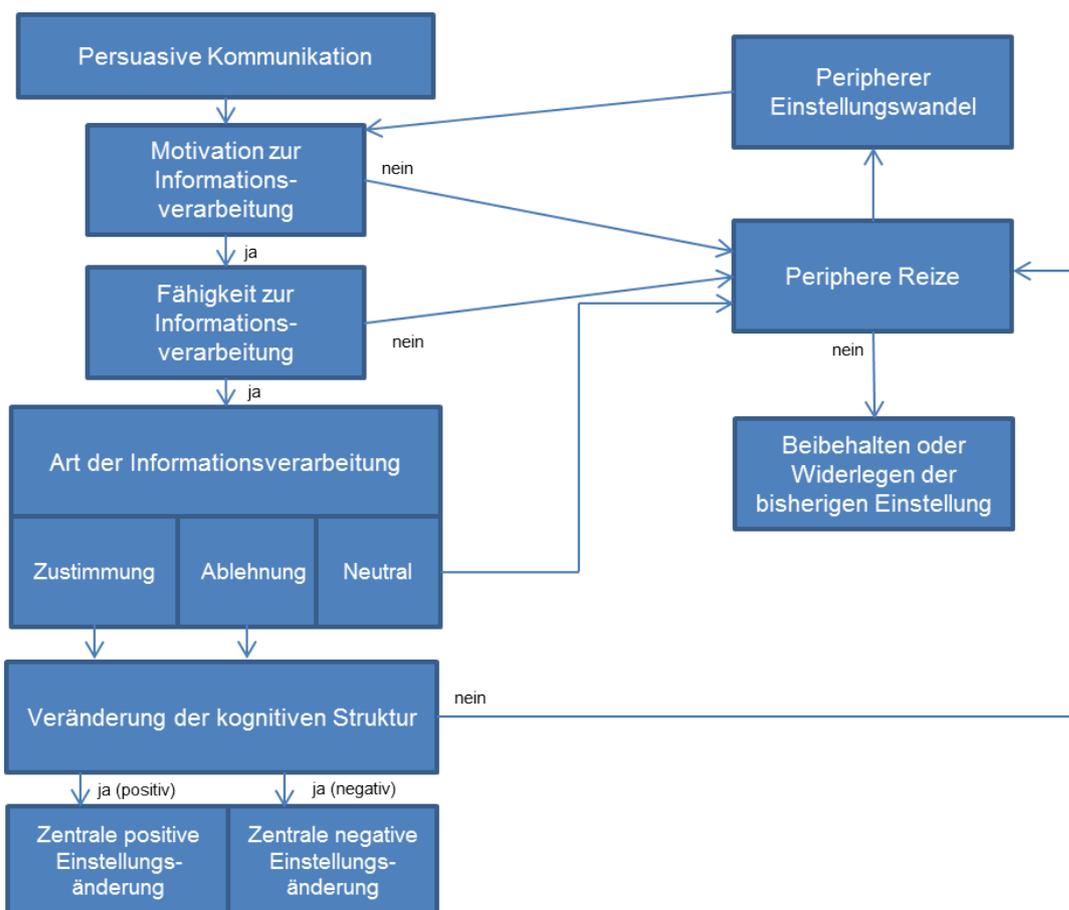


Abbildung 32: Elaboration Likelihood Model (eigene Darstellung in Anlehnung an Petty / Cacioppo 1986: 126).

Zu Beginn steht ein Kommunikator mit seiner Botschaft. Diese Botschaft wurde bereits in der Wissens-Phase des Innovations-Verarbeitungsmodells vom Individuum wahrgenommen. Zwei Voraussetzungen müssen seitens des Rezipienten erfüllt sein, damit es zu einer Verarbeitung der Informationen und somit auch zu einer dauerhaften Einstellungsänderung kommen kann: Zum einen muss er motiviert sein, eine Information zu verarbeiten und sich aktiv damit auseinanderzusetzen, zum anderen muss er auch dazu in der Lage sein. Trifft beides nicht zu, wird der periphere Weg eingeschlagen, bei dem die bisherige Einstellung entweder be- oder widerlegt oder aber ein kurzfristiger Einstellungswandel hervorgerufen wird (vgl. Petty / Cacioppo 1986: 126).

Sind beide Voraussetzungen jedoch erfüllt, schlägt der Rezipient die zentrale Route ein. Hierbei verarbeitet er die neu erlangten Informationen und verknüpft diese mit bereits bestehendem Wissen. Wirkt sich dies positiv aus und kommt es darauf hin auch zu einer Veränderung der kognitiven Strukturen, also einer Aufnahme der positiven Botschaften ins Gedächtnis des Individuums, wird die Einstellung langfristig positiv verändert – der Rezipient ist von der Innovation überzeugt. Bei entsprechend negativen Einflüssen führt dies zu einer langfristigen negativen Einstellungsänderung. Resultiert die Verknüpfung mit vorhandenem Wissen in einer neutralen Reaktion, endet dies im besten Fall nur in einer kurzfristigen Änderung (vgl. Petty / Cacioppo 1986: 126). Sowohl kurzfristige als auch langfristige positive Einstellungsänderung bewirken, dass der Innovationsverarbeitungsprozess fortgesetzt wird. Kommt es zu keiner Änderung der Meinung, das heißt, ein Nutzer, der bislang mit einer Innovation nicht in Kontakt gekommen ist und somit keine Meinung dazu hatte, bleibt bei seiner nicht-vorhandenen Meinung, oder aber die Meinung verändert sich in eine negative Richtung, wird der Innovationsverarbeitungsprozess bereits an dieser Stelle abgebrochen (vgl. Petty / Cacioppo 1986: 126).

Das Elaboration-Likelihood-Modell dient demnach als Grundlage, die Einstellungsbildung in der Persuasions-Phase zu erklären. Ausgangspunkt bilden die Informationen, die bereits in der Wissens-Phase gesammelt wurden und Grundlage für eine Einstellungsbildung sind.

Die Verarbeitung der Informationen in Bezug auf eine subjektive Einstellungsbildung seitens des Individuums, wie im Elaboration-Likelihood-Modell beschrieben in Form der Fähigkeit und Motivation zur Verarbeitung dieser Informationen, spielt in der Persuasions-Phase die erste wichtige Rolle. Zudem muss auch die Einschätzung der öffentlichen Meinung an dieser Stelle berücksichtigt werden, da der daraus resultierende Einfluss das Verhalten einer Person verändern kann. Die in der Wissens-Phase wahrgenommenen Informationen tragen dazu bei, dass die öffentliche Meinung zur Innovation positiv

oder negativ wahrgenommen wird: „Die Höhe des Adoptionspotenzials einer Innovation bestimmt sich durch die öffentliche Meinung, die gegenüber einer Innovation existiert“ (Hofbauer et al. 2009: 286). Rezipienten ändern ihre Meinung häufig nur dann, wenn sie denken, auch der Rest ihres Umfelds vertritt diese Einstellung (vgl. Großklaus 2014: XV). Ein Grund kann die Angst davor sein, sich sozial zu isolieren, wie in der Theorie der Schweigespirale betont (vgl. Kap. 2.2.4.3.).

Beide Aspekte – die wahrgenommene öffentliche Meinung und die Fähigkeit und Motivation zur Informationsverarbeitung – werden schließlich mit den bereits vorhandenen Informationen, den bestehenden kognitiven Strukturen des Individuums und somit auch seiner Voreinstellung in Verbindung gebracht, die aus dem Hintergrundwissen resultiert, das in Gedächtnisstrukturen abgelegt ist. Dieses Vorwissen bildet sich beispielsweise durch bereits bestehende Erfahrungen mit einem Unternehmen oder einer Marke, mit Vorgängerprodukten oder Dienstleistungen oder den Informationen, die ein Rezipient über Dritte bereits erhalten hat (vgl. Abb. 33).

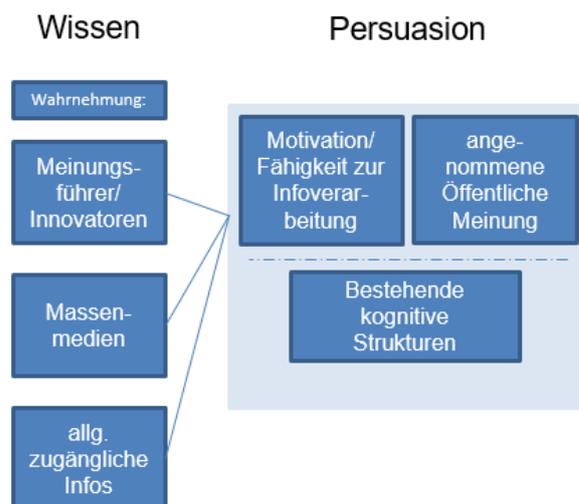


Abbildung 33: Aufbau Persuasions-Phase (eigene Darstellung).

Werden neue Informationen mit den bestehenden Informationsstrukturen und der Voreinstellung verknüpft, spielt die Schematheorie eine wichtige Rolle im Innovationsverarbeitungsprozess. „Unter einem kognitiven Schema versteht man eine Organisationseinheit des Wissens im Gedächtnis, in der auf Erfahrungen basierende, typische Zusammenhänge eines Realitätsbereiches repräsentiert sind. Der wahrgenommene Grad der Neuartigkeit einer Information ergibt sich aus dem Grad der Übereinstimmung der Information mit gespeicherten Wissensseinheiten“ (Steinhoff / Trommsdorff 2009: 245). Diese Einheiten können sowohl sprachlich-begrifflich als auch hierarchisch organisiert sein

(vgl. Haller 2003: 120). Haller (2003: 120) fasst dies treffend zusammen: „Einerseits wird das Wissen in einer Art vertikalen Generalisierungshierarchie geordnet, die Oberbegriffe und untergeordnete Begriffe bzw. Kategorien kennt, in der Oberbegriffe den zugeordneten Kategorien ihre Eigenschaften übertragen (Beispiel: Oberbegriff: Fahrzeug; zugeordneter Begriff: Auto, übertragene Eigenschaft: hat Räder). Andererseits existiert eine so genannte Hierarchie der Teile (Beispiel: Teile von Autos wie Räder haben eigene Schemadefinitionen; dem Schema für Räder wäre zu entnehmen, dass sie Reifen und diese wiederum Ventile haben.“ Durch Schemata können Beziehungen zwischen den einzelnen Wissensbausteinen geschlossen und Schlussfolgerungen und Interpretationen zu dem Wahrgenommenen ermöglicht werden (vgl. Haller 2003: 120). Scheufele (2003: 14) nennt die Funktionen, die Schemata erfüllen:

- „Schemata strukturieren Erfahrung.
- Schemata helfen, Informationen effizient aufzunehmen.
- Schemata bestimmen, welche Informationen aufgenommen werden.
- Schemata sind Abstraktionen bestimmter Objektklassen.
- Schemata erlauben Interpretationen und Inferenzen.
- Neue Informationen werden ganz in bestehende Schemata assimiliert oder verbinden sich mit diesem in ein modifiziertes Schema [...].“

Wird ein Schema aktiv, so werden die damit verknüpften Einstellungen aktiviert (vgl. Scheufele 2003: 13 ff.).

Vorhandene Voreinstellungen und Wissen sind also entscheidend, wenn es um die Bewertung von Innovationen geht. Bestehende kognitive Strukturen können diese stark beeinflussen (vgl. Binsack 2003: 1 f.). Innovationen werden demnach mit bereits vorhandenen Strukturen abgeglichen und entweder in bestehende Schemata eingeordnet oder aber es müssen neue Strukturen aufgebaut werden, was jedoch mit einem enormen Aufwand verbunden ist (vgl. Steinhoff / Trommsdorff 2009: 245) (vgl. Abb. 34).

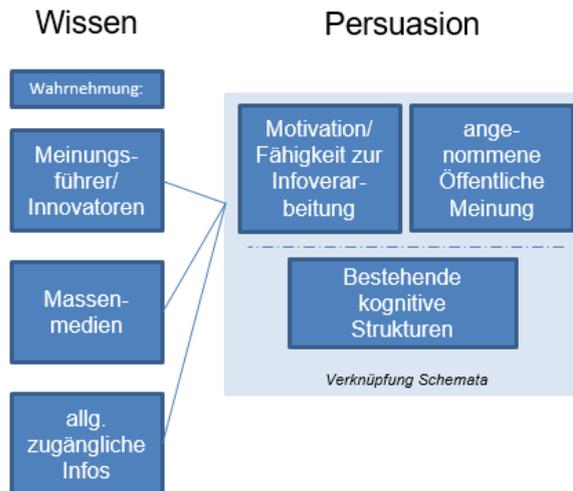


Abbildung 34: Aufbau Persuasions-Phase mit Schemata (eigene Darstellung).

Je nachdem wie die Verknüpfung der neuen Informationen und die Wahrnehmung der öffentlichen Meinung mit bereits bestehenden Einstellungen zusammenfällt, kommt es also zu einer Änderung oder zum Beibehalten der ursprünglichen Einstellung, wenn beispielsweise Voreinstellungen bereits positiv waren und auch die rezipierten Informationen überwiegend positive Botschaften verbreitet haben. Resultat der Persuasions-Phase ist somit im besten Fall eine langfristige positive Einstellung. Doch auch bei einer neutralen Voreinstellung mit positiven Informationen und einer somit nur kurzfristigen Einstellungsänderung, wird die nächste Phase des Diffusionsprozesses erreicht. Falls es jedoch zu einer negativen Einstellungsbildung kommt, ob lang- oder kurzfristig, wird der Diffusionsprozess seitens des Individuums an dieser Stelle abgebrochen (vgl. Abb. 35).

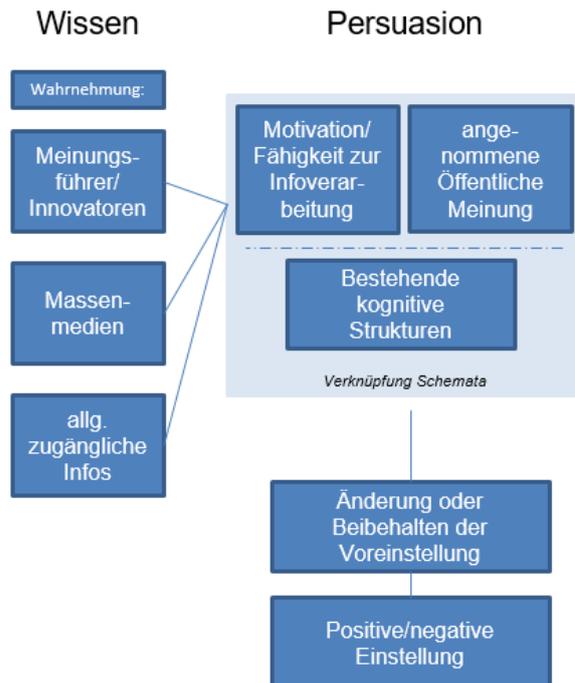


Abbildung 35: Stufe Wissen und Persuasion (eigene Darstellung).

### 3. Phase: Wie treffen Menschen Entscheidungen?

In der dritten Phase, sobald ein Rezipient eine positive Einstellung gegenüber der Innovation gebildet hat, geht es schließlich um die bewusste Entscheidung für eine Innovation. Bei Produktinnovationen bedeutet diese Entscheidung, die Innovation zu kaufen, bei Dienstleistungsinnovationen, die Dienstleistung in Anspruch zu nehmen. Wie bereits erläutert, ist der Diffusionsprozess für Prozessinnovationen an dieser Stelle bereits beendet (s. Kap. 2.3.1.2.).

Man unterscheidet vier Arten von Kauf-Entscheidungen (vgl. Hofbauer et al. 2009: 186 ff.). Diese können auch auf die Nutzung einer kostenpflichtigen Dienstleistung übertragen werden: Ist ein Kauf stark risikobehaftet und beschäftigt sich ein Kunde sehr intensiv mit den Optionen, so spricht man von einer extensiven Kaufentscheidung. Eine verkürzte Version des stark kognitiven Prozesses bilden limitierte Kaufentscheidungen, bei denen ebenfalls Optionen geprüft werden, jedoch in geringerem Umfang als bei der extensiven Entscheidung. Bei habitualisierten Kaufentscheidungen handelt es sich um Routine-

käufe, die Abläufe sind also beim Rezipienten bereits erprobt, er steckt kaum noch kognitiven Aufwand in die Prüfung. Die impulsive Kaufentscheidung erfolgt letztlich sehr spontan aus einer emotionalen Regung heraus (vgl. Hofbauer et al. 2009: 186 ff.).

Welche Entscheidungsfindung für einen Rezipienten in Bezug auf eine Innovation die optimale oder wahrscheinlichste ist, kann nicht pauschal gesagt werden. Ursprünglich wurde in der Betriebswirtschaftslehre von einem homo oeconomicus ausgegangen, der ein rationales Kaufverhalten zeigt (vgl. Hofbauer et al. 2009: 147). Diese Vorstellung entspricht jedoch eher der Theorie als der Realität. Beispielsweise gibt es auch unvernünftige Kaufentscheidungen, wie reine Markenkäufe von Produkten, die es auch in einer No-Name-Version günstiger und qualitativ entsprechend gäbe (vgl. Hofbauer et al. 2009: 147). Schutkin (2015) beschäftigte sich mit den verschiedenen Wegen der Entscheidungsfindung. Er beschreibt, dass die meisten Menschen davon ausgehen, dass ein rationaler, kognitiv anspruchsvoller Entscheidungsprozess grundsätzlich auch zu einem besseren Ergebnis führen müsste (vgl. Schutkin 2015: 57 f.). Dementgegen zeigt er jedoch auf, dass rational getroffene Urteile meistens mit der spontanen Intuition übereinstimmen (vgl. Schutkin 2015: 58 f.).

Insbesondere bei Entscheidungen, die beispielsweise große finanzielle Folgen nach sich ziehen und ein entsprechend großes Risiko verursachen, falls die Innovation floppt, beziehungsweise nicht den gewünschten Effekt beim Rezipienten erzielt, ist eine kognitiv gefestigte, rationale Entscheidungsfindung seitens des Rezipienten wahrscheinlich, auch wenn diese im Resultat der intuitiven ersten Einschätzung folgt. Die Risikoeinschätzung seitens des Individuums beeinflusst den Diffusionsprozess somit entscheidend (vgl. Haber / Bauer 2008: 172).

„Risiko ist messbar als gefühlte Schadenshöhe (zum Beispiel schlechte Leistung, Lernaufwand durch schwierige Bedienbarkeit) mal deren gefühlte Wahrscheinlichkeit“ (Trommsdorff / Steinhoff 2013: 115). Das Risiko, das der Rezipient in Verbindung mit der Nutzung der Innovation wahrnimmt, wird einem von ihm akzeptierten Risikoniveau gegenübergestellt. Wenn das wahrgenommene Risiko kleiner gleich dem akzeptierten Niveau ist, fällt die Entscheidung zugunsten der Innovation aus (vgl. Zotter 2007: 82). Eine erste, unterbewusste Einschätzung des Risikos startet bereits, sobald ein Rezipient von einer Innovation erfährt, also bereits in der Wissens-Phase. Erst in der Entscheidungs-Phase macht es sich jedoch aktiv bemerkbar. Nach Bildung einer positiven Einstellung, wenn ein erster Nutzungswunsch entstanden ist, sucht der Rezipient also erneut aktiv nach Informationen, die das wahrgenommene Risiko reduzieren können (vgl.

Zotter 2007: 82). Sobald das Risiko so weit reduziert ist, dass es im akzeptierten Niveau liegt, wird eine Entscheidung zugunsten der Innovation gefällt (vgl. Abb. 38).

Wie Abbildung 36 zeigt, kann das Risiko nie ganz eliminiert werden. Ein Restrisiko, von dem der Nutzer häufig bewusst nichts wahrnimmt, bleibt bestehen (vgl. Zotter 2007: 81). Gleichzeitig erfährt ein Rezipient durch gezielte Informationsaufnahme von weiteren Risiken, die ihm vorher nicht bewusst waren. Zotter (2007: 83) bezeichnet dies als „Risikoerkennungseffekt“. In Abbildung 38 überwiegt jedoch der Risikoreduktionseffekt (vgl. Zotter 2007: 83).

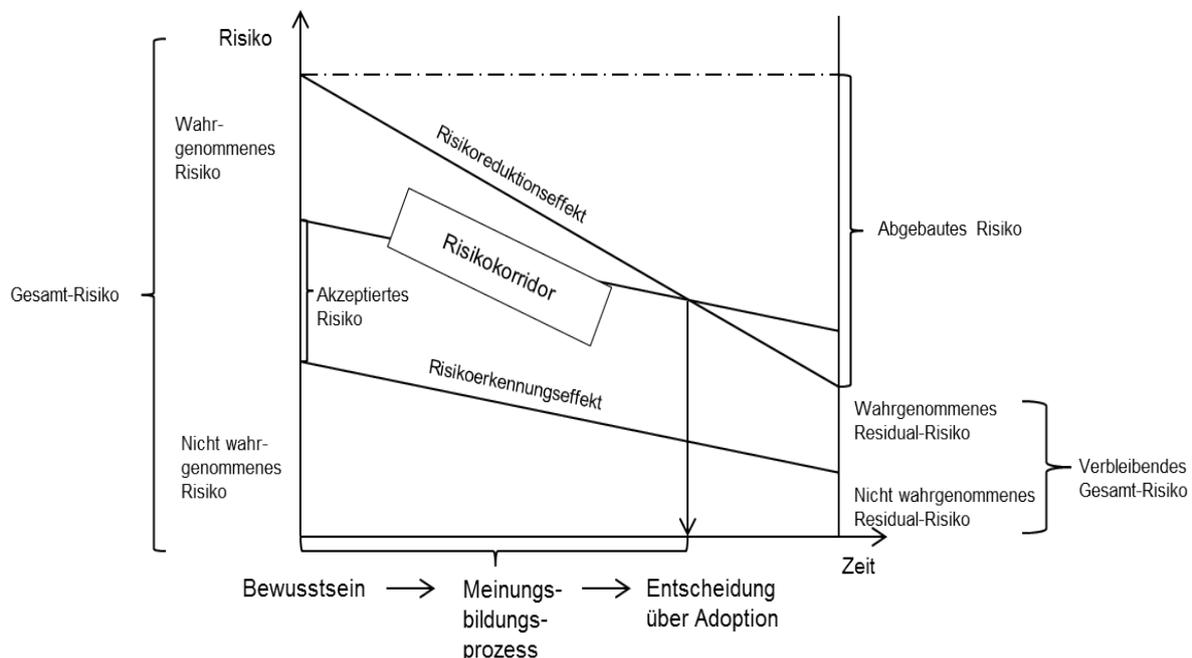


Abbildung 36: Wahrgenommenes Risiko (eigene Darstellung in Anlehnung an Zotter 2007: 82).

Eine bewusste, kognitiv auf Informationen fundierte Entscheidung wird also bei besonders hoch eingeschätztem Risiko getroffen. Wird das durch eine Entscheidung für die Innovation wahrgenommene Risiko als nur gering eingeschätzt, so kann dies kurze, habitualisierte oder impulsive Käufe zur Folge haben. Daher sucht der Rezipient auch in der Entscheidungsphase aktiv nach Informationen, die ihn unterstützen und das Risikoniveau entsprechend anpassen (vgl. Hofbauer et al. 2009: 114). Auch hier spielen die drei unterschiedlichen Informationsquellen, Meinungsführer und interpersonale Kommunikation, die Massenmedien und direkte Informationen seitens des Unternehmens, eine wichtige Rolle. Besonders der Einfluss der Meinungsführer kann in dieser Phase herausgearbeitet werden. Sie sind in der Lage, die Phase erheblich zu verkürzen (vgl. Hofbauer et al. 2009: 303).

Betrachtet man die Entscheidungsphase aus einem wirtschaftswissenschaftlichen und verstärkt anthropologischen Blickwinkel, müssen zudem einige externe Einflussfaktoren auf das entsprechende Kaufverhalten, also die Entscheidungsfindung, berücksichtigt werden, die jedoch nur selten aktiv beeinflusst werden können. Hofbauer et al. (2009: 206) fassen diese wie folgt zusammen (vgl. Abb. 37):

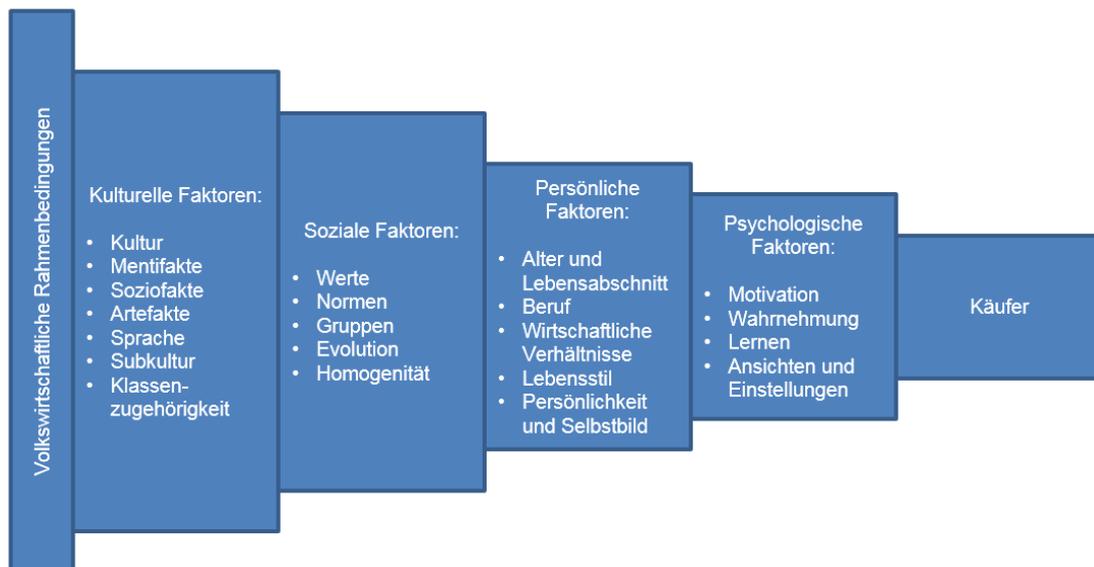


Abbildung 37: Einflussfaktoren Kaufverhalten (eigene Darstellung in Anlehnung an Hofbauer et al. 2009: 206).

Wie sich zeigt, spielen an dieser Stelle persönliche und psychologische Faktoren des Rezipienten eine Rolle wie auch das soziale System, in dem sich der Rezipient befindet. Diese Einflussfaktoren wirken auf jeden Nutzer individuell und können seine Entscheidungsfindung aktiv beeinflussen. Dass auch (subjektive) Normen eine Rolle spielen, wurde bereits in der Theory of Planned Behaviour thematisiert (vgl. Ajzen 1991: 182).

Zusammenfassend lässt sich sagen: Für die Entscheidungsfindung bilden die positive Einstellung gegenüber der Innovation und die externen und internen Einflussfaktoren eine Grundvoraussetzung dafür, dass ein Individuum eine Innovation kaufen oder nutzen möchte. Nach einer eingängigen Risikobewertung, die auf Grundlage verschiedener Informationsquellen getroffen wird, fällt der Rezipient schließlich eine Entscheidung für oder gegen die Innovation (vgl. Abb. 38).

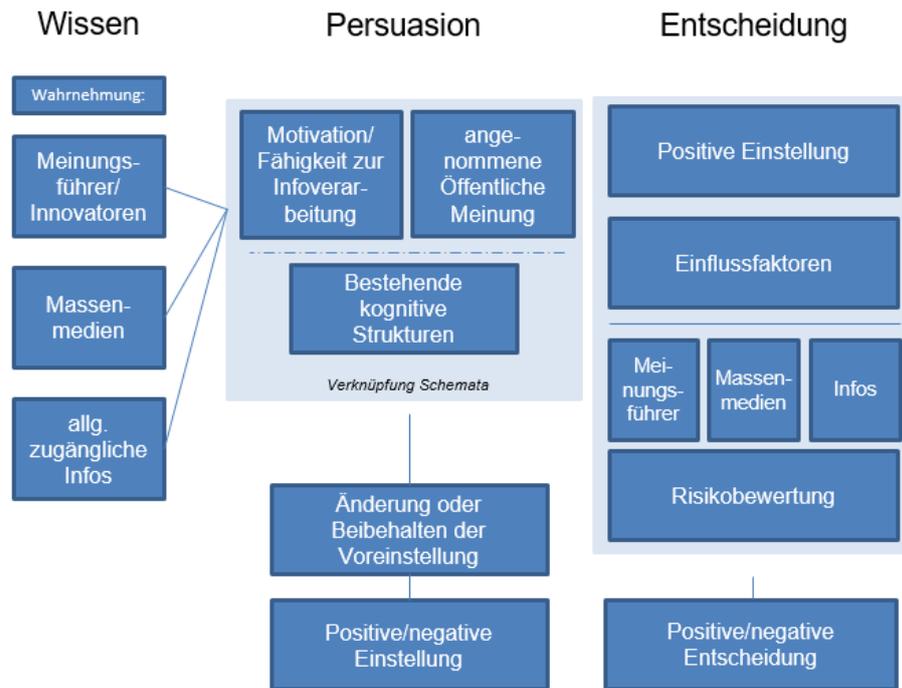


Abbildung 38: Stufen Wissen, Persuasion, Entscheidungsfindung (eigene Darstellung).

#### 4. Phase: Implementierung – Wie entwickeln sich Routinen?

In der vierten Phase steht im Vordergrund, eine getroffene Entscheidung für eine Innovation zu nutzen und die Innovation in den Alltag zu implementieren. Grundlage bildet demnach die in der vorherigen Phase getroffene positive Entscheidung für eine Innovation.

Um eine Innovation in den Alltag zu implementieren, benötigt der Rezipient erneut spezifische Informationen zur möglichen Anwendung. Darunter fallen beispielsweise Bedienungsanleitungen, Ausführungen von Freunden und Bekannten oder aber Erfahrungsberichte in den Medien. Nur wenn ein Nutzer alle Informationen dazu vorliegen hat, wie eine Innovation angewandt werden kann, wird er sie auch vollumfänglich im alltäglichen Gebrauch verwenden können. Die drei klassischen Informationsquellen liefern erneut nötige Antworten.

Im besten Fall etablieren sich in dieser Phase erste Gewohnheiten in der Nutzung der Innovation. Routinetätigkeiten werden unbewusst durchgeführt und fordern keine große Aufmerksamkeit mehr. Sie sind bereits beim Individuum verankert (vgl. Lindemann 2009:

20). Es ist somit anzustreben, im Verlauf des Diffusionsprozess eine Innovation als tägliche Routine im Leben des Individuums zu hinterlegen. Duhigg (2012) beschäftigt sich in seinem Werk „Die Macht der Gewohnheiten“ damit, wie solche entstehen. Er berichtet von den frühen Anfängen der Gewohnheitsforschung in den 1990er Jahren am MIT. Hier wurde festgestellt, dass Gewohnheiten im Zentrum des Gehirns, in den Basalganglien, verankert sind. Greifen Gewohnheiten im Verhalten eines Individuums, so nehmen die eigentlichen kognitiven Prozesse stark ab, das Gehirn wird kaum mehr angestrengt. Gewohnheiten entstehen also, „weil das Gehirn ständig nach Wegen sucht, um sich weniger anzustrengen“ (Duhigg 2012). Da das Einsparen kognitiver Aufmerksamkeit jedoch im Überlebenskampf der Spezies Mensch auch gefährlich werden kann, haben die Basalganglien eine Methode entwickelt, mit der das Greifen von Gewohnheiten festgelegt werden kann. Schutkin (2015: 45) beschreibt den Prozess wie folgt: „Zunächst gibt es einen Auslösereiz, einen Auslöser, der das Gehirn auffordert, eine gewisse Gewohnheit abzurufen. Nun beginnt die Routine, die emotionaler, mentaler oder körperlicher Natur sein kann. Am Schluss folgt eine Belohnung, die dem Gehirn hilft, diese konkrete Schleife als Gewohnheit abzuspeichern und bei entsprechendem Auslösereiz wieder abzurufen“ (vgl. Abb. 39).

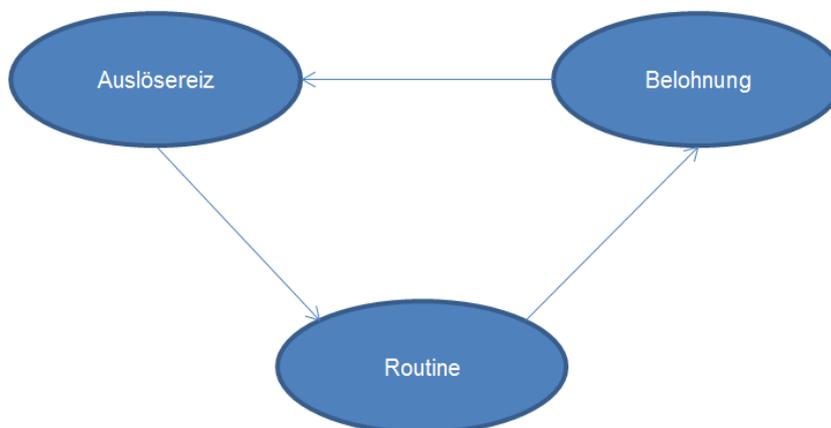


Abbildung 39: Entstehung von Gewohnheiten (eigene Darstellung in Anlehnung an Schutkin 2015: 45 und Duhigg 2012).

Gewohnheiten können entweder ohne Bewusstsein des Rezipienten entstehen, oder auch bewusst konzipiert werden (vgl. Duhigg 2012). Wichtig ist es also, einen Auslösereiz zu konstruieren, der schließlich bei Nutzung der Innovation mit einer Belohnung versehen wird. Dies sollte von Unternehmen aktiv gesteuert werden, insbesondere wenn

es sich um radikale Innovationen handelt, für die es keine vergleichbaren Vorgängerprodukte gibt.

Duhigg (2012) betont, dass es beim Ändern bestehender Routinen hilft, den alten Auslösereiz und die Belohnung zu erhalten und nur die Routine zu ändern. Ein Unternehmen sollte also bestehende Reize erkennen und dafür sorgen, dass ein Individuum in der Routinephase die Innovation nutzt. Dies muss schließlich zur gleichen oder verbesserten Belohnung führen, wie bei Vorgänger-Produkten oder Dienstleistungen.

Für die Etablierung einer Innovation im Alltag sind demnach zwei Aspekte von Nöten: Zum einen werden entsprechende Informationen zur genauen Anwendung einer Innovation benötigt, zum anderen muss sich die Innovation als Gewohnheit durchsetzen und in Form von Routinehandlungen genutzt werden (vgl. Abb. 40).

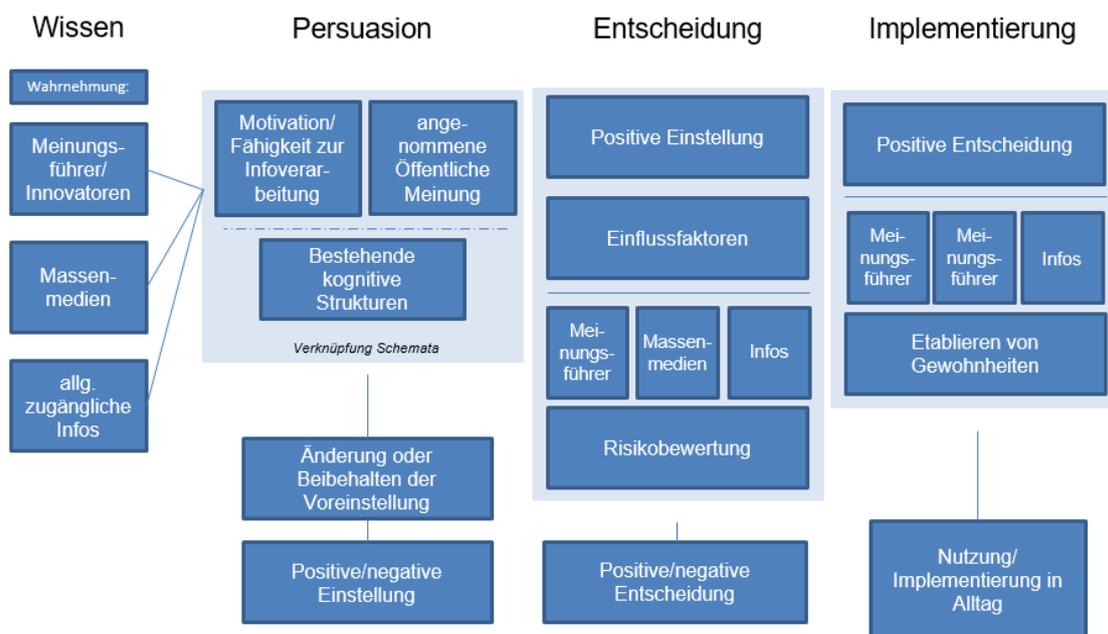


Abbildung 40: Stufen Wissen, Persuasion, Entscheidung und Implementierung (eigene Darstellung).

*5. Phase: Bestätigung – Wie wird die positive Einstellung gegenüber der Innovation beibehalten?*

In der letzten Phase geht es dem Rezipienten darum, eine getroffene Entscheidung rückwirkend zu bestätigen. Auch hier soll am Ende eine positive Einstellung gegenüber der Innovation stehen, die mit einer Bestätigung einhergeht. Ist ein Individuum auch nach

der Implementierung in den Alltag von einer Innovation überzeugt und erhält auch eine entsprechende Bestätigung in der getroffenen Entscheidung, so wird die positive Einstellung gegenüber der Innovation beibehalten. Ist dies nicht der Fall, wird sich die Einstellung ins Negative verändern. Aus diesem Grund können auch in der Bestätigungsphase grundlegende Überlegungen des Elaboration Likelihood Models angewandt werden.

Der Rezipient sucht in einem ersten Schritt erneut nach Informationen. In der Bestätigungsphase spielt die Theorie der kognitiven Dissonanz bei der Informationsbeschaffung eine wichtige Rolle (vgl. Festinger / Irle / Möntmann 1978). Ein Mensch versucht also, dissonante Informationen zu vermeiden. Er sucht eher nach solchen Nachrichtenquellen, die ihn tatsächlich in seiner Entscheidung bestätigen, um die Rationalität seiner Entscheidung möglichst zu bestätigen.

Durch seine aktive Informationssuche nimmt er erneut eine Einschätzung der öffentlichen Meinung vor, die mit der Fähigkeit der Informationsverarbeitung an dieser Stelle wirkt. Die Motivation zur Verarbeitung der Informationen ist aufgrund seines Bedürfnisses nach Bestätigung und der damit verbundenen aktiven Suche nach solchen bereits erfüllt. Zudem berücksichtigt der Rezipient in seiner Einstellungsfindung anstelle einer bestehenden Voreinstellung zusätzlich die persönlichen Erfahrungen, die er mit der Innovation gemacht hat. Die Zusammenführung aller Aspekte und deren Verarbeitung führen dazu, dass er seine Einstellung, die er in der Persuasions-Phase getroffen hat, beibehält oder aber zum Negativen ändert. Das Ergebnis ist schließlich eine Bestätigung der positiven Einstellung oder eine Umkehr der Einstellung ins Negative, also ein Breuen der Adoption der Innovation. Fühlt sich der Rezipient in seiner Entscheidung bestätigt und ist zufrieden mit der Innovation, hat er die Idee vollständig und langfristig an- und übernommen, was in Kapitel 2.2.3 als Akzeptanz definiert wurde (vgl. Lindlar 2005: 114 f.). Er hat somit am Ende des Innovations-Verarbeitungsprozesses eine vollständige Akzeptanz für die Innovation entwickelt (vgl. Abb. 41). Gegebenenfalls kann er an dieser Stelle selbst zu einem Multiplikator für die Innovation werden.

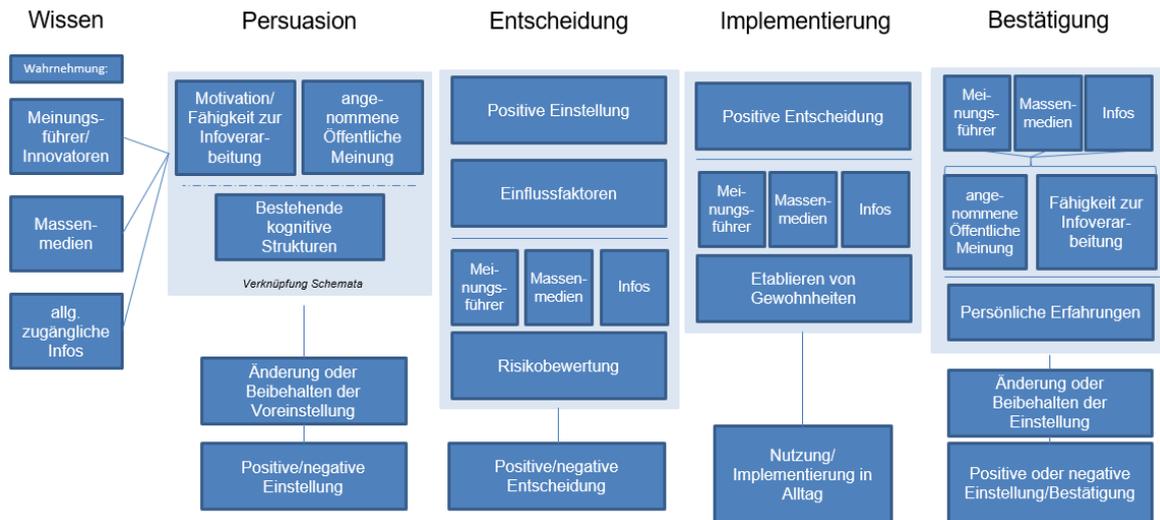


Abbildung 41: Gesamtmodell der individuellen Innovations-Verarbeitung (eigene Darstellung).

### 2.3.2.2. Strategische Innovationskommunikation in den einzelnen Phasen

Da nun erläutert wurde, wie Menschen Innovationen verarbeiten und schließlich Akzeptanz dafür erlangen können, muss im folgenden Schritt analysiert werden, an welchen Stellen des Modells die Unternehmenskommunikatoren beeinflussend eingreifen können, um Forschungsfrage F2c beantworten zu können. Für jede Phase ist daher ein individuelles Kommunikationskonzept nötig.

F2c: Wie müssen Prozess-, Produkt- und Dienstleistungsinnovationen intern und extern operativ kommuniziert werden, um die Kommunikationsziele zu erreichen?

Wie jedes Kommunikationskonzept sollte auch die strategische Innovationskommunikation mit einer Markt- und Meinungsanalyse beginnen. Wichtig ist zudem, die Zielgruppen der Kommunikation zu identifizieren und zu fokussieren. Eine Möglichkeit stellen dabei Sinus-Milieus dar. „Die Sinus-Milieus gruppieren Menschen, die sich in ihrer Lebensauffassung und Lebensweise ähneln. Grundlegende Wertorientierungen gehen dabei ebenso in die Analyse ein wie Alltagseinstellungen zur Arbeit, zur Familie, zur Freizeit, zu Geld und Konsum. Sie rücken also den Menschen und das gesamte Bezugssystem seiner Lebenswelt ganzheitlich ins Blickfeld“ (SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH

2015: 3). Durch die Milieus lassen sich somit unterschiedliche Zielgruppen innerhalb der breiten Öffentlichkeit identifizieren. Diese sollten direkt angesprochen werden, wie beschrieben sowohl über Massenmedien als auch im direkten Gespräch sowie ein- oder mehrstufig (vgl. Hofbauer et al. 2009: 133). Je nach Übernehmertypologie kann eine individuelle Ansprache erfolgen. Nachdem auch die Ziele klar sind, die durch die Kommunikation erreicht werden sollen, können durch sprachliche und bildliche Mittel die Instrumente ausgestaltet werden, über die die Zielgruppen erreicht werden sollen (vgl. Haas / Haas 2005: 147). Zuletzt steht schließlich eine Ergebnismessung auf dem Plan. Denn auch Innovationskommunikation muss ihren Wertschöpfungsbeitrag nachweisen. Mögliche Kerngrößen sind beispielsweise das Image als Innovator oder die Medienberichterstattung bei Markteinführung der Innovation (vgl. Fink / Mackrodt 2014: 1299 f.).

Im Folgenden sollen allgemeine Ansatzpunkte für die Kommunikation in den einzelnen Phasen vorgestellt werden. Ein konkretes Konzept kann nur im Rahmen eines bestimmten Use-Cases entwickelt werden, da eine Berücksichtigung der spezifischen Unternehmenskultur, Innovation und Zielgruppe für die Ausgestaltung eines detaillierten Konzepts nötig sind. Dies soll in Kapitel 3 am Beispiel der digitalen Transformation bei einem fiktiven Automobilhersteller erfolgen. Was jedoch aus Kommunikationssicht in den einzelnen Phasen berücksichtigt werden sollte und welche inhaltlichen Darstellungsformen sich anbieten könnten, wird nachfolgend bereits skizziert.

Zielgruppe soll in einer ersten Betrachtung des Modells die breite Öffentlichkeit sein. Das heißt, es handelt sich um bereits bestehende oder potenzielle Kunden, die von einer Innovation überzeugt werden sollen. Zu berücksichtigen sind dabei die unterschiedlichen sozialen Systeme, ihre Persönlichkeitsmerkmale und externe Einflussfaktoren, die das Individuum ausmachen.

### *1. Phase: Wissen*

Das Kommunikationsziel der Wissens-Phase besteht darin, die Existenz der Innovation an ein möglichst breites Publikum in positiver Art und Weise zu vermitteln. Es sollen also viele Kunden beziehungsweise potenzielle Kunden erreicht werden. Die drei Informationsquellen sollten positive Informationen über die Innovation verbreiten.

Auf die direkten Unternehmensinformationen hat die Kommunikationsabteilung den größten Einfluss. Hier können die entsprechenden Botschaften und Informationen ohne Mittler platziert werden. Doch auch mögliche Multiplikatoren und die Journalisten sollten

frühzeitig eingebunden werden. Dies kann beispielsweise durch eine exklusive Vorabkommunikation erfolgen, bei der eine ausgewählte Gruppe von Journalisten und Multiplikatoren zu Vorführungen, Tests und Veranstaltungen eingeladen und zur Innovation in interpersonaler Kommunikation unterrichtet wird.

Wichtig ist also, mögliche Multiplikatoren und Meinungsführer bereits frühzeitig zu identifizieren. Dies können beispielsweise Blogger sein oder aber Influencer mit einer hohen Reichweite auf verschiedenen sozialen Netzwerken wie YouTube, Twitter oder Facebook, die sich für die spezifische Innovation interessieren könnten. Auf Seiten der Journalisten bieten sich in einem ersten Schritt insbesondere Fachjournalisten an, die gewohnt sind, über spezifische (Technik-)Innovationen zu berichten. Jedoch sollten bereits in der Wissens-Phase auch die Massenmedien eingebunden werden, die eine möglichst breite Zielgruppe erreichen können.

Inhaltlich sollte durch die Kommunikationsmaßnahmen vor allem Aufmerksamkeit erzielt werden, damit die Informationen zur Innovation in der täglichen Nachrichtenflut nicht untergehen, sondern von der Zielgruppe wahrgenommen werden. Um auch den Einfluss der Meinungsführer optimal einzusetzen, sollten solche Informationen vermittelt werden, die eine Anschlusskommunikation ermöglichen. Eine Methode, beide Aspekte zu verbreiten, ist beispielsweise das virale Marketing. So könnte zum Beispiel ein lustiger, inspirierender oder außergewöhnlicher Kurzfilm zur Innovation produziert und über die sozialen Medien gestreut werden. Die Innovation sollte dabei nicht zu sehr im Mittelpunkt stehen, vielmehr sollte durch das Thema das Interesse der Nutzer geweckt werden. Eine Möglichkeit wäre, die Stilmittel der Personalisierung und des Storytelling zu nutzen und einen Entwickler der Innovation zu Wort kommen zu lassen. Dies wurde bereits vielfach in der Praxis erprobt. Ein Beispiel ist eine Storytelling-Kampagne zu den so genannten TWIN-Aufzügen der Firma Thyssen Krupp (vgl. Simtion 2007). Erreicht ein solcher Clip eine gewisse Reichweite, wird er häufig zum Selbstläufer und verbreitet sich sehr schnell. Viele Menschen können erreicht werden, insbesondere sehr junge Rezipienten sprechen auch außerhalb der sozialen Netzwerke über darin enthaltene Informationen.

Bei allen Maßnahmen in der Auftaktkommunikation sollte darauf geachtet werden, die Informationen zu Innovationen drastisch zu vereinfachen. Wie erläutert, kann der Mensch nur eine geringe Menge neuer komplexer Informationen speichern. Innerhalb eines Kurzfilms oder einer Vorabinformation an Medien und Multiplikatoren sollte also die Kernbotschaft und der essentielle Nutzen der Innovation möglichst kreativ auf den Punkt gebracht werden. Nur wenn die Informationen auf Anhieb verstanden werden, verankern sie sich im Bewusstsein des Rezipienten. Hierbei kann auf das Instrument

des Framing zurückgegriffen werden. Durch eine Einordnung in einen bereits bestehenden Kontext fällt die Informationsaufnahme im ersten Schritt leichter.

Auf Unternehmenswebsites oder in Form von Anzeigen und Werbung kann das Thema erneut aufgegriffen werden. Innerhalb der Corporate Publishing-Instrumente kann es zudem ausführlicher dargestellt werden. Die Kanäle sollten praktisch miteinander verknüpft werden. Ein cross-medialer Mix ist an dieser Stelle hilfreich: Von Instrumenten, die die reine Aufmerksamkeit erwecken, bis hin zu Kanälen, die weiterführende ausführliche Informationen für bereits interessierte Rezipienten liefern. Natürlich muss dabei auch die Internationalität der Zielgruppe berücksichtigt werden. Gegebenenfalls müssen alle Kommunikationsinhalte mehrsprachig zur Verfügung gestellt werden.

## *2. Phase: Persuasion*

In der Persuasions-Phase geht es aus Kommunikationssicht darum, eine positive Einstellung bei der Zielgruppe hervorzurufen. (Potenzielle) Kunden müssen rational und emotional von einer Innovation überzeugt werden.

Die Informationsquellen haben im besten Fall bereits positives Wissen zur Innovation verbreitet, das nun an dieser Stelle des Innovations-Verarbeitungsprozesses in die persönlichen Einstellungsmerkmale integriert werden sollte. Da dieser Vorgang bei jedem Individuum individuell und intrinsisch abläuft, hat die Unternehmenskommunikation kaum Möglichkeiten, aktiv Einfluss zu nehmen.

Ein möglicher Ansatzpunkt besteht aber in der Wahrnehmung der öffentlichen Meinung. Diese kann von Seiten der Kommunikationsverantwortlichen zumindest zu einem kleinen Teil beeinflusst werden, indem beispielsweise im Rahmen der Personalisierung bereits bestehende Nutzer in unternehmenseigenen Medien zu Wort kommen, die die Innovation unterstützen und sich für sie aussprechen. Auch Medien und Multiplikatoren sollten im besten Fall, falls die Wissens-Phase aus Unternehmenssicht erfolgreich war, positiv über die Innovation berichten, sodass die öffentliche Meinung dazu auch als positiv wahrgenommen wird.

Zudem kann die Fähigkeit zur Informationsverarbeitung unterstützt werden, indem sich die Zielgruppe existierender Schemata bedient. So kann beispielweise eine Verknüpfung mit vergangenen Erfolgen des Unternehmens hergestellt werden, die bei der Zielgruppe bekannt sind. Weiterhin kann der Abgleich zu bestehenden Fähigkeiten, Kenntnissen

und Emotionen entsprechend beeinflusst werden, indem darauf geachtet wird, keine widersprüchlichen Aussagen zu vergangener Kommunikation zu streuen und die notwendigen Fähigkeiten zur Nutzung der Innovation sowie entsprechende Möglichkeiten, wie diese schnell und unkompliziert erlangt werden können, aufzuzeigen.

### *3. Phase: Entscheidung*

Das Kommunikationsziel in der Entscheidungsphase besteht darin, die Annahme der Innovation und die Entscheidungsfindung bestmöglich zu unterstützen.

Es muss darauf geachtet werden, um welche Art von Kauf- oder Nutzungsentscheidung es sich jeweils handelt. Der Kauf eines neuen Autos beispielsweise wird je nach Kosten von der Mittelschicht als stark risikobehaftet und somit als extensiver Kauf gesehen, wohingegen die wohlhabenden Gesellschaftsmitglieder eher limitierte oder sogar impulsive Kaufentscheidungen treffen können. Eine Zielgruppen-gerichtete Kommunikation ist in dieser Phase also entscheidend.

Da die drei Informationsquellen in dieser Phase erneut eine wichtige Rolle in Bezug auf die Risikominimierung spielen, hat die Unternehmenskommunikation einen gewissen Einfluss auf die Entscheidung. Es sollte darauf geachtet werden, durch die direkten Unternehmenskommunikations-Instrumente insbesondere Informationen zu verbreiten, die die Risikowahrnehmung senken können, und solche zu vermeiden, die potenzielle neue Risiken hervorrufen. Hierfür kann verstärkt auf interpersonelle Kommunikation gesetzt werden, beispielsweise im Rahmen von Veranstaltungen oder Messen, auf denen die Innovation vorgestellt wird. Hier kann im persönlichen Gespräch auf mögliche Bedenken eingegangen werden. Es ist in dieser Phase sinnvoll, auch die Mitarbeiter zu Innovationsbotschaftern zu machen. Ihre Glaubwürdigkeit kann dazu genutzt werden, auch die breite Bevölkerung von der Innovation zu überzeugen.

Auch Multiplikatoren und die Medien sollten entsprechend berichten. Durch spezifische Presseveranstaltungen können Informationen im persönlichen Gespräch vermittelt werden, die ebenfalls dazu beitragen, die Risikowahrnehmung zu senken und Kritikern mit entsprechenden Argumenten entgegenzutreten.

Da in dieser Phase auch die spezifischen Faktoren eines Individuums wie das soziale System, die Persönlichkeit oder das Einkommen eine Rolle spielen, muss die Unternehmenskommunikation weitere Instrumente nutzen. Insbesondere auf persönliche Einflussfaktoren kann die Kommunikationsabteilung kaum einwirken. Das soziale System

kann jedoch von Großkonzernen mitgestaltet werden: Beispielsweise können durch eine ausgewogene und überzeugende Lobbyarbeit Politiker und NGOs von der Innovation überzeugt werden, die wiederum die Rahmenbedingungen entsprechend anpassen können.

Am eigentlichen Point of Sale der Produkt- oder Dienstleistungsinnovation kann schließlich ebenfalls durch spezifische Methoden des Marketing und durch Mitarbeiterschulungen, die das Verkaufs- oder Dienstleistungspersonal optimal auf die Situation vorbereiten, dazu beigetragen werden, eine kurzfristige Entscheidungsfindung für die Innovation zu fördern (vgl. Hofbauer et al. 2009: 148 ff.).

#### *4. Phase: Implementierung*

In der Implementierungsphase geht es darum, Informationen zur Nutzung der Innovation zu vermitteln. Auch hier spielen die drei klassischen Informationsquellen die entscheidende Rolle. Es sollten also neben risikominimierenden, aufmerksamkeitsheischenden Informationen auch solche kommuniziert werden, die tiefer in die Anwendungsmöglichkeiten der Innovation eintauchen. Multiplikatoren und Journalisten können an dieser Stelle am besten überzeugt werden, indem sie die Innovationen selbst ausprobieren können. Hier bieten sich beispielsweise Produkttests oder Events an, in deren Rahmen die Innovation getestet werden kann. Sind sie überzeugt, werden sie diese Begeisterung auch weitertragen. Im Rahmen der direkten Unternehmenskommunikation können Nutzer zu Wort kommen, die selbst innovative und ausgefallene Wege der Nutzung einer Innovation gefunden haben. So kann die Vielfältigkeit aufgezeigt werden. Insbesondere durch Anzeigen oder Werbung können die Informationen visuell vermittelt werden.

Zudem sollten sich in dieser Phase Gewohnheiten beim Nutzer in Bezug auf die Innovation etablieren. Hierfür ist es nötig, in einer umfassenden Analyse mögliche Substitute der Innovation zu analysieren und im direkten Vergleich, sofern rechtlich möglich, die Vorteile der eigenen Innovation zu betonen. Da eine bestehende Routine effektiv ersetzt werden kann, indem Auslösereiz und Belohnung bestehen bleiben und lediglich die Innovation als Routine eingeführt wird, ist es notwendig den Nutzen der Innovation im Vergleich zu bestehenden Alternativen zu betonen. Es muss deutlich werden, dass die Nutzung der Innovation die gleiche Belohnung und noch mehr nach sich zieht, wie die bisherigen Angebote. Dies sollte auf subtile Weise inhaltlich in die Kommunikationsbotschaften integriert werden.

### *5. Phase: Bestätigung*

In der Bestätigungsphase geht es erneut darum, positive Informationen zu vermitteln, die die Entscheidung zur Übernahme der Innovation bestätigen sollen. Dies führt dazu, dass die bereits gebildete positive Einstellung erhalten bleibt.

Erneut spielen die drei Informationsquellen eine wesentliche Rolle. Wenn positive Informationen kommuniziert werden, in denen auch andere Nutzer von ihren erfolgreichen Erfahrungen mit der Innovation berichten, trägt dies zur Bestätigung bei. Erfahrungsberichte beispielsweise in Form von Foren oder Blogs in sozialen Medien sind eine Möglichkeit, dies umzusetzen. Zudem kann dies wiederum dazu beitragen, dass auch die öffentliche Meinung als positiv wahrgenommen wird, was die Einstellungsbildung wie bereits in der Persuasionsphase positiv beeinflusst.

Da jedoch insbesondere auch die persönlichen Erfahrungen eines Individuums mit der Innovation eine Rolle spielen, sowie die Reaktionen seines direkten Umfelds, ist auch diese Phase nicht mehr besonders stark durch die Unternehmenskommunikation beeinflussbar.

### *Integrierte strategische Innovationskommunikation*

Da die Übergänge zwischen den einzelnen Phasen sehr fließend sind und nicht jedes Individuum diese zeitgleich durchläuft, müssen auch die einzelnen Kommunikationskonzepte entsprechend aufeinander abgestimmt sein. Es kann beispielsweise sein, dass sich ein potenzieller Kunde noch in der Wissens-Phase befindet, da er der Gruppe der späten Mehrheit angehört, wohingegen ein Rezipient aus der Gruppe der Innovatoren bereits die Bestätigungsphase passiert. Dies bedeutet, dass die verschiedenen Kommunikationsinstrumente zeitgleich und daher aufeinander abgestimmt eingesetzt werden müssen. Neben dem Nutzen, den die verschiedenen Kommunikationskonzepte alleine aufweisen, gibt es so einen übergeordneten Nutzen, der im Zusammenspiel und der Integration der Kommunikation über die einzelnen Phasen einer spezifischen Innovation hinweg, aber auch übergeordnet für verschiedene Innovationen und Innovationsarten entsteht (vgl. Zotter 2007: 79). Diese Erkenntnis sollte genutzt werden, in dem ein integriertes Modell der Innovationskommunikation geschaffen wird. Bruhn (2006: 492) versteht darunter:

*„Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten*

*Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen bzw. ein Bezugsobjekt des Unternehmens zu vermitteln.“*

Ziel ist es, Wirkungssynergien zu nutzen, ein einheitliches Erscheinungsbild zu schaffen und sich kommunikativ im Wettbewerb zu differenzieren (vgl. Bruhn 2006: 494). Durch die steigende Informationsflut reagieren Konsumenten immer häufiger mit Widerstand. Dieser wird häufig noch verstärkt, wenn es Widersprüche in der Kommunikation gibt. Der Hintergrund hierbei ist, dass ein Individuum als Bestandteil einer bestimmten Zielgruppe heute oft unterschiedliche Rollen einnimmt: Er kann Anwohner, Kunde, Aktionär und Mitarbeiter des Unternehmens gleichzeitig sein, verschiedene Individuen befinden sich zudem in unterschiedlichen Phasen der Innovationsverarbeitung (vgl. Bruhn 2006: 491; Steinmann / Zerfaß 1995: 30). Eine Integration der Kommunikationsmaßnahmen ist daher besonders wichtig,

- „je vielfältiger die Zielgruppe
- je heterogener das Leistungsprogramm
- je internationaler ein Unternehmen bzw. eine Marke
- je stärker das Konkurrenzumfeld
- je mehr Abteilungen sich an der Kommunikation beteiligen
- je vielfältiger die intern und extern eingesetzten Kommunikationsinstrumente sind“ (Bruhn 2006: 492).

Bruhn (2006: 496 f.) unterscheidet drei Formen der Integration: Bei der inhaltlichen Integration müssen die Kommunikationsmittel thematisch durch Verbindungslinien aufeinander abgestimmt werden, zum Beispiel durch einheitliche Slogans und Botschaften. Bei der formalen Integration geht es darum, die Kommunikationsinstrumente und -mittel durch Gestaltungsprinzipien zu verbinden, damit ein formal einheitliches, wiedererkennbares Erscheinungsbild entsteht (zum Beispiel Logos, Corporate Design). Die dritte Form, die zeitliche Integration, legt die kurz- bis mittelfristige Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen fest. Diese müssen zeitlich aufeinander abgestimmt werden sowie eine zeitliche Kontinuität aufweisen, durch die schließlich auch Lerneffekte entstehen können (vgl. Bruhn 2006: 496 f.).

Die Richtung der Integration lässt sich ebenfalls in zwei Aspekten unterscheiden (vgl. Bruhn / Ahlers 2013: 142; Bruhn 2006: 498): Die horizontale Integration verbindet Kommunikationsmaßnahmen auf einer Stufe (zum Beispiel in einer bestimmten Phase des Innovations-Verarbeitungsmodells), die vertikale Integration befasst sich mit der Mehrstufigkeit von Märkten, es wird die Durchgängigkeit der Ansprache auf verschiedenen Stufen des Marktes sowie in diesem Fall auf verschiedenen Stufen des Modells fokussiert (vgl. Bruhn / Ahlers 2013: 142; Bruhn 2006: 498).

Integrierte Kommunikation kann schließlich auf zwei Ebenen stattfinden (vgl. Bruhn 2006: 499 ff.). Die interinstrumentelle Integration vernetzt alle kommunikationspolitischen Aktivitäten mit den Maßnahmen anderer Kommunikationsinstrumente. Die intrainstrumentelle Integration vernetzt hingegen innerhalb der einzelnen Kommunikationsinstrumente: Die Kommunikationsmittel und kommunikativen Einzelmaßnahmen sind aufeinander abzustimmen (vgl. Bruhn 2006: 499 ff.).

Bruhn und Ahlers (2013: 143) untersuchten die Besonderheiten der integrierten Innovationskommunikation. Auch sie bauten ihre Überlegungen auf Basis eines Phasenmodells auf, das sich grob in eine Innovations-Entwicklungsphase und eine Implementierungsphase unterscheiden lässt und mit dem Lebenszyklus-Modell vergleichbar ist (vgl. Abb. 42).

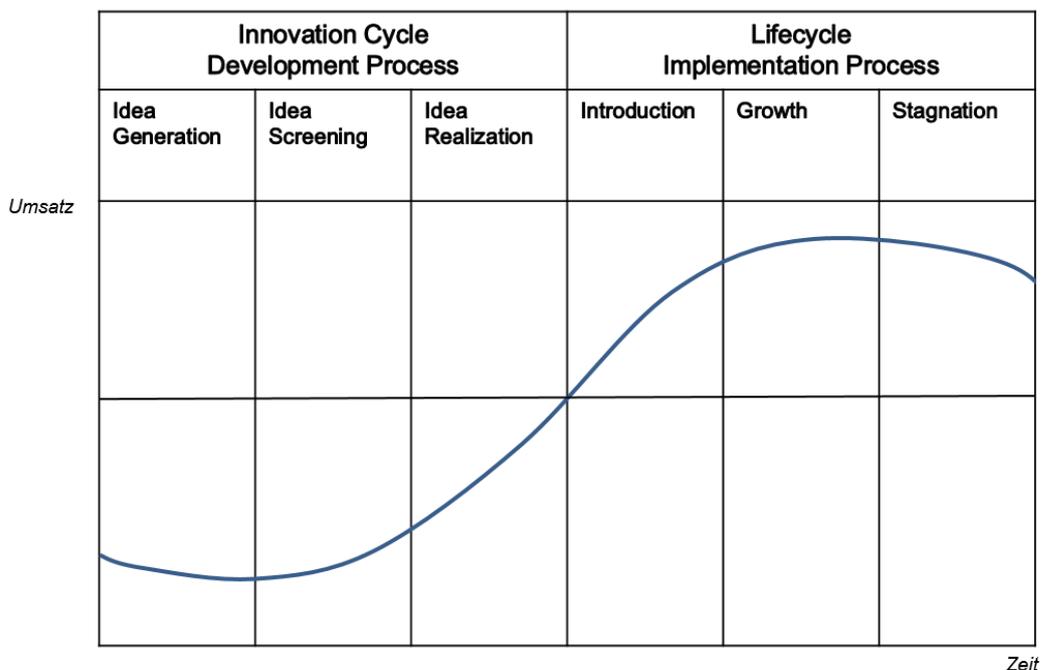


Abbildung 42: Integrierte Innovationskommunikation (eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn / Ahlers 2013: 144).

Bruhn und Ahlers (2013: 144) definieren integrierte Innovationskommunikation wie folgt:

*„Integrated innovation communication is a process that aims to identify internal and external contact points in the development and implementation process of innovation, as well as to develop and implement communicative measures that guarantee the alignment of these interaction points in order to achieve a maximum level of development efficiency and effectiveness internally as well as optimal market saturation externally.“*

Bruhn und Ahlers beschreiben, dass für eine Strategie integrierter Innovationskommunikation bestimmte Bestandteile notwendig sind (vgl. Abb. 43). Dazu gehört zum einen eine strategische Positionierung. „Die strategische Positionierung stellt das Soll-Bild dar, das das Unternehmen bzw. ein Bezugsobjekt des Unternehmens (z.B. Marke) von sich im Bewusstsein der Nachfrager verankern will und beinhaltet somit die Hauptziele der Kommunikation“ (Bruhn 2006: 511). Zudem muss die kommunikative Leitidee definiert werden. Dazu gehört, dass sich die Positionierung in den Inhalten der Kommunikationsbotschaften widerspiegelt (vgl. Bruhn 2006: 511). Zuletzt müssen die Leitinstrumente spezifiziert werden, den einzelnen Instrumenten werden klare Funktionen und Aufgaben zugewiesen (vgl. Bruhn 2006: 512).

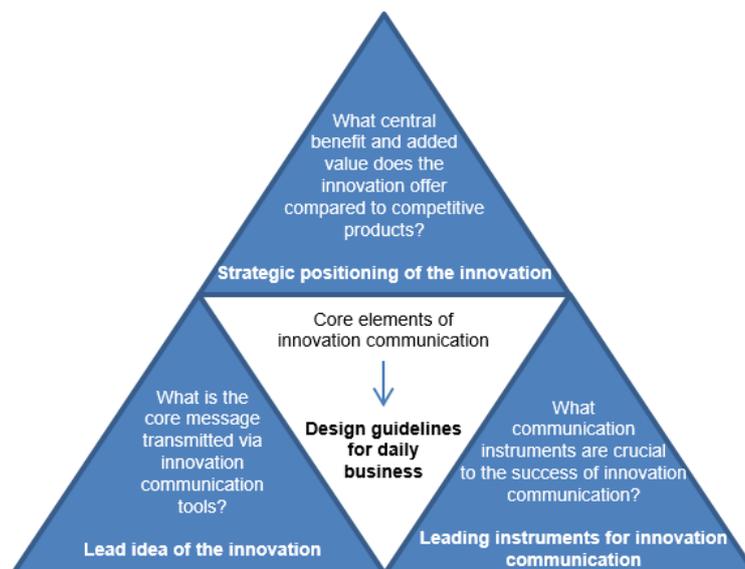


Abbildung 43: Bestandteile der Strategie integrierter Innovationskommunikation (eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn / Ahlers 2013: 156).

Die Autoren definieren schließlich für jede Phase ein eigenständiges Kommunikationskonzept, bestehend aus internen und externen Kommunikationszielgruppen, Kommunikationszielen, internen und externen Kommunikationsinstrumenten, Kommunikationsinhalten und den jeweiligen Anforderungen an die Integration in der jeweiligen Phase (vgl. Bruhn / Ahlers 2013: 145 ff.).

Die Ausgangsüberlegungen von Bruhn und Ahlers sind ähnlich denen der vorliegenden Arbeit. Sie beziehen jedoch den eigentlichen Diffusionsprozess, also insbesondere die Nutzerseite nicht mit ein und berücksichtigen nicht die Prozesse der Innovationsverarbeitung seitens der Rezipienten. Ihren Überlegungen liegt somit ein Modell zugrunde, das von einer einseitigen persuasiven Kommunikation ausgeht, jedoch nicht fokussiert, dass der Rezipient selbst Einfluss auf den Verarbeitungsprozess ausübt. Zudem führen Bruhn und Ahlers (2013) eine integrierte Kommunikation nur auf jeder einzelnen Stufe durch, entwickeln somit kein integriertes Gesamtkonzept über alle Phasen hinweg, auch nicht über verschiedene Innovationen und Innovationsarten. Wie dies genau aussehen kann, kann nur an einem spezifischen Beispiel gezeigt werden. Diese Lücken soll die vorliegende Arbeit schließen.

### 3. Strategische Innovationskommunikation am Beispiel der digitalen Transformation und Industrie 4.0

*„Alle großen Trends in der Automobilindustrie werden heute schon durch Digitalisierung getrieben oder treiben sie selbst voran. Unser Ziel ist es, auch bei digitalen Technologien der führende und innovativste Automobilhersteller der Welt zu sein.“*

Zetsche, CEO Daimler AG bis 2019 (Daimler AG 2015)

Die Digitalisierung ist ein Trend unserer Zeit, der alle Lebensbereiche der Gesellschaft umfasst (vgl. Hamdian / Kraijo 2013: 9). Bereits morgens beim Aufstehen werden wir von unserem Fitness-Tracker durch Vibrationen sanft aus dem Schlaf geweckt, selbstverständlich hat das Gerät vorher identifiziert, wann unsere Tiefschlafphasen sind und wann die beste Zeit zum Aufstehen ist. Noch im Bett werden die sozialen Medien gecheckt: Wer twittert, postet bei Facebook oder hat die neusten Fotos auf Instagram hochgeladen? Auch die aktuellen News erhalten wir heute nicht mehr per Tageszeitung im Briefkasten – wir haben die Apps der Tagesschau oder der regionalen Tageszeitungen längst auf dem Smartphone installiert. Im Badezimmer wartet dann die elektrische Zahnbürste, die ebenfalls per Bluetooth mit unserem Smartphone kommunizieren kann. Zur Arbeit geht es per Carsharing, das online bereits gebucht wurde, oder wir lassen uns künftig von unserem autonomen Automobil fahren, währenddessen regulieren wir Heizung und Stromverbrauch der elektrischen Geräte zu Hause noch schnell über unser Smartphone (vgl. Kollmann / Schmidt 2016: 1 f.). Auch wenn dieses Szenario auf den ersten Blick übertrieben wirkt, so finden sich eine Vielzahl digitaler Elemente bereits im täglichen Leben vieler Menschen wieder.

Genauso wie die Digitalisierung das private Leben der Menschen durchdringt, so hält sie auch Einzug in Unternehmen (vgl. Haag / Niechoj 2016: 15). Sie steht für die Vernetzung aller Bereiche (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015: 3). Die Rede ist immer mehr von einer digitalen Transformation, dazu gehören die Erneuerung ganzer Geschäftsbereiche, das Entstehen neuer Geschäftsmodelle und Begriffe wie Industrie

4.0 mit der Smart Factory und dem Internet of Things (Internet der Dinge). Damit verbunden sind vielfältige digitale Innovationen: autonom fahrende Autos, das Connected Car, Veränderungen in den Produktionshallen und bei etablierten Prozessen sowie ein stärkerer Fokus auf digitale Dienstleistungen und Services für Kunden. Nicht nur für Mitarbeiter bringt dies grundlegende Veränderungen im Arbeitsalltag mit sich. Auch Kunden, Stakeholder und die breite Öffentlichkeit sind betroffen und stehen dem Trend der Digitalisierung in Unternehmen häufig erst einmal skeptisch gegenüber. Themen wie Datenschutz, die Furcht vor dem gläsernen Menschen, Cyberangriffen und Hackern stellen neue Herausforderungen dar, mit denen sich die Bevölkerung konfrontiert sieht (vgl. Becker / Knop 2015: 7). Doch der Trend der Digitalisierung ganzer Lebensbereiche schreitet voran. Um im internationalen Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben, sehen sich Unternehmen daher heute in der Pflicht, Produkte, Prozesse und Dienstleistungen innovativ und digital weiterzuentwickeln.

Gesamtgesellschaftliche Entwicklungen wie die digitale Transformation können somit einen Zwang hervorrufen, Innovationsaktivitäten voranzutreiben (vgl. Weinreich 2016: 23 f.; Bedenk 2014a: 35; Hamdian / Kraijo 2013: 12). Die digitale Transformation in deutschen Unternehmen bietet sich aus diesem Grund an, um das Konzept integrierter strategischer Innovationskommunikation für die Praxis konkreter zu erläutern. Das Phasenmodell soll auf einen spezifischen Case angewandt werden: die digitale Transformation und Industrie 4.0 bei der Daimler AG. Der nächste Aspekt der Forschungsfrage soll nun im Vordergrund der Betrachtung stehen:

Wie kann ein großes Industrieunternehmen (mit Hilfe der Massenmedien) Akzeptanz für eine Innovation aus dem Themenfeld „digitale Transformation und Industrie 4.0“ bei der breiten Öffentlichkeit schaffen?

Es stellt sich dabei die untergeordnete Forschungsfrage:

F3: Wie kann die Unternehmenskommunikation der verschiedenen Innovationsarten und ihrem spezifischen Phasenverlauf zu einem Gesamtansatz strategischer Innovationskommunikation für das Thema „Digitale Transformation und Industrie 4.0“ integriert werden?

### 3.1. Trend der Digitalisierung und Industrie 4.0

Gesamtgesellschaftliche Trends lassen sich im Laufe der Zeit immer wieder beobachten. Manche Forscher identifizieren insbesondere im Hinblick auf die Wirtschaft und Innovationsaktivitäten einen zyklusartigen Verlauf (vgl. Großklaus 2014: XVII; Schutkin 2015: 66 f.). Die Rede ist von so genannten Kondratieff-Zyklen (vgl. Abb. 44).

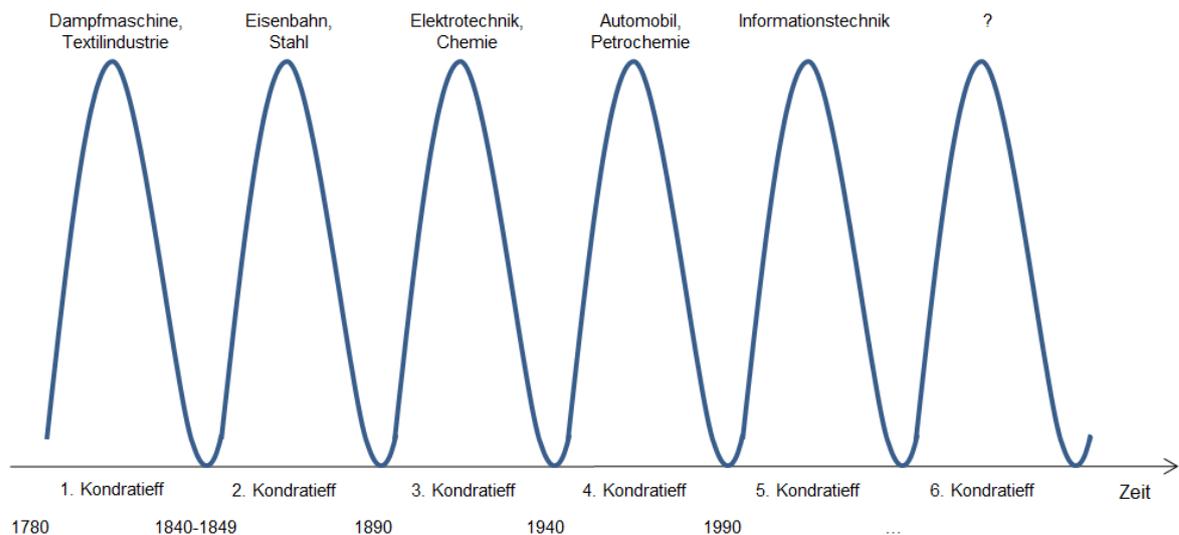


Abbildung 44: Kondratieff-Zyklen (eigene Darstellung in Anlehnung an Schutkin 2015: 67).

Wie Abbildung 44 zeigt, werden die wellenartigen Entwicklungen als Folge bedeutender gesellschaftlicher Innovationen hervorgerufen: angefangen bei der Erfindung der Dampfmaschine bis hin zur Informationstechnologie in den 90er Jahren, die auch den Trend der Digitalisierung in Gang setzte. Was den sechsten Zyklus prägen könnte, ist umstritten (vgl. Schutkin 2015: 70). Manche Autoren sehen beispielsweise den Trend zu einem zunehmenden Gesundheitsbewusstsein als maßgebende Entwicklung des kommenden Zyklus, mögliche Überlegungen wären jedoch auch, die digitale Transformation mit dem

Internet der Dinge als Auslöser eines eigenständigen Zyklus zu identifizieren (vgl. Hofbauer et al. 2009: 50). „Die Digitalisierung der Wirtschaft und der Gesellschaft lässt sich auch als digitale Revolution bezeichnen – mit ähnlich weitreichenden Auswirkungen wie die industrielle Revolution im 19. Jahrhundert“ (Châlons / Dufft 2016: 27). Ein Grundstein der digitalen Transformation und somit Auslöser eines neuen Zyklus bildete bereits die Erfindung des ersten Computers. Ein wichtiger Schritt war dabei in den 90er-Jahren die Verbreitung des Internets, die neuartige Formen der Kommunikation, insbesondere der Kundenkommunikation ermöglichte (vgl. Châlons / Dufft 2016: 27 f.; Becker / Knop 2015: 1 f.).

### *Bedeutung der Digitalisierung für den Wirtschaftsstandort Deutschland*

„Die Frage, wie wir in Deutschland künftig wirtschaften, leben und arbeiten werden, wird ganz maßgeblich vom Prozess der Digitalisierung geprägt“ (Siegmar Gabriel, in Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015: 2). Die Bundesregierung hat Potenzial und Risiken der aktuellen Entwicklung erkannt. Verschiedene Unternehmensberatungen haben in Studien die Folgen des Trends untersucht. Das Beratungsunternehmen Roland Berger prognostizierte beispielsweise ein zusätzliches kumuliertes Wertschöpfungspotenzial von 425 Milliarden Euro für Deutschland, wenn die Digitalisierung in der Industrie gelingt (vgl. Abolhassan 2016a: 6). Wichtig ist dabei, dass Deutschland als Wirtschaftsstandort eine Führungsrolle übernimmt, denn „im Netz zählt nur der erste Platz“ (Kollmann / Schmidt 2016: 77). Es gilt, die digitale Konkurrenz aus den USA und Asien hinter sich zu lassen, die bislang die Erfolgsgeschichten geschrieben haben (vgl. Abolhassan 2016a: 5), und Deutschlands Platz an der Weltspitze der Industrienationen auch künftig zu verteidigen (vgl. Roland Berger Strategy Consultants / Bundesverband der deutschen Industrie e.V. 2015: 9). Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015: 4 f.) beschreibt die Chancen der Digitalisierung wie folgt: „Die Digitalisierung hilft uns dabei, gesellschaftliche Herausforderungen wie Umweltschutz, Gesundheit und Energiewende zu meistern. Durch die Digitalisierung

- profitiert die deutsche Wirtschaft, weil viele neue Marktchancen und Exportmöglichkeiten geschaffen und genutzt werden;
- wird die deutsche Wirtschaft nachhaltiger, da sie erheblich zu Ressourcenschonung und Energieeffizienz beiträgt;
- entsteht gute Arbeit in Deutschland, weil neue qualitativ hochwertige Arbeitsplätze geschaffen und Arbeitsformen unter klaren Regeln und hohen Standards zum Wohl der Beschäftigten flexibilisiert werden;

- entwickelt sich die Gesellschaft weiter, weil neue Freiräume und Formen der sozialen Teilhabe entstehen;
- steigt die Lebensqualität, weil die Digitalisierung zum Nutzen der Menschen eingesetzt wird und sich bspw. die Gesundheitsversorgung durch stärker auf den einzelnen Menschen abgestimmte Methoden und Behandlungen verbessert.“

Dies kann jedoch nur gelingen, wenn sich die verschiedenen Akteure wie Wirtschaft, Politik und Arbeitnehmer dazu bereit zeigen, sich den Veränderungen zu stellen und den Wandel mitzutragen (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015: 3). Ein intensiver Austausch ist daher notwendig. In den USA hat sich aus diesem Grund beispielsweise das so genannte Industrial Internet Consortium (IIC) gegründet. Die privatwirtschaftlich-organisierte Initiative ist daran interessiert, unternehmensübergreifende Kooperation zur Erforschung und Erprobung von Smart Service-Anwendungen umzusetzen (vgl. acatech / Arbeitskreis Smart Service Welt 2015: 21 und 49). Das deutsche Pendant, die Plattform Industrie 4.0, wurde von den großen Wirtschaftsverbänden ZVEI, BITKOM und VDMA unter dem Dach des BDI gegründet, unter anderem um die Diskussionen zum Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 voranzutreiben (vgl. Scheer 2016a: 35 f.).

### *Bedeutung der Digitalisierung für Industrieunternehmen*

Die digitale Transformation ist somit ein Trend, dem sich weder der Wirtschaftsstandort Deutschland noch die dazugehörigen Unternehmen verschließen können (vgl. Cole 2015). Manche sprechen sogar von einem neuen Zeitalter, das durch digitale Technologien eingeleitet werden kann (vgl. Brynjolfsson / McAfee 2015: 19). Die digitale Transformation in Unternehmen umfasst die Durchdringung von Geschäftsmodellen, Produkten und Dienstleistungen – sprich der gesamten Wertschöpfungskette – mit digitalen Informationstechnologien (vgl. Châlons / Dufft 2016: 27 f.; Abolhassan 2016b: 16). Vor allem technologische Entwicklungen wie mobile Technologien, soziale Medien, Big Data, Cloud-Technologien oder die zunehmende Vernetzung von Produkten und Services, das so genannte Internet of Things, sind Treiber der Digitalisierung (vgl. Châlons / Dufft 2016: 28 f.). Und die Abstände, in denen neue Trends und Ideen entstehen und sich durchsetzen, werden dabei immer kürzer (vgl. Kaeser 2015: 24). Neue Unternehmen sprießen aus dem Boden, so genannte Start-Ups, die sich selbst häufig als jung, innovativ, digital und schnell beschreiben und als neue Wettbewerber für etablierte Traditionsunternehmen auftreten (vgl. Châlons / Dufft 2016: 27 f.). Das Risiko, Kunden an internationale Wettbewerber zu verlieren, ist präsenter denn je (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015: 3). „Wer Kunden gewinnen, überzeugen und an sich binden möchte,

muss ihnen eine einzigartige Customer Experience bieten“ (Abolhassan 2016b: 17). Angebote, die auf die Wünsche von morgen eingehen, von denen der Kunde häufig selbst noch nichts weiß, werden durch die Auswertung von digitalen Big Data-Lösungen plötzlich möglich (vgl. Abolhassan 2016b: 17). Auch dem Trend der zunehmenden Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen kann durch digitale Geschäftsmodelle gefolgt werden (vgl. Haller 2003: 24). Der Kunde wird zunehmend in den Produktionsprozess eingebunden und erhält Produktempfehlungen und Informationen über das Web 2.0 sowie andere Konsumenten, der Service-Aspekt wird ihm immer wichtiger (vgl. Weinreich 2016: 11; Châlons / Dufft 2016: 29). Schnell und flexibel auf unterschiedliche und sich ändernde Anforderungen reagieren zu können, ist daher eine wichtige Voraussetzung für den Unternehmenserfolg im internationalen Wettbewerbsumfeld (vgl. Roth 2016: 3; Châlons / Dufft 2016: 31 ff.). Es gilt, schneller und kostengünstiger sowie dabei qualitativ hochwertiger zu produzieren und neuartige Produktionsverfahren zu entwickeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2013: 9; Alt / Markus 2010).

Insbesondere der deutsche Mittelstand weist bei der Umsetzung häufig Defizite auf und kann das geforderte Tempo kaum mithalten (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015: 17). „Wer in Zukunft nicht digital mitspielen kann oder will, wird früher oder später aus dem Markt verdrängt“ (Kollmann / Schmidt 2016: 74). Das Fallbeispiel Kodak bezeugt dies nur allzu gut: Der Kamera- und Foto-Spezialist war früher mit rund 140.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von ca. 28 Milliarden Dollar sehr erfolgreich. Das Unternehmen verpasste jedoch den digitalen Wandel, was schließlich zur Insolvenz führte (vgl. Abolhassan 2016a: 6). Dies zeigt, dass selbst etablierte Großkonzerne vor den Gefahren verpasster Chancen und neuer Wettbewerber nicht geschützt sind. Durch die digitale Transformation des Geschäfts kann die Wettbewerbsposition gehalten oder verbessert werden (vgl. Wildner / Koch / Weber 2016: 86).

Was jedoch häufig fehlt, ist eine übergeordnete Strategie für die digitale Transformation des gesamten Unternehmens (vgl. Châlons / Dufft 2016: 34). Lediglich vereinzelte digitale Projekte werden umgesetzt und unter dem Deckmantel der digitalen Transformation verkauft (vgl. Châlons / Dufft 2016: 34). In einem ersten Schritt kann dies die Digitalisierung des Arbeitsplatzes bedeuten, beispielsweise den Einzug von Smartphones und mobiler Geräte in den Arbeitsalltag (vgl. Châlons / Dufft 2016: 30 f.). Weiterhin gehören digitale Kundenerfahrungen sowie digitale Geschäftsmodelle auf die Agenda, um die Digitalisierung im Unternehmen umzusetzen (vgl. Châlons / Dufft 2016: 30 f.). „Da die Digitalisierung alle Produkte und Prozesse eines Unternehmens betrifft und darüber hinaus auch neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse entwickelt werden können, ist eine

unternehmensweite Digitalisierungsstrategie ein komplexes Projekt“ (Scheer 2016b: 57). Und nicht nur Produkt-, Prozess- und Dienstleistungsinnovationen werden durch die digitale Transformation gefördert, auch komplett neue Geschäftsmodelle entstehen, die in eine entsprechende Strategie eingearbeitet werden müssen (vgl. Abolhassan 2016a: 6; Schallmo 2016). Ein Beispiel bildet die Share Economy, die sich als Trend im Rahmen der Digitalisierung abzeichnet (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015: 19). Ein Auto wird beispielsweise nicht mehr von einer Person gekauft, vielmehr teilen sich mehrere Individuen das Produkt.

Bei allen Entwicklungen stehen dabei Kosteneffizienz und schlanke Organisationen im Fokus, die ebenfalls in eine entsprechende Strategie implementiert werden müssen (vgl. Weinreich 2016). Aufgrund der großen Komplexität konzentrieren sich viele Unternehmen daher weiterhin auf vereinzelte, überwiegend technologische Innovationen (vgl. Fink / Mackrodt 2014: 1286). Diese finden sowohl in neuen Produkten eine Umsetzung als auch in innovativen Produktionstechnologien (vgl. Kollmann / Schmidt 2016: 46).

#### *Industrie 4.0*

Die Digitalisierung der Fertigungsindustrien wird dabei heute unter dem Schlagwort Industrie 4.0 zusammengefasst. Es handelt sich dabei um ein Zukunftsprojekt der deutschen Bundesregierung, das das Ziel verfolgt, die Vernetzung von Maschinen und Produktionsstätten mit Informationstechnologien voranzutreiben (vgl. Obermaier 2016: 6; FLYACTS GmbH 2014: 4). Im dazugehörigen Zukunftsbild wird die mögliche Entwicklung der industriellen Produktion beschrieben (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2013: 11). Das Zukunftsprojekt ist in die Hightech-Strategie 2020 der Bundesregierung eingebettet. Hierdurch sollen die wichtigsten Akteure des Innovationsgeschehens zur gemeinsamen Arbeit zusammengebracht werden, um die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland zu sichern (vgl. Roth 2016: 5; Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft 2012: 4). Geprägt wurde der Begriff bereits 2011 auf der Hannover-Messe, das Zukunftsprojekt wurde 2012 gestartet (vgl. Siepmann 2016: 20; FLYACTS GmbH 2014: 4). Seitdem wurden bereits mehrere Forschungsprojekte ins Leben gerufen (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2015). Da das Thema aktuell in aller Munde ist, existieren auch vielfältige Begriffsdefinitionen (vgl. Bitkom / Fraunhofer IAO 2014: 18). Die Plattform Industrie 4.0 hat folgende Definition formuliert (Obermaier 2016: 7 f.; Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg / Fraunhofer IAO 2014: 8):

*„Der Begriff Industrie 4.0 steht für die vierte industrielle Revolution, einer neuen Stufe der Organisation und Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette über den Lebenszyklus von Produkten. Dieser Zyklus orientiert sich an zunehmend individualisierten Kundenwünschen und erstreckt sich von der Idee, dem Auftrag über die Entwicklung und Fertigung, die Auslieferung eines Produkts an den Endkunden bis hin zum Recycling, einschließlich der damit verbundenen Dienstleistungen.*

*Basis ist die Verfügbarkeit aller relevanten Informationen in Echtzeit durch Vernetzung aller an der Wertschöpfung beteiligten Instanzen sowie die Fähigkeit, aus den Daten den zu jedem Zeitpunkt optimalen Wertschöpfungsfluss abzuleiten. Durch die Verbindung von Menschen, Objekten und Systemen entstehen dynamische, echtzeitoptimierte und selbst organisierende, unternehmensübergreifende Wertschöpfungsnetzwerke, die sich nach unterschiedlichen Kriterien wie bspw. Kosten, Verfügbarkeit und Ressourcenverbrauch optimieren lassen.“*

Industrie 4.0 bezeichnet, wie aus der Definition hervorgeht, die vierte industrielle Revolution (vgl. Roth 2016: 5; Scheer 2016a: 35; Obermaier 2016: 3). Nach Erfindung des mechanischen Webstuhls 1748 wurden mechanische Produktionsanlagen eingesetzt, die mit Hilfe von Dampf- und Wasserkraft betrieben worden sind. Die zweite industrielle Revolution wurde durch das erste Fließband 1870 eingeleitet. So konnte die arbeitsteilige Massenproduktion mit Hilfe von elektrischer Energie umgesetzt werden. 1969 führte die Erfindung der ersten speicherprogrammierbaren Steuerung zur dritten industriellen Revolution, die durch den Einsatz von Elektronik und IT zur Automatisierung der Produktion geprägt war. Die vierte industrielle Revolution, Industrie 4.0, ist gekennzeichnet durch Vernetzung im Rahmen von Cyberphysischen Systemen und dem Internet der Dinge (vgl. Siepmann 2016: 19; Kollmann / Schmidt 2016: 43; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015: 8; Kaeser 2015: 28; Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft 2013: 17; Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft 2012: 13) (vgl. Abb. 45).

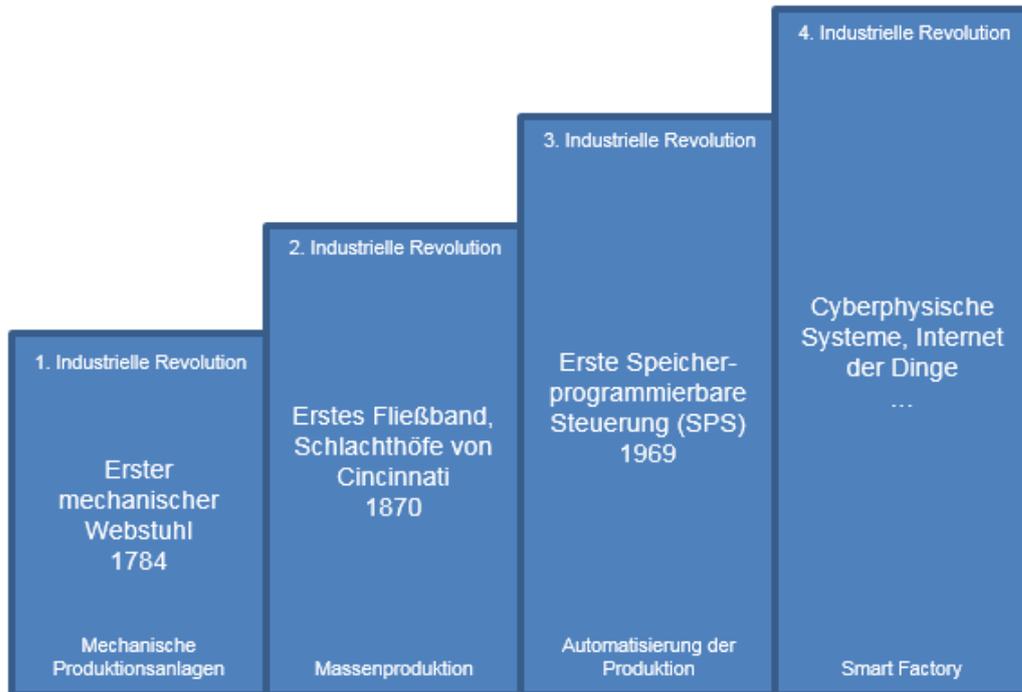


Abbildung 45: Die vier Stufen der industriellen Revolution (eigene Darstellung in Anlehnung an Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft 2013: 17).

Durch Industrie 4.0 sollen Produktindividualisierungen sowie flexible und effiziente Produktionsabläufe ermöglicht werden, zudem können Kunden und Geschäftspartner in Unternehmensprozesse integriert und Produktion und Dienstleistungen gekoppelt werden (vgl. Roth 2016: 5; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015: 6).

So werden vielfältige Chancen wahrgenommen (vgl. Weinreich 2016: 186; Roth 2016: 7):

- Produktivitätssteigerung
- niedrige Kosten
- individualisierte Massenfertigung
- sich selbst optimierende und konfigurierende Prozesse
- smarte, selbstlernende Prozesse und Anlagen
- nahtlose Integration von Kunden und Partnern in Prozesse
- Steigerung der Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter
- Erweiterung des Geschäftsmodells
- hohe Effizienz (Steigerungen von schätzungsweise sechs bis acht Prozent (vgl. acatech / Arbeitskreis Smart Service Welt 2015: 14)).

Produkte und Prozesse der Wertschöpfung eines Unternehmens sollen im Rahmen von Industrie 4.0 intelligent miteinander vernetzt werden (vgl. Bitkom / Fraunhofer IAO 2014: 6). Angestrebt wird die intelligente Produktion von individualisierten Produkten in der sogenannten Smart Factory (vgl. FLYACTS GmbH 2014: 4). Dies bedeutet, jedes Produkt wird nach den individuellen Vorstellungen des Kunden produziert. Das Internet der Dinge hält Einzug in die Produktionshallen (vgl. Sprenger / Engemann 2015). Virtuelle und reale Welt verschmelzen miteinander (vgl. Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft 2012: 8). „Jede Maschine, jedes Produkt bekommt eine Adresse im und eine Verbindung zum Internet. Maschinen können sich in der Produktion miteinander unterhalten, Bestellungen auslösen, in Echtzeit über weite Distanzen hinweg über ihren Zustand informieren“ (Becker / Knop 2015: 3). Sie werden mit Sensoren oder Mikroprozessoren ausgestattet und sind somit stets online (vgl. Kollmann / Schmidt 2016: 44). Die Fabrikautomatisierung wird mit Hilfe so genannter Cyberphysischer Systeme (Cyberphysical Systems, kurz CPS), die die Integration von Informationstechnologie in Gegenstände, Materialien und Umgebungen beschreiben, umgesetzt (vgl. Scheer 2016b: 50; Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft 2012: 16). CPS erfassen mittels ihrer Sensoren Daten, bereiten diese auf und können so auf reale Vorgänge einwirken oder über das Internet der Dinge kommunizieren (vgl. Obermaier 2016: 8; Scheer 2016a: 38). Hinzu kommen neue Formen der Zusammenarbeit: Maschinen und Roboter arbeiten in der Smart Factory mit Menschen zusammen. Sie werden mit Sensoren ausgestattet, die es erlauben, im direkten Arbeitsumfeld mit Menschen zu agieren, man spricht von Mensch-Roboter-Kooperationen (vgl. Reinking 2016: 65; Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft 2012: 33). Maschinen lernen vom Menschen und können nicht-ergonomische Tätigkeiten übernehmen (vgl. Kollmann / Schmidt 2016: 45). In der Smart Factory können sich dadurch Fertigungsanlagen und Logistiksysteme ohne menschliches Zutun selbst organisieren und stetig mit dem Produkt kommunizieren (vgl. Obermaier 2016: 20 f.). Produktivität, Ressourceneffizienz und Wandlungsfähigkeit zeichnen die Smart Factory aus (vgl. Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft 2012: 21 f.). Produktionsabläufe sind vorab simulierbar, Maschinen sind untereinander und mit dem Internet vernetzt und arbeiten eng mit den Mitarbeitern zusammen, die vermehrt steuernde Aufgaben übernehmen (vgl. Roth 2016: 8; Haag / Niechoj 2016: 28; acatech / Arbeitskreis Smart Service Welt 2015: 14). Die Vernetzung schafft neue digitale Services und Geschäftsmodelle, die auf intelligenten Endgeräten und Maschinen basieren und zunehmende Individualisierung zu Kosten der Massenproduktion ermöglichen (vgl. Scheer 2016a: 38; Becker / Knop 2015:

5). Prozesse werden künftig in Echtzeit aus großer Entfernung steuerbar, Flexibilität wird ermöglicht (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2013: 6).

Wichtig ist auch hier, keine Insellösungen zu erzeugen, sondern eine übergreifende Industrie 4.0-Strategie im Unternehmen im Rahmen der digitalen Transformation zu definieren (vgl. Graef 2016: 78; Scheer 2016a: 50; Merz 2016: 94). Wie Industrie 4.0 im Unternehmen umgesetzt werden kann, muss für jeden einzelnen Fall separat untersucht werden. Eine einheitliche Strategie, die auf alle Unternehmen passt, gibt es nicht (vgl. Bitkom / Fraunhofer IAO 2014: 37). Dennoch geben verschiedene Autoren Roadmap-Vorschläge, wie eine solche Strategie entwickelt werden kann (vgl. Seiter et al. 2016; Haag / Niechoj 2016: 29; Slywotzky / Morrison / Weber 2001).

Industrie 4.0 ist demnach sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft präsent. Betrachtet man die Entwicklung der Suchergebnisse bei Google Trends von 2011 bis Oktober 2019, so zeichnet sich seit 2013 ein stetiger Anstieg der Suchanfragen mit einer leicht fallenden Tendenz seit 2018 ab (vgl. Abb. 46):

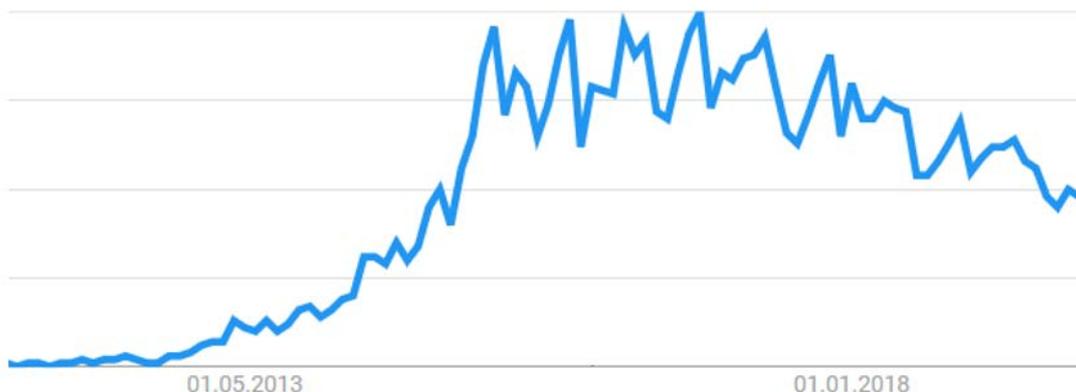


Abbildung 46: Interesse an Industrie 4.0 (eigene Google Trends Analyse, durchgeführt am 13.10.2019).

Insbesondere das Thema Arbeit 4.0 spielt für viele Interessierte eine entscheidende Rolle (vgl. Kollmann / Schmidt 2016: 105 ff.; Botthof / Hartmann 2015; Hirsch-Kreinsen / Ittermann / Niehaus 2015; Schlick 2015). Denn durch die Digitalisierung verändert sich die Arbeitswelt entscheidend (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2013: 7). Dies bringt Vorteile mit sich wie Entlastungen durch Roboter hin zu einem ergonomischen Arbeiten, mobiles Arbeiten von zu Hause aus oder mehr steuernde und überwachende Führungsfunktionen (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015: 4; Schweer / Sahl 2016: 44; Schwarzmüller / Brosi / Welppe 2015: 156).

Gleichzeitig ergeben sich zunehmend Ängste (vgl. Schweer / Sahl 2016: 44; acatech / Arbeitskreis Smart Service Welt 2015: 23). Es stellen sich Fragen wie: Wird die Fabrik der Zukunft menschenleer sein? Übernehmen Roboter meinen Arbeitsplatz? Gewinnt die Automatisierung die Oberhand? Experten schätzen, dass ca. 200 Berufsbilder in den nächsten Jahren überflüssig werden könnten (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015: 4). Hinzu kommen Schreckensszenarien vom gläsernen Menschen, Cyberangriffen oder Datendiebstahl (vgl. Becker / Knop 2015: 7). Insbesondere das Thema Datenschutz spielt eine wichtige Rolle in der Diskussion um Chancen und Risiken der digitalen Transformation (vgl. Hofmann 2016; acatech / Arbeitskreis Smart Service Welt 2015: 25; Bitkom / Fraunhofer IAO 2014: 38). Dass daher viele Menschen, insbesondere älterer Generationen, mit Misstrauen und Ängsten auf die fortschreitende Digitalisierung reagieren, ist auf den ersten Blick nicht verwunderlich (vgl. Abolhassan 2016a: 7).

Vertrauen bei den Menschen zu stärken, um so Akzeptanz zu schaffen, ist somit eine der Hauptaufgaben der Unternehmenskommunikation zur digitalen Transformation (vgl. Schweer / Sahl 2016: 42). Dies wird sowohl vonseiten der Forschung als auch der Politik immer wieder betont (vgl. Ullrich et al. 2016: 292 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015: 3; Bitkom / Fraunhofer IAO 2014: 38). Bisher haben sich jedoch noch nicht allzu viele Autoren mit den kommunikativen Folgen von Industrie 4.0 beschäftigt. So gibt es aktuelle Literatur zur technischen Umsetzung und Implementierung digitaler Anwendungen, jedoch noch keine Literatur zur geeigneten Unternehmenskommunikation. Ein gutes Übersichtswerk zu Industrie 4.0 hat Glück 2016 veröffentlicht. Hier klärt er die wichtigsten Fragen rund um das Thema. Verschiedene Unternehmensberatungen haben zudem Forschungsarbeiten zur Entwicklung der digitalen Transformation durchgeführt. Zu nennen sind beispielsweise die Studien von Flyacts (2014: 9), PWC (2014: 7), KPMG (2016: 9), McKinsey (vgl. Kno.: 21), dem Fraunhofer IAO und Bitkom (2014: 6). Sie alle bezeugen die vielfältigen Chancen, die durch die digitale Transformation für Unternehmen entstehen können, und betonen, dass der Umsetzungsstatus jedoch noch nicht optimal ist. Natürlich muss die Objektivität der Ergebnisinterpretation der Beratungsfirmen in diesem Fall in Frage gestellt werden, verfolgen diese doch kommerzielle Ziele. Eine Untersuchung der Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft konnte jedoch die Trendergebnisse bestätigen. Sie fand bei einer Befragung von 278 Unternehmen vorwiegend aus dem Maschinen- und Anlagebau heraus, dass sich ca. die Hälfte der Unternehmen bereits mit Industrie 4.0 befassen, das Thema bislang jedoch eher einen mittleren Stellenwert in der Wichtigkeit aufweist (vgl. Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft 2013: 29).

### **3.2. Die digitale Transformation und Industrie 4.0 in der Automobilbranche am Beispiel der Daimler AG**

Auch in der Automobilbranche spielen Industrie 4.0 und die digitale Transformation für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens eine wichtige Rolle. Der Automobilabsatz boomt zwar – Dieter Zetsche (2015: 64), ehemaliger CEO der Daimler AG bis 2019, geht davon aus, dass zwischen 2015 und 2025 der globale Absatz um rund 30 Prozent steigen wird – in ihrer Studie zum volkswirtschaftlichen Potenzial von Industrie 4.0 prognostizieren Bitkom und das Fraunhofer IAO der Automobilbau-Branche jedoch eine zusätzliche Bruttowertschöpfung von 1,53 Prozent pro Jahr durch die Umsetzung von Industrie 4.0 (vgl. Bitkom / Fraunhofer IAO 2014: 36). Von 2013 bis in das Jahr 2025 dürften dies insgesamt 14,80 Milliarden Euro ausmachen (vgl. Bitkom / Fraunhofer IAO 2014: 36).

Die digitale Transformation durchdringt deutsche Automobilhersteller in verschiedensten Bereichen, vom Einkauf über die Produktion bis hin zum Vertrieb und Aftersales. Auch das Produkt selbst verändert sich durch die zunehmende Digitalisierung. Das Connected Car ist heute längst keine Zukunftsvision mehr. Das Fahrzeug ist mit dem Smartphone und dem Internet verknüpft, viele Funktionen lassen sich per App steuern, um die Verkehrssicherheit und die Kommunikation mit Hersteller und Werkstatt zu erleichtern (vgl. Bitkom / Fraunhofer IAO 2014: 32; Hamdian / Kraijo 2013: 10). „Heute hat jedes Mittelklasseauto mehr Software an Bord als ein Airbus A 320“ (Reinking 2016: 64). Autonom fahrende Autos und E-Mobility rücken in greifbare Nähe (vgl. Schutkin 2015: 71).

Neben der Digitalisierung der klassischen Geschäftsbereiche entstehen durch die digitale Transformation auch neue Möglichkeiten künftiger Wertschöpfungsaktivitäten. Viele Automobilhersteller entwickeln zunehmend digitale Dienstleistungen und sehen sich mehr und mehr als gesamthafte Mobilitätsdienstleister (vgl. Reinking 2016: 63; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015: 10 f.). Es entstehen beispielsweise Car-Sharing-Geschäftsmodelle (vgl. Reinking 2016: 63 f.).

Dies lockt entsprechend neue Zulieferer: Start-Ups für IT-Dienstleistungen entstehen. Es gibt Prognosen, nach denen die Zahl der weltweit in Autos verbauten Apps bis 2018 von 54 Millionen (2013) auf 270 Millionen ansteigen wird (vgl. Reinking 2016: 64 f.). Gerade Assistenzsysteme, die die Fahrzeugsicherheit gewährleisten sollen, sind gefragt (vgl. Reinking 2016: 64 f.). Die Digitalisierung des Automobils ist demzufolge ein Wachstumsmarkt, der von vielen Akteuren erschlossen werden kann. Wie auch in anderen Branchen ergeben sich daher nicht nur Chancen durch die Digitalisierung. Vermehrt

neue Wettbewerber, insbesondere aus der IT-Branche oder auch gänzlich anderen Bereichen, drängen auf den Markt (vgl. Reinking 2016: 63). Beispiele sind Google oder Tesla, die am autonom fahrenden Auto arbeiten. In einer repräsentativen Umfrage des Fahrzeugfinanzierers Lease-Trend wurde beispielsweise herausgefunden, dass sich heute schon jeder vierte Autokäufer vorstellen kann, ein Google-Auto zu fahren, häufig besonders männliche Kunden mit überdurchschnittlich gutem Gehalt – eine wichtige Zielgruppe der deutschen Premium-Hersteller (vgl. Reinking 2016: 64). Diesen ist der Trend bewusst und man versucht entsprechend gegenzusteuern (vgl. Reinking 2016: 65), indem man die Türen für Industrie 4.0 und die digitale Transformation öffnet.

Die Automobilbranche gilt als einer der Vorreiter in der digitalen Transformation und in der Umsetzung von Industrie 4.0, insbesondere in der Produktion und Logistik, beispielsweise auf dem Gebiet der softwareintensiven, eingebetteten Systeme, und sie wird in der Öffentlichkeit auch als solcher wahrgenommen (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015: 10 f.; Degenhart 2015; Bitkom / Fraunhofer IAO 2014: 32; Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft 2012: 14). Dass dies jedoch nicht nur zu Begeisterung beiträgt, sondern auch Misstrauen der Bevölkerung sowie Ängste und Unsicherheiten hervorrufen kann, wurde bereits vielfach belegt; es stellen sich Fragen wie (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015: 10 f.):

- „Wer wird die digitale Kommunikationsschnittstelle mit Fahrer und Fahrzeughalter besetzen?
- Wem gehören die Daten, die im und am Auto entstehen?
- Welche Software steuert die Kommunikation, z. B. von Sensoren?
- Wie verändern hochautomatisiert fahrende Autos unser Verständnis von Individualmobilität und unser Verhalten beim Fahrzeugkauf?
- Wie lässt sich das Fahrzeug effektiv vor Cyberangriffen schützen?“

Eine begleitende Unternehmenskommunikation zu allen Digitalisierungsthemen ist somit Grundvoraussetzung für die Akzeptanz der digitalen Transformation der Automobilbranche in der Bevölkerung. Wie eine entsprechende Strategie in Unternehmen aussehen könnte, wurde bislang weder in Forschung noch Praxis untersucht. Ein Blick in die Arbeitspraxis eines Großkonzerns kann erste Anhaltspunkte ergeben. Die Automobilbranche ist hierfür prädestiniert, da sie als ein positives Beispiel für die Umsetzung von Industrie 4.0 gilt.

In der vorliegenden Arbeit wurde das Fallbeispiel „digitale Transformation bei der Daimler AG ausgewählt“. Die Daimler AG steht in der Umsetzung und Anwendung von Innovationen aus dem Themenbereich Industrie 4.0 in der deutschen Industrie mit an der Spitze. Dies belegen zahlreiche Anwendungsfelder, in denen der Konzern tätig ist – angefangen bei der konzerninternen Entwicklung modernster Innovationen aus dem Themenfeld digitale Transformation und Industrie 4.0 bis zur branchenübergreifenden Zusammenarbeit im Forschungscampus ARENA2036, in dem an der Zukunft des Automobils und seiner Produktion geforscht wird (vgl. Zetsche 2015). Der Konzern gibt zudem fundierte Einblicke in das Themenfeld beispielsweise durch einen detaillierten Buchbeitrag des ehemaligen CEOs, Dieter Zetsche, (vgl. Zetsche 2015) sowie über die Website des Konzerns.

### *Die digitale Transformation bei der Daimler AG*

Die Daimler AG ist ein international aufgestellter Automobilhersteller mit den drei Tochtergesellschaften Mercedes-Benz AG, Daimler Trucks AG und Daimler Mobility AG. Der Konzern zeichnet sich durch eine mehr als 130 Jahre lange traditionsreiche Konzerngeschichte aus, die bis zur Erfindung des Automobils zurückgeht. Knapp 300.000 Mitarbeiter arbeiten an Standorten auf der ganzen Welt (vgl. Daimler AG 2018a). „Für uns bei Daimler steht außer Frage, dass der digitale Wandel unsere Branche grundlegend verändern wird. Das gilt für die Methoden, nach denen wir unsere Fahrzeuge entwickeln, planen und bauen. Es betrifft die Art, wie wir mit unseren Kunden in Kontakt treten. Und nicht zuletzt wird es an unseren Produkten selbst erfahrbar“ (Zetsche 2015: 64).

Die Nachfrage nach Autos steigt, gleichzeitig werden auch die Anforderungen der Kunden immer unterschiedlicher (vgl. Zetsche 2015: 65). Dies hat zur Folge, dass nicht nur der Absatz wächst, sondern auch das spezifische Produktportfolio, mit dem die verschiedenen Kundenanforderungen bedient werden sollen (vgl. Zetsche 2015: 66). Zetsche (2015: 66) beschreibt: „Während wir noch in den 70er Jahren die meisten Kundenwünsche mit drei Grundmodellen abgedeckt haben, sind es heute rund zehnmal so viele. Die Konfigurationsmöglichkeiten haben ebenfalls enorm zugenommen. So kommt es in unserem Werk in Sindelfingen praktisch nie vor, dass zwei identische Fahrzeuge unserer S-Klasse vom Band laufen.“

Die digitale Transformation ist bei der Daimler AG aus diesem Grund strategisch verankert und gilt als ein möglicher Stellhebel, um Kundenorientierung, Flexibilität und Effizienz voranzutreiben. Die digitale Transformation des Unternehmens wurde unter anderem durch die Initiative DigitalLife@Daimler 2011 erstmals umgesetzt.

„DigitalLife@Daimler will die Chance der digitalen Transformation für den großen, traditionsreichen Daimler-Konzern bestmöglich nutzen. Dafür werden gute Ideen und neue Formate der Zusammenarbeit benötigt – wichtig ist also WAS und vor allem WIE es gemacht wird. Die ‚Mission‘ von DigitalLife@Daimler kurz zusammengefasst: DigitalLife bringt Ideen und Menschen zusammen, macht Innovationen sichtbar und treibt ihre Umsetzung voran. Und das international, interdisziplinär und jenseits aller Organisationsstrukturen. Der Fokus liegt dabei auf vier Säulen: Strategie (#transform), Innovationskultur (#ideate), Mitarbeitervernetzung (#collaborate) und Unternehmenskultur (#change) – stets mit dem Mensch im Mittelpunkt.“ (Daimler AG 2018b).

Digitalisierung findet dabei jedoch nicht nur im Rahmen der DigitalLife-Initiative statt, sondern erstreckt sich über die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens und betrifft daher einen Teil, der von Kunden direkt wahrgenommen werden kann, wie Produkte und Dienstleistungen, aber auch Prozesse, die für den Kunden in erster Linie nicht ersichtlich sind, wie beispielsweise die Produktion und die dazugehörige Smart Factory.

Die direkte Kundenwahrnehmung betrifft das Kerngeschäft des Unternehmens. Dazu gehören die Fahrzeuge, die die Daimler AG herstellt, und auch die Services für Kunden. Nach Vorstellungen der Daimler AG sollen die digitalen Innovationen schließlich zum autonom fahrenden, vernetzten Auto führen (vgl. Zetsche 2015: 72). „Wie wird sich das autonome Fahren auf unseren Alltag auswirken? Zunächst ermöglicht es ein völlig neues Komfortniveau, weil wir uns in unangenehmen Fahrsituationen entspannt zurücklehnen können. In einer Welt, die von räumlicher Enge und Hektik geprägt ist, wird das Auto zum privaten Rückzugsraum. Wer möchte, kann den Weg zur Arbeit nutzen, um die Unterlagen für das erste Meeting noch mal durchzusehen – und die Heimfahrt für ein Nickerchen. Und wie wäre es zum Beispiel, wenn das Auto seinen Fahrer vor dem Restaurant absetzt, sich eigenständig einen Parkplatz sucht und ihn später wieder abholt?“, beschreibt Zetsche (2015: 72) die Vorteile des autonomen Fahrens. „Schon heute können Mercedes-Benz-Pkw im Stop-and-Go-Verkehr selbstständig einem vorausfahrenden Fahrzeug folgen – lenken, bremsen und Gas geben übernimmt der ‚virtuelle Chauffeur‘“ (Zetsche 2015: 72).

Zudem setzt das Unternehmen im Bereich der direkten Kundenwahrnehmung verstärkt auf Mobilitätsdienstleistungen wie das Car-Sharing-Unternehmen Share Now. Damit versucht die Daimler AG den sich ändernden Vorstellungen insbesondere junger Kunden zu entsprechen. Denn nicht jeder junge Mensch, gerade wenn er in einer Großstadt lebt, möchte unbedingt ein eigenes Auto besitzen (vgl. Zetsche 2015: 69 f.). Alternativ hat das Unternehmen die App moovel entwickelt, die dem Nutzer zeigen sollte, wie er

durch die Kombination verschiedener Verkehrsmittel optimal zum Ziel gelangt (vgl. Zetsche 2015: 69 f.). Viele Dienstleistungen des Konzerns werden unter der Sub-Marke Mercedes me gebündelt. Hier finden sich zudem vielfältige Services rund um den eigenen Mercedes-Benz: Kundendienst, Werkstattbesuch, Leasing – dies alles lässt sich über die App steuern (vgl. Zetsche 2015: 70).

Die indirekte Kundenwahrnehmung betrifft die Digitalisierung der Wertschöpfungskette im Sinne von Industrie 4.0. Die Daimler AG versteht darunter die Vernetzung der gesamten Wertschöpfung von der ersten Design-Skizze über Forschung und Entwicklung bis hin zu Produktion und Vertrieb (vgl. Zetsche 2015: 64). Wie bereits erläutert macht die zunehmende Individualisierung die Produktion komplexer, Flexibilität spielt eine entscheidende Rolle, um langfristig planen, aber kurzfristig auf Marktschwankungen reagieren zu können (vgl. Zetsche 2015: 66 f.).

Insofern spielen für den Konzern nicht nur Produktinnovationen eine bedeutende Rolle, um die Zukunftsfähigkeit sicherzustellen. Auch Prozessinnovationen insbesondere in der Produktion sind entscheidend (vgl. Zetsche 2015: 66). Die Produktionshallen werden mehr und mehr zur Smart Factory (vgl. Zetsche 2015: 66). Zetsche (2015: 67) nennt verschiedene Potenziale durch die zunehmende Vernetzung: Probleme an Produktionsanlagen können per Ferndiagnose erkannt und gelöst werden, die Prozesskette wird durchgängig digital, das heißt, alle Daten stehen von der Fahrzeugkonstruktion bis zum After-Sales in Echtzeit zur Verfügung. So können die Auswirkungen neuer Produkteigenschaften auf die Produktion virtuell erprobt werden. Augmented oder Mixed Reality halten Einzug (vgl. Longhitano 2016: 215). Die Fabrik wird dabei wandlungsfähig: Mehrere Fahrzeugtypen können auf derselben Linie produziert werden (vgl. Zetsche 2015: 67). Je nach Bedarf können Roboter flexibel an den Stellen eingesetzt werden, an denen sie gerade gebraucht werden (vgl. Zetsche 2015: 67 f.). Dort arbeiten sie eng mit Menschen zusammen in so genannten Mensch-Roboter-Kooperationen, die die Daimler AG als einer der ersten Automobilhersteller eingesetzt hat (vgl. Zetsche 2015: 67 f.). Zetsche (2015: 67 f.) fasst zusammen: „Heute wird ein Montageschritt in der Regel entweder von Mitarbeitern oder von Robotern erledigt. Letztere befinden sich aus Sicherheitsgründen hinter Schutzzäunen. Durch die direkte Kooperation von Mensch und Roboter lässt sich die kognitive Überlegenheit des Menschen optimal mit der Kraft, Ausdauer und Zuverlässigkeit der Roboter verbinden. Das erhöht nicht nur die Qualität, sondern führt auch zu deutlichen Produktivitätssteigerungen. Und nicht zuletzt ergeben sich ganz neue Möglichkeiten in Bezug auf ein ergonomisches sowie altersgerechtes Arbeiten.“ Möglich wird dies durch sensitive Leichtbauroboter, die beispielsweise im Rahmen vom Robot

Farming flexibel in der Montage eingesetzt werden können (vgl. Zetsche 2015: 67 f.). Hierbei betreut ein Mitarbeiter einen oder mehrere mobile Roboter.

Eins macht Zetsche stellvertretend für den Konzern deutlich: Die Fabrik der Zukunft soll bei der Daimler AG nicht menschenleer sein. Auch heute schon sind Roboter allgegenwärtig. Sie können den Menschen von schädlicher oder ergonomisch unpraktischer Arbeit entlasten (vgl. Zetsche 2015: 66). Der Konzern sieht die Lösung in einer intelligenten Zusammenarbeit von Menschen und Robotern, bei der der Mensch die volle Planungsverantwortung übernehmen wird (vgl. Zetsche 2015: 69). Das Thema Arbeit 4.0 spielt bei der Daimler AG in Abstimmung mit dem Gesamtbetriebsrat somit eine wichtige Rolle (vgl. Zetsche 2015: 69). Umgesetzt wird dies auch in einer neuen Führungskultur, einer Initiative mit dem Namen Leadership 2020.

Auch wenn Zetsche betont, dass die deutschen Premiumhersteller in Sachen „Autoindustrie 4.0“ den Wandel aktiv vorantreiben, ist es, wie bereits erläutert, eine Herausforderung, den Anforderungen der Zukunft, egal ob sie in der direkten oder indirekten Kundenwahrnehmung liegen, gerecht zu werden (vgl. Zetsche 2015: 73). Aus diesem Grund wurde 2016 in Paris eine neue Schwerpunktsetzung in der Mercedes-Benz Cars-Strategie vorgestellt. Sie besteht aus vier Zukunftsfeldern, denen sich das Unternehmen künftig verstärkt widmen möchte, und die die digitale Transformation prägen: CASE steht für Connected (Vernetzung), Autonomous (autonomes Fahren), Shared (flexible Nutzung beispielsweise durch Carsharing) und Electric (elektrische Antriebe) (vgl. Daimler AG 2016). Das vernetzte Fahrzeug, das autonom fährt und elektrisch angetrieben wird, bildet eine wichtige Säule. Zudem ist es mit dem Unternehmen und seiner Umwelt vernetzt. Diese strategischen Handlungsfelder sind sowohl in der direkten Kundenwahrnehmung umsetzbar, spiegeln sich jedoch auch in vielen Bereichen der indirekten Kundenwahrnehmung in der Industrie 4.0 wider – von umfassend vernetzten Anlagenkomponenten und Maschinen, über neue Energieeffizienz-Initiativen in der Produktion bis hin zum autonomen Fahrzeug, das alleine vom Band zum Verladeplatz abfährt.

Zudem hat sich das Unternehmen im Sinne von Open Innovation mit Kooperationspartnern aus Wissenschaft und Forschung zusammengetan, um die wichtigsten Trends der Automobilbranche voranzutreiben (vgl. Zetsche 2015: 68 f.). Im Projekt ARENA2036 (Active Research Environment für the Next Generation of Automobiles) engagieren sich verschiedene Experten im Rahmen eines gemeinsamen Forschungscampus an der Universität Stuttgart, um das Auto der Zukunft, genauer gesagt des Jahres 2036, dem 150. Geburtstag des Autos, zu erforschen (vgl. Zetsche 2015: 68 f.).

Zetsche (2015: 73) fasst die Vorteile der digitalen Transformation des Konzerns wie folgt zusammen: „Für uns als Hersteller ermöglicht die Digitalisierung effizientere, flexiblere Produktionsprozesse und einen direkteren Zugang zu unseren Kunden. Die Kunden wiederum erhalten maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen. Das autonome Fahren eröffnet ihnen völlig neue Möglichkeiten, ihre Zeit zu gestalten. Die Gesellschaft schließlich profitiert von zusätzlichen Wachstumschancen, mehr Verkehrssicherheit und einem effizienteren Verkehrsfluss.“

Die Daimler AG sieht neben den Chancen durch die digitale Transformation und Industrie 4.0 jedoch auch die Herausforderungen und Gefahren. Zetsche betont insbesondere das Thema Datenschutz. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Politik und Forschung sieht er in diesem Zusammenhang als besonders wichtig (vgl. Zetsche 2015: 73 f.). Um die Ängste bei der Bevölkerung zu mindern und Akzeptanz für die Aktivitäten des Unternehmens zu schaffen, muss der Kunde von der Datenverarbeitung und allen Aktivitäten rund um die Digitalisierung von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen profitieren (vgl. Reinking 2016: 70 f.). Um hier entsprechende Transparenz sicherzustellen, kann eine angepasste Kommunikationsstrategie eingesetzt werden (vgl. Degenhart 2015: 53).

Der hier zitierte Aufsatz des ehemaligen CEOs der Daimler AG zeigt, dass das Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 in der Automobilbranche eine entscheidende Rolle spielt und stark unternehmensstrategisch verankert ist. Was jedoch offen bleibt, ist, welche Rolle die Kommunikation zu diesem Thema spielt. Aus diesem Grund soll im Folgenden das Innovations-Verarbeitungsmodell auf ein fiktives Automobilunternehmen übertragen werden, um beispielhaft zu zeigen, wie ein entsprechendes Kommunikationskonzept aussehen könnte.

### **3.3. Konzept strategischer Innovationskommunikation am Beispiel der digitalen Transformation und Industrie 4.0**

Wie das Thema der digitalen Transformation inklusive der unterschiedlichen Innovationsarten nun umfassend und integriert kommuniziert werden kann, soll im Folgenden an einem beispielhaften Fall eines fiktiven Automobilherstellers gezeigt werden.

F3: Wie kann die Unternehmenskommunikation der verschiedenen Innovationsarten und ihrem spezifischen Phasenverlauf zu einem Gesamtansatz strategischer Innovationskommunikation für das Thema „digitale Transformation und Industrie 4.0“ integriert werden?

Das Automobilunternehmen, das in der vorliegenden Arbeit als Beispiel dienen soll, trägt den Namen Auto AG und hat seinen Hauptsitz mit einem großen Werk in Berlin. Vorstandsvorsitzender ist Matthias Maier. Das Unternehmen produziert die Marke Automo in über 20 Werken weltweit. Der Hersteller ist international aktiv und weltweit bekannt, er gehört somit zu einem der führenden Anbieter von Fahrzeugen im Premiumsegment. Das Unternehmen weist eine lange Tradition auf, Kernwerte sind neben Sicherheit und Qualität insbesondere die Innovationsfähigkeit des Unternehmens. In den letzten Monaten sind verstärkt neue Mobilitätskonzepte in das Geschäft des Unternehmens aufgenommen worden, wie Carsharing-Angebote und Taxidienste.

Im Fokus steht je ein Beispiel für Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessinnovationen, die potenzielle zukünftige Innovationen darstellen könnten. Bei produzierenden Unternehmen steht insbesondere die spezifische Produktinnovation im Mittelpunkt aller Unternehmensaktivitäten. Für den Umsatz und Gewinn eines Konzerns ist der Absatz der Produkte von zentraler Bedeutung. Prozess- und Dienstleistungsinnovationen gehen häufig mit einer spezifischen Produktinnovation einher, ein neues Produkt bedingt also neue Prozesse und ermöglicht auch neue Dienstleistungen. Prozess- und Dienstleistungsinnovationen nehmen eher unterstützende Funktionen wahr. Natürlich zahlen auch sie eigenständig aufs Image eines Unternehmens ein, begleiten und ergänzen jedoch die Kommunikation zur Produktinnovation, die normalerweise die größere Aufmerksamkeit in der Medienberichterstattung und der Öffentlichkeit erhält. Aus diesem Grund soll die Produktinnovation im vorliegenden Konzept den Kern bilden. Zudem steht neben vielfältigen Zielgruppen insbesondere die Verarbeitung der Innovation bei der Hauptzielgruppe eines produzierenden Unternehmens, den Kunden und potenziellen Kunden, also bei der breiten Öffentlichkeit im Fokus. Für das vorliegende Konzept-Beispiel einer Produktinnovation wird angenommen, die Auto AG hätte als erster Automobilhersteller ein völlig autonom fahrendes Automobil entwickelt. Die dazugehörige Prozessinnovation besteht aus einer Virtual Reality (VR)-Anwendung, die während der Entwicklung der Technologie des autonomen Fahrens eingesetzt wird. Bei der Dienstleistungsinnovation,

die in der vorliegenden Arbeit als fiktives Beispiel kommuniziert werden soll, handelt es sich um eine spezifische App, die verschiedene Dienstleistungen anbietet.

Wie die Produkt-, Prozess- und Dienstleistungsinnovationen im vorliegenden Beispiel zusammenhängen und wie sehr die Produktinnovation im Fokus der Betrachtung steht, wird in einer Themenspinne aufgezeigt. Die Produktinnovation bildet dabei den Ausgangspunkt. Betrachtet werden begleitende Aspekte auf Hersteller- sowie auf Kunden-seite. Außerdem beinhaltet die Übersicht auch übergeordnete Rahmenbedingungen (vgl. Abb. 47).

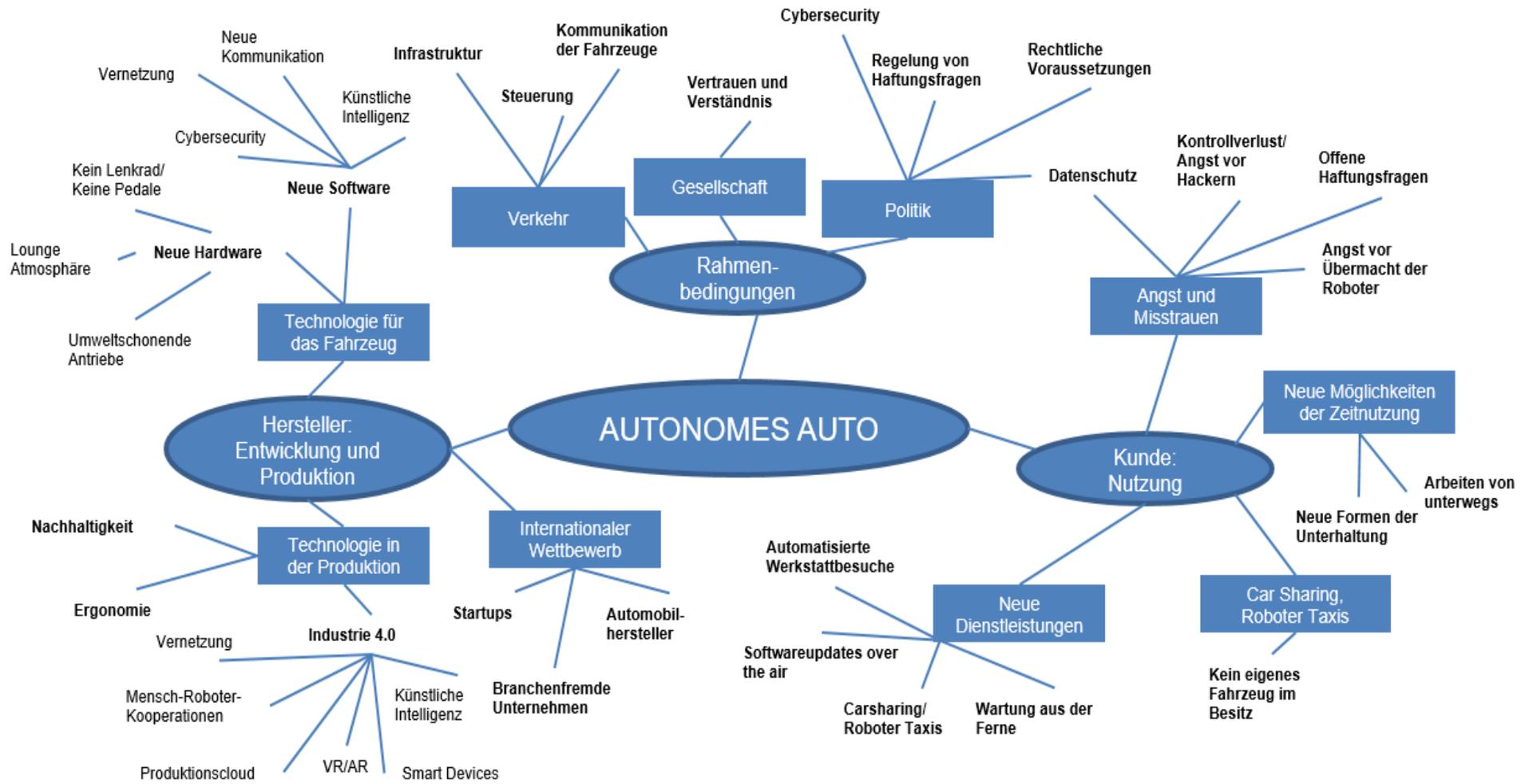


Abbildung 47: Themenspinne „Autonomes Auto“ (eigene Darstellung).

### 3.3.1. Produktinnovationskonzept

Für das vorliegende Konzept-Beispiel einer Produktinnovation wird angenommen, die Auto AG hätte als erster Automobilhersteller ein völlig autonom fahrendes Automobil entwickelt.

#### *Analyse*

Zu Beginn der Entwicklung eines Kommunikationskonzepts muss stets die Analyse der aktuellen Situation sowie möglicher Trends erfolgen. Hierfür bietet sich die Methode der SWOT-Analyse an, die Stärken eines Unternehmens und Chancen hinsichtlich externer gesellschaftlicher Entwicklungen den Schwächen des Unternehmens und externer Risiken gegenüberstellt (vgl. Kotler / Berger / Bickhoff 2010: 30 ff.).

In Bezug auf das autonom fahrende Automobil kann das Unternehmen vielfältige Stärken verbuchen. Da die Auto AG, wie in der vorliegenden Arbeit angenommen, der erste Hersteller ist, der ein autonom fahrendes Automobil entwickelt hat, ergibt sich ein Alleinstellungsmerkmal, das das Unternehmen gegenüber möglichen Konkurrenten abhebt. Da es sich um eine revolutionäre Technologie handelt, die dem zunehmenden Trend der Digitalisierung und Vernetzung entspricht, lockt dies jedoch auch verstärkt Konkurrenz und Nachahmer an. Zudem ergeben sich vielfältige sicherheitsrelevante und rechtliche Fragen, die einen hohen Abstimmungsbedarf mit unterschiedlichen Ansprechpartnern zur Folge haben. In der Bevölkerung regen sich weiterhin in einem ersten Schritt Misstrauen und Angst vor der neuen Technologie, bei der der Fahrer die Kontrolle über das Fahrzeug abgeben muss. Da die Auto AG jedoch als Traditionsunternehmen gesehen wird, das Werte wie Sicherheit und Vertrauenswürdigkeit in den Fokus rückt, kann das Unternehmen dem entgegen steuern. Zudem gibt es einen festen Kundenstamm und Fans, die der Marke vertrauen und auch bereit sind, die hohen Preise für die Innovation zu zahlen. Weiterhin wird durch die Technologie der Trend in der Automobilbranche der Entwicklung vom reinen Hersteller hin zum Mobilitätsdienstleister bedient. So kann sich ein Kunde während der Fahrt in seinem Auto mit anderen Dingen als dem Verkehr beschäftigen (vgl. Tabelle 5).

<p><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pionier: Auto AG als erster Hersteller → Alleinstellungsmerkmal</li> <li>• Traditionsunternehmen: zugeschriebene Werte Sicherheit und Vertrauen</li> <li>• Fester Kundenstamm, Fans</li> </ul>	<p><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke Konkurrenz/Nachahmer</li> <li>• Hohe Preise</li> </ul>
<p><b>Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revolutionäre Technologie</li> <li>• Branche im Umbruch (Mobilitätsdienstleister)</li> <li>• Digitalisierung und Vernetzung als Trend</li> </ul>	<p><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misstrauen/Angst vor neuer Technologie</li> <li>• Rechtliche und sicherheitsrelevante Risiken → viele Ansprechpartner, die überzeugt werden müssen</li> </ul>

Tabelle 5: SWOT-Analyse Produktinnovation autonom fahrendes Automobil.

Eine entsprechende Basis für die Akzeptanz und Notwendigkeit der Technologie ist somit gegeben.

Zielgruppen sind bestehende oder künftige Kunden, mithin die breite Öffentlichkeit eines Unternehmens. Zudem müssen neben NGOs und Interessenvertretern auch Politiker und Behörden informiert und überzeugt werden, denn nur sie können für rechtliche Rahmenbedingungen sorgen, die die Anwendung und das Durchsetzen der Technologie überhaupt ermöglichen. Beispielsweise muss die Gesetzgebung angepasst werden, damit ein autonom fahrendes Auto auf den Straßen überhaupt zugelassen werden kann. Auch die Mitarbeiter bilden eine wichtige Zielgruppe für die interne Kommunikation, da sie den ersten Kontaktpunkt der Technologie mit möglichen Nutzern darstellen.

Journalisten stellen in erster Linie Multiplikatoren dar. Dies können sowohl Fachjournalisten als auch Journalisten der Massenmedien in Print, Hörfunk und Fernsehen sowie Online sein. Sowohl Fachjournalisten, die sich mit den Themen auskennen, als auch

Journalisten aus den größten oder regional relevantesten Breitenmedien, wie beispielsweise die Tageszeitungen aus der Region Berlin, die größten Tageszeitungen deutschlandweit sowie relevante Nachrichtenfernseher sollten berücksichtigt werden. Zudem spielen Lifestyle-Journalisten, Blogger und Influencer in spezifischen sozialen Medien wie Facebook, Twitter, YouTube oder Instagram eine wichtige Rolle, um die indirekten Zielgruppen zu erreichen. Wichtig sind dabei insbesondere Lifestyle-Journalisten, Blogger und Influencer, die sich mit den Themen Automobil, zukünftige Mobilität, Digitalisierung und dem autonomen Fahren beschäftigen.

Folgende Kommunikationsbotschaft sollte im Diffusionsprozess an die Zielgruppen vermittelt werden:

*Die Auto AG hat das autonom fahrende Automobil als erster Automobilhersteller auf die Straße gebracht und schreibt somit die Erfolgsgeschichte als führender digitaler Mobilitätsdienstleister weiter fort. Sicherheit und Komfort der Kunden stehen dem Traditionsunternehmen bei jedem technologischen Fortschritt stets im Vordergrund, weshalb das autonom fahrende Fahrzeug in enger Abstimmung mit den relevanten Behörden realisiert wurde und die Kunden durch vielfältige Vorteile und einen großen Nutzen überzeugt.*

Diese Botschaft sollte über die verschiedenen Phasen des Innovations-Verarbeitungsprozesses kommunikativ verbreitet werden, um auf die jeweiligen Kommunikationsziele des Modells einzuzahlen.

Im Folgenden sollen Einzelkonzepte und -maßnahmen für jede Stufe des Innovations-Verarbeitungsprozesses für das autonom fahrende Auto dargestellt werden: Wie bereits erläutert ist es wichtig, dass die Einzelmaßnahmen bereits innerhalb der einzelnen Phasen im Sinne einer integrierten Kommunikation im Hinblick auf inhaltliche, formale und zeitliche Integration aufeinander abgestimmt werden.

#### *1. Phase: Wissen*

In der Wissens-Phase geht es darum, die Existenz einer Innovation zu vermitteln. Das Kommunikationsziel der Phase kann somit wie folgt formuliert werden:

Die wichtigen Zielgruppen wissen von der Existenz des autonom fahrenden Automobils und erhalten über Journalisten und andere Multiplikatoren positive Informationen darüber.

Um die Botschaft zu verbreiten, sollte eine umfassende Informationskampagne geplant werden, die verschiedene, cross-mediale Kommunikationsmaßnahmen integriert und formal einem einheitlichen Design folgt. Im Zentrum der Innovationskommunikation für das autonom fahrende Auto sollte eine eigenständige Online-Kommunikationsplattform im Rahmen einer interaktiven Microsite (Website) aufgebaut werden. Sie bildet den Ausgangspunkt und das Zentrum jeder weiteren Aktivität. Die Plattform sollte frühzeitig programmiert werden und einen kurzen, prägnanten Namen aufweisen, der einen Bezug auf das autonom fahrende Auto aufweist, ohne jedoch zu viel zu verraten. So kann die Plattform auch schon vor einer ersten Kommunikationsinitiative live geschaltet werden. Ein möglicher Domain-Name wäre beispielsweise *Automo-future-drive.com*. Zudem sollte ein spezifisches Logo und Design entwickelt werden, das sich in sämtlichen Kommunikationsmaßnahmen widerspiegelt und für Wiedererkennung sorgt. Dieses sollte am Corporate Design orientiert sein.

Bereits vor Bekanntwerden der Innovation, also noch in den eigentlichen Inventions-Phasen, besteht somit die Möglichkeit einer Vorabinformation unter anderem an ausgewählte Multiplikatoren. Auf der Plattform kann hierbei beispielsweise ein Countdown zu sehen sein, der die Zeit herunterzählt, bis zur Veröffentlichung der Informationen. Für eine Vorabkommunikation bietet sich insbesondere der Kontakt zu technikaffinen Fachjournalisten und Bloggern an. Durch eine Vorabinformation können sich die Journalisten selbst ein Bild von der Innovation machen und haben Zeit, offene Fragen zu klären, um eine entsprechende Geschichte vorzubereiten. Gleichzeitig wird hierdurch der Grundstein für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gelegt: Das Unternehmen bietet einen exklusiven Vertrauensvorsprung durch eine Information, die sonst niemand erhält. Aus diesem Grund sollte die Auswahl der geeigneten Journalisten sehr sorgfältig getroffen werden: Wer sind die Akteure, die auch für die folgenden Kommunikationsaktivitäten einen bedeutenden Einfluss ausüben können? Eine entsprechende Vorabkommunikation sollte in diesem Fall Face-to-Face erfolgen, da es sich beim autonom fahrenden Auto um eine hoch komplexe Innovation handelt, die entsprechend viele Fragen aufwirft. Möglich wäre beispielsweise ein Hintergrundgespräch mit dem Entwicklungsvorstand.

Ein Vorab-Teaser noch während der Inventions-Phasen kann auch in emotionaler Art und Weise für die breite Öffentlichkeit im Rahmen einer direkten Kommunikation seitens des Unternehmens gestaltet werden. Hierbei wird die eigentliche Innovation jedoch noch nicht in vollem Umfang präsentiert. Vielmehr kann beispielsweise in Form einer Anzeigenkampagne Aufmerksamkeit erregt werden, ohne die Innovation zu benennen. Hierfür bietet es sich an, neben einer reinen Fotokampagne auch ein Video zu produzieren, das sich möglichst viral verbreitet. Ein kurzer Spot, der das Motiv der Anzeige widerspiegelt

und die Innovation anteasert, ohne zu viel zu offenbaren, kann Aufmerksamkeit wecken. Wichtig ist, den Spot emotional zu gestalten und ein Hauptthema in den Fokus zu rücken, das viele Menschen interessiert. Beispielsweise kann es humorvoll gestaltet sein oder skurril, in jedem Fall muss es sich von üblichen Videos in sozialen Netzwerken abheben. Dies sorgt dafür, dass Interessenten auf den Tag der Marktpräsentation aufmerksam werden und Neugierde entwickeln. Das Video kann sowohl in den sozialen Medien verbreitet werden, als auch auf der Online-Plattform oder im Fernsehen als Werbespot zu sehen sein.

Die eigentliche Marktpräsentation sollte besonders aufmerksamkeitsregend gestaltet werden. Eine entsprechende Anzeigenkampagne kann nun fortgesetzt werden, indem das autonom fahrende Auto schließlich als Motiv präsentiert wird. Zudem sollte das Fahrzeug in einem entsprechenden Event der Öffentlichkeit, insbesondere den Medien und Multiplikatoren vorgestellt werden. Möglich wäre, bereits den bestehenden Rahmen einer Messe zu nutzen. Da es sich beim autonom fahrenden Auto jedoch um eine revolutionäre und in besonderem Maße radikale Innovation handelt, die enorm große Aufmerksamkeit erzielen wird, sollte eine eigene unabhängige Veranstaltung organisiert werden, die beispielsweise über zwei Tage hinweg andauern kann. Dabei sollten die wichtigsten Persönlichkeiten des Unternehmens zu Wort kommen, aber auch relevante Stakeholder aus Politik und Interessenverbänden, die an der Verwirklichung beteiligt gewesen sind. Sprechen sich auch unternehmensunabhängige Behörden und Vertrauenspersonen für die Innovation aus, so kann dies einen wichtigen Beitrag zur Akzeptanz für die Innovation leisten. Die Nachrichten, Botschaften und Maßnahmen während der Veranstaltung sollten so gestaltet sein, dass möglichst viele Multiplikatoren und internationale Medien darüber berichten. Kreativität und Emotionalität sind gefragt. Zudem sollte neben Vorträgen auch ein Fokus auf ausreichende Möglichkeiten zum Erproben der Fahrzeuge im Straßenverkehr liegen. Dies soll dazu dienen, die Journalisten und Multiplikatoren zu überzeugen und könnte an einem zweiten Event-Tag angeboten werden.

Im Zentrum der Kommunikation sollte jedoch weiterhin die Online-Plattform stehen. Weiterführende Informationen und Material, wie Fotos, Infografiken oder ähnliches sollten dort zu finden sein. Beispielsweise kann eine Comicfigur analog des Dr. Z. in Adaption auf den CEO der Auto AG als Mr. Maier aufgegriffen werden, um die komplexen Technologien in einem interaktiven Format online zu erklären. Zudem sollte auf der Plattform auch ein Rückblick auf die Veranstaltung platziert werden, um so ein cross-mediales Zusammenspiel der verschiedenen Aktivitäten zu ermöglichen. Dies kann durch Verlinkungen von bereits bestehenden Auftritten der Auto AG auf die Microsite verstärkt werden. Ein Teaser kann auch über Facebook- oder YouTube-Kanäle des Unternehmens

erfolgen. Eine gegenseitige Verlinkung sorgt dafür, die Reichweite zu erhöhen. Durch eine angemessene Search Engine Optimization kann weiterhin dafür gesorgt werden, die Suchmaschinen-Auffindbarkeit zu erhöhen, Ziel sollte es sein, bei einer Online-Suche nach „autonomen Fahren“ direkt auf der Microsite zu landen.

Inhaltlich sollten sowohl bei dem Event als auch auf der Plattform neben den technischen Details zum neuen Fahrzeug auch Hinweise auf Sicherheit und rechtliche Aspekte kommuniziert werden, sodass ein potenzieller Nutzer die wichtigsten Antworten auf die Fragen, die sich ihm im Zusammenhang mit dem autonomen Fahren stellen, direkt in einer ersten Informationswelle erhält, beispielsweise in Form eines Frage- und Antwortenkatalogs (FAQ). Alle drei Wissensarten sollten also bedient werden. Insbesondere sollte darauf geachtet werden, den Nutzen der Innovation deutlich zu machen und aufzuzeigen, dass dieser einer möglichen Gefahr überwiegt. Was bringt es dem Kunden und der Gesellschaft, wenn sich ein Auto selbst steuern kann? Sicherheitsaspekte müssen betont werden wie die Vermeidung von Unfällen. Ein weiterer Punkt ist die Zeitersparnis für den Fahrer, schließlich kann er während der Fahrt etwas anderes machen, als auf den Verkehr zu achten. Zudem muss betont werden, wie rechtliche Fragen geklärt wurden.

Auch sollten geeignete Informationen verbreitet werden, die eine Anschlusskommunikation und -diskussion ermöglichen. Dabei sollte auf die verschiedenen Mediengattungen eingegangen werden: Fernsehteams sollten beispielsweise ausreichend Möglichkeiten haben, in optimalen Drehbedingungen eigenes Filmmaterial zu erstellen. Wichtig ist auch, dass die zur Verfügung stehenden Informationen möglichst verständlich aufbereitet werden, sodass jeder potenzielle Kunde versteht, welche Vorteile das autonom fahrende Auto mit sich bringt. Eine Einbettung in bereits bestehende Schemata zur Marke „Automo“ ist anzustreben. So sollte auf die lange Tradition des Unternehmens hingewiesen werden. Eine Botschaft könnte lauten: „Wir haben das Automobil neu erfunden und werden auch seine Zukunft gestalten. Dabei haben wir das Vertrauen unserer Kunden stets mit sicheren und nachhaltigen Autos belohnt.“ Hier wird darauf verwiesen, dass Kunden mit der Marke eine lange Geschichte verbinden. Die Auto AG gilt als traditionsreiches deutsches Unternehmen, das für Qualität und Sicherheit steht. Diese Assoziationen sollten bei der Zielgruppe hervorgerufen werden, um so die Akzeptanz für die Innovation zu fördern. Bei der Zielgruppe sollte ankommen: „Ihr könnt uns vertrauen. Wir wissen was wir tun, auch wenn es sich um einen großen Schritt handelt. Aber auch in den vergangenen Jahrzehnten haben wir weitreichende Veränderungen in die Wege geleitet und euer Vertrauen wurde belohnt“. Eine inhaltliche Konsistenz im Sinne einer integrierten Kommunikation muss dabei angestrebt werden.

Neben dem Eröffnungsevent sollte umfangreiches Pressematerial bestehend aus Pressemappe, Foto- und Filmmaterial, sowie eine Presseinformation erstellt werden, damit auch Journalisten, die nicht beim Event anwesend sein konnten, das Thema aufgreifen. Zudem sollte in den unternehmenseigenen Medien ein großer Auftritt des Themas eingebaut werden. Informationen sollten sowohl auf der Website des Unternehmens zur Verfügung gestellt werden, zudem sollten Mitarbeiter sich im Intranet sowie in unternehmensinternen Veranstaltungen informieren können. Weiterhin könnte eine Sonderpublikation an Kunden und Stakeholder gesendet werden, die die wichtigsten Informationen enthält. In Form von Interviews könnten hier auch wieder Experten zu Wort kommen. Online-Versionen können auf der Plattform Auto-mo-future-drive zur Verfügung gestellt werden. Eine weitere Idee wäre eine Sonderbeilage in einer Produktzeitschrift.

Nach einer ersten Kommunikationsoffensive sollten kontinuierlich Medien-Anfragen zur Innovation beantwortet werden. Zudem sollte ein Monitoring der Informationsverbreitung in den Medien sowie im Social Web erfolgen, um gegebenenfalls steuernd eingreifen zu können, falls die Informationen eine negative Konnotation erhalten.

Die erste Phase des Diffusionsprozesses passieren die verschiedenen Zielgruppen noch parallel, wenn auch in unterschiedlicher Intensität, wohingegen der weitere Verlauf von jeder Person individuell abhängt. Eine zeitliche Abstimmung der Einzelmaßnahmen beispielsweise in Form der Untergliederung in eine Vorabinformation, ein Event als Auftaktkommunikation und schließlich statische Informationen, die dauerhaft auf einer Website verfügbar sind, ist anzustreben. Am Ende der Wissens-Phase sollten daher alle Zielgruppen zumindest einmal von der Innovation gehört haben, eine vertiefende Informationssuche startet jedoch je nach Begebenheiten und persönlichem Umfeld individuell. Daher sollten weiterhin kontinuierlich Informationen zur Innovation zur Verfügung stehen, auch über die weiteren Phasen hinaus.

## *2. Phase: Persuasion*

Die Wissens-Phase endet somit nicht abrupt, sondern geht fließend in die Persuasions-Phase über. Kommunikationsziel ist es, eine positive Einstellung für die Innovation bei den Zielgruppen hervorzurufen, das heißt, die Zielgruppen müssen rational und emotional von der Innovation überzeugt werden. Die Zielsetzung kann somit wie folgt formuliert werden:

Die Zielgruppen finden das autonom fahrende Auto gut. Sie sind begeistert und sehen die Vorteile und den Nutzen, weshalb sie den Kauf eines solchen Fahrzeugs auch als vernünftig bewerten.

Um dieses Kommunikationsziel zu erreichen, müssen verschiedene Initiativen seitens des Unternehmens ins Leben gerufen werden, die erneut formal, inhaltlich und zeitlich aufeinander abzustimmen sind. Wie bereits zuvor erläutert, hat die Unternehmenskommunikation auf den Einstellungs-Bildungsprozess nur geringen Einfluss. Da die Fähigkeit zur Informationsverarbeitung eine Grundvoraussetzung darstellt, muss die Unternehmenskommunikation weiterhin evaluieren, ob die zur Verfügung stehenden Informationen zum autonom fahrenden Auto verständlich sind.

Insbesondere bei der Wahrnehmung der öffentlichen Meinung kann die Kommunikation einen steuernden Einfluss anstreben. Durch das Stilmittel der Personalisierung sollten Personen zu Wort kommen, die von der Innovation überzeugt sind. Das können beispielsweise Kunden sein, oder aber Stakeholder aus Politik und Wirtschaft, genauso wie Mitarbeiter und Experten. Eine geeignete Plattform hierfür kann ein Blog sein, das auf der Microsite *Automo-future-drive* implementiert wird und dem dort geprägten Design entspricht. Gastbeiträge von unterschiedlichen Personen vermitteln potenziellen Kunden bei einer vertiefenden Informationssuche den Eindruck, dass bereits viele andere Personen aus unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen vom autonom fahrenden Auto überzeugt sind. Weiterhin kann durch die kontinuierliche Beantwortung von Journalistenanfragen und das Bereitstellen aktueller Presseinformationen dafür gesorgt werden, auch die Medienberichterstattung entsprechend positiv zu gestalten.

Da auch die Voreinstellung in dieser Phase eine entscheidende Rolle spielt, sollte inhaltlich wie bereits in der Wissens-Phase eine Verknüpfung zu bestehenden Erfolgen des Unternehmens hergestellt werden, um so Schemata wie Vertrauen gegenüber dem Unternehmen zu aktivieren. Beispielsweise kann auf der Microsite eine spezifische Seite eingerichtet werden, die die Geschichte des *Automo*-Automobils von seiner Erfindung bis zum autonomen Auto heute aufzeigt und jeweils die Erfolge und den Nutzen für den Kunden in den Vordergrund rückt.

### 3. Phase: *Entscheidung*

In der Entscheidungsphase geht es darum, die Entscheidungsfindung seitens der Zielgruppen zu unterstützen. Dies bedeutet bei den Kunden schließlich der Kauf des Produkts, bei Politikern, NGOs oder anderen Stakeholdern die aktive Unterstützung für die Innovation. Das Kommunikationsziel kann also folgendermaßen formuliert werden:

Kunden und andere Zielgruppen sind sich sicher, das autonom fahrende Auto kaufen zu wollen, beziehungsweise sich für seine Verbreitung einzusetzen.

Bei den Kommunikationsaktivitäten muss berücksichtigt werden, dass es sich um eine extensive Kaufentscheidung handelt. Der potenzielle Kunde muss viel Geld investieren, möchte er ein autonom fahrendes Auto besitzen. Zudem ist das Risiko für ihn bei der Innovation besonders hoch, da es sich um das erste autonom fahrende Auto überhaupt handelt und noch keine Vergleichserfahrungen herangezogen werden können, die sein Risiko minimieren. Um einen Kauf zu unterstützen, empfiehlt es sich, insbesondere Maßnahmen der interpersonellen Kommunikation einzusetzen. Ist ein erster Informationsaufschlag erfolgt, könnte eine Roadshow durch die wichtigsten Märkte veranstaltet werden. An den bedeutenden Produktionsstandorten oder wichtigen Metropolen könnte das Fahrzeug jeweils für zwei bis drei Tage präsentiert und erfahrbar gemacht sowie in Form eines Information-Cubes weiterführende Informationen zur Verfügung gestellt werden. Die Roadshow kann sich an Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen richten. Haben Menschen die Möglichkeit, die Innovation einmal hautnah zu erfahren und selbst auszuprobieren, trägt dies zur Akzeptanzsteigerung bei. Die Termine für die Roadshows sollten auf der Microsite veröffentlicht und zeitlich auf die übrigen Maßnahmen wie Pressemitteilungen abgestimmt werden. Zudem können sie über Plakate in der jeweiligen Region kommuniziert werden. Auch die Journalisten sollten nun die Möglichkeit bekommen, ein autonom fahrendes Auto im Rahmen einer Fahrveranstaltung zu testen, bei der Experten vor Ort sind, die spezifische Fragen klären können.

Die individuellen Einflussfaktoren in der Entscheidungsphase lassen sich lediglich indirekt über das soziale System und seine Gestalter beeinflussen. Sind Politik und NGOs auf der Seite der Unternehmen, so wirkt sich dies auf die Rahmenbedingungen für das autonome Fahren aus, was schließlich auch den Kauf eines solchen Fahrzeugs unterstützt. So könnten also auch Politiker durch die inhaltliche Vermittlung der Kommunikationsbotschaften und eine Teilnahme an Veranstaltungen überzeugt werden.

Zuletzt sollten am Point of Sale animierende Aktivitäten stattfinden. Beispielsweise sollte es für den Kunden noch leichter sein, das Fahrzeug zu testen, eine Möglichkeit wäre eine Online-Buchung der Testfahrt über die Microsite. Das Fahrzeug könnte den Tester zum vereinbarten Termin zu Hause abholen. Zudem kann durch die Ausweitung der Anzeigenkampagne in Autohäusern in der eigentlichen Kaufsituation auf den potenziellen Käufer eingewirkt werden. Die Motive der Kampagne sollten ebenfalls auf der Microsite präsent sein. Formal, inhaltlich wie auch zeitlich sind die Maßnahmen erneut aufeinander abzustimmen.

#### *4. Phase: Implementierung*

In der Implementierungsphase geht es darum, Informationen zum Erwerb und zur Nutzung der Innovation zu erhalten. Folgendes Kommunikationsziel steht damit im Vordergrund:

Die wichtigen Zielgruppen wissen, wie sie die Innovation für ihre Zwecke bestmöglich nutzen können und welche Vorteile sie somit erhalten.

Die Möglichkeiten, die Innovation selbst testen zu können, sollten in dieser Phase fortgeführt werden. So können die Zielgruppen sich selbst ein Bild davon machen, wie die Innovation in ihren Alltag implementiert werden kann. Zudem können im Blog auf der Microsite erneut Nutzer zu Wort kommen, die davon berichten, wie sie die Innovation in ihrem Alltag nutzen. Die kreativsten Ideen könnten auf einer Sonderseite im Rahmen einer Bildergalerie aufbereitet werden. Durch einen Wettbewerb, bei dem die beste Idee ausgezeichnet wird, könnten die Nutzer dazu motiviert werden, sich mit den unterschiedlichen Nutzungsmöglichkeiten des Fahrzeugs auseinander zu setzen. Dadurch sollten sie bemerken, dass sich durch die Nutzung die gleiche Belohnung einstellt, wie beim Fahren mit einem normalen Auto, wenn nicht sogar eine größere. So kommt der Fahrer bequem von A nach B, hat jedoch die Möglichkeit, währenddessen andere Dinge zu tun, als auf den Straßenverkehr zu achten, wodurch beispielsweise ein entspannteres Reisen möglich ist. Hierdurch sollte sich die Nutzung des Autos als Gewohnheit etablieren.

#### *5. Phase: Bestätigung*

Das Kommunikationsziel der Bestätigungsphase liegt erneut in der Bildung und Bestätigung der positiven Einstellung:

Die Zielgruppe ist auch nach der Nutzung des autonom fahrenden Automobils noch überzeugt und würde sich immer wieder für einen Kauf entscheiden.

Auch in dieser Phase können durch das Blog auf der Microsite andere Nutzer zu Wort kommen, die von ihren positiven Erfahrungen mit dem autonom fahrenden Fahrzeug berichten. So fühlen sich andere in ihrem Kauf bestätigt. Zudem sollte darauf geachtet werden, dass auch die Presse solche Erfolgsgeschichten beispielsweise durch eigene Testfahrten aufgreift und somit zur Bestätigung der Nutzer beiträgt. Es sollten also vermehrt Angebote an Journalisten gesendet werden, mit Nutzern ins Gespräch zu kommen oder das autonom fahrende Auto selbst zu testen. Beispielsweise könnte auch eine Presseinformation, die ein Interview oder verschiedene Zitate von Kunden beinhaltet, versandt werden. Wie jedoch auch in der Persuasions-Phase kann die Unternehmenskommunikation somit nur indirekt Einfluss auf die Einstellungsbildung üben.

### *Fazit*

Abbildung 48 zeigt die Kommunikationsmaßnahmen der einzelnen Phasen im Sinne einer integrierten Kommunikation über ein beispielhaftes Jahr verteilt.

In der Botschaft zum autonom fahrenden Automobil sind bereits alle Kommunikationsziele der verschiedenen Phasen berücksichtigt. Sie sollte daher sowohl auf der Microsite prominent kommuniziert werden und auf subtile Art und Weise in den unterschiedlichen Maßnahmen eine Rolle spielen.

Wichtig ist, dass die Einzelmaßnahmen aufeinander abgestimmt sind und sich im Sinne einer integrierten Kommunikation ergänzen. Dies bedeutet zum einen eine formale Abstimmung, die durch die Entwicklung eines spezifischen Designs abgedeckt ist. Zum anderen müssen die Aktivitäten zeitlich und inhaltlich abgestimmt werden (vgl. Abb. 49). Im Zentrum der Kommunikation steht die Microsite *Automo-future-drive*. Hier finden sich alle Informationen zum Nachlesen und Anschauen. Weitere Maßnahmen verlinken auf die Seite oder umgekehrt. Beispielsweise sollten sich die Anzeigenmotive dort wiederfinden, Beiträge in internen Medien können auf die Seite verweisen. Hier beantwortet Mr. Maier interaktiv die Fragen der Besucher. Außerdem kommen im Blog Nutzer und Experten im Rahmen des Storytelling und der Personalisierung zu Wort. Im Pressebereich der Microsite besteht die Möglichkeit, sich Presseinformationen, Bilder und Ähnliches herunterzuladen. Die jeweiligen Beiträge im Blog können in den sozialen Medien auf bestehenden Kanälen des Unternehmens verlinkt werden, um so die Reichweite der Seite zu erhöhen. In Roadshows und internen wie externen Veranstaltungen kann man

mit den Zielgruppen ins persönliche Gespräch kommen. Eine Nachberichterstattung sowie Vorankündigung der Termine sollte ebenfalls über die Microsite erfolgen.

Abschließend ist es wichtig, eine Evaluation der Maßnahmen durchzuführen.

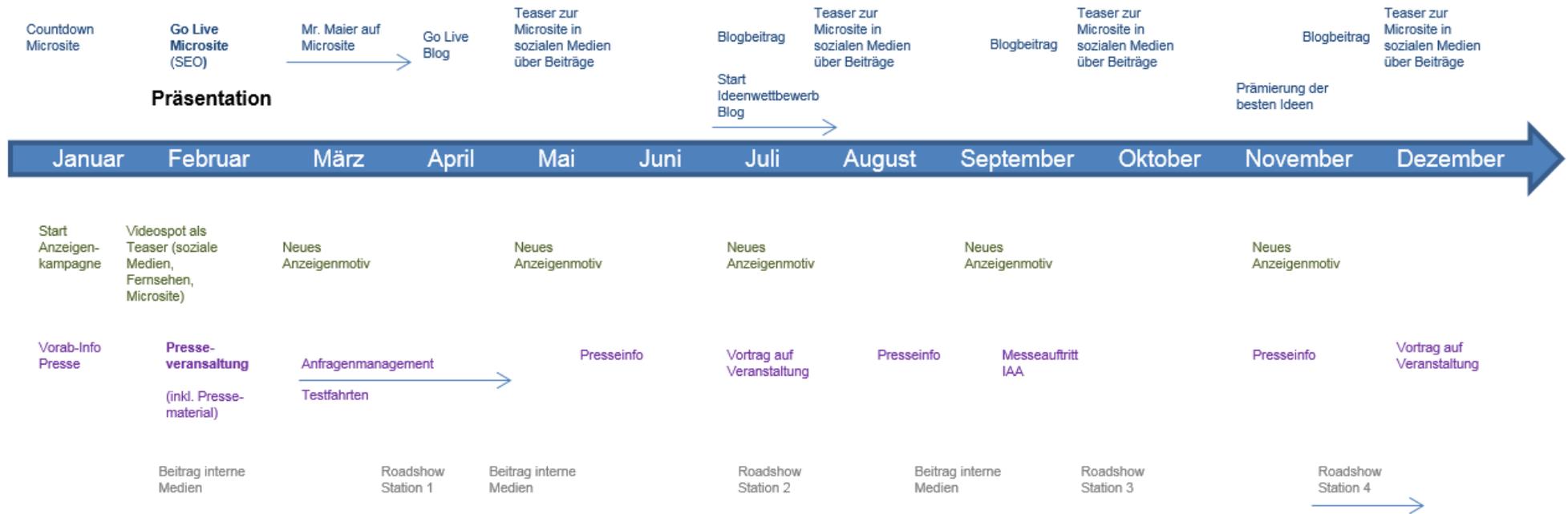


Abbildung 48: Zeitliche Planung Kommunikationsmaßnahmen Produktkommunikation (eigene Darstellung).

### 3.3.2. Prozessinnovationskonzept

Bei der Prozessinnovation, die in der vorliegenden Arbeit als Beispiel dienen soll, handelt es sich um eine Virtual Reality (VR)-Anwendung, die während der Entwicklung der Technologie des autonomen Fahrens eingesetzt wird. Durch eine VR-Brille kann ein Mitarbeiter eine virtuelle Testfahrt mit einem Auto machen, um so technische Herausforderungen in Realsituationen und ähnlichen Bedingungen zu evaluieren und das Fahrverhalten zu testen. Der digitale Schatten des Fahrzeugs reagiert exakt so, wie es auch das reale Auto tun würde. Da es gefährlich wäre, sich mit einer unausgereiften Technologie autonom im realen Straßenverkehr fahren zu lassen, ist die virtuelle Erprobung im vorliegenden Use Case ein wichtiger Bestandteil für die Umsetzung des autonom fahrenden Automobils. Zudem kann die VR-Anwendung später auch für Testfahrten durch Kunden und somit für eine Kundenkommunikation genutzt werden.

#### *Analyse*

Auch hier sind große Stärken des Unternehmens das traditionsreiche Image und Werte, die damit einhergehen, wie Vertrauen und Sicherheit. Dies steht dem Trend der fortschreitenden Digitalisierung sowie dem Misstrauen und der Angst entgegen, mit der insbesondere Mitarbeiter den Trend im Unternehmen selbst beobachten. Es stellt sich die Frage, welche Auswirkungen die neue Technologie hat. Da es sich um eine sehr innovative Technologie handelt, die die Umwelt durch die Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes schont (schließlich kann der Konzern durch die Innovation auf reale Testfahrten verzichten), dürften sich insbesondere Umweltschützer angesprochen fühlen. Schließlich werden auch schnell Wettbewerber auf den Markt treten (vgl. Tabelle 6).

<p><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traditionsunternehmen: zuge-schriebene Werte Sicherheit und Vertrauen</li> <li>• Viele Fans der Marke</li> <li>• Innovative Technologie, die die Umwelt schont (verringertes CO<sub>2</sub>-Ausstoß)</li> </ul>	<p><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke Konkurrenz/Nachahmer</li> <li>• Auswirkungen auf Mitarbeiter: wie ändern sich nötige Kompetenzen durch die Innovation?</li> <li>• Fortschreitende Digitalisierung im Unternehmen wird auch kritisch gesehen</li> </ul>
<p><b>Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Branche im Umbruch (Mobilitätsdienstleister)</li> <li>• Digitalisierung und Vernetzung als Trend</li> </ul>	<p><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misstrauen/Angst gegenüber neuer Technologie</li> </ul>

Tabelle 6: SWOT-Analyse Prozessinnovation.

Zielgruppe der Prozessinnovation sind in erster Linie die Mitarbeiter. Nach extern gerichtet sollten jedoch auch Kunden davon erfahren. Dies zählt auf das Image des Unternehmens als Innovationsführer im Bereich der digitalen Transformation ein. Auch Gewerkschaften, Arbeitnehmervertreter wie der Betriebsrat, Behörden und Politik sollten aufgeklärt werden, um den Nutzen der Innovation zu verstehen und eine Reduzierung der Gefahreinschätzung zu unterstützen. Multiplikatoren stellen in diesem Fall insbesondere Fachmedien und technikaffine Blogger und Influencer sozialer Medien dar. Ein technisches Grundverständnis sollte vorhanden sein. Daher kann die Innovation auch für Technikressorts von Breitenmedien aufgegriffen werden.

Folgende Botschaft sollte während aller Maßnahmen im Vordergrund stehen:

*Die Auto AG ist ein innovatives Unternehmen, das die Trends der Zukunft frühzeitig erkennt und zu Gunsten der Mitarbeiter und Kunden umsetzt, um diese bestmöglich für die Zukunft zu rüsten. Bedürfnisse der Mitarbeiter und Kunden stehen dabei stets im Fokus.*

### *1. Phase: Wissen*

Auch bei Prozessinnovationen geht es in einem ersten Schritt darum, die wichtigsten Informationen an ein möglichst breites Publikum zu kommunizieren. Das Kommunikationsziel der Phase lautet:

Die Zielgruppen erfahren von der VR-Anwendung zum autonomen Testfahren und erhalten alle Informationen, die sie benötigen.

Bei Prozessinnovationen handelt es sich häufig um komplexe Technologien, die für die meisten Menschen zu abstrakt und zu weit entfernt von ihrem Alltag umgesetzt werden, als dass sie große Aufmerksamkeit erregen oder auf entsprechendes Interesse stoßen könnten. Um jedoch die übergeordnete Geschichte zur digitalen Transformation eines Unternehmens, also neben der direkten Kundenwahrnehmung auch die indirekte, zu erzählen, sollten auch Prozessinnovationen aktiv kommuniziert werden. Hierfür sollten insbesondere Face-to-Face-Veranstaltungen genutzt werden, um die Komplexität zu verringern und die Innovation greifbarer zu machen.

Für die Multiplikatoren könnte dies im Rahmen eines Technologietags umgesetzt werden. Hierbei sollten ausgewählte Journalisten aus Technikressorts und -medien sowie technikaffine Blogger eingeladen werden, die Innovation live zu sehen und ihre Vorteile selbst zu testen. Um die Glaubwürdigkeit zu erhöhen, können bei der Veranstaltung sowohl Mitarbeiter als auch Experten eingeladen werden und zu Wort kommen. Durch das Stilmittel der Personalisierung verbinden Multiplikatoren ein Gesicht mit der abstrakten Innovation, wodurch sich die Geschichte leichter verbreiten lässt. Der Technologietag sollte dabei für eine möglichst umfangreiche Medienberichterstattung sorgen, sodass die Aufmerksamkeit einer Vielzahl bestehender und potenzieller Kunden erregt wird. Aber auch im Rahmen von Kundenveranstaltungen oder Messen könnte die Innovation platziert werden, sodass die breite Öffentlichkeit einen direkten Zugang zur Innovation erhält. So bietet eine VR-Brille mit einer virtuellen Probefahrt auch für den Kunden oder den potenziellen Kunden ein einmaliges Erlebnis, das die Einstellung dem Produkt selbst gegenüber positiv beeinflussen kann.

Inhaltlich sollte der Nutzen der Innovation insbesondere für die Umwelt und den Mitarbeiter betont werden. Wichtig ist, herauszuarbeiten, dass keine Arbeitsplätze verloren gehen, sondern sich die Tätigkeiten des ehemaligen Testfahrers verändern. Er muss nicht mehr ausschließlich im realen Straßenverkehr teilnehmen, sondern kann die meiste Zeit über entspannt vom Büro aus die wichtigsten Funktionen testen. Dafür sind

nicht einmal Programmierkenntnisse nötig. Er benötigt lediglich eine Einführung in das Computerprogramm, mit dem er die Anwendung starten kann. Im Rahmen von Presse-material wie einer Pressemappe, Presseinformation und Fotos, die formal aufeinander abgestimmt sind, können diese Informationen erläutert werden. Auch online sollten die Fakten zu finden sein. Auf bereits bestehenden Seiten mit hoher Reichweite können die Informationen eingebaut werden. Zudem sollten umfassende Materialien in den internen Medien zur Verfügung stehen, die die Veränderung für die Mitarbeiter thematisieren.

## *2. Phase: Persuasion*

In der Persuasionsphase geht es um eine positive Einstellung. Das Kommunikationsziel muss folglich lauten:

Die Zielgruppen finden die Aktivitäten zur Digitalisierung wie die VR-Anwendung zum autonomen Testfahren und somit auch die Marke und das Unternehmen gut.

Wie bereits mehrfach erläutert, lässt sich die Persuasionsphase nur indirekt durch die Unternehmenskommunikation beeinflussen. Ein Ansatzpunkt bildet die öffentliche Meinung. Unterstützen also andere Personen die Innovation und die Aktivitäten des Unternehmens, so wirkt sich dies positiv auf die Wahrnehmung der öffentlichen Meinung und schließlich auch auf die eigene Meinung aus. Das heißt, auch in diesem Fall sollten Experten und Meinungsführer in den Medien und unternehmenseigenen Publikationen zu Wort kommen, die die Innovation als besonders positiv bewerten. Hierzu können Presseinformationen veröffentlicht werden, die entsprechende Zitate oder Interviews enthalten. Oder die Journalisten werden im Rahmen von Fahrveranstaltungen mit möglichen Zitatgebern zusammengebracht. Auch Kunden können beispielsweise auf Messeterminen mit anderen Menschen wie Mitarbeitern oder Fans ins Gespräch kommen, die die Vorteile der Innovation hervorheben.

Zudem sollten die Informationen in die Gesamtstrategie zur Digitalisierung und den Kontext, in dem diese steht, eingeordnet werden, um Schemata zu aktivieren und eine inhaltliche Integration der Kommunikation sicherzustellen. Die digitale Transformation mit ihren Bestandteilen muss dabei als logische Konsequenz und als nächster Schritt in der Unternehmensgeschichte kommuniziert werden, der ebenso erfolgreich gemeistert wird, wie auch die vergangenen Herausforderungen. Dies weckt Vertrauen und Zuversicht bei der Zielgruppe, die sich auch auf die Innovation übertragen.

*Fazit*

Wie bereits erläutert endet der Innovations-Verarbeitungsprozess für die Hauptzielgruppe der vorliegenden Arbeit, die Kunden und breite Öffentlichkeit, an dieser Stelle. Lediglich für die interne Zielgruppe der Mitarbeiter geht der Prozess weiter, worauf jedoch in der vorliegenden Arbeit nicht näher eingegangen werden soll.

Die Maßnahmen sollten zeitlich entsprechend aufeinander abgestimmt werden (vgl. Abb. 49). Inhaltlich sollten die gleichen Botschaften auf allen Face-to-Face-Veranstaltungen kommuniziert werden und in einem einheitlichen Corporate Design auftreten.

## Präsentation



Abbildung 49: Zeitstrahl Kommunikationsmaßnahmen Prozessinnovation (eigene Darstellung).

### 3.3.3. Dienstleistungsinnovationskonzept

Bei der Dienstleistungsinnovation, die in der vorliegenden Arbeit als fiktives Beispiel kommuniziert werden soll, handelt es sich um eine spezifische App, die verschiedene Dienstleistungen anbietet. Diese erkennt Probleme am Fahrzeug selbstständig, indem sie regelmäßige Überprüfungen an der Software des Fahrzeugs durchführt. Identifiziert die App ein Problem, setzt sie sich selbstständig mit der zuständigen Werkstatt in der Nähe in Verbindung und vereinbart in Abstimmung mit dem persönlichen Kalender des Kunden in seinem Smartphone drei mögliche Reparatur-Termine. Die App muss dazu Zugriff auf den Smartphone-Kalender des Nutzers haben. Der Kunde kann sich den Termin aussuchen, der ihm am besten passt. Zusätzlich prüft die App den aktuellen Ersatzteil-Lagerbestand der Werkstatt und bestellt falls nötig entsprechende Teile für das Fahrzeug beim Lieferanten nach. Das Fahrzeug kann schließlich, falls mit den entsprechenden Technologien ausgestattet, autonom in die Werkstatt fahren.

#### *Analyse*

Die App hat großes Potenzial, dem Kunden eine lästige Aufgabe abzunehmen und ihm somit das Leben zu erleichtern. Zudem erhöht sich die Sicherheit. Schließlich erkennt die App Probleme im Fahrzeug, bevor diese sich überhaupt bemerkbar machen. Unter Umständen lassen sich dadurch für den Kunden sogar Kosten sparen, da fehlerhafte Teile repariert werden können, bevor diese großen Schaden verursachen oder komplett ersetzt werden müssen. Als Traditionsunternehmen bringen bestehende Kunden und Fans der Marke dem Unternehmen das nötige Vertrauen entgegen, den Trend der Digitalisierung hin zu einem Mobilitätsdienstleister mit zu prägen und die Vorteile entsprechend zu nutzen. Wichtig ist dabei jedoch besonders, die Datensicherheit zu gewährleisten und dem Kunden die Angst vor Datenmissbrauch zu nehmen. Zudem sollte sichergestellt sein, dass die App und die damit verbundenen Leistungen möglichst fehlerfrei funktioniert, um dem Kunden tatsächlich den gewünschten Vorteil zu verschaffen (vgl. Tabelle 7).

<p><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traditionsunternehmen: zugeschriebene Werte Sicherheit und Vertrauen</li> <li>• Viele Fans der Marke</li> <li>• Innovative Technologie, die Leben erleichtern soll</li> <li>• Erhöht Sicherheit</li> <li>• Hilft, Kosten zu senken</li> </ul>	<p><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke Konkurrenz/Nachahmer</li> <li>• Fehleranfälligkeit der App: Unnötige Werkstattbesuche</li> <li>• Gläserner Kunde: Datensicherheit bei Zugriff auf Kalender</li> </ul>
<p><b>Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Branche im Umbruch (Mobilitätsdienstleister)</li> <li>• Digitalisierung und Vernetzung als Trend</li> <li>• Werkstattbindung</li> </ul>	<p><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misstrauen/Angst gegenüber neuer Technologie</li> <li>• Angst vor Datenmissbrauch</li> </ul>

Tabelle 7: SWOT-Analyse Dienstleistungsinnovation.

Zielgruppe sind somit in erster Linie bereits bestehende Kunden, aber auch potenzielle neue Kunden. Als Multiplikatoren dienen auch in diesem Fall insbesondere die Massenmedien und entsprechende Auto-Blogger sowie Influencer in sozialen Medien. Aber auch Vertriebspartner und Mitarbeiter können als glaubwürdige Multiplikatoren am Point of Sale auftreten.

Die Kommunikationsbotschaft, die für die Dienstleistungsinnovation verbreitet werden soll, könnte wie folgt lauten:

*Die Auto AG erleichtert das Leben der Kunden, in dem ihm lästige Routineaufgaben, wie die Vereinbarung von Werkstattterminen, abgenommen und gleichzeitig die gewohnte Automoto-Sicherheit und -Qualität angeboten werden. Datensicherheit und Zufriedenheit der Kunden stehen dabei für die Auto AG im Mittelpunkt.*

### *1. Phase: Wissen*

In der Wissens-Phase geht es auch bei der Dienstleistungsinnovation darum, die Innovation bei einem möglichst großen Publikum bekannt zu machen. Das Kommunikationsziel kann also folgendermaßen formuliert werden:

Die Zielgruppen wissen, dass es die App und die dazugehörige Leistung gibt, und welche Vorteile diese bringt.

Um die Vorteile einer Dienstleistungsinnovation zu kommunizieren, ist es sinnvoll, dass Nutzer diese direkt ausprobieren können. Bereits vor Bekanntwerden der Innovation können bereits bestehende Kunden zu einer Testphase eingeladen werden. Sie werden somit aktiv in den Entstehungsprozess eingebunden und können im Rahmen von Open Innovation ihre Anmerkungen zur Verbesserung der App an die Entwickler direkt übermitteln. Dies kann dazu beitragen, dass die Zielgruppe schneller Akzeptanz für die Innovation entwickelt und die App schließlich auch nach ihrem Erscheinen aktiv weiternutzt. Eine Identifikation mit der Innovation kann auf diese Weise erfolgen. Es handelt sich hierbei um Awareness-Knowledge (vgl. Kap. 2.3.1.2.).

Nach Markteinführung der Dienstleistung sollte diese in der ersten Phase kostenlos für Kunden zur Verfügung stehen. Dies erhöht die Reichweite und kann dazu beitragen, in entsprechenden Bewertungsportalen an der Spitze aufzutauchen. Eine begleitende Kommunikation kann über Flyer erfolgen, die an bereits bestehende Kunden und Interessenten der Marke versandt werden. Zudem kann auf Messen über die App und die dahinterstehenden Leistungen informiert werden.

Auch Blogger und Fachjournalisten sollten die Möglichkeit haben, die Dienstleistung bereits vor ihrem Erscheinen zu testen, um einen exklusiven Berichterstattungsvorsprung zu haben. Nur so kann die Attraktivität der Berichterstattung gesteigert werden. Zur Testphase müssen den Nutzern Automotofahrzeuge zur Verfügung gestellt werden, da die App auf die spezifische Software spezialisiert ist. Diese müssten in ihrer Software-Programmierung so verändert sein, dass die App eine mögliche Verbesserung am Fahrzeug hinweist. Auch dies kann die Attraktivität einer Beteiligung erhöhen. Die Presse kann insbesondere auch über eine Presseinformation von der App unterrichtet werden. Diese sollte auf die Vorteile eingehen, jedoch auch das Thema Datensicherheit behandeln. Wie auch in den Werbebroschüren muss deutlich werden, dass die Daten der Nutzer sicher sind und die App vor Manipulation gesichert ist. Es handelt sich hierbei um das How-to-Knowledge und Principles-Knowledge (vgl. Kap. 2.3.1.2.).

Möglich wäre auch, einen kurzen Erklärfilm zu erstellen, mit Hilfe dessen die Vorteile der Innovation und der Nutzen erläutert werden. Sprecher könnte der Entwickler der App oder Erfinder der Dienstleistung sein, um so das Stilmittel der Personalisierung zu nutzen. Das Video kann über die sozialen Medien verbreitet werden.

## *2. Phase: Persuasion*

In der Persuasionsphase müssen die Zielgruppen von der Innovation überzeugt werden und eine positive Einstellung entwickeln. Das Kommunikationsziel lautet:

Die Zielgruppen kennen die App und sind von ihrem Nutzen und ihren Vorteilen überzeugt.

Wird die App bereits durch einen Kundenstamm früher Innovatoren genutzt, der unter anderem auch in die Entwicklung eingebunden war, so hat dies im besten Fall zu positiven Bewertungen in einer Vertriebsplattform für Apps geführt. Dies hilft, dass seitens der noch unentschlossenen Kunden die öffentliche Meinung positiv wahrgenommen wird. Zudem können Beiträge in Kundenforen dazu beitragen, dass sich Nutzer über ihre hoffentlich positiven Erfahrungen zur Innovation austauschen.

Wichtig ist, auf kritische Kommentare frühzeitig einzugehen, sodass beim Nutzer schließlich dennoch ein positiver Eindruck entsteht. Auch am eigentlichen Point of Sale sollten Kunden mit den Möglichkeiten, die die Nutzung der App mit sich bringt, vertraut gemacht werden. Ein einheitliches Design der Anwendung in allen Kanälen unterstützt den entsprechenden Wiedererkennungswert.

## *3. Phase: Entscheidung*

In der Entscheidungsphase geht es darum, dass ein noch unentschlossener Nutzer sich schließlich für den Kauf und die Nutzung der App und die dahinter stehende Dienstleistung entscheidet. Das Kommunikationsziel kann somit folgendermaßen formuliert werden:

Die Zielgruppe ist von der App überzeugt und entscheidet sich dazu, diese zu nutzen.

Wichtig ist dabei, dass das wahrgenommene Risiko minimiert wird. Das Unternehmen sollte in der Kommunikation also sehr deutlich betonen, welche Methoden der Datensicherheit angewandt werden und auch was das Unternehmen selbst mit den Daten macht. Gleichzeitig sollte der Nutzen im Vordergrund stehen. Beide Informationen sollten Online für den Kunden zur Verfügung stehen sowie in der Beschreibung der App integriert sein. Zudem sollten die Informationen in der Presseinformation enthalten sein, sodass auch die Medienberichterstattung diese entsprechend verbreitet.

Da es sich um eine habitualisierte oder impulsive Kaufentscheidung handelt, sollte darauf geachtet werden, dass die Kommunikation emotional und aufmerksamkeitsregend gestaltet ist. Eine enge Zusammenarbeit mit dem Marketing sollte hier erfolgen.

#### *4. Phase: Implementierung*

Das Kommunikationsziel der Implementierungsphase lautet:

Die Zielgruppen wissen, wie sie die App nutzen können.

Auch in dieser Phase kann es hilfreich sein, auf Nutzerforen oder Corporate Blogs zu setzen und Nutzer von ihren positiven Erfahrungen berichten zu lassen. Die Vorteile sollten inhaltlich im Vordergrund stehen, um eine Belohnung zu initiieren, die die Entstehung einer Gewohnheit unterstützt. Wird der Nutzer merken, dass die Anwendung ihm das Leben erleichtert, wird er sich für den dauerhaften Gebrauch entscheiden.

Zudem sollten Informationen zu den Anwendungsmöglichkeiten und genauen Funktionen der App zur Verfügung gestellt werden, die besonders verständlich aufbereitet sind. Diese können beispielsweise ebenfalls über den Flyer beschrieben werden oder aber auf der Website des Unternehmens zur Verfügung gestellt werden. Zudem kann eine automatische E-Mail versendet werden, sobald sich ein Nutzer die App downloaded. Auch hier sollten wieder die Vorteile und die Aspekte der Datensicherheit betont werden.

#### *5. Phase: Bestätigung*

In der Bestätigungsphase sollte das Kommunikationsziel wie folgt formuliert werden:

Der Nutzer ist von der App überzeugt und zufrieden damit, diese gekauft zu haben.

Wie bereits in der Persuasionsphase besteht auch hier kaum eine Einflussmöglichkeit seitens der Unternehmenskommunikation. Es kann lediglich dafür gesorgt werden, Erfahrungsberichte weiter zu verteilen und so die Wahrnehmung der öffentlichen Meinung zu beeinflussen.

### *Fazit*

Die Maßnahmen sollten auch in diesem Fall zeitlich und vom Design aufeinander abgestimmt werden (vgl. Abb. 50). Inhaltlich sollten die gleichen Botschaften kommuniziert werden, sodass Ängste bei der Bevölkerung genommen und der Nutzen der App deutlich gemacht werden.

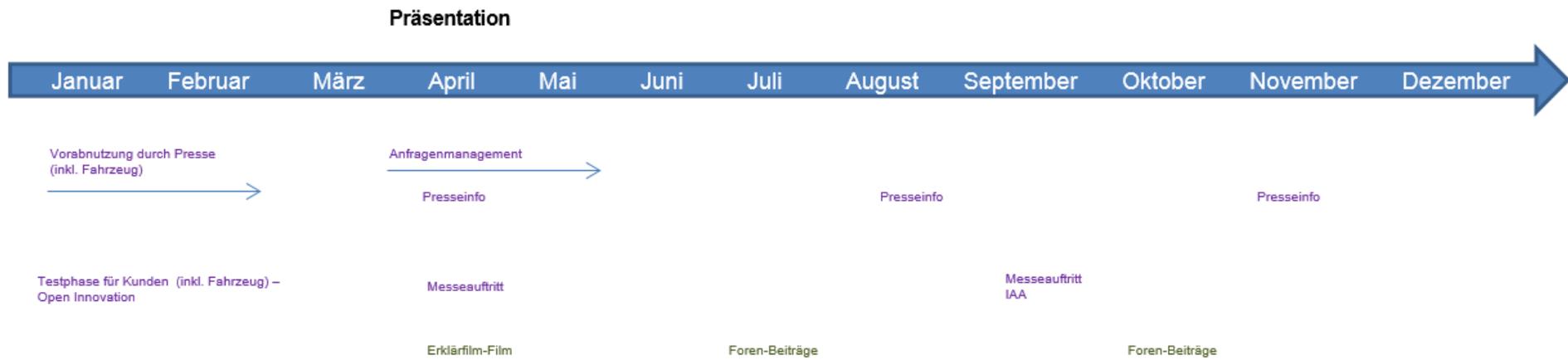


Abbildung 50: Zeitstrahl Kommunikationsmaßnahmen Dienstleistungsinnovation (eigene Darstellung).

### 3.3.4. Integration der Konzepte – Gesamtansatz

Wie bereits in den einzelnen Kapiteln zum Konzept strategischer Innovationskommunikation zu sehen ist, steht die Produktinnovation bei einem Automobilhersteller im Fokus und kann somit auch wesentlich umfangreicher und aufmerksamkeitszeugender kommuniziert werden, als dies bei einer Dienstleistungs- oder Prozessinnovation der Fall ist. Das Produkt bildet das Kerngeschäft des Unternehmens, alles Weitere sind Randscheinungen, die auch nur in geringerem Umfang vermarktet werden und die eigentliche Produktnutzung vielmehr unterstützen. Daher sollten sowohl Dienstleistungs- als auch Prozessinnovationen auf die Kommunikation der Produktinnovation abgestimmt werden. Es ist sinnvoll, beide Arten zeitlich in Verbindung mit einer Produktinnovation zu kommunizieren, um die Aufmerksamkeit für das neue Produkt auch auf die neuen Entwicklungsmethoden und Dienstleistungen zu übertragen.

Im Zentrum steht also die Produktpräsentation. Dienstleistungs- und Prozessinnovationen profitieren durch eine abgestimmte Kommunikation von der Aufmerksamkeit, die eine Produktinnovation in der Öffentlichkeit erzeugt. So können auch Dienstleistungs- und Prozessinnovationen, die bei separater Kommunikation oft nicht wahrgenommen werden, ebenfalls zum positiven Image des Unternehmens beitragen. Die Integration der Kommunikationsmaßnahmen unter diesem Aspekt erhöht somit den Wertschöpfungsbeitrag, den die strategische Innovationskommunikation in Unternehmen leistet.

#### *Inhaltliche Integration*

Inhaltlich sollten die Kommunikationsbotschaften eng aufeinander abgestimmt werden. Um bestehende Schemata zu nutzen, sollte die Gesamtstrategie der digitalen Transformation auf einer übergeordneten Ebene dargestellt werden. Die verschiedenen Innovationsarten können schließlich eingeordnet werden. In diesem Zusammenhang kann auch die Geschichte des Unternehmens kurz aufgezeigt werden, um zu belegen, dass es sich bei der fortschreitenden Digitalisierung um den nächsten Evolutionsschritt in der Entwicklung des Konzerns handelt.

Wurde die übergeordnete Strategie aufgezeigt, kann nun auf die verschiedenen Innovationen im Detail eingegangen werden. Bei allen drei Innovationsarten sollte der Nutzen der Innovation im Vordergrund stehen. Dabei kann beispielsweise auf den Benefit eingegangen werden, der durch die Parallelnutzung von Produkt- und Dienstleistungsinnovation entsteht. So hat der Kunde vielfältige Vorteile durch die neuentwickelte App, insbesondere wenn er bereits über ein autonom fahrendes Auto verfügt, da das Fahrzeug

schließlich auch selbstständig in die Werkstatt fahren kann. Wie die Innovation den Alltag erleichtert und welche vielfältigen Nutzungsmöglichkeiten es gibt, kann im Rahmen des Storytelling in einer Kampagne dargestellt werden. So können Kunden und Mitarbeiter in verschiedenen Alltagssituationen gezeigt werden, indem sie erläutern, wie sie die Innovation nutzen und was sich dadurch für sie verändert. Ein Individuum kann dabei in der Nutzung aller Innovationsarten dargestellt werden: Als Mitarbeiter profitiert er von der Prozessinnovation, als Kunde nutzt er Produkt- und Dienstleistungsinnovation. Durch die übergeordnete Kampagnendarstellung werden die Innovationen miteinander in Verbindung gebracht, die Erfolgsgeschichten tragen dazu bei, dass die Zielerreichung in der Persuasions-, der Implementierungs- und der Bestätigungsphase unterstützt wird. Zudem steht sowohl bei Produkt- als auch bei Dienstleistungsinnovationen der Sicherheitsaspekt insbesondere in Bezug auf Datensicherheit im Fokus. Daher könnte in einer integrierten Kommunikation das übergeordnete Sicherheitssystem des Unternehmens beispielsweise durch den Datenschutzbeauftragten kommuniziert werden.

### *Zeitliche Integration*

Eine zeitliche Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen ergänzt die inhaltliche Integration. Die Präsentation der drei Innovationsarten sollte zeitgleich erfolgen. Sowohl bei Produkt- und Dienstleistungsinnovation kann eine Vorabinformation unabhängig voneinander an ausgewählte Zielgruppen kommuniziert werden. Bei der eigentlichen Präsentation steht das Produkt klar im Fokus, durch die Integration der Dienstleistungs- und Prozessinnovationspräsentation können jedoch Synergien in Bezug auf die mediale und öffentliche Aufmerksamkeit erzielt werden. So erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass ein Journalist eine Prozessinnovation aufgreift im Vergleich zu einer separaten Kommunikation, bei der Prozessinnovationen aufgrund ihrer Komplexität häufig kein großes Interesse auf sich ziehen.

Bei der Präsentation sollte ein großer Event für Journalisten und Multiplikatoren im Fokus stehen. Hierbei könnten alle drei Innovationsarten beispielsweise im Rahmen von Workshops präsentiert werden. Nach einer Einführung in Form von Reden durch den Vorstandsvorsitzenden, den Entwicklungsvorstand und Einflusspersönlichkeiten aus Politik und Gesellschaft können die Teilnehmer in Gruppen eingeteilt und verschiedenen Stationen zugeteilt werden. Eine Station beinhaltet die Präsentation des autonomen Fahrzeugs inklusive einer Testfahrt für die anwesenden Journalisten und Influencer. Eine weitere Station beschäftigt sich mit dem Bereich Aftersales und stellt die Dienstleistungsinnovation, die innovative App, vor. Eine dritte Station zeigt den Produktionsprozess und

präsentiert die Prozessinnovation im Setting eines Technologietags. Hierbei ist der Entwickler anwesend und beantwortet die Fragen der Gäste. In den nachfolgenden Monaten werden weiterhin Presseanfragen beantwortet, wobei darauf geachtet werden sollte, stets eine Verknüpfung zwischen den Innovationen herzustellen. Zudem können zu allen Innovationen im Laufe der Zeit Presseinformationen veröffentlicht werden, die ebenfalls auf die beiden anderen Innovationsarten eingehen. Möglich sind beispielsweise Interviews oder auch Erfahrungsberichte zur Innovation.

Im Zentrum der Kommunikationsaktivitäten steht die Microsite *Automo-future-drive*. Hier sollten neben den Informationen zur Produktinnovation auch entsprechende Inhalte zur Dienstleistungs- und Prozessinnovation zur Verfügung gestellt werden, eigenständige Websites können so vermieden werden. Insbesondere das Format *Ask Mr. Maier* kann dazu genutzt werden, komplexe Prozessinnovationen zu erläutern. Das integrierte Blog sollte schließlich Artikel zu allen drei Innovationsarten enthalten und die Verbindung zum Thema aufzeigen, wie also neben Produktinnovationen auch Dienstleistungs- und Prozessinnovationen die zukünftige Mobilität gestalten. Beispielsweise können Kunden oder auch Mitarbeiter zu Wort kommen und von ihren Erfahrungen mit den Innovationen in Verbindung mit der Produktinnovation berichten. Ein Ingenieur könnte beispielsweise die Geschichte erzählen, wie ihm die Idee kam, für das autonom fahrende Auto eine Virtual Reality-Anwendung zu entwickeln. Die jeweiligen Blogbeiträge können in den bestehenden Kanälen in den sozialen Netzwerken geteilt werden, um so die Reichweite zu erhöhen.

Im Rahmen der Microsite kann schließlich die Anzeigenkampagne geschaltet werden, die auf die verschiedenen Innovationen eingeht und deren Nutzen vorstellt. Zudem sollte die Roadshow gestartet werden, in der ebenfalls alle drei Innovationen präsentiert und ihre Verbindung zueinander aufgezeigt werden.

Dienstleistungs- und Prozessinnovationen profitieren somit durch die Aufmerksamkeit, die der Produktinnovation zu Teil wird (Synergieeffekt). Das autonom fahrende Fahrzeug erhält einen Zusatznutzen durch die vielfältigen Möglichkeiten, die sich insbesondere durch die Dienstleistungsinnovation ergeben (vgl. Abb. 51).

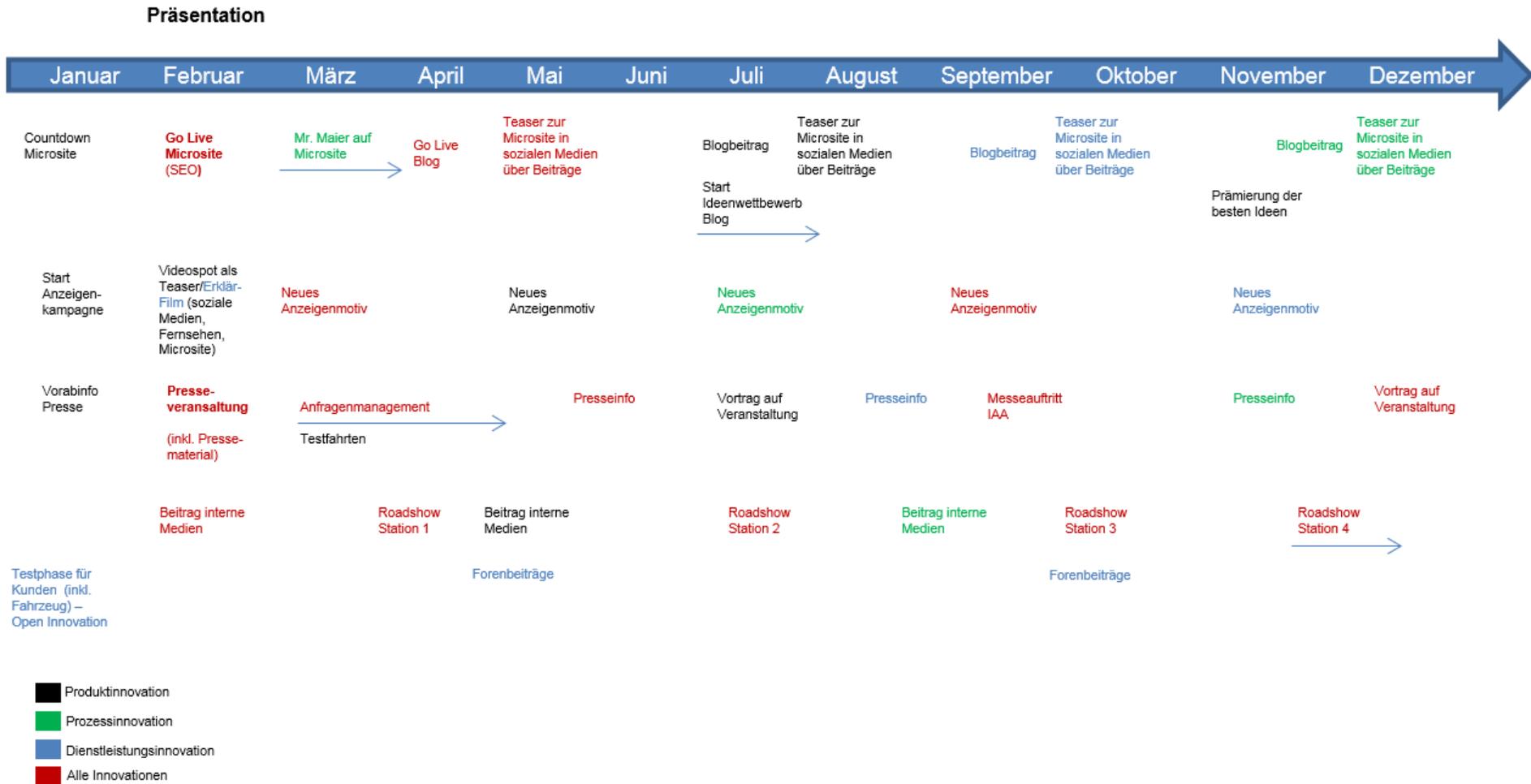


Abbildung 51: Zeitliche Integration der Kommunikationsmaßnahmen zur strategischen Innovationskommunikation (eigene Darstellung).

Wichtig ist, dass die einzelnen Maßnahmen eine lange Haltbarkeit aufweisen, sprich es beispielsweise Videodokumentationen vom Event oder ähnliches gibt. Dies ist wichtig, da unterschiedliche Zielgruppen in der breiten Öffentlichkeit die Phasen nicht synchron durchlaufen. Wie Rogers festgestellt hat, gibt es unterschiedliche Übernehmertypen (vgl. Rogers 2003: 282 ff.). Sowohl die Innovatoren als auch die Nachzügler müssen in allen Phasen entsprechende Kommunikationsmaßnahmen vorfinden, die sie für das unbewusste Durchlaufen des Innovations-Verarbeitungsmodells nutzen können. Nur so kann sichergestellt werden, auch möglichst viele potenzielle Nutzer erreichen und überzeugen zu können.

### *Formale Integration*

Auch eine formale Abstimmung im Hinblick auf das Corporate Design und ein einheitliches Key Visual sollte erfolgen, um eine Integration der Kommunikationsmaßnahmen umzusetzen. Die Inhalte sollten zudem an den jeweiligen Zielgruppen orientiert sein. Handelt es sich um Informationen für Fernsehsender, sollten die Inhalte mit entsprechendem Bildmaterial versehen und dabei in ihrer Darstellung miteinander verknüpft werden. Das Zusammenspiel der drei Innovationen trägt somit zu einer Imagesteigerung für den gesamten Konzern bei.

## 4. Die Rolle der Massenmedien im Innovationsprozess

*„Medien sind [...] wichtige Vermittler. Deshalb ist es für Unternehmen von höchster Bedeutung, sich auf ihre Bedürfnisse und Routinen einzustellen.“*

Kupczyk 2007: 90

Wie bereits erläutert spielen insbesondere die Massenmedien im Innovations-Diffusionsprozess eine entscheidende Rolle. Im Innovations-Verarbeitungsmodell konnten sie als wichtige Informationsquelle identifiziert werden. Bereits als das Thema Innovationskommunikation zum ersten Mal im besonderen Interesse der kommunikationswissenschaftlichen Forschung stand, konnte herausgefunden werden, dass viele Innovationsoffensiven in der Öffentlichkeit nicht wahrgenommen werden (vgl. Mast / Zerfaß 2005a: 11). Die Massenmedien fungieren wie bei jedem anderen Thema als Gatekeeper. 2004 beschäftigte sich die Presseberichterstattung in lediglich rund einem Prozent der Fälle mit Innovationen (vgl. Zerfaß 2005a: 234). Die Hürden für Journalisten, diese angemessen darzustellen und verständlich an ein breites Publikum zu vermitteln, liegen auf Grund der Eigenschaften der Innovationen (wie ihre Komplexität) sehr hoch. Könnte ein Weg gefunden werden, die positive Berichterstattung über Innovationen zu intensivieren, indem beispielsweise besser auf Bedürfnisse der berichtenden Journalisten eingegangen wird, so würde dies die Diffusion von Innovationen in der breiten Bevölkerung beschleunigen (vgl. Ebner / Geiß 2007: 27). Zudem könnte dies dazu beitragen, dass die Akzeptanzbildung für Innovationen unterstützt wird. Es ist daher wichtig, zu überprüfen, inwieweit die damaligen Ergebnisse noch aktuell sind. Ist die Problematik immer noch vorhanden oder gibt es nun mehr Berichterstattung zum Thema Innovation? Hat sich die Berichterstattung intensiviert, so müssen im nächsten Schritt die Routinen der Medien in Bezug auf Innovationsberichterstattung und die Nachrichtenauswahl betrachtet werden, um als Unternehmenskommunikator erfolgreiche massenmediale Innovationskommunikation zu initiieren, die von den Medien aufgegriffen und weitergetragen wird (vgl. Kupczyk 2007: 90).

Daher besteht die empirische Zielsetzung der Arbeit in der Skizzierung der medialen Berichterstattung zum Thema digitale Transformation und Industrie 4.0. Den Kern der empirischen Untersuchung bildet eine Medieninhaltsanalyse, die das Thema digitale

Transformation und Industrie 4.0 fokussiert. Ziel der Inhaltsanalyse ist es, die Darstellung in der Berichterstattung deutscher Massenmedien zu skizzieren, um redaktionelle Routinen in Bezug auf das Thema feststellen zu können und Rückschlüsse für den integrierten Ansatz strategischer Innovationskommunikation zu ziehen.

Somit steht der dritte Untersuchungsaspekt der vorliegenden Arbeit im Fokus.

Wie kann ein großes Industrieunternehmen mit Hilfe der Massenmedien Akzeptanz für eine Innovation aus dem Themenfeld „digitale Transformation und Industrie 4.0“ bei der breiten Öffentlichkeit schaffen?

In einem ersten Schritt steht hierfür im Vordergrund zu untersuchen, wie häufig überhaupt über Innovationen berichtet wird.

F4: Wie häufig wird über Innovationen des Themas digitale Transformation und Industrie 4.0 berichtet?

Zudem muss untersucht werden, welche Funktionsweisen im Journalismus und Eigenschaften des Journalisten und der Nachricht selbst dazu beitragen, dass die Massenmedien eine bestimmte Innovation als Nachricht in ihre Berichterstattung aufnehmen, wohingegen andere nicht beachtet werden, und wie schließlich die Darstellung erfolgt. Der Journalismus kann in seiner Funktionsweise im Hinblick auf die Nachrichtenauswahl aus zwei Perspektiven untersucht werden: Beispielsweise kann die Auswahl von Innovationen und die Berichterstattung von den Eigenschaften des Journalisten als Person selbst sowie der Redaktion, bei der er angestellt ist, beeinflusst werden (extrinsische Kriterien). Gleichzeitig besteht eine Einflussnahme durch professionelle, rein sachbezogene Gründe wie die Gesamtnachrichtenlage oder die Ereignisseigenschaften der Innovation an sich (intrinsische Kriterien) (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 241). Welche Einflussfaktoren die Routinen der Nachrichtenauswahl und Berichterstattung im Journalismus beeinflussen, soll im Folgenden vorgestellt werden.

#### **4.1. Theorien der Nachrichtenauswahl zur Identifikation von Berichterstattungs-routinen**

Forschungen, die sich mit der Frage beschäftigen, warum Journalisten bestimmte Informationen für ihre Berichterstattung auswählen und andere nicht, sind in der Kommunikationswissenschaft bereits seit vielen Jahren etabliert. Wieso eine Innovation ausgewählt und wie sie schließlich vom Journalisten dargestellt wird, hängt oft von ganz ähnlichen Kriterien ab. Die bedeutendsten Theorien der Nachrichtenauswahl sollen daher im Folgenden erläutert werden.

##### **4.1.1. Einflussfaktoren auf den Journalisten und die Gatekeeping-Theorie**

Der Journalismus wird grundsätzlich von den meisten Menschen als freier Beruf angesehen. Objektive Berichterstattung, die einen öffentlichen Auftrag erfüllt, in dem sie die offene Meinungsbildung in der Bevölkerung unterstützt, gilt in einem demokratischen Staat als obligatorisch. Dennoch gibt es auch in einer freien Demokratie Faktoren, die die journalistische Arbeit beeinflussen (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 159). Diese könnten in der Persönlichkeit des Journalisten selbst begründet liegen, wie beispielsweise seine Vorstellungen von Moral und ethisch korrekter Berichterstattung oder sein Rollenselbstbild (vgl. Donsbach 2009: 119 f.) – ob er sich als Meinungsjournalisten oder neutralen Berichtersteller sieht. Oder aber es handelt sich um äußere Einflüsse, wie beispielsweise redaktionelle Zwänge sowie gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen.

Die Faktoren, die einen Journalisten in seiner täglichen Arbeit beeinflussen, lassen sich in verschiedenen Modellen darstellen. Eine erste Übersicht liefert Donsbach (1987) mit seinem Sphären-Modell. Er unterscheidet insgesamt vier verschiedene Sphären, in denen die Einflussfaktoren auf die journalistische Arbeit begründet liegen: In der Subjektsphäre sind die Faktoren integriert, die die Merkmale der Journalisten als Individuen betreffen, zum Beispiel demographische Merkmale, Werte, das Aufgabenverständnis oder Rollenselbstverständnis. In der Professions-Sphäre liegen die Merkmale des Journalisten, die er als Mitglied einer sozialen Gruppe erhält, beispielsweise seine Ausbildung, Berufsnormen oder Kriterien der Nachrichtenselektion. Die Institutions-Sphäre beinhaltet die Merkmale der Medienbetriebe, in denen Journalisten tätig sind, zum Beispiel technische Arbeitsbedingungen oder die redaktionelle Linie. Die Gesellschafts-Sphäre umfasst zuletzt Faktoren, die das gesellschaftliche Umfeld der Journalisten betreffen, wie die öffentliche Meinung oder rechtliche und politische Rahmenbedingungen (vgl. Donsbach 1987 zitiert in Kunczik / Zipfel 2001: 159 f.).

Ein ähnliches Sphären-Modell der Einflussfaktoren stammt von Esser (vgl. Abb. 52). Er berücksichtigt, dass sich die verschiedenen Faktoren in den unterschiedlichen Ebenen auch wechselseitig beeinflussen, beziehungsweise dass manche Themen wie die Ethik im Journalismus alle Sphären betrifft (vgl. Esser 1998: 27).

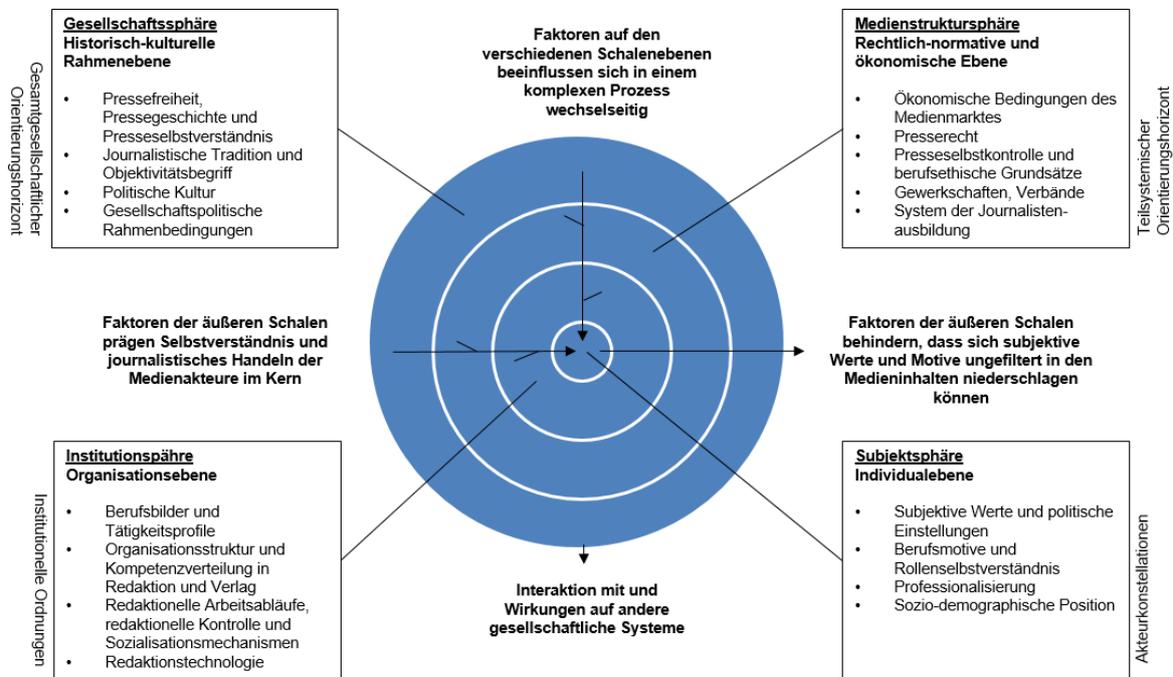


Abbildung 52: Modell der Einflussfaktoren im Journalismus nach Esser (eigene Darstellung in Anlehnung an Kunczik / Zipfel 2001: 161).

In der Subjektsphäre geht es nach Esser und Donsbach um den Journalisten als Individuum und sein persönliches Selbstverständnis. Grundsätzlich kann zwischen einem neutral-objektiven und einem sozial engagierten Journalisten unterschieden werden (Informations- vs. Meinungsjournalismus). In der Realität kann ein Journalist beiden Richtungen nachgehen (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 162). In der weiteren Forschung zum Rollenselbstbild wurden noch zusätzliche Rollen definiert, die ein Journalist einnehmen kann, wie beispielsweise die Rolle eines Anwalts oder eines investigativen Journalisten (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 163). In die Subjektsphäre fällt auch der Einfluss der eigenen Meinung und der persönlichen Vorlieben eines Journalisten auf seine Berichterstattung (vgl. Donsbach 2009: 116 f.).

„Der einzelne Journalist ist Mitglied einer hierarchisch strukturierten, arbeitsteiligen, durch interne Rollendifferenzierung und Autoritätsverhältnisse gekennzeichneten Organisationen, deren Kontrollmechanismen er unterliegt, und die das Klima der geistigen Produktion beeinflusst“ (Kunczik / Zipfel 2001: 175). In der Institutionsphäre wird daher die innere Pressefreiheit diskutiert. Diese kann beispielsweise durch die redaktionelle

Linie eines Mediums eingeschränkt sein, die die Nachrichtenauswahl und Darstellung von Inhalten beeinflusst (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 175). Zudem orientieren sich Journalisten an Vorgesetzten und Kollegen, sie passen sich beispielsweise dem Werteklima der Redaktion an (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 176). Begründet liegt dies häufig in der Abhängigkeit des Journalisten von seiner Anstellung bei einem redaktionellen Medium, gerade in Zeiten, in denen klassische Printredaktionen durch die Konkurrenz aus dem Internet verstärkt um ihre Existenz kämpfen müssen. Der Arbeitgeber bildet somit einen wichtigen Einflussfaktor (vgl. Donsbach 2009: 113).

Bei der Professions- und der Gesellschaftssphäre geht es um die Einflüsse aus Wirtschaft und Politik. Hier werden beispielsweise ökonomische Faktoren berücksichtigt (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 184). Medienbetriebe sind wie jedes Unternehmen ökonomisch organisiert. Wichtig ist daher eine hohe Auflage, damit sich Zeitungen auch zukünftig finanzieren können (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 184). Einen bedeutenden Einfluss üben auch Werbekunden aus. Da Werbung für die ökonomischen Zielsetzungen eines Medienunternehmens entscheidend ist, wird kritische Berichterstattung über Werbekunden häufig eher vermieden (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 184). Zusätzlich können Begünstigungen für Journalisten in der Hoffnung einer positiven Berichterstattung ebenfalls zu einer Einflussnahme auf die Berichterstattung führen (Kunczik / Zipfel 2001: 185). Wie bei den Werbekunden besteht genauso wie bei wichtigen Informanten die Angst seitens der Journalisten, ihre Quellen beispielsweise aus der Politik zu verlieren, würden diese durch kritische Berichterstattung verärgert werden (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 185). Auch dieser Aspekt kann Journalisten in ihrer Nachrichtenauswahl und Berichterstattung beeinflussen.

### *Gatekeeper-Forschung*

Welche Eigenschaften des einzelnen Journalisten oder der Medienorganisation insbesondere die Nachrichtenauswahl beeinflussen, ist zudem Gegenstand der Gatekeeping-Forschung (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 241 ff.). Der Gatekeeper steht als Synonym symbolisch für einen Torhüter oder Schleusenwärter. Der Begriff geht auf die Arbeit von Kurt Lewin (1947) zurück (vgl. auch Kunczik / Zipfel 2001: 241). Seine heutige Bedeutung erlangte der Begriff durch die Studien von White (1950): Er definierte Gatekeeper als Personen, die innerhalb eines Massenmediums solche Stellen innehaben, in denen sie über die Aufnahme und Ablehnung einer möglichen Nachricht entscheiden (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 242). In einer Redaktion kann es dabei mehrere Gatekeeping-Schleusen geben, die eine Nachricht passieren muss (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 242). Der Gatekeeper entscheidet dabei, welche Ereignisse zur Nachricht werden. In der Gatekeeping-Forschung unterscheidet man drei Ansätze (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 242 f.):

- Individualistische Studien: Die Entscheidungen von Gatekeepern hängen von persönlichkeitsbedingten, individualpsychologischen Merkmalen ab.
- Institutionelle Studien: Diese analysieren Gatekeeper-Phänomene innerhalb des organisatorischen Kontextes.
- Kybernetische Studien: Diese betrachten Medienorganisationen aus systemtheoretischer Perspektive als „sich selbst regulierende Systeme und die Mechanismen der Nachrichtenauswahl als Anpassungshandeln an Umwelterfordernisse [...], wobei medieninterne und medienexterne Rückkopplungsprozesse eine besondere Rolle spielen“ (Kunczik / Zipfel 2001: 243).

Die bekannteste Gatekeeping-Studie führte White 1950 durch: Dabei untersuchte er das Auswahlverhalten eines Wire Editors mit Namen Mr. Gates innerhalb einer Woche. Mr. Gates hatte 25 Jahre Berufserfahrung und arbeitete für eine Tageszeitung mit einer Auflage von 30.000 in einer mittelgroßen amerikanischen Stadt. White kombinierte in seiner Studie insgesamt drei Methoden: Bei einer Input-Output-Analyse verglich er die Themenstruktur der nicht-ausgewählten Meldungen mit dem Gesamtangebot. Zudem vermerkte Mr. Gates auf der Rückseite der nicht-ausgewählten Meldungen den Grund für deren Nicht-Auswahl. Drittens führte White eine Befragung von Mr. Gates durch. Das zentrale Ergebnis: Nachrichtenauswahl hängt von den Vorlieben und Abneigungen des Journalisten sowie den von ihm vermuteten Wünschen seiner Leser ab (vgl. White 1950; vgl. auch Kunczik / Zipfel 2001: 243).

Schulz (1990: 33 f. zitiert in Kunczik / Zipfel 2001: 245) fasste die wichtigsten Ergebnisse der Gatekeeping-Forschung aus den verschiedenen Forschungsbereichen zusammen:

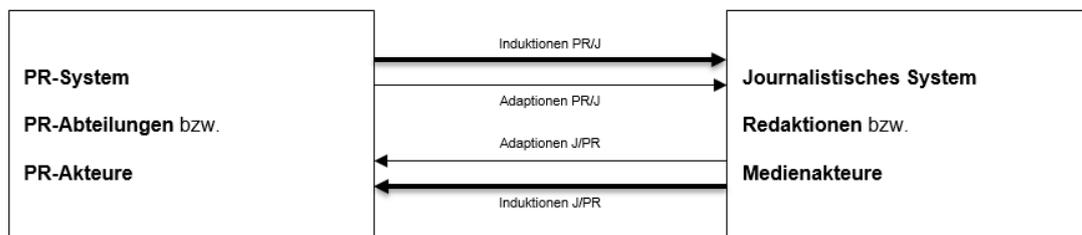
- 1) „Die Nachrichtenselektion ist teilweise abhängig von subjektiven Erfahrungen, Einstellungen und Erwartungen des Journalisten.
- 2) Sie wird bestimmt durch organisatorische und technische Zwänge von Redaktion und Verlag (zum Beispiel Zeitdruck, verfügbarer Platz).
- 3) Die Auswahl orientiert sich oft an der Bezugsgruppe der Kollegen und Vorgesetzten; die Vorstellungen von den Bedürfnissen des Publikums sind eher diffus und unzutreffend.
- 4) Die redaktionelle Linie ist ein wichtiges Selektionskriterium.
- 5) Die Berichterstattung wird weitgehend von Agenturmaterial vorgeformt, dem gegenüber sich die Redakteure meist passiv verhalten.“

### Verhältnis PR und Journalismus

Ein weiterer Einflussfaktor, der seit jeher als kritisch gesehen wird, in der heutigen Praxis jedoch Gang und Gebe ist, bildet das Verhältnis zwischen der PR eines Wirtschaftsunternehmens und dem Journalismus (vgl. Donsbach 2009: 115 f.; Kunczik / Zipfel 2001: 188). Hierbei handelt es sich um eine enge wechselseitige Beziehung; Berufsrollen verschwimmen zunehmend. Beispielsweise wechseln Journalisten aus materiellen Gründen ins Unternehmen und können in ihrer neuen Funktion mit ihren Hintergrundinformationen und ihrem Netzwerk gezielt Einfluss auf die Berichterstattung nehmen (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 188). Journalismus und PR arbeiten häufig Hand in Hand: Journalisten brauchen Informationen aus den Unternehmen, die PR braucht Publizität, die nur die Massenmedien erreichen können (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 188). Viele PR-Praktiker passen sich daher den Redaktionsroutinen an, Presseinformationen werden beispielsweise in entsprechender journalistischer Sprache verfasst, der Versand erfolgt elektronisch, sodass die Meldung im besten Fall direkt und unverändert in die Berichterstattung übernommen werden kann (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 188). Erste Forschungsansätze zum Einfluss der PR auf den Journalismus gehen auf Baerns (1979) und ihre Determinationsthese zurück. Diese besagt, dass PR maßgeblich Einfluss auf die Themen und den Zeitplan der Medienberichterstattung nimmt (vgl. Baerns 1991: 98).

Bentele, Liebert und Seeling (1997: 242 zitiert in Kunczik / Zipfel 2001: 197) entwickelten auf Grundlage solcher Überlegungen das Intereffikationsmodell (vgl. Abb. 53).

a) Sachdimension (Selektion, Thematisierung/Agenda-Building; Platzierung; Bewertung; Präsentation)



b) Zeitliche Dimension (zeitlicher Rahmen und Routinen)

c) Sozial-psychische Dimension (psychische Voraussetzungen; organisatorische Rahmen und Routinen)

Abbildung 53: Intereffikationsmodell nach Bentele, Liebert und Seeling (eigene Darstellung in Anlehnung an Kunczik / Zipfel 2001: 197).

Die Autoren stellen in ihrem Modell die wechselseitige Beziehung zwischen PR und Journalismus dar. Sie gehen davon aus, dass es sowohl so genannte kommunikative Induktionen gibt, also intendierte und gerichtete Anregungen und Einflüsse, die entsprechende Auswirkungen auf der jeweils anderen Seite haben, und zudem Adaptionen, also Anpassungen an die Gegebenheiten der anderen Seite. Beispielsweise gehört zu den Induktionen der PR, die eigenen Botschaften in einem Zeitungsartikel zu platzieren, eine Adaption wäre eine Anpassung an die Regeln des Journalismus wie die Berücksichtigung des Redaktionsschlusses (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 196). Eine entsprechende Interaktion zwischen beiden Systemen findet laut den Autoren auf einer sachlichen, einer zeitlichen sowie einer sozial-psychischen Dimension statt (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 196 f.).

Um also persönliche Einflüsse und Vorlieben eines Journalisten und die redaktionelle Linie eines Mediums erkennen zu können, muss man sich in der Medieninhaltsanalyse fragen, welche Medien und Journalisten über Innovationen der digitalen Transformation und Industrie 4.0 berichten. Handelt es sich dabei immer um die gleichen? Und wie häufig wird eigentlich berichtet?

Zudem kann nach dem Einfluss der PR auf die Berichterstattung gefragt werden: Welche Aktivitäten der Unternehmen (zum Beispiel Events, Presseinformationen etc.) sind Anlass der Berichterstattung? Eine weitere Frage wäre, inwieweit Inhalte aus PR-Kommunikationsmaterial in die Berichterstattung übernommen wurde. Eine solche Input-Output-Analyse würde jedoch für die vorliegende Arbeit zu weit gehen.

#### 4.1.2. Nachrichtenwerttheorie

Die Nachrichtenwerttheorie setzt nicht beim Journalisten oder der Medienorganisation an, sondern fokussiert die Medieninhalte, von denen schließlich auf die Selektionskriterien geschlossen werden soll (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 245). Eine der wohl wichtigsten Theorien zur Nachrichtenauswahl bilden die Nachrichtenfaktoren. Darunter versteht man besondere Ereignismerkmale, die die Publikationswürdigkeit (Nachrichtenwert) bestimmen (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 246). Diese beeinflussen, welche Ereignisse und Nachrichten von Journalisten ausgewählt werden und welche nicht. Sie sollten daher von den Unternehmenskommunikatoren aktiv dazu eingesetzt werden, die Auswahlkriterien der Journalisten zu erfüllen und die Berichterstattung zu erleichtern. Die Nachrichtenwertforschung geht auf Warren zurück, der bereits 1934 in einem Lehrbuch für Reporter die Inhalte einer Nachricht vermittelte (vgl. Schulz 2009b: 389). Aufgegriffen und weiterentwickelt wurde der Ansatz schließlich 1965 von Galtung und Ruge, die insgesamt zwölf

Nachrichtenfaktoren entwickelten (vgl. Galtung / Ruge 1965). Ihre Theorie: Je mehr Nachrichtenfaktoren ein Ereignis aufweisen kann, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Ereignis in der Berichterstattung berücksichtigt wird, denn desto größer ist auch sein Nachrichtenwert (vgl. Schulz 2009b: 389). Die Faktoren nach Galtung und Ruge wurden in vielfältiger Art weiterentwickelt. In ihrer Ursprungsform gelten sie dennoch als Klassiker in der kommunikationswissenschaftlichen Forschung. Tabelle 8 gibt einen Überblick über die Nachrichtenfaktoren nach Galtung und Ruge.

<b>Frequenz</b>	Je mehr der zeitliche Ablauf eines Ereignisses der Erscheinungsperiodik der Medien entspricht, desto wahrscheinlicher wird das Ereignis zur Nachricht.
<b>Schwellenfaktor</b>	Es gibt einen bestimmten Schwellenwert der Auffälligkeit, den ein Ereignis überschreiten muss, damit es registriert wird.
<b>Eindeutigkeit</b>	Je eindeutiger und überschaubarer ein Ereignis ist, desto eher wird es zur Nachricht.
<b>Bedeutsamkeit</b> (kulturelle Nähe/ Betroffenheit, Relevanz)	Je größer die Tragweite eines Ereignisses, je mehr es persönliche Betroffenheit auslöst, desto eher wird es zur Nachricht.
<b>Konsonanz</b> (Erwartung, Wünschbarkeit)	Je mehr ein Ereignis mit vorhandenen Vorstellungen und Erwartungen übereinstimmt, desto eher wird es zur Nachricht.
<b>Überraschung</b> (Unvorhersehbarkeit, Seltenheit)	Je überraschender (unvorhersehbarer, seltener, kurioser) ein Ereignis ist, desto größer die Chance, zur Nachricht zu werden, allerdings nur dann, wenn es im Rahmen der Erwartungen überraschend ist.

<b>Kontinuität</b>	Ein Ereignis, das bereits als Nachricht definiert ist, hat eine hohe Chance, von den Medien auch weiterhin beachtet zu werden.
<b>Variation</b>	Der Schwellenfaktor für die Beachtung eines Ereignisses ist niedriger, wenn es zur Ausbalancierung und Variation des gesamten Nachrichtenbildes beiträgt.
<b>Bezug auf Elite-Nationen</b>	Ereignisse, die Elite-Nationen betreffen (wirtschaftlich oder militärisch mächtige Nationen), haben einen überproportional hohen Nachrichtenwert.
<b>Bezug auf Elite-Personen</b>	Entsprechendes gilt für Elite-Personen, d.h. prominente und/ oder mächtige, einflussreiche Personen.
<b>Personalisierung</b>	Je stärker ein Ereignis personalisiert ist, d.h. sich im Handeln oder Schicksal von Personen darstellt, desto eher wird es zur Nachricht.
<b>Negativismus</b>	Je negativer ein Ereignis, d.h. je mehr es auf Konflikt, Kontroverse, Aggression, Zerstörung oder Tod bezogen ist, desto stärker wird es von den Medien beachtet.

Tabelle 8: Nachrichtenfaktoren nach Galtung und Ruge (in Anlehnung an Schulz 2009b: 391).

Die Autoren formulierten folgende Hypothesen (nach Galtung und Ruge in Kunczik / Zipfel 2001: 249):

- 1) „Selektivitätshypothese: Je mehr ein Ereignis den genannten Kriterien entspricht, desto eher wird es zur Nachricht
- 2) Verzerrungshypothese: Nachdem ein Ereignis einmal zur Nachricht geworden ist, werden die Aspekte, die den Nachrichtenwert bestimmen, besonders herausgestellt

- 3) Replikationshypothese: Selektion und Verzerrung finden auf allen Stufen des Nachrichtenflusses statt (d.h. von der ersten Beobachtung bis zur Veröffentlichung) und verstärken sich mit jedem Übermittlungsstadium
- 4) Additivitätshypothese: Je mehr Nachrichtenfaktoren auf ein Ereignis zutreffen, desto wahrscheinlicher wird es zur Nachricht
- 5) Komplementaritätshypothese: Wenn ein Ereignis einen oder mehrere der Nachrichtenfaktoren nicht bzw. nur in geringem Maße besitzt, dann müssen die anderen Faktoren in umso stärkerem Maße vorhanden sein, damit das Ereignis zur Nachricht wird. Je weniger ein Ereignis zum Beispiel Bezug auf Elite-Personen nimmt, desto negativer muss es zum Beispiel sein, um zur Nachricht zu werden.“

Schulz (1990: 33 f. zitiert in Kunczik / Zipfel 2001: 250) griff die Forschung auf und weitete sie aus, beispielsweise auf Untersuchungen zum Umfang und zur Platzierung von Meldungen. Er bestimmte sechs Dimensionen mit insgesamt 18 Nachrichtenfaktoren:

1. Zeit: Dauer, Thematisierung
2. Nähe: räumliche Nähe, politische Nähe, kulturelle Nähe, Relevanz
3. Status: regionale Zentralität, nationale Zentralität, persönlicher Einfluss, Prominenz
4. Dynamik: Überraschung, Struktur
5. Valenz: Konflikt, Kriminalität, Schaden, Erfolg
6. Identifikation: Personalisierung, Ethnozentrismus.

Die Gültigkeit der Nachrichtenfaktoren ist, wie viele Studien belegten, jedoch nicht universell, sondern hängt von Rahmenbedingungen wie Zeit, Kultur und der spezifischen Situation ab (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 254 ff.). Wilke (1984: 230 f.) definierte in seinen Untersuchungen relativ stabile Faktoren, die „Prominenz“, „Elite-Nationen“, „Personalisierung“ und „Negativismus“ lauten.

In der Innovationskommunikation ist es somit wichtig, welchen Nachrichtenwert Journalisten Innovationen zuschreiben (vgl. Zerfaß 2005c: 35). Innovationen haben beispielsweise einen hohen Neuigkeitsgrad, sie vermitteln Überraschendes und weisen Unsicherheiten auf (Negativismus) (vgl. Zerfaß 2005b: 21; Zerfaß / Sandhu / Huck 2004a: 18 ff.). Dies sind die Faktoren, die von Kommunikatoren herausgearbeitet werden können, damit die Information zur Innovation von Journalisten aufgegriffen und weiter verbreitet wird. Ebner und Geiß (2007: 40 ff.) ergänzen durch ihre Untersuchung das Nachrichtenwert-Portfolio, das viele Innovationen vorweisen sollten, um „Schwellenfaktor“, „Bedeut-

samkeit“ und „Kontinuität“. Auch das Stilmittel der Personalisierung kann als ein unterstützender Nachrichtenfaktor in der Unternehmenskommunikation genutzt werden (vgl. Zerfaß / Mast 2005: 16; Zerfaß 2005c: 36). Nicht erfüllte Nachrichtenfaktoren wie beispielsweise die hohe Komplexität von Innovationen, die dem Nachrichtenwert Eindeutigkeit gegenübersteht, können kommunikativ kompensiert werden, beispielsweise durch Vereinfachung in der Darstellung (vgl. Zerfaß 2005c: 36).

Es stellen sich für die Medieninhaltsanalyse somit die Fragen, welche Innovationsarten aufgegriffen und welche Themen der digitalen Transformation und Industrie 4.0 genannt werden. Welche Nachrichtenfaktoren sind erkennbar? Lässt sich beispielsweise eine Personalisierung erkennen, da bestimmte Akteure in der Zitation besonders im Fokus stehen?

#### 4.1.3 Weitere Theorien der Nachrichtenauswahl und Darstellung in der Innovationskommunikation

Kepplinger (2011: 54) zeigte ebenfalls verschiedene Modelle auf, die die Nachrichtenauswahl beschreiben. Grundlage bildet das Modell der genuinen Selektion (vgl. Abb. 54).

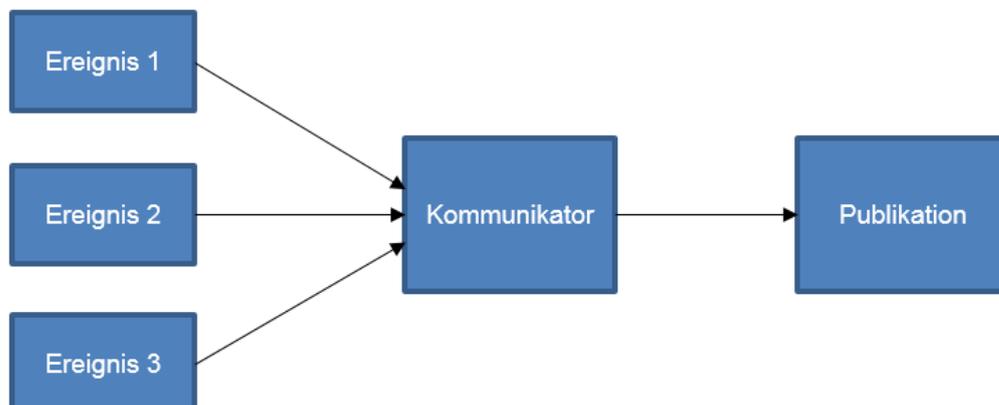


Abbildung 54: Modell der genuinen Selektion (eigene Darstellung in Anlehnung an Kunczik / Zipfel 2001: 261 nach Kepplinger 2011: 54).

Kepplinger beschreibt, dass ein Ereignis als Ursache dient, die Selektionsentscheidung des Journalisten stellt eine intervenierende Variable dar, die Berichterstattung ist schließlich die Folge. Journalisten werden dabei als objektive Vermittler gesehen (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 261 ff.; Kepplinger 2011: 54).

Eine Weiterentwicklung dieses Modells stellt das Inszenierungsmodell dar (vgl. Kepplinger 2011: 56) (vgl. Abb. 55):

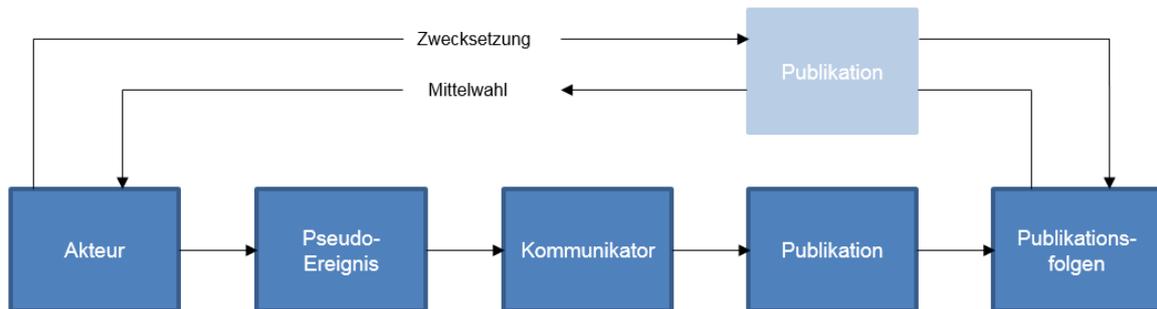


Abbildung 55: Modell der instrumentellen Inszenierung (eigene Darstellung in Anlehnung an Kunczik / Zipfel 2001: 262 nach Kepplinger 2011: 56).

Bei diesem Modell werden eine gewisse Zielsetzung und Zweckverfolgung mit aufgenommen. Das heißt, es wird davon ausgegangen, dass die Nachrichtenauswahl ein von außen gesteuerter Prozess ist, bei dem sich Akteure die Kenntnisse der journalistischen Auswahl zu Nutze machen und in Erwartung einer Publikation bestimmte Ereignisse inszenieren. Nicht berücksichtigt wird jedoch die Intentionalität der Journalisten (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 262).

Diese wird schließlich im Aktualisierungsmodell thematisiert, indem dem Journalisten eine aktive Rolle zugeschrieben wird. Er wählt aufgrund zu erwartender Publikationsfolgen bestimmte Ereignisse aus, die durch ihre Publikation dann unter Umständen die antizipierten Folgen bewirken (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 263; Kepplinger 2011: 57) (vgl. Abb. 56).

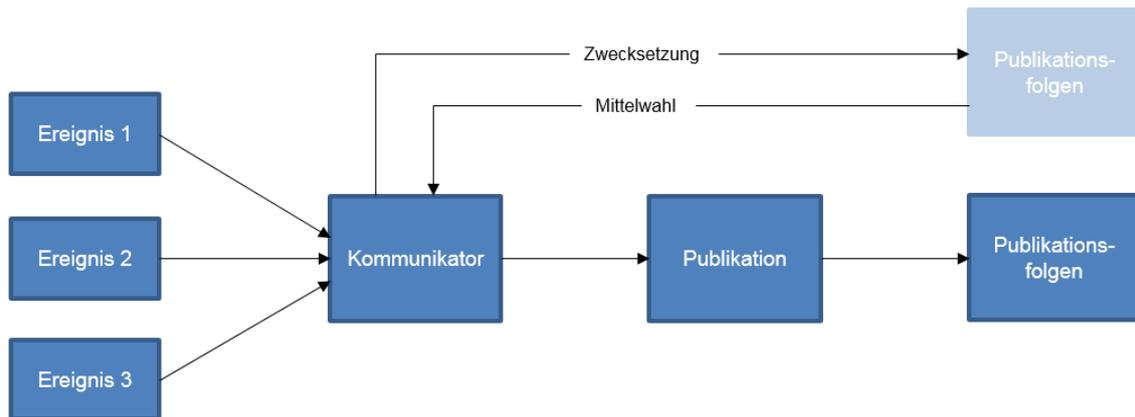


Abbildung 56: Modell der instrumentellen Aktualisierung (eigene Darstellung in Anlehnung an Kunczik / Zipfel 2001: 263 nach Kepplinger 2011: 57).

Zuletzt fasst Kepplinger die verschiedenen Ansätze in einem integrierten Modell zusammen. Hierbei unterscheidet er drei Arten von Ereignissen, die von einem Akteur ausgehen: Genuine Ereignisse finden unabhängig von Medien statt, beispielsweise Unfälle. Mediatisierte Ereignisse wären vermutlich auch ohne Medien entstanden, aber die Pseudo-Ereignisse sind solche, die lediglich zum Zweck der Berichterstattung inszeniert wurden, beispielsweise fallen Pressekonferenzen unter diese Kategorie. Die Ereignisse werden von einem Kommunikator aufgegriffen und enden in einer Publikation mit Publikationsfolgen, die wiederum Auswirkungen auf den Akteur, den Kommunikator und das mediatisierte Ereignis selbst hat, beispielsweise indem eine Berichterstattung zu einem erneuten mediatisierten Ereignis führt (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 265 f.; Kepplinger 2011: 60) (vgl. Abb. 57).

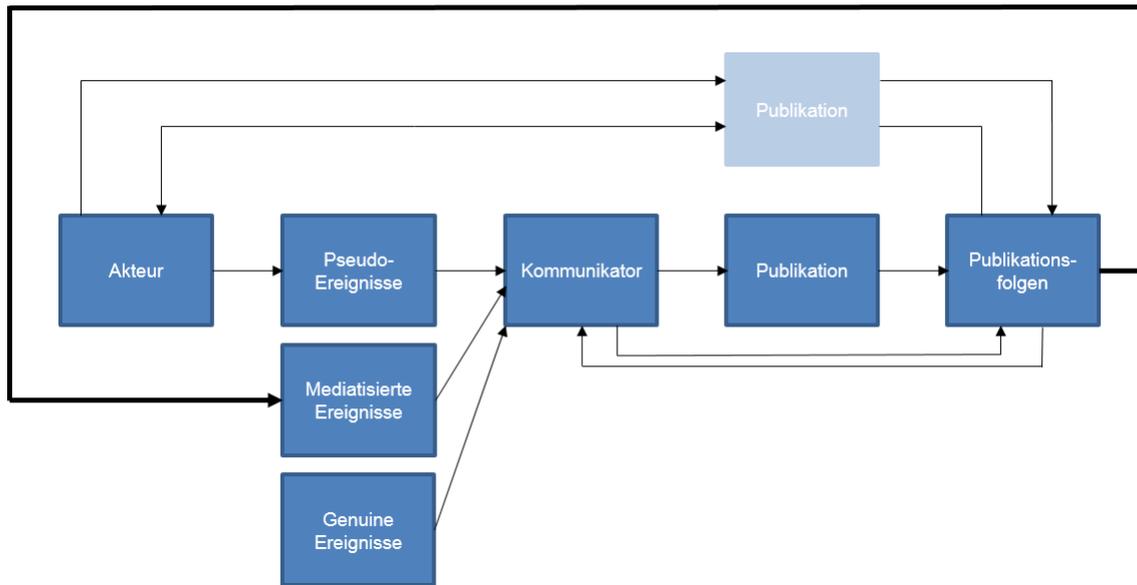


Abbildung 57: Integriertes Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an Kunczik / Zipfel 2001: 265 nach Kepplinger 2011: 60).

Ein weiterer Ansatz, der sich mit der Nachrichtenauswahl beschäftigt, auf den jedoch aufgrund anderer Schwerpunktsetzungen nicht näher eingegangen werden soll, bildet die News Bias-Forschung. Die News Bias-Forschung beschäftigt sich mit Verzerrungen in der Berichterstattung, meist im politischen Kontext. Ihr Ziel ist es, Ursachen für die Unausgewogenheit in der Berichterstattung zu identifizieren. Dazu gehört zum Beispiel der Einfluss von Experten auf das Meinungsbild. Im Rahmen der News Bias-Forschung spielen auch die opportunen Zeugen, Experten, die im Sinne der redaktionellen Linie argumentieren und nur deshalb vom Journalisten als Zitatgeber ausgewählt werden, eine Rolle (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 266 ff.). Zudem kann der Framing-Ansatz als Nachrichtentheorie gesehen werden (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 271 ff.). Dieser wurde in der vorliegenden Arbeit als Instrument der Innovationskommunikation ausführlich erläutert.

Auch Mast (2005: 52) fasst in ihrer Arbeit zusammen, wann Informationen über eine Innovation aufgegriffen werden (vgl. Abb. 58). Die Nachrichtenfaktoren finden sich in ihrer Übersicht wieder. So ist es wichtig, das Ereignis zu beschreiben, den Rezipienten dabei emotional zu unterhalten und schließlich den Nutzen aufzuzeigen, der durch eine Innovation erbracht wird.

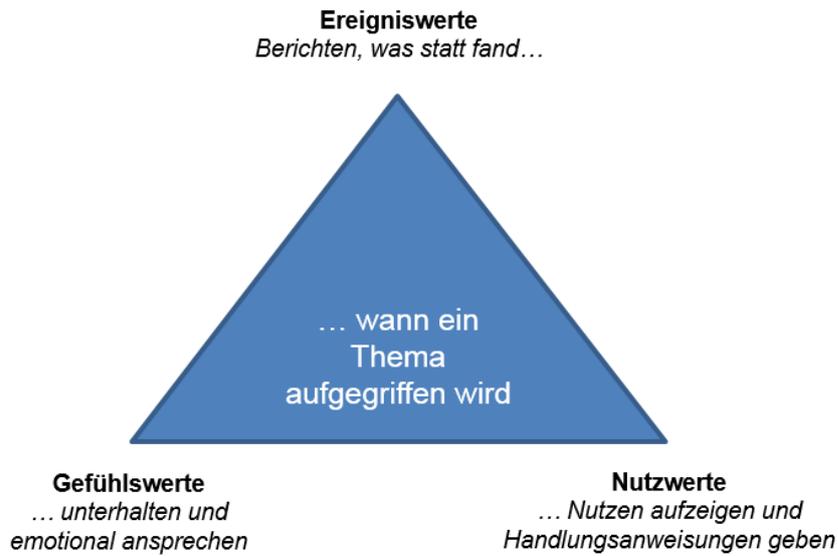


Abbildung 58: Kampf um Aufmerksamkeit (eigene Darstellung in Anlehnung an Mast 2005: 52).

#### 4.1.4. Zwischenfazit und Forschungsfragen

Um Implikationen für ein Kommunikationskonzept zum Thema digitale Transformation ableiten zu können, muss versucht werden, Faktoren in der Medienberichterstattung zu erarbeiten, die einen Hinweis auf die Routinen der Massenmedien hinsichtlich der Auswahl und Darstellung von Innovationen des Themas digitale Transformation und Industrie 4.0 geben. Es stellt sich somit folgende untergeordnete Forschungsfrage:

F5: Welche Medienroutinen der Nachrichtenauswahl und -darstellung in Bezug auf die Berichterstattung zum Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 müssen berücksichtigt werden, um die Massenmedien als Multiplikatoren für die Verbreitung der Unternehmenskommunikationsbotschaften zum Thema an die breite Öffentlichkeit nutzen zu können?

- Welche Medien und Journalisten berichten über die digitale Transformation und Industrie 4.0?
- Handelt es sich immer um die gleichen Journalisten?
- Wie häufig wird berichtet?
- Welche Aktivitäten (z.B. Events, Presseinformationen etc.) sind Anlass der Berichterstattung?
- Welche Aktivitäten führen somit vermehrt zu einer Berichterstattung?
- Sind Pseudo-Ereignisse, mediatisierte Ereignisse oder genuine Ereignisse erkennbar?
- Welche Innovationsarten werden aufgegriffen?
- Welche Themen der digitalen Transformation und Industrie 4.0 werden genannt?
- Welche Nachrichtenfaktoren sind erkennbar?
- Wer sind die Akteure, über die berichtet wird?
- Werden Experten, also opportune Zeugen, in der Berichterstattung zitiert?

In Bezug auf die Darstellung von Innovationen in der Berichterstattung stellen sich die folgenden Fragen:

- In welcher Tonalität wird über das Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 berichtet?
- Wie werden Innovationen von unterschiedlichen Akteuren bewertet?

## 4.2. Das Innovations-Verarbeitungsmodell als neuer Ansatz der Nachrichtenauswahl

Neben den klassischen Theorien der Nachrichtenauswahl und Einflussfaktoren auf die Berichterstattung kann insbesondere in der Innovationsberichterstattung nach der theoretischen Diskussion der vorliegenden Arbeit ein weiterer Ansatz aufgestellt werden. Wie bei Kunden und der allgemeinen „breiten Öffentlichkeit“ handelt es sich auch bei Journalisten um Menschen, die Innovationen in einem ersten Schritt verarbeiten müssen, bevor sie sich dazu entscheiden, darüber zu berichten.

Es lässt sich daher vermuten, dass auch Journalisten das Innovations-Verarbeitungsmodell durchlaufen.

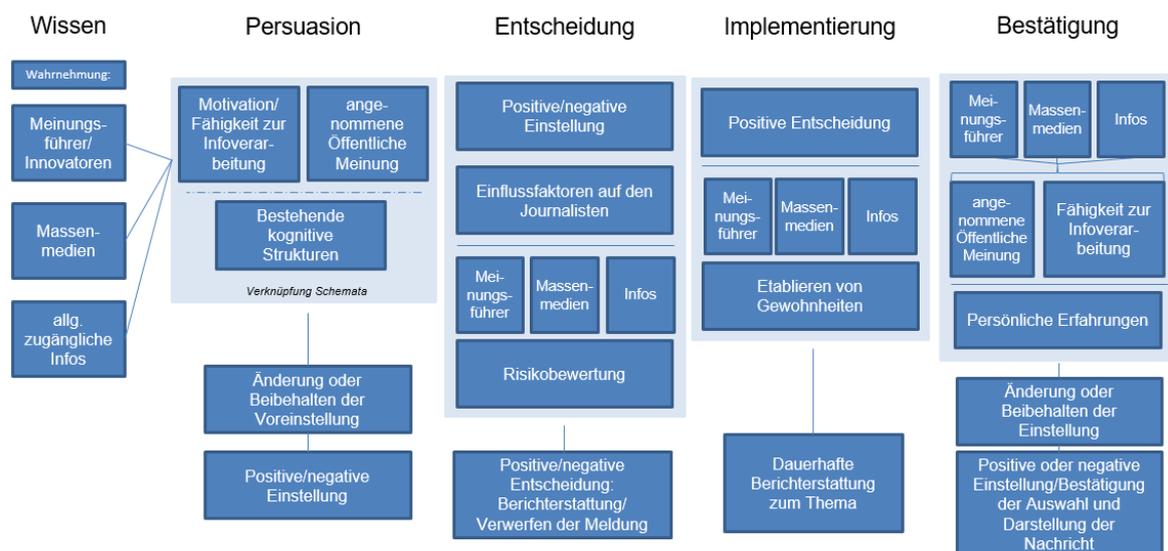


Abbildung 59: Innovations-Verarbeitungsmodell als neuer Ansatz der Nachrichtenauswahl von Journalisten (eigene Darstellung).

In einem ersten Schritt, in der Wissens-Phase, erfahren sie von einer Innovation. Sie nutzen verschiedene Informationsquellen. Das können zum einen Informationen sein, die direkt vom Unternehmen erstellt worden sind, wie beispielsweise Presseinformationen, Informationen, die von Fachmedien bereits thematisiert worden sind, sowie zuletzt Informationen, die dem Journalisten durch andere Personen (wie Meinungsführern) zugebracht worden sind.

Diese Informationen nimmt der Journalist auf und bildet sich eine erste Meinung dazu. Er verarbeitet, wenn für ihn möglich und mit ausreichender Motivation, also die neuen Informationen und seinen Eindruck von der öffentlichen Meinung zum Thema und gleicht

diese mit seinen Voreinstellungen im Rahmen der Schematheorie ab. Daraufhin ändert sich seine Voreinstellung oder sie bleibt bestehen. Der Journalist bildet sich eine positive oder negative Meinung zur Innovation. Beide Tendenzen können jedoch aufgrund der Nachrichtenlage oder persönlicher Entscheidungen des Journalisten dazu führen, dass er sich dazu entschließt, die Innovation in seiner Berichterstattung zu berücksichtigen.

Dies beschließt er in der Entscheidungsphase. Seine Einstellung sowie verschiedene Einflussfaktoren wie die redaktionelle Linie (s. Kapitel 4.1.1) beeinflussen den Entscheidungsprozess. Zudem sucht der Journalist verstärkt nach Informationen, die ihn in seiner Entscheidungsfindung unterstützen. Hierbei kommt es zu einer Risikobeurteilung. Der Journalist wägt die Folgen einer möglichen Berichterstattung ab. Dies wurde bereits im Modell der instrumentellen Aktualisierung thematisiert. Die tatsächliche Entscheidung resultiert schließlich in einer Berichterstattung oder im Verwerfen einer Meldung.

Entschließt sich der Journalist für eine Berichterstattung, so kann dies zur Folge haben, dass sich eine Gewohnheit entwickelt. Gibt es also weitere Entwicklungen zum Themengebiet, so greift der Journalist die Meldungen erneut auf, wieder unter Verwendung verschiedenster Informationsquellen.

In der Bestätigungsphase letztlich wirft der Journalist einen Blick zurück auf das Thema und die Innovation. Er bildet sich erneut eine Meinung dazu, indem er verschiedenste Informationsquellen nutzt und diese mit seiner Einschätzung der öffentlichen Meinung abgleicht. Er möchte sich darin bestätigt fühlen, die richtige Entscheidung in der Nachrichtenauswahl und auch -darstellung getroffen zu haben. Seine persönlichen Erfahrungen fließen in den Bestätigungsprozess ein. Es kommt schließlich zu einer Veränderung oder zum Beibehalten seiner ursprünglichen und somit zu einer positiven oder negativen Meinung.

Würde ein Journalist diesen Prozess durchlaufen, würde das Innovations-Verarbeitungsmodell ein neuer Ansatz der Nachrichtenauswahl speziell für Innovationsthemen darstellen. In der Medieninhaltsanalyse können erste Anhaltspunkte dazu gefunden werden, auch wenn der Ansatz allein durch diese empirische Methode nicht überprüft werden kann.

Es stellen sich daher die folgenden Fragen:

F7: Lässt sich in der Berichterstattung der Medien erkennen, dass auch ein Journalist das Innovations-Verarbeitungsmodell durchläuft, bevor er über eine Innovation berichtet?

- Welche und wie viele Quellen oder Sichtweisen werden in den Artikel integriert? (Wissen)
- Wie wird die öffentliche Meinung zur Innovation dargestellt? Positiv, negativ oder neutral? (Persuasion)
- Ist eine eigene Meinung des Journalisten erkennbar? (Persuasion / Entscheidung)

### **4.3. Medieninhaltsanalyse zur Innovationsberichterstattung am Beispiel des Themas „digitale Transformation und Industrie 4.0“**

Welche Innovationen ihren Weg in die Massenmedien finden und welche Methoden der Nachrichtenauswahl in den Berichterstattungsroutrinen erkennbar sind, konnte im Rahmen einer quantitativen Medieninhaltsanalyse untersucht werden.

#### **4.3.1. Methodik**

Früh (2001: 25) definiert die Inhaltsanalyse folgendermaßen: „Die Inhaltsanalyse ist eine empirische Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen.“ Im Fokus der Untersuchung stand somit die Berichterstattung zum Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 in den Massenmedien. Analyseeinheiten waren die Artikel, die zwischen dem 01.01.2011 und dem 31.05.2017 veröffentlicht worden sind und aufgrund bestimmter Auswahlkriterien (siehe Codebuch im Anhang) von verschiedenen Fachdatenbanken erfasst wurden, sowie wertende Aussagen über eine Innovation innerhalb der Artikel. Analysiert wurden lediglich die Artikel und die darin enthaltenen Aussagen, die in folgenden Medien in den Printversionen erschienen sind: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurter Rundschau, Welt, Süddeutsche Zeitung und Bild-Zeitung. Bei ersteren handelt es sich um die klassi-

schen Meinungsführermedien in der deutschen überregionalen Tageszeitungslandschaft. Die Bild-Zeitung wurde zudem als weit verbreitete Boulevard-Zeitung mit aufgenommen.

Für die Untersuchung wurden die Printartikel in die Stichprobe aufgenommen, die von den Fachdatenbanken Nexis (Frankfurter Rundschau, Bild-Zeitung, Welt), Genios (Frankfurter Allgemeine Zeitung), und dem Archiv der Süddeutschen Zeitung unter den Schlagworten „Digitalisierung“, „digitale Transformation“ oder „Industrie 4.0“ in Kombination mit der Automobilbranche (Auto, Automobil, Fahrzeug, Automobilbranche, Automobilindustrie, Autobranche, Autoindustrie) erfasst wurden. Da viele Artikel zum Thema sowohl in der Printversion der Tageszeitungen als auch in ihren Online-Auftritten erschienen sind, wurde sich auf die Print-Versionen der Artikel konzentriert. Wurden Artikel in mehreren Versionen einer Zeitung publiziert, so wurde immer die erste Veröffentlichung in die Analyse aufgenommen, also die Veröffentlichung mit dem frühesten Datum. Waren beide Daten gleich, so wurde die ausführlichere Version des Artikels in die Untersuchung aufgenommen. Die Schlagworte, die zu einer Aufnahme eines Artikels in die Untersuchung führten, betrafen auch Artikel, die sich allgemein mit der digitalen Transformation und Industrie 4.0 beschäftigen, ohne eine spezifische Innovation zu thematisieren. Durch diese Ausweitung konnte analysiert werden, wie viele Artikel zum Thema tatsächlich Innovationen aus dem Themenbereich aufgriffen.

Die genaue Operationalisierung der einzelnen Kategorien kann dem Codebuch im Anhang entnommen werden. Es wurden hierfür sowohl die Theorien der Nachrichtenauswahl berücksichtigt, als auch Aspekte, die das Thema inhaltlich umfassen, beispielsweise die Tonalität der Artikel. Die Codierung erfolgte in drei Schritten (vgl. Rössle 2017). Zunächst wurden formale Kategorien erfasst (vgl. Wilke / Reinemann 2000: 23). Jeder Artikel wurde hierfür mit einer Identifikationsnummer versehen. Zudem wurden das Veröffentlichungsdatum und das Medium für eine Darstellung der Berichterstattung im Zeitverlauf codiert. Um herauszufinden, ob sich Routinen in der Berichterstattung bei einzelnen Journalisten oder Medien etabliert haben, um also zu belegen, dass auch Journalisten das Innovations-Verarbeitungsmodell durchlaufen, wurde der jeweilige Verfasser eines Artikels codiert. Es kann damit analysiert werden, ob es immer die gleichen Journalisten und Medien sind, die über Innovationen der digitalen Transformation und Industrie 4.0 berichten. Zudem wurden unter den formalen Kategorien die Überschrift, der Umfang des Artikels, das Ressort, in dem der Artikel erschienen ist, und der Stil der Berichterstattung (Nachricht, Meinungsbeitrag, Interview) erfasst. Weiterhin wurde codiert, ob ein Bild oder eine Grafik in den Artikel integriert wurde.

Neben den formalen Kriterien wurden auch inhaltliche Kategorien erfasst (vgl. Wilke / Reinemann 2000: 23). Es wurde eine Filterkategorie eingebaut, die nur solche Artikel für die weitere Codierung in die Stichprobe aufgenommen hat, die das Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 in der Automobilbranche sowie Innovationen aus diesem Bereich als Hauptthema des Artikels identifizierte. Hierzu zählten Artikel, die sich in mindestens einem Absatz ausführlich mit dem Thema beschäftigen. Im Anschluss wurden die Themen codiert, die den Artikel dominierten. Zudem wurde erfasst, ob eine Innovation im Artikel genannt wurde und um welche Innovationsart es sich dabei handelte. Im Interesse der Untersuchung war zudem, welches Ereignis Hauptanlass des Artikels war, welche Akteure genannt wurden und den Artikel dominieren sowie deren Darstellung. Weiterhin wurde die Tonalität des Gesamtartikels codiert, um ein Stimmungsbild über das Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 abbilden zu können. Zudem wurden verschiedene Informationsquellen, die der Journalist als Quelle verwendet hat, codiert. Neben der Tendenz der öffentlichen Meinung wurde auch erfasst, ob die eigene Meinung des Journalisten erkennbar war, und wie viele unterschiedliche Informationsquellen ein Journalist in seinen Texten erwähnt. Weiterhin wurde erhoben, ob und welche Nachrichtenfaktoren dazu geführt haben könnten, dass der Artikel erschienen ist. Wie bereits erläutert, definierte Wilke in seinen Untersuchungen relativ stabile Faktoren, die nicht von persönlichen oder strukturellen Einflussfaktoren abhängen. Diese lauten „Prominenz“, „Elite-Nationen“, „Personalisierung“ und „Negativismus“ und sollen daher in der Untersuchung berücksichtigt werden (vgl. Kunczik / Zipfel 2001: 256).

Zuletzt wurde die Analyseeinheit auf Aussagenebene heruntergebrochen. Bei der Aussagenebene wurden wertende Aussagen über eine Innovation codiert (vgl. z.B. Rössler 2017; Leidecker / Wilke 2015: 147). Eine wertende Aussage lag vor, wenn eine Innovation positiv oder negativ bewertet wurde (vgl. z.B. Rössler 2017). Solange sich Urheber der Aussage, der Inhalt der Aussage und die Tendenz der Bewertung nicht änderten, lag keine neue Aussage vor (vgl. Wilke / Reinemann 2000: 23). Mit dem Beginn eines neuen Textabschnitts wurde eine neue Aussage codiert, wobei Überschriften als eigener Textabschnitt galten (vgl. Leidecker / Wilke 2015). Es konnte vorkommen, dass ein Satz mehrere Aussagen enthielt oder eine Aussage aus mehreren Sätzen bestand (vgl. Rössler 2017: 161). Es wurde erfasst, wer der Urheber der Aussage war, auf welche Innovationsart sich die Aussage bezog und um welche Innovation es sich genau handelte sowie die Tendenz der Darstellung und ein Bezug zur Automobilindustrie (vgl. Leidecker / Wilke 2015: 147).

Die Grundgesamtheit N betrug 1459 Artikel. Es wurde eine Vollerhebung der Artikel durchgeführt, die Codierung führte eine Studentin der Universität Hohenheim durch, um

die Verzerrung hin zu erwünschten Ergebnissen zu vermeiden, die gegebenenfalls durch die Codierung durch die Verfasserin der Arbeiten hätten entstehen können. Nach eingehenden Codierschulungen wurde die Intra-Coder-Reliabilität der Untersuchung paarweise nach Holsti (mit Berücksichtigung der Reihenfolge) berechnet, wonach die Werte zwischen 0 und 1 liegen müssen. 0 bedeutet dabei keine, 1 perfekte Reliabilität (vgl. Früh 2001: 189 ff.). Diese Untersuchung hat bei fast allen Kategorien Reliabilitätswerte zwischen 0,76 und 1 ergeben, was im annehmbaren Bereich liegt. Eine Ausnahme bildete der Reliabilitätswert beim Inhalt einer wertenden Aussage, der bei 0,62 lag. Lediglich bei der Erkennung der wertenden Aussagen wurden Mängel festgestellt. Wurde eine Aussage jedoch erkannt, so waren die Reliabilitäten bei den übrigen Variablen in Ordnung. Eine Übersicht über die exakten Werte der jeweiligen Kategorien kann dem Anhang entnommen werden.

#### 4.3.2. Ergebnisse und Interpretation

Insgesamt gehörten 1459 Artikel zur Grundgesamtheit. In einem ersten Schritt wurde untersucht, wie viele der Artikel sich hauptsächlich mit dem Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 in der Automobilbranche beschäftigt haben.

F4: Wie häufig wird über Innovationen des Themas digitale Transformation und Industrie 4.0 berichtet?

Insgesamt waren dies mit 505 Artikeln knapp ein Drittel aller Artikel (34,6 Prozent) (vgl. Abb. 60). Die übrigen Artikel hatten die digitale Transformation und Industrie 4.0 nur als Randthema und wurden daher für die weitere Analyse nicht berücksichtigt. Ein Teil davon nannte die Automobilindustrie als positives bzw. negatives Vorzeigebispiel.

Die Stichprobe bestand daher aus 505 Artikeln ( $n=505$ ). Davon benannten 485 Artikel mindestens eine konkrete Innovation aus dem Themenfeld digitale Transformation und Industrie 4.0. Die restlichen 20 Artikel beschäftigten sich mit der digitalen Transformation und Industrie 4.0 als übergeordnetem Thema.

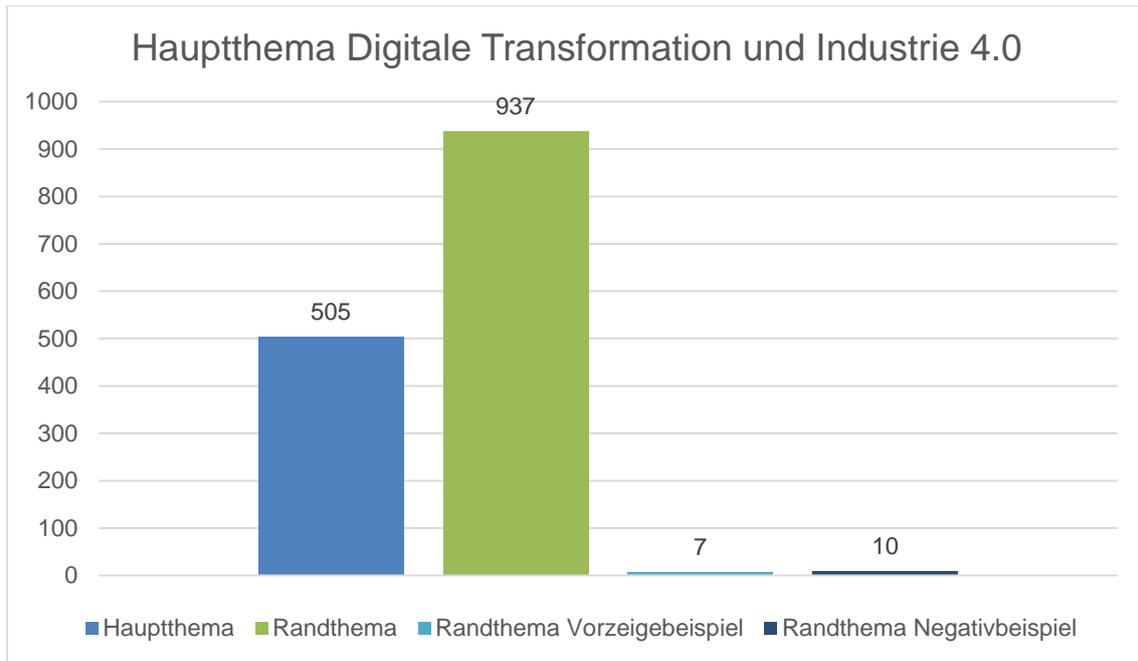


Abbildung 60: Anzahl der Artikel, die sich mit dem Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 beschäftigt haben (N=1459).

Die meisten Artikel wiesen eine kurze bis mittlere Länge von maximal 1000 Wörtern Umfang auf (vgl. Abb. 61). Lange Geschichten scheinen somit in diesem Themengebiet keine Rolle zu spielen, was eine wichtige Ableitung für die Innovationskommunikation eines Unternehmens zum Thema darstellt. Die Übernahme eines langen, ausführlichen Storytellings über eine Innovation scheint damit eher unwahrscheinlich.

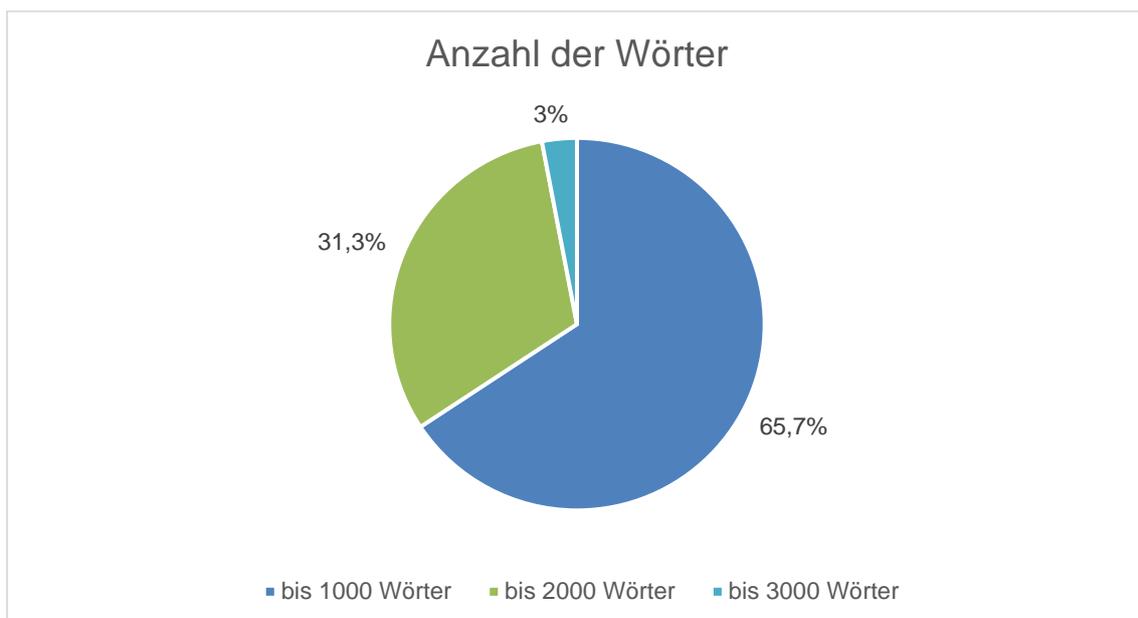


Abbildung 61: Anteil der Artikel, die 1000, 2000 oder 3000 Wörter aufwiesen (n=505); Angaben in Prozent.

Insbesondere die Nachricht oder der neutrale Bericht standen als Stil der Berichterstattung im Vordergrund, was ebenfalls eine Erklärung für die Kürze der Artikel darstellt (vgl. Abb. 62).

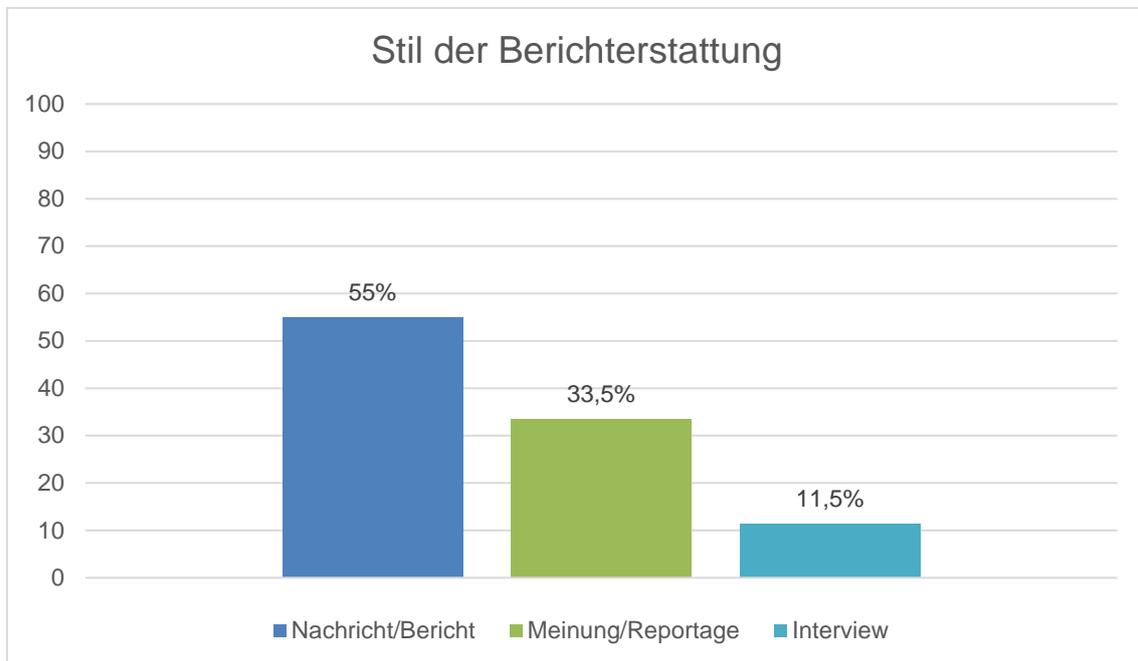


Abbildung 62: Anteil der Artikel, die als Nachricht, Meinungsbeitrag oder Interview veröffentlicht wurden (n=505); Angaben in Prozent.

60,4 Prozent aller Artikel wurden mit einer Grafik veröffentlicht, die restlichen Artikel ohne Grafik (n=505). Dies bestätigt die Theorie, dass Grafiken insbesondere bei komplexen Themen in der Berichterstattung wie Innovationen ergänzt werden sollten. Dies scheint auch auf kürzere Texte zuzutreffen. Hier hat ein Unternehmenskommunikator somit die Möglichkeit, bereits beim Versand einer Presseinformation entsprechende Grafiken zur Verfügung zu stellen. In Redaktionen, in denen häufig Zeitdruck herrscht, erhöht dies die Chance, dass die Inhalte in die Berichterstattung übernommen werden.

F5: Welche Medienroutinen der Nachrichtenauswahl und -darstellung in Bezug auf die Berichterstattung zum Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 müssen berücksichtigt werden, um die Massenmedien als Multiplikatoren für die Verbreitung der Unternehmenskommunikationsbotschaften zum Thema an die breite Öffentlichkeit nutzen zu können?

### Welche Medien und Journalisten berichten über die digitale Transformation und Industrie 4.0?

Über die Hälfte der relevanten Artikel stammte aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, gefolgt von der Welt, der Süddeutschen Zeitung und der Frankfurter Rundschau. Aus der Bild-Zeitung fielen keine Artikel in die Stichprobe (vgl. Abb. 63). Dass das komplexe Thema digitale Transformation in einem Boulevardblatt nicht aufgegriffen wurde, ist nicht überraschend. Die Bild-Zeitung würde jedoch ein Medium darstellen, um neue Zielgruppen zu erreichen. Wie eine Unternehmenskommunikation gestaltet sein sollte, dass auch Boulevardblätter berichten, wäre ein interessantes Untersuchungsthema in künftigen Arbeiten.

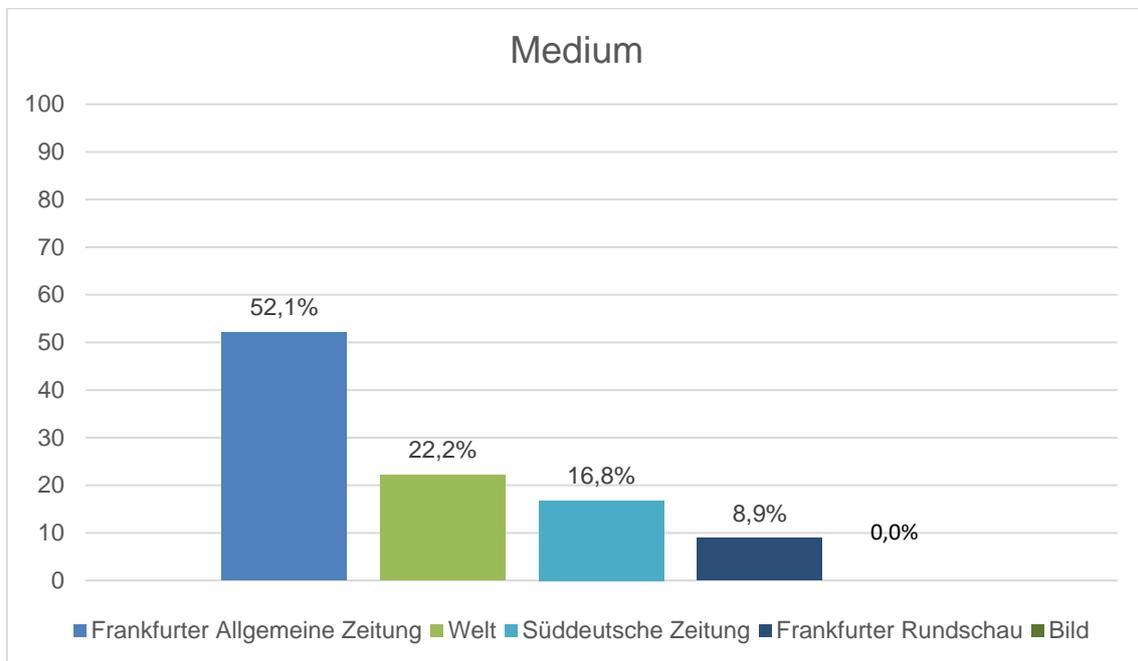


Abbildung 63: Anteil der Artikel, die in den unterschiedlichen Medien veröffentlicht wurden (n=505); Angaben in Prozent.

Die meisten Artikel zum Thema wurden in den Ressorts Wirtschaft und Unternehmen sowie in Beilagen oder Sonderpublikationen veröffentlicht (vgl. Abb. 64). Unter Sonstiges fielen Kategorien wie Politik, Technik oder Regionales. Das Technikressort, das in der Theorie häufig als wichtiges Ressort für Innovationsberichterstattung galt, machte nur 0,4 Prozent der Artikel aus. Dass das Wirtschaftsressort als ein wichtiges Ressort für die Berichterstattung zu Innovationen gilt, konnte somit bestätigt werden. Insbesondere Sonderbeilagen bilden jedoch ein Format, das bislang kaum Berücksichtigung als Nachrichtenmedium in der Innovationskommunikationsforschung gefunden hat, jedoch Po-

tenzial für komplexere Themen aufzuweisen scheint. Besonders Kooperationen beispielsweise in Form von Advertorials, die häufig Teil von Sonderpublikationen sind, könnten ein interessantes Format für eine weitere Verbreitung der Innovationen darstellen. Hier können Unternehmen selbst über Inhalte und Verbreitungsformen bestimmen und erreichen potenzielle Zielgruppen auf einem direkten Weg.

Betrachtet man die Ressorts in Verbindung mit der Stilform eines neutralen Berichts, der die Berichterstattung dominierte, kann eine weitere wichtige Schlussfolgerung gezogen werden: Insbesondere Wirtschaftsjournalisten sind für die Berichterstattung zu Innovationen rund um die digitale Transformation und Industrie 4.0 von Bedeutung. Diese sollten künftig vermehrt als Zielgruppe wahrgenommen werden – eine Anpassung der Kommunikationsinhalte auf verschiedene Zielgruppen bezogen macht somit Sinn, um zum einen verstärkt alternative Publikationsformen wie beispielsweise Boulevardblätter anzusprechen, gleichzeitig aber dem Anspruch an neutrale, sachliche und fachbezogene Berichterstattung eines Wirtschaftsjournalisten gerecht zu werden.

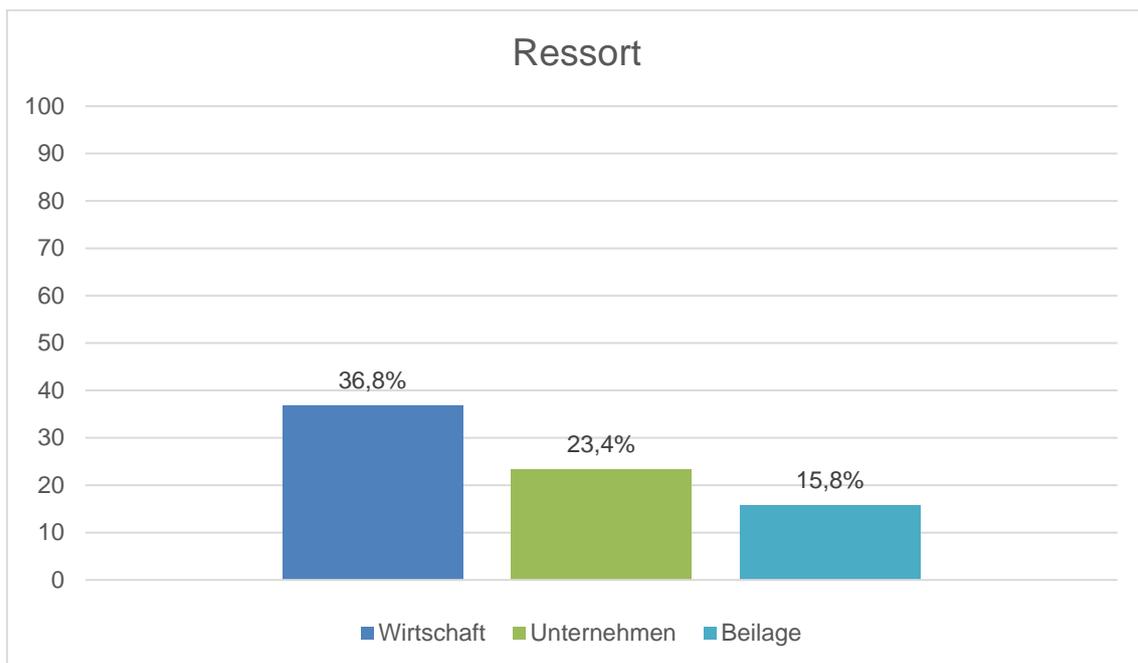


Abbildung 64: Anteil der Artikel, die in den Ressorts Wirtschaft, Unternehmen und als Beilage erschienen sind (n=505); Angaben in Prozent.

*Handelt es sich immer um die gleichen Journalisten? Berichtet ein Journalist wiederholt (positiv) über das gleiche Thema (Implementierung / Bestätigung)?*

Die Namen beziehungsweise Kürzel der Journalisten wurden offen codiert. In insgesamt 470 Artikeln war nur ein Journalist als Autor, also ohne Co-Autoren, erkennbar. Grundsätzlich veröffentlichten die meisten Autoren nur einen Artikel. Einige wenige Journalisten waren dagegen vermehrt erkennbar. Diese beschäftigten sich bei ihrem Arbeitgeber jedoch hauptsächlich mit der Berichterstattung über die Automobilbranche, weshalb ein vermehrtes Aufkommen nicht auf das Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 an sich, sondern auf die Branche, in der die Berichterstattung dieser Untersuchung stattfand, zurückzuführen ist. Diese Journalisten können für ein Unternehmen eine interessante Zielgruppe darstellen, da sie die Tätigkeiten im Zeitverlauf verfolgen und somit besser über Hintergründe Bescheid wissen, als dies bei Journalisten mit einmaliger Berichterstattung der Fall ist. Die Journalisten, die immer wieder über ein Unternehmen und seine Innovationen berichten, sollten als Stakeholdergruppe identifiziert werden, um entsprechend gute Beziehungen aufzubauen. Möglich ist beispielsweise, dass diese ab und zu mit Exklusivinformationen versorgt werden.

Somit konnten bereits drei potenzielle Zielgruppen identifiziert werden, die im Rahmen einer spezifischen bedarfsgerechten Aufbereitung der Inhalte für eine Berichterstattung zur digitalen Transformation und Industrie 4.0 künftig noch Potenziale bieten: Boulevardjournalisten, Wirtschaftsjournalisten und Journalisten der Automobilbranche.

*Wie häufig wird berichtet?*

Betrachtet man die Häufigkeit der Berichterstattung im Zeitverlauf, ist klar erkennbar, dass das Thema erst in den letzten Jahren an Fahrt aufgenommen hat (vgl. Abb. 65). In wie weit die Entwicklung weiter steigen wird, bleibt offen. Klar ist jedoch, dass hier vielfältige Chancen bestehen, das Thema künftig weiter in der Berichterstattung zu verankern. Der Rückgang der Veröffentlichungen zum Thema im Jahr 2017 ist damit zu erklären, dass die Stichprobe in der vorliegenden Arbeit Artikel bis Mai 2017 enthielt, da sie zu diesem Zeitpunkt gezogen wurde.

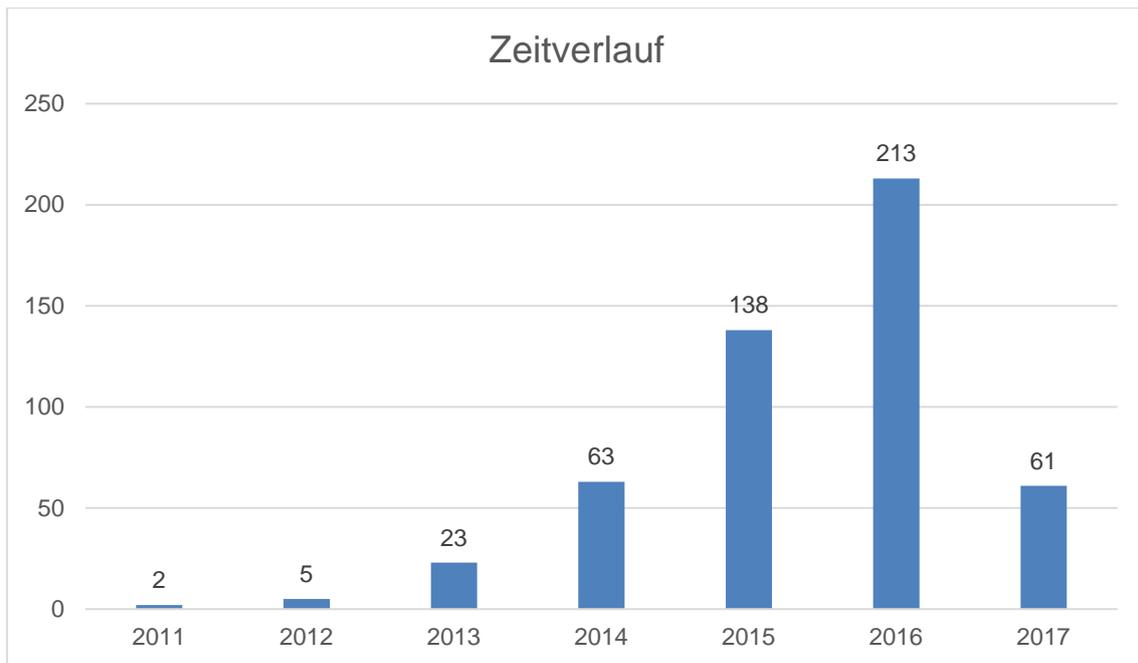


Abbildung 65: Anzahl der Artikel im Zeitverlauf (vom 01.01.2011 bis 31.05.2017).

*Welche Aktivitäten (zum Beispiel Events, Presseinformationen etc.) sind Anlass der Berichterstattung? Welche Aktivitäten führen somit vermehrt zu einer Berichterstattung? Sind Pseudo-Ereignisse, mediatisierte Ereignisse oder genuine Ereignisse erkennbar?*

In den meisten Artikeln (48,5 Prozent) war kein eindeutiger Anlass für die Berichterstattung erkennbar. War jedoch ein Hauptanlass ersichtlich, so handelte es sich in den meisten Fällen um eine Messe, eine Sitzung oder Versammlung oder aber die Veröffentlichung einer Studie bzw. von Umfrageergebnissen (vgl. Abb. 66). Innovationen zum Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 sollten daher insbesondere mit anderen Ereignissen, wie zum Beispiel den genannten, verknüpft werden. Wird eine Innovation also beispielsweise auf einer Messe vorgestellt, sollte die Wahrscheinlichkeit steigen, dass diese in der Berichterstattung entsprechend berücksichtigt wird.

Presseinformationen oder Pressekonferenzen machten nur 1,6 Prozent der erkennbaren Hauptanlässe aus.

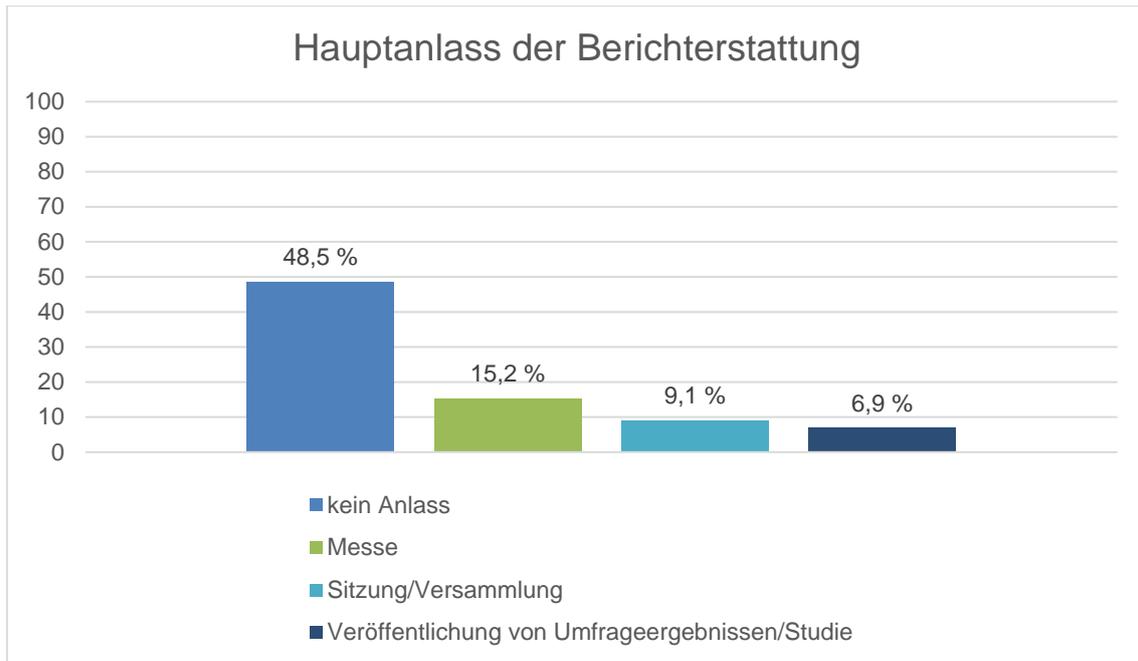


Abbildung 66: Anteil der Artikel, mit verschiedenen Hauptanlässen der Berichterstattung (n=505); Angaben in Prozent.

Messen und öffentliche Versammlungen gelten als mediatisierte oder sogar Pseudo-Ereignisse, da sie lediglich für die Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit und die Pressetage insbesondere für Journalisten veranstaltet werden. Diese sind also in der Analyse zu erkennen und spielen in der Berichterstattung zum Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 eine wichtige Rolle.

Klassische Presseinformationen und Pressekonferenzen konnten dagegen kaum als Anlass der Berichterstattung identifiziert werden. Dies muss jedoch nicht bedeuten, dass entsprechende Aktivitäten nicht zu einer Berichterstattung geführt haben. Insbesondere Presseinformationen haben zum Ziel, ohne Veränderungen als Medienbericht übernommen zu werden – ein Journalist, besonders ein Wirtschaftsjournalist, würde jedoch in seiner Berichterstattung kaum darauf verweisen, aufgrund einer Presseinformation des Unternehmens über ein Thema zu berichten. Hier stehen nur die eigentlichen Nachrichten im Fokus, nicht die Quelle. Dies trifft vermutlich auch auf viele Pseudo-Ereignisse zu, die nur eine entsprechende Berichterstattung zum Ziel haben. Würde ein Journalist erwähnen, dass er sich von der PR hat instrumentalisieren lassen und einer gewünschten Berichterstattung gefolgt ist, würde dies seinem Ruf im Hinblick auf seine Objektivität schaden. Insofern bleibt offen, ob bei den knapp 49 Prozent aller Berichte, in denen kein Anlass erkennbar war, nicht auch weitere Pseudo- oder mediatisierte Ereignisse enthalten waren.

### Welche Innovationsarten werden aufgegriffen?

Insgesamt wurden in der Analyse 1070 Innovationen erwähnt (n=505). Dabei wurde festgestellt, dass insbesondere inkrementelle Prozessinnovationen in der Berichterstattung zum Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 aufgegriffen wurden, gefolgt von inkrementellen Produktinnovationen und radikalen Prozessinnovationen (vgl. Abb. 67).

Dass insbesondere Prozessinnovationen eine Rolle spielten, lässt sich mit den Suchbegriffen der vorliegenden Arbeit erklären. Da hier bereits Industrie 4.0 als Suchbegriff für die Auswahl der Artikel der Grundgesamtheit aufgenommen wurde, fielen insbesondere Prozessinnovationen aus der Produktion in die Stichprobe.

Einen weiteren großen Anteil machten inkrementelle Produktinnovationen aus. Wie bereits vermutet, liegt ein Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit insbesondere auf Produktinnovationen, da diese einen direkten Kundennutzen aufweisen. Dies bestätigt das vorliegende Ergebnis. Dienstleistungsinnovationen spielten dagegen in der Berichterstattung der vorliegenden Arbeit kaum eine Rolle. Auch dies zeigt, dass in der Kommunikation Dienstleistungsinnovationen am besten mit Produktinnovationen kombiniert werden sollten.

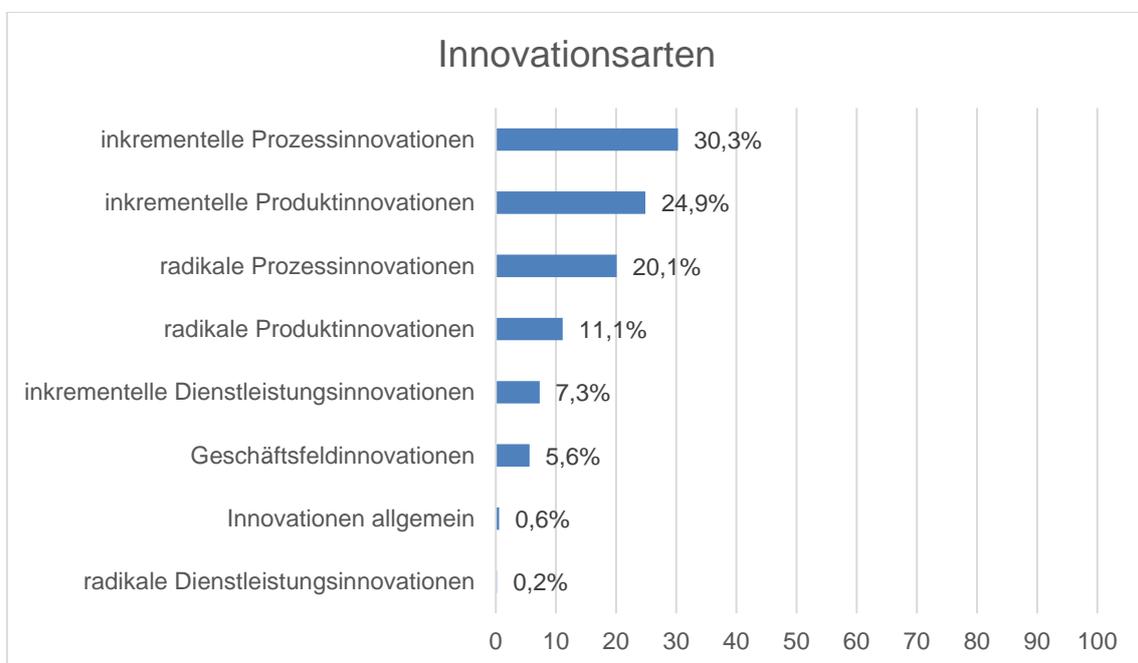


Abbildung 67: Innovationen aufgegliedert nach der Innovationsart, die in den Artikeln dargestellt wurde (n=1070); Angaben in Prozent.

### Welche Themen der digitalen Transformation und Industrie 4.0 werden genannt?

In der vorliegenden Arbeit wurden die drei Hauptthemen eines Artikels codiert. Hauptthema der meisten Artikel war das Thema Smart Factory und Produktion. Betrachtet man sich das erste Hauptthema eines jeden Artikels, so dominierten hier die Smart Factory, das Thema Mobilität sowie Produktthemen wie das vernetzte Fahrzeug. Beim Hauptthema 2 eines Artikels sah die Verteilung ähnlich aus. Lediglich beim dritt wichtigsten Thema eines Artikels standen vermehrt das Thema Mobilität an erster und an dritter Stelle das Thema IT im Fokus (vgl. Abb. 68).

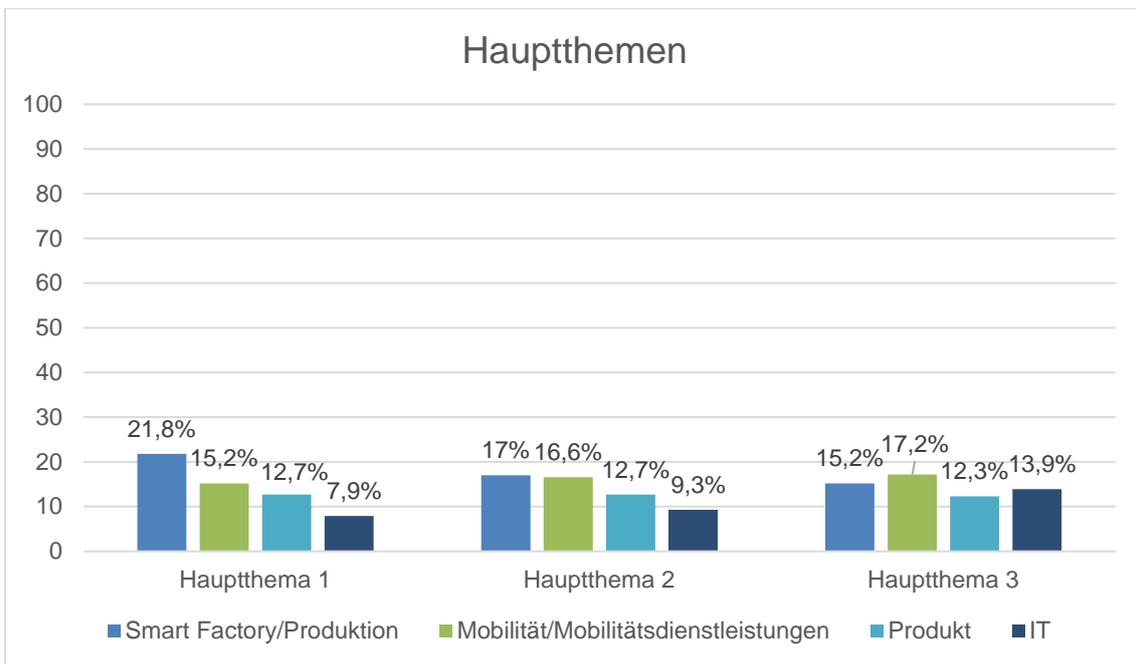


Abbildung 68: Anteil der Artikel, die verschiedene Hauptthemen aufwiesen (n1=505; n2=440; n3=309); Angaben in Prozent.

### Welche Nachrichtenfaktoren sind erkennbar?

Insgesamt wurden in den Artikeln 317 Nachrichtenfaktoren identifiziert, wobei ein Fall der Kategorie Sonstiges zugeordnet werden konnte. Der Faktor Elite-Nationen spielte hierbei die größte Rolle (vgl. Abb. 69). Dies kann insbesondere damit zusammenhängen, dass das Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 bei den großen und wohlhabenden Industrie-Nationen, die als Elite-Nationen bezeichnet werden können, bereits verankert und die Umsetzung weit fortgeschritten ist. Der Nachrichtenfaktor Negativismus bezeugt, dass das Thema nach wie vor mit großen Ängsten versehen ist. Umso

wichtiger ist es im Rahmen der Innovationskommunikation eines Unternehmens daher, aufzuklären und positive Botschaften zu senden.

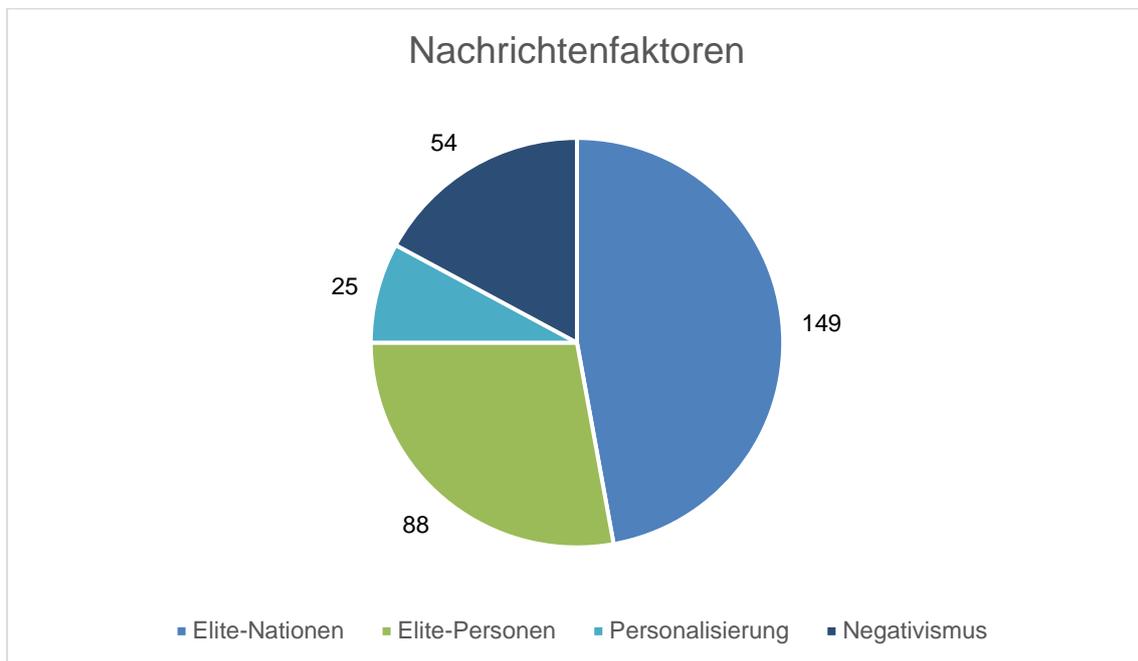


Abbildung 69: Anzahl der Nachrichtenfaktoren.

#### *Wer sind die Akteure, über die berichtet wird?*

In den Artikeln wurden jeweils die drei Hauptakteure codiert, die die Berichterstattung dominierten. Unternehmensvertreter anderer Branchen waren in den drei Akteurskategorien am häufigsten vertreten (vgl. Abb. 70). Auch politische Akteure oder aber Personen aus Wissenschaft oder Instituten bildeten wichtige Protagonisten in der Berichterstattung. Akteure aus der Automobilbranche spielten kaum eine Rolle, lediglich die Volkswagen AG konnte in rund 11 Prozent der Artikel die Rolle des Hauptakteurs 1 oder 2 einnehmen. In einer neutralen Berichterstattung in Form von Nachrichten ist es naheliegend, eher branchenfremde Personen zu Wort kommen zu lassen, anstelle von Vertretern der Automobilkonzerne.

Allianzen mit anderen Konzernen sind somit wichtig in Bezug auf eine entsprechend positive Berichterstattung. Politische Kommunikation und die Kommunikation mit Partnern sollten somit in der Innovationskommunikation nicht vernachlässigt werden. Äußern sich diese Partner positiv gegenüber der Presse zu einer Innovation des Unternehmens,

so wirkt dies glaubwürdiger und hat eine größere Chance, in die Berichterstattung aufgenommen zu werden.

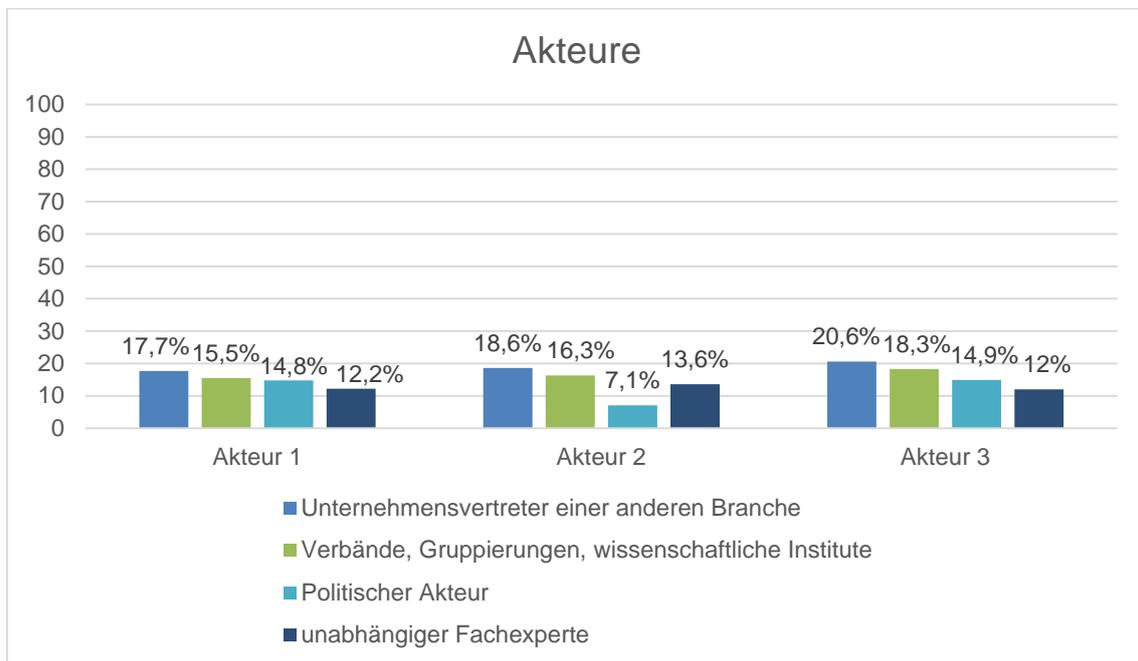


Abbildung 70: Anteil der Artikel, die unterschiedliche Hauptakteure aufwiesen (n1=452; n2=295; n3=175); Angaben in Prozent.

### *Werden Experten, also opportune Zeugen, in der Berichterstattung zitiert?*

Wie Abbildung 70 zeigt, spielten unabhängige Fachexperten eine wichtige Rolle in einem Großteil der Artikel zum Thema digitale Transformation und Industrie 4.0. Experten dienten dabei auch als wichtige Informationsquelle in den Artikeln. Insgesamt wurden sie 172 Mal in den Artikeln als Informationsquelle angegeben (n=505).

Neben den eben genannten Partnern sollten daher als weitere wichtige Zielgruppe bei einer spezifischen Aufbereitung von Inhalten berücksichtigt werden: Boulevardjournalisten, Wirtschaftsjournalisten, Journalisten der Automobilbranche, Fachexperten, Partner und politische Vertreter.

*In welcher Tonalität wird über das Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 berichtet?*

Wie Abbildung 71 zeigt, ist die Berichterstattung zum Thema mit 42,4 Prozent grundsätzlich eher positiv.

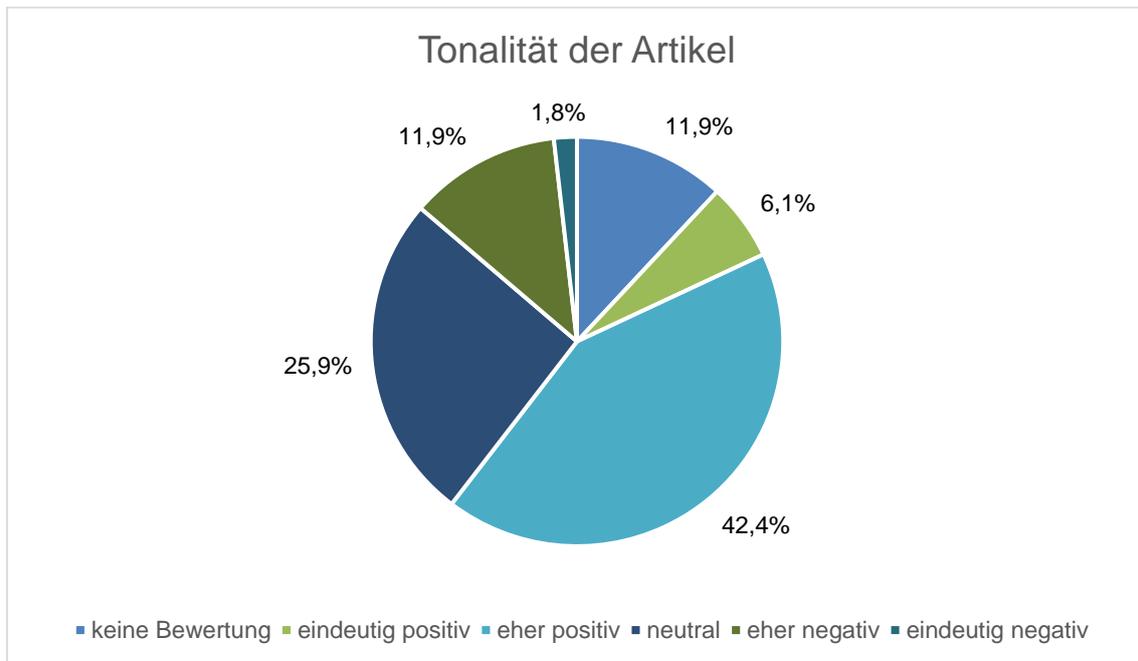


Abbildung 71: Anteil der Artikel mit unterschiedlicher Tonalität zum Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 (n=505); Angaben in Prozent.

Dass der Nachrichtenfaktor Negativismus jedoch ebenfalls eine große Rolle spielt, steht auf den ersten Blick im Widerspruch dazu. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass zwar Ängste als Anlass der Berichterstattung eine Rolle spielen, jedoch durch fachliche Argumente, beispielsweise in Form von Expertenwissen, viele Vorurteile ausgeräumt werden können und somit die Vorteile einer Innovation im Vordergrund stehen.

Dies widerlegt jedoch Tabelle 9 in Teilen. Hier sieht man die jeweilige Bewertung der Artikel, wenn auch der Nachrichtenfaktor Negativismus im Artikel enthalten war. Es ist klar erkennbar, dass die Artikel in ihrer Tendenz nie positiv bewertet wurden, wenn Negativismus gleichermaßen enthalten war. Wenn Negativismus im Artikel erkennbar war, so war in den meisten Fällen auch die Gesamtbewertung eher negativ.

Dies bestätigt auch ein Vergleich der Mittelwerte. War Negativismus erkennbar, so lag die Bewertung bei einem Mittelwert von 3,8, was tendenziell negative Bewertung bedeutet. War kein Negativismus im Artikel enthalten, lag der Mittelwert bei 2,07, einer eher positiven Bewertung der Artikel.

	<i>Negativismus</i>		<i>Kein Negativismus</i>	
	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent
<i>Keine Bewertung</i>	3	0,59	57	11,24
<i>Negative Bewertung</i>	45	8,88	26	5,13
<i>Ambivalente Bewertung</i>	8	1,58	123	24,26
<i>Positive Bewertung</i>	0	0	245	48,32
<i>Mittelwerte</i>	3,8		2,07	

Tabelle 9: Anzahl und Prozent der Artikel mit positiver, negativer, ambivalenter oder keiner Bewertung in Verbindung mit dem Nachrichtenfaktor Negativismus.

Eine negative Assoziation sollte in Artikeln also seitens der Unternehmenskommunikation unbedingt vermieden werden.

#### *Wie werden Innovationen von unterschiedlichen Akteuren bewertet?*

Insgesamt wurden 528 wertende Aussagen über Innovationen codiert. Urheber der Aussagen war in den meisten Fällen ein Kunde, der im Artikel zitiert wurde, gefolgt von Gruppierungen, Verbänden oder wissenschaftlichen Institutionen (vgl. Abb. 72).

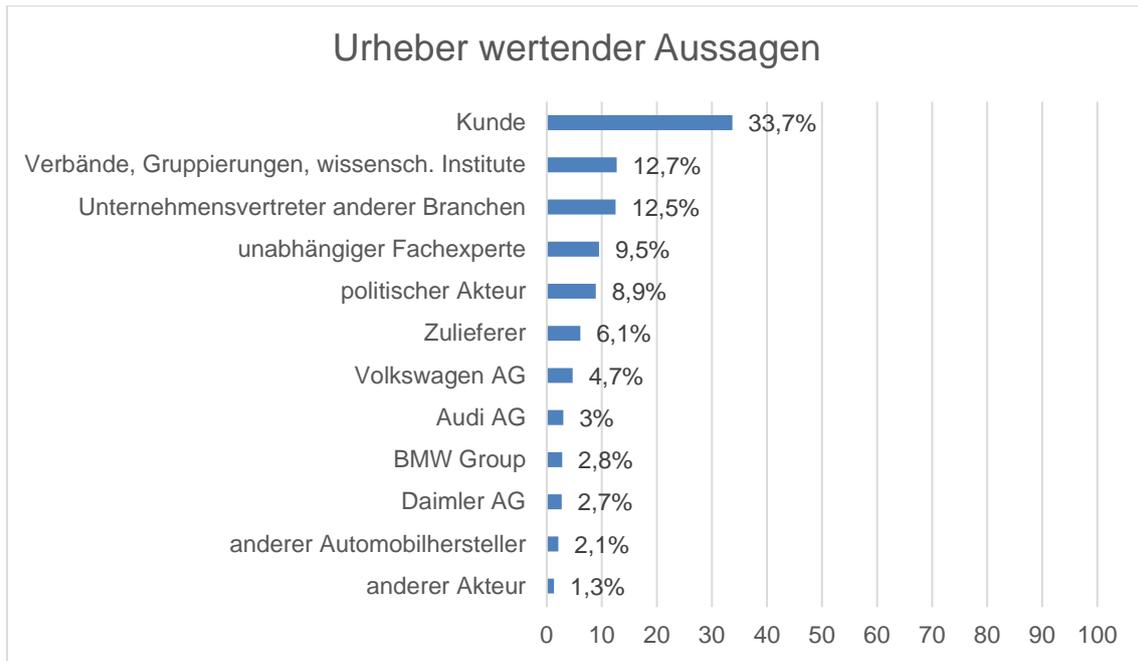


Abbildung 72: Wertende Aussagen über Innovationen, aufgegliedert nach dem Urheber (n=528); Angaben in Prozent.

Wertende Aussagen bezogen sich dabei überwiegend auf Prozessinnovationen, insbesondere aus dem Bereich Smart Factory und Produktion (vgl. Abb. 73 und 74).

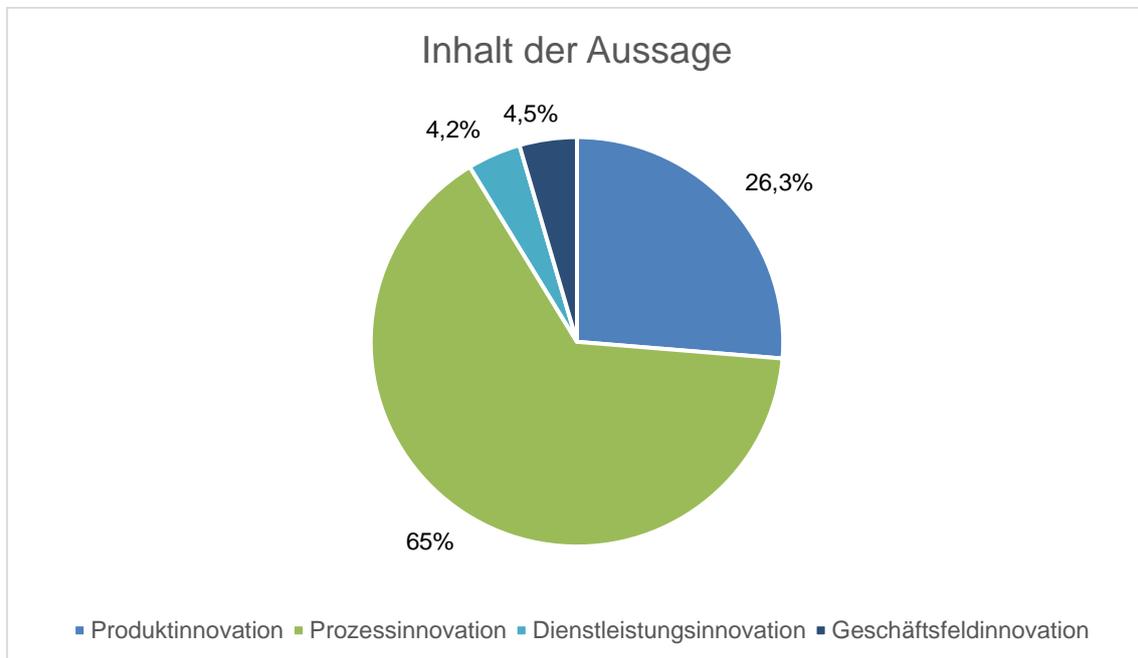


Abbildung 73: Wertende Aussagen über Innovationen, aufgegliedert nach dem Inhalt der wertenden Aussage in Form einer Innovationsart (n=528); Angaben in Prozent.

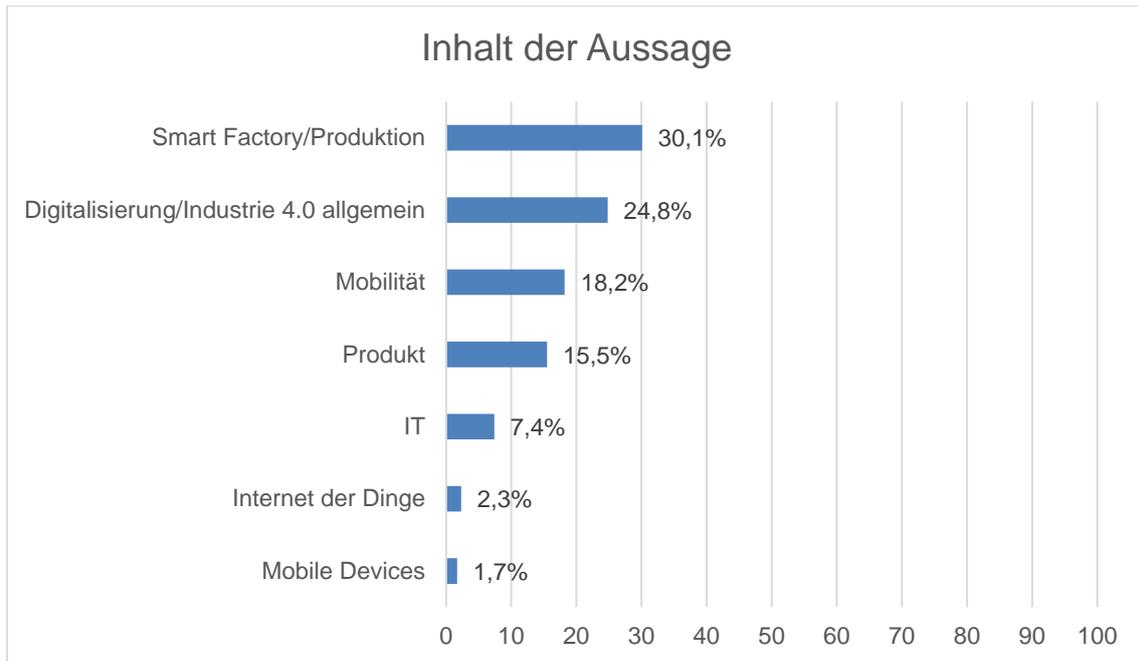


Abbildung 74: Wertende Aussagen über Innovationen, aufgegliedert nach dem Inhalt der wertenden Aussage in Form eines spezifischen Themas (n=528); Angaben in Prozent.

Die meisten Innovationen wurden dabei eindeutig positiv dargestellt (vgl. Abb. 75).

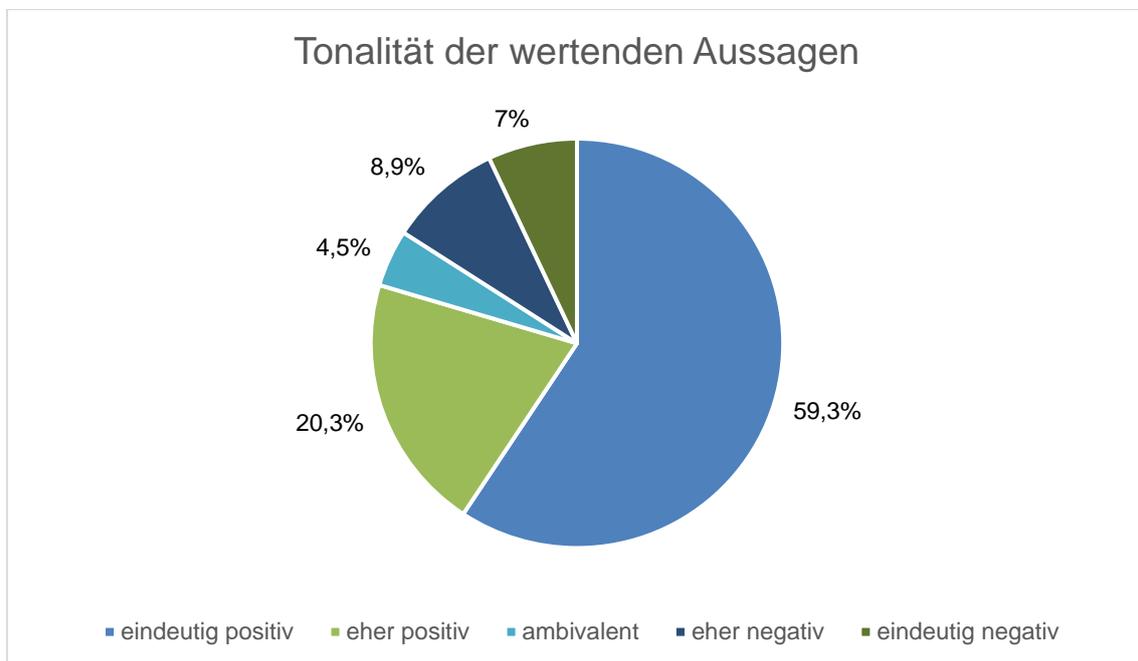


Abbildung 75: Wertende Aussagen über Innovationen, aufgegliedert nach der Tendenz der Darstellung (n=528); Angaben in Prozent.

Tabelle 10 zeigt, dass alle Innovationsarten positiv bewertet wurden, ein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen konnte nicht festgestellt werden. Vergleicht man die

Mittelwerte, sieht man, dass Dienstleistungsinnovationen im Schnitt am positivsten bewertet wurden – auch wenn über diese Innovationsart nicht so häufig berichtet wird, so birgt sie doch Potenzial für eine positive Wahrnehmung in der Öffentlichkeit.

Alle Innovationen wiesen auch einen Bezug zu Innovationen rund um die Digitalisierung in der Automobilbranche auf.

	<i>Produkt- innovationen</i>		<i>Prozess- innovationen</i>		<i>Dienstleistungs- innovationen</i>		<i>Geschäftsfeld- innovationen</i>	
	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent
<i>Eindeutig positiv</i>	82	15,53	209	39,58	12	2,27	10	1,89
<i>Eher positiv</i>	23	4,36	66	12,50	8	1,52	10	1,89
<i>Ambivalent</i>	3	0,57	19	3,60	1	0,19	1	0,19
<i>Eher negativ</i>	16	3,05	28	5,30	0	0	3	0,57
<i>Eindeutig negativ</i>	15	2,86	21	3,98	1	0,19	0	0
<i>Mittelwerte</i>	1,99		1,79		1,64		1,88	

Tabelle 10: Anzahl und Prozent der Artikel mit unterschiedlicher Bewertung der einzelnen Innovationsarten (n=528).

Betrachtet man die Tendenz der Darstellung in Verbindung mit dem Urheber der Aussagen, so lässt sich erkennen, dass die Mittelwerte bei allen Urhebern zwischen 1,13 und 1,70 lagen, was für eine sehr gute Bewertung spricht. Einzige Ausnahme bildeten die unabhängigen Fachexperten, die Kunden und die sonstigen Urheber. Hier lagen die Mittelwerte bei 2,34, 2,33 und 3,0, was im Vergleich zu den anderen Bewertungen schlechter ist. Dies ist insbesondere deswegen als kritisch zu sehen, da besonders Fachexperten als wichtige Meinungsführer gelten und Kunden die Zielgruppe darstellen, die die

Innovationen nutzen sollen und über den finanziellen Erfolg eines Unternehmens entscheiden. Eine mögliche Erklärung könnte erneut am Themengebiet der vorliegenden Arbeit liegen. Da Innovationen aus dem Bereich Digitalisierung und Industrie 4.0 häufig Prozessinnovationen sind, haben Kunden und Fachexperten häufig keine direkten Berührungspunkte mit der Innovation. Dies könnte durch Tage der offenen Tür oder spezielle Veranstaltungen gelöst werden, bei denen Kunden und Experten Einblicke in unternehmensinterne Prozesse erhalten.

Betrachtet man sich, zu welcher Innovationsart Kunden und Fachexperten die meisten Aussagen trafen, fällt auf, dass dies mit 107 bzw. 38 die Prozessinnovationen waren (vgl. Tabelle 11). Da ihre Aussagen zwar immer noch im positiven Bereich lagen, jedoch im Vergleich zu den anderen Aussageurhebern eher schlechter ausfielen, lässt sich hier ebenfalls ein Bedarf nach Aufklärung erkennen.

	<i>Produkt- innovationen</i>		<i>Prozess- innovationen</i>		<i>Dienstleistungs- innovationen</i>		<i>Geschäftsfeld- innovationen</i>	
	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent
<i>Aussagen von Kunden</i>	50	21,93	107	46,93	13	5,70	8	3,51
<i>Aussagen von Fachexperten</i>	7	3,07	38	16,67	3	1,32	2	0,88

Tabelle 11: Anzahl und Prozent der Artikel mit Aussagen von Fachexperten und Kunden zu Innovationsarten.

F7: Lässt sich in der Berichterstattung der Medien erkennen, dass auch ein Journalist das Innovations-Verarbeitungsmodell durchläuft, bevor er über eine Innovation berichtet?

*Welche und wie viele Quellen oder Sichtweisen werden in den Artikel integriert? (Wissen)*

Insgesamt dominierten Artikel die Berichterstattung, die lediglich eine oder zwei Quellen vorweisen konnten (vgl. Abb. 76).

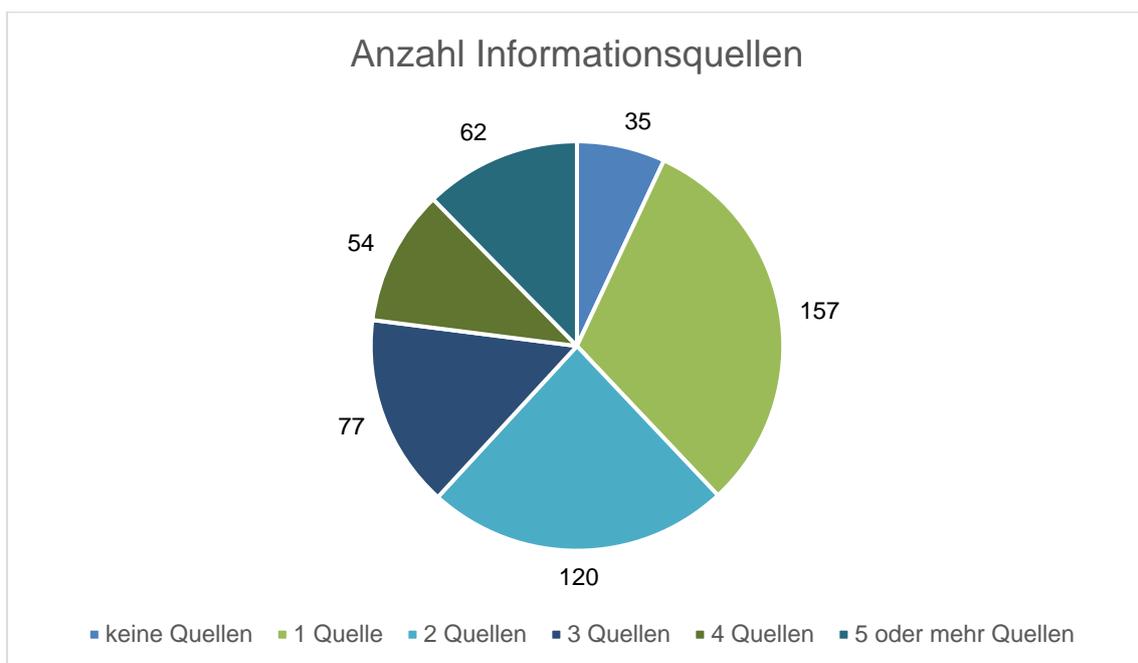


Abbildung 76: Anzahl der Artikel mit unterschiedlicher Zahl an Informationsquellen (n=505).

Bei den Informationsquellen spielten insbesondere Führungskräfte eines Unternehmens eine besondere Rolle. Wenn sie auch nicht als eigenständige Akteure in Artikeln aufgetreten sind, so konnten sie dennoch als Fachexperten Informationen zur Verfügung stellen (vgl. Abb. 77).

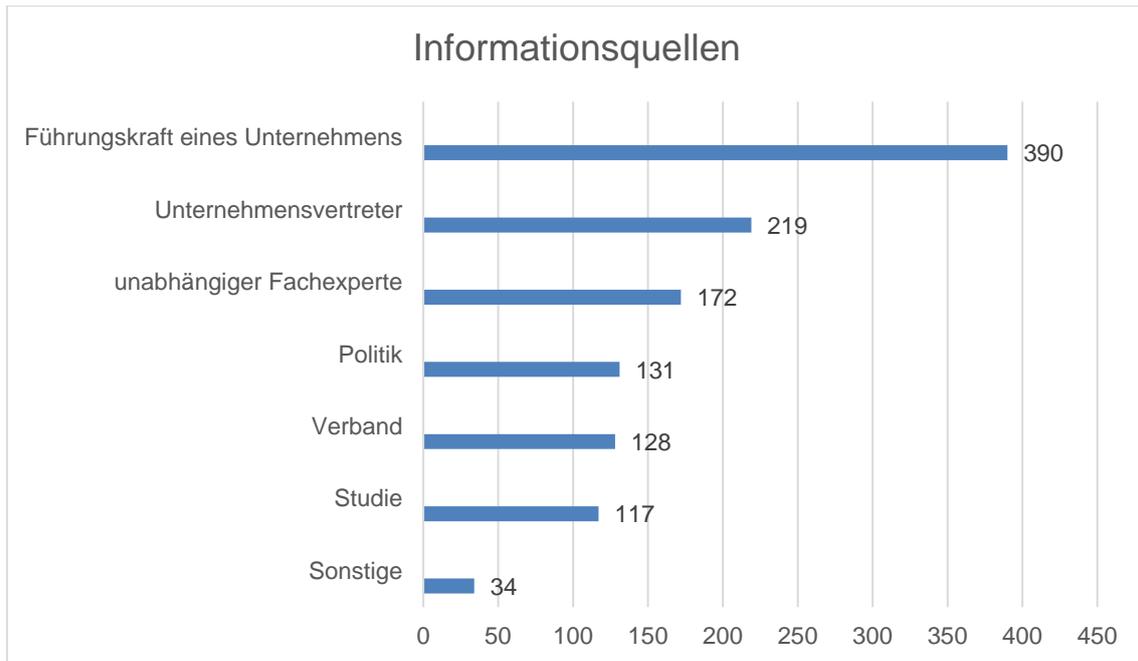


Abbildung 77: Anzahl der Artikel mit den verschiedenen Informationsquellen.

#### *Wie wird die öffentliche Meinung zur Innovation dargestellt? (Persuasion)*

Es sollte ebenfalls untersucht werden, ob die öffentliche Meinung zum Thema und einer bestimmten Innovation dargestellt wird, was in 87,1 Prozent nicht der Fall war (n=505). Dies muss jedoch nicht heißen, dass Journalisten sich bei ihrer Berichterstattung nicht auch von ihrer Wahrnehmung der öffentlichen Meinung beeinflussen lassen. Ein Journalist greift überwiegend die Themen auf, die seiner Meinung nach von öffentlichem Interesse sind, wie in Kapitel 4 erläutert. Wenn die Darstellung der öffentlichen Meinung in den Artikel integriert wurde, so ließ sich keine Tendenz ableiten, ob dies vorwiegend positiv, negativ oder neutral vorgenommen wurde.

#### *Ist eine eigene Meinung des Journalisten erkennbar? (Persuasion / Entscheidung)*

Die vermutete Meinung des Journalisten lässt sich in genau der Hälfte der Artikel nicht identifizieren. War sie jedoch erkennbar, so war sie in den meisten Fällen positiv (vgl. Abb. 78). Dies lässt darauf schließen, dass ein Journalist tatsächlich überwiegend dann über ein Thema aus dem Bereich digitale Transformation und Industrie 4.0 berichtet, wenn er selbst eine positive Meinung zum Thema vertritt. Dass seine Meinung in vielen Fällen nicht dargestellt wurde, hängt auch mit dem Neutralitätsgebot des Journalismus zusammen, da ein Großteil der Artikel in Form von Nachrichten und Berichten vorlagen.

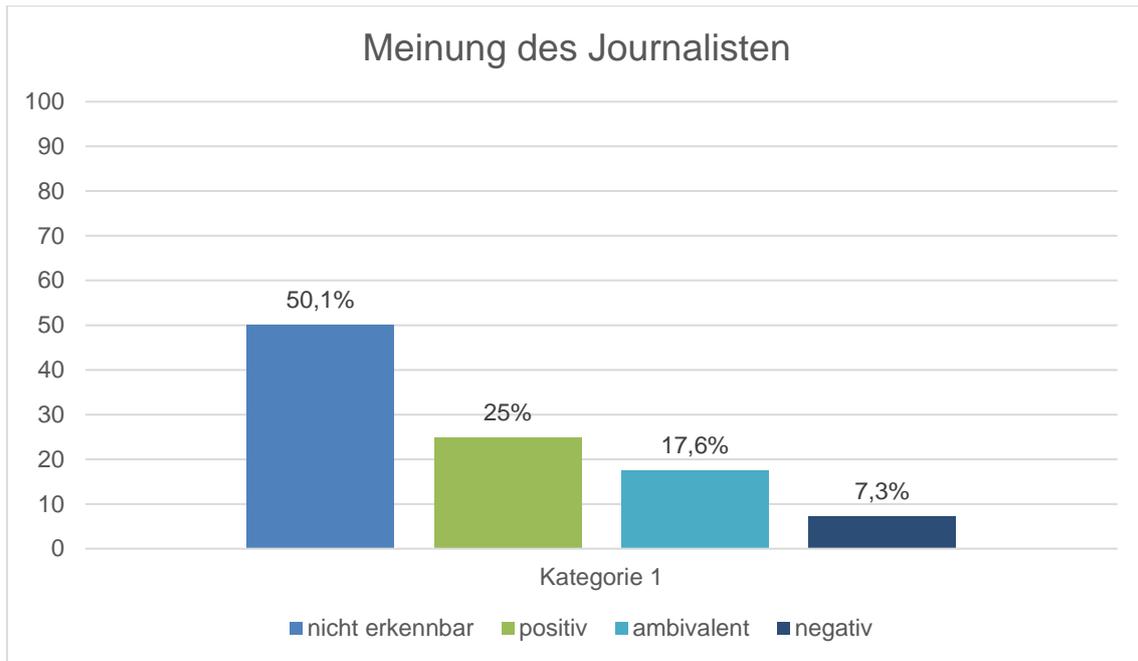


Abbildung 78: Anteil der Artikel mit unterschiedlicher vermuteter Meinungstendenz des Journalisten zur Innovation und dem Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 (n=505); Angaben in Prozent.

Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse lassen somit eine erste Bestätigung vermuten, dass das Innovations-Verarbeitungsmodell als ein neuer Ansatz der Nachrichtenauswahl gewertet werden kann. Journalisten informieren sich aus unterschiedlichsten Wissensquellen und verarbeiten Innovationsinhalte entsprechend ihrer eigenen Prozesse, die sich zum Teil als positive Darstellung der eigenen Meinung in der Berichterstattung äußern.

#### 4.4. Diskussion des Innovations-Verarbeitungsmodells mit Journalisten

Um die aus der Inhaltsanalyse stammenden Ergebnisse besser einordnen zu können und eine Einschätzung der Praxistauglichkeit des Innovations-Verarbeitungsmodells zu erhalten, wurde das Modell im Rahmen von Experteninterviews mit Journalisten diskutiert.

##### 4.4.1. Methodik

Die Durchführung der Experteninterviews wurde in die Erstellung einer Master-Thesis an der Universität Hohenheim zusammen mit der Daimler AG integriert (vgl. Bieller 2018: 48). Experten werden in erster Linie zu ihren Erfahrungen im entsprechenden Handlungskontext befragt (vgl. Blöbaum / Nölleke / Scheu 2016: 175). Ihr Wissen, das sie sich angeeignet haben, soll dabei vermittelt werden (vgl. Meuser / Nagel 2009: 469). Exper-

ten strukturieren „mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für Andere“ (Bogner / Littig / Menz 2014: 13). Das Experteninterview wird meist als Leitfadeninterview geführt (vgl. Gläser / Laudel 2010).

In ihrer Thesis untersuchte Bieller unter anderem die Erwartungen der Journalisten an eine Innovationsberichterstattung (vgl. Bieller 2018: 48). Im Rahmen von drei Experteninterviews mit Journalisten wurde folgender Aspekt zum Innovations-Verarbeitungsmodell als letzten Befragungsaspekt in den Leitfaden der Untersuchung integriert.

„Es geht nun darum, inwiefern Sie das Modell und dessen Adaption auf sich selbst beurteilen. Denken Sie dabei an Ihren praktischen Prozess, wenn Sie das erste Mal von einer Innovation erfahren, bis zu dem Moment, in dem Sie entscheiden, das Thema in die Berichterstattung aufzunehmen und vielleicht sogar regelmäßig darüber zu berichten. Wäre das für Sie in dieser (theoretischen) Form denkbar? Erscheint Ihnen dieser Ablauf logisch? Können Sie diese Abläufe und Muster auf sich übertragen, wenn Sie darüber nachdenken, wie Sie Innovationsthemen auswählen?“

Die Journalisten wurden per E-Mail zu ihrer Teilnahme an Expertengesprächen angefragt. Die Interviews fanden mit folgenden Gesprächspartnern statt:

- Journalist eines General Interest-Mediums (J1)
- Journalist eines Automobil-Fachmediums (J2)
- Journalist eines Wirtschafts-Mediums (J3)

#### 4.4.2. Ergebnisse und Interpretation

Zielsetzung der Experteninterviews war ein erster Beitrag zur Validierung des Innovations-Verarbeitungsmodells. Dass die Prozesse des Modells eine realistische Rolle im Nachrichtenauswahlprozess der Journalisten spielen, konnte von den Befragten bestätigt werden. „Die Journalisten befürworteten den logischen Aufbau und sehen das Modell als einen gewissen Kriterienkatalog, der bei der Auswahl von Innovationen angewendet wird. Insgesamt stimmen die Journalisten den Phasen zu, die man bei jedem Auswahlprozess unbewusst durchläuft“ (vgl. Bieller 2018: 77). J1 betont beispielsweise, dass die meisten Prozesse unterbewusst ablaufen.

### *Wissen*

Bei der Wissens-Phase waren sich alle Journalisten einig, dass diese eine wesentliche Rolle in ihrem Nachrichtenauswahlprozess spielt – ohne Wissen könne schließlich keine Berichterstattung erfolgen. Jedoch erfolge eine Priorisierung der Informationsquellen. J3 gab beispielsweise an, dass Informationen aus anderen Medien für ihn nur eine untergeordnete Rolle spielen.

### *Persuasion*

Bei der Einstellungsbildung betonten alle befragten Journalisten, dass es weniger auf die persönliche Meinung des Berichterstatters ankommt, als vielmehr darauf, ob ein Thema als relevant wahrgenommen wird. Um dies richtig einschätzen zu können, müsse der Inhalt der Innovation sowie die Geschichte, die seitens der Unternehmenskommunikation erzählt werden soll, verstanden werden.

Wird das Innovations-Verarbeitungsmodell als Nachrichtenauswahl-Ansatz herangezogen, muss daher der Faktor der Einschätzung der Relevanz eines Themas aufgenommen werden – dies wird ansatzweise bereits durch die Wahrnehmung der öffentlichen Meinung berücksichtigt. Für J1 war klar: Die ersten beiden Phasen sind die entscheidenden im Modell.

### *Entscheidung*

Die Entscheidungsphase durchläuft ein Journalist laut J3 mehrfach täglich. In der wachsenden Informationsflut spiele die bewusste Entscheidung für ein Thema oder gegen ein anderes eine wichtige Rolle. Die redaktionelle Linie spiele dabei seiner Ansicht nach eine größere Rolle als die persönliche Meinung über ein Thema, beispielsweise wenn ein Thema von der Ressortleitung explizit gewünscht wird. J2 betonte jedoch, dass es selten vorkommt, dass Themen abgelehnt werden, nur weil sie nicht zur generelleren redaktionellen Linie eines Mediums passen.

Bei der Risikobeurteilung gingen die Meinungen der befragten Journalisten klar auseinander. J1 war der Meinung, dass es bei Innovationen selten zu einem zu hohen Risiko für eine Berichterstattung kommt, sodass er diesen Aspekt als nicht bedeutend einstufte. J3 dagegen betonte, dass in seiner täglichen Arbeit eine Risikoabwägung immer stattfindet. Seine wirtschaftliche Berichterstattung habe beispielsweise für Unternehmen fast immer eine entsprechende Konsequenz, manche Themen hätten sogar Auswirkungen

auf den Kapitalmarkt. Eine Abwägung der Folgen von Formulierungen fände somit immer statt. J2 bezeichnete die Risikobewertung darüber hinaus als kognitiven Filter, mit dem man die Platzierung abwägt.

Die Unterschiede in der Beurteilung der Journalisten können hier gegebenenfalls auf das Medium zurückgeführt werden. Ein Journalist eines weltweitbekannten Wirtschaftsmagazins hat durch seine Berichterstattung unter Umständen größeren Einfluss als ein Journalist eines General Interest- oder Fachmediums.

J2 betonte an dieser Stelle zudem, dass das für ihn wichtigste Kriterium in der Entscheidungsphase der Neuigkeitswert einer Nachricht ist. „Ein befragter Journalist schlägt daher vor, eine Priorisierung an Kriterien, eine Art Trichter der Kausalität, im Modell vorzunehmen, um deutlich zu machen, welche Faktoren im Entscheidungsprozess am wichtigsten sind. Die im Modell zusammengefassten ‚Einflussfaktoren auf den Journalisten‘ könnten nochmals differenziert werden, sodass klar wird, welche Kriterien mit welcher Relevanz Einfluss nehmen“ (Bieller 2018: 79).

### *Implementierung*

Auch in Bezug auf die Implementierung gingen die Meinungen der Journalisten auseinander. J3 betonte beispielsweise, dass eine Implementierung insbesondere bei branchenübergreifenden Themen, die sich auch in den Geschäftszahlen widerspiegeln, immer wieder vorkommt. Als Beispiel nannte er das Autonome Fahren oder auch Themen, bei denen ein Unternehmen mit einem anderen auf strategischer Ebene kooperiert. J1 stimmte zu, dass bei großen Themen eine Implementierung durchaus zu beobachten ist.

Bei Alltagsthemen jedoch finde eine Implementierung nur in den wenigsten Fällen statt, so J1. Man wisse als Journalist zwar, dass man bereits darüber berichtet hat, so erklärte er, dass dies jedoch ein Wiederaufgreifen des Themas zur Folge habe, sei mehr die Ausnahme als die Regel.

Bieller fasst zusammen (Bieller 2018: 79): „Diese Phase ist folglich im Vergleich zu den vorherigen Phasen, die immer durchlaufen werden, in gewissem Maße nur ein optionaler Prozess, der nicht immer stattfinden muss.“

### *Evaluation*

Zur Evaluationsphase äußerte sich lediglich J1. Laut seiner Meinung findet eine aktive Suche nach Bestätigung nicht statt. Habe man berichtet und eine Innovation erlange künftig weiter an Bedeutung, so fühle man sich jedoch nach seiner Aussage bestätigt.

### *Zusammenfassung*

Grundsätzlich bestätigten alle befragten Journalisten die Gültigkeit der Phasen und Prozesse des Innovations-Verarbeitungsmodells. Dieses kann somit als neuer Ansatz der Nachrichtenauswahl speziell in Bezug auf Innovationsthemen angenommen werden. Die Aussagen aus Kapitel 4.3.2 werden dadurch ebenfalls bestätigt. Die ersten Phasen werden dabei von den Journalisten bewusst durchlaufen, da es sich hierbei um einen aktiven Prozess handelt. Eine Implementierung und Bestätigung finden eher unterbewusst statt. Grundsätzlich kann das Modell um eine Priorisierung der Faktoren adaptiert werden. Ergänzt wurden zudem die Aspekte der Relevanz und des Neuigkeitswerts eines Themas, die maßgeblich zur Entscheidungsfindung einer Berichterstattung beitragen.

## 5. Fazit und Ausblick

Die vorliegende Arbeit hatte zum Ziel, aufzuzeigen, wie durch eine integrierte Unternehmenskommunikation Akzeptanz für Innovationen unter anderem mit Hilfe der Massenmedien geschaffen werden kann.

### *Rückblick und Fazit der vorliegenden Arbeit*

Innovationen wurden insbesondere Anfang des 21. Jahrhunderts in der Kommunikationsforschung untersucht. Zahlreiche Autoren beschäftigten sich mit Anwendungen und Definitionen von Innovationen und entsprechender Innovationskommunikation. Insbesondere die Arbeiten von Zerfaß und Mast sowie Nordfors stachen als wichtige theoretische Untersuchungen hervor.

Viele Forschungslücken blieben jedoch offen, die bis heute nicht weiter verfolgt wurden. Dazu gehören beispielsweise ein strategischer Ansatz, der die Außenperspektive der Akzeptanzbildung berücksichtigt, oder konkrete Ansätze für die Anwendung der Unternehmenskommunikation in Form von Konzepten. Zudem ist fraglich, ob die Erkenntnisse aus den 2010er Jahren heute noch Gültigkeit besitzen.

Die vorliegende Arbeit leistete daher einen Beitrag, das Forschungsfeld der Innovationskommunikation mit neuen und aktuellen Ansätzen zu ergänzen. Hierfür wurde zunächst definiert, was eine Innovation für die vorliegende Arbeit kennzeichnet. Der Begriff der Innovation wurde wie folgt definiert:

*Innovation sind Neuerungen von Produkten, Prozessen oder Dienstleistungen, die sowohl Verbesserungen des bereits Bestehenden betreffen, als auch radikale Veränderungen mit sich bringen, und die von der breiten Öffentlichkeit als neu empfunden werden. Innovationen erstrecken sich über mehrere Phasen, die von der Entwicklung einer reinen Invention bis zu ihrer Markteinführung und wirtschaftlichen Nutzung reichen sowie eine soziale massenhafte Nutzung und Etablierung in der Gesellschaft beinhalten.*

In Kapitel 2.1. wurden zunächst die Grundlagen des Innovationsmanagements aus einer wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive dargestellt. Es konnte erläutert werden, dass Innovationen für ein Unternehmen häufig stark risikobehaftet sind und dass die Innovationskommunikation daher als Vermittler eine entscheidende Rolle im gesamten Innova-

tionsmanagement einnimmt. Die Innovationskommunikation wurde in Kapitel 2.2. dargestellt. Neben Forschungsstand und Forschungslücken wurde auf Herausforderungen, Ziele und Akteure der Innovationskommunikation eingegangen. Methoden und Instrumente wurden auf einer operativen Ebene vorgestellt, die die Basis für den weiteren Verlauf der Arbeit bildeten. Insbesondere Methoden wie Campaigning, Framing, Storytelling oder Personalisierung in Verbindung mit Grafiken und einer einfachen Sprache können, so die Erkenntnisse, geeignet sein, Innovationen erfolgreich zu kommunizieren.

Nachdem in Kapitel 2.1. und 2.2. die Grundlagen des Innovationsmanagements und der Innovationskommunikation diskutiert wurden, wurde in Kapitel 2.3. das Innovations-Verarbeitungsmodell und ein dazugehöriges Kommunikationskonzept entwickelt. Hierzu wurden zunächst unterschiedliche Phasen der Innovationsentwicklung sowie der Diffusion im Markt definiert, die einen Rahmen für das Innovationsverarbeitungs-Modell darstellen sollten. Ein Fokus wurde auf die Diffusionsphasen gelegt, da nur diese für die breite Öffentlichkeit sichtbar sind. Grundlage für die Diffusionsphasen bildete das Modell von Rogers „Diffusion of Innovation“. Für jede der fünf Phasen – Wissen, Persuasion, Entscheidung, Implementierung und Bestätigung – wurde ein spezifisches Kommunikationsziel definiert, das in der jeweiligen Phase erreicht werden muss, um schließlich zu einer Akzeptanzbildung zu führen. In der Wissens-Phase geht es darum, dass ein potenzieller Kunde Informationen über eine Innovation erhält und auch wahrnimmt. In der Persuasions-Phase werden diese Informationen verarbeitet, sodass sich eine positive Einstellung bildet. In der Entscheidungs-Phase soll die Kommunikation dazu beitragen, dass der Nutzer eine positive Entscheidung für die Innovation trifft, beispielsweise ein Produkt kauft. In der Implementierungs-Phase sorgt Kommunikation dafür, dass sich Gewohnheiten im Umgang mit der Nutzung einer Innovation entwickeln. In der Bestätigungs-Phase geht es zuletzt erneut um eine positive Einstellungsbildung gegenüber der Innovation.

Diese Kommunikationsziele halfen bei der Auswahl geeigneter Modelle, die die Phasen detaillierter ausgestalteten: Wie erhalten Menschen Informationen, wie bilden sich Einstellungen, wie treffen Menschen Entscheidungen und wie etablieren sich Gewohnheiten? Diese Aspekte wurden zu einem interdisziplinären Innovations-Verarbeitungsmodell zusammengefasst (vgl. Abb. 79). Das Modell besagt, dass ein Individuum nach positivem Durchlaufen aller Phasen vollständige Akzeptanz für eine Innovation gebildet hat.

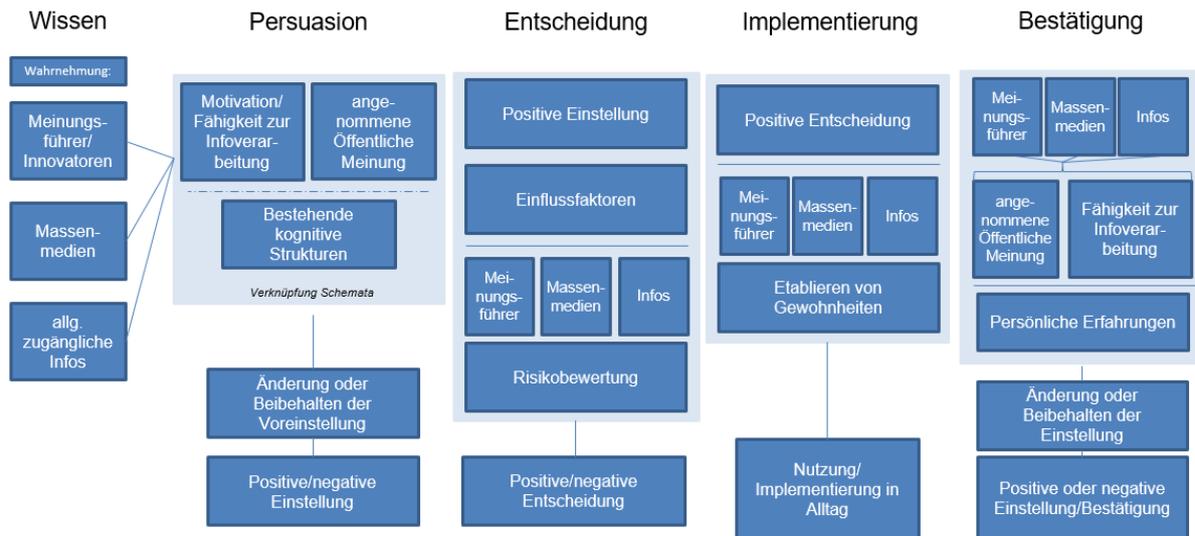


Abbildung 79: Innovationsverarbeitungs-Modell (eigene Darstellung).

Anhand der unterschiedlichen Phasen konnten schließlich Ansatzpunkte identifiziert werden, an denen eine strategische Innovationskommunikation seitens des innovierenden Unternehmens positiv beeinflussend in den Akzeptanzbildungsprozess eingreifen kann. Insbesondere wenn die drei Informationsquellen innerhalb des Modells eine wichtige Rolle spielen, kann die Innovationskommunikation genutzt werden, um beispielsweise über unternehmenseigene Kanäle oder aber über die Kommunikation mit Multiplikatoren und Massenmedien in Form von Media Relations positive Botschaften auszusenden. In der Persuasions-Phase kann zudem die wahrgenommene öffentliche Meinung entsprechend dargestellt werden. In der Entscheidungs-Phase geht es insbesondere darum, das Risiko für den Nutzer zu minimieren, beispielsweise durch die Vermittlung möglichst vieler Informationen. Entsprechende Kommunikationsmaßnahmen sollten schließlich in einem Konzept integrierter strategischer Innovationskommunikation zusammengeführt werden. Dies muss nach Bruhn in einer formalen, zeitlichen und inhaltlichen Integration erfolgen, um somit ein Gesamtbild zu erzeugen. Wie dies konkret umgesetzt werden kann, wurde in Kapitel 3 am Beispiel der digitalen Transformation und Industrie 4.0 bei einem fiktiven Automobilhersteller aufgezeigt.

Insbesondere die Automobilbranche gilt als einer der Vorreiter bei der Umsetzung der digitalen Transformation. Die Daimler AG hat sich bereits ausführlich mit verschiedenen Ansatzpunkten und Auswirkungen auf das Unternehmen beschäftigt, was belegt, dass die Automobilbranche als geeigneter Use Case genutzt werden kann. Dies wurde in Kapitel 3.3. am Beispiel eines fiktiven, international aufgestellten Automobilherstellers aus dem Premiumsegment umgesetzt. Als fiktive Beispiele für die unterschiedlichen Innovationsarten galten das autonom fahrende Auto als Produktinnovation, eine Virtual-Reality

Anwendung für Testfahrten als Prozessinnovation und eine App, die eigenständig Wartungen durchführt und Werkstatttermine vereinbart, als Dienstleistungsinnovation. Für alle drei Innovationen wurden eigenständige Konzepte entwickelt, inklusive einer Situationsanalyse, Botschaften, Zielgruppen und abgestimmte Maßnahmen für jede Phase des Innovations-Verarbeitungsmodells. Zuletzt wurden die drei Konzepte zu einem beispielhaften Gesamt-Ansatz strategischer Innovationskommunikation integriert.

Zuletzt wurde die spezifische Rolle der Massenmedien im Innovations-Verarbeitungsmodell und im Rahmen der strategischen Innovationskommunikation untersucht. Es sollte aufgezeigt werden, welche Berichterstattungsroutinen erkennbar sind. Hierfür wurde eine Medieninhaltsanalyse durchgeführt.

Es konnten dabei einige Anhaltspunkte gefunden werden, wie Journalisten über das Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 sowie Innovationen aus diesem Themenfeld berichten. Zudem führte dies zu Ableitungen, wie künftige Innovationskommunikation zu diesem Thema gestaltet werden sollte. Grundsätzlich veröffentlichten Journalisten eher kürzere Texte, die Grafiken beinhalteten und in der Stilform einer neutralen Nachricht gehalten waren. Artikel zum Thema wurden insbesondere in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung publiziert. Bei den Ressorts dominierten der Wirtschaftsteil, das Ressort Unternehmen sowie Sonderbeilagen. Insbesondere Sonderbeilagen könnten für eine künftige Kommunikation zu komplexen Innovationsthemen verstärkt eine Rolle spielen. Veröffentlicht wurden die Artikel meistens von Wirtschaftsjournalisten. Neben den Wirtschaftsjournalisten wurden auch Boulevardjournalisten, Automobiljournalisten, Fachexperten, Partner und Politiker als Zielgruppen identifiziert, für die die Inhalte zum Thema zielgruppenspezifisch aufbereitet werden könnten, um so einen positiven Multiplikatoreneffekt zu erzielen.

Der Anlass der Berichterstattung konnte häufig nicht identifiziert werden. Falls dieser jedoch genannt wurde, waren häufig Messen das Ereignis, über das berichtet wurde. Somit stellen Messen grundsätzlich eine gute Gelegenheit dar, Themen in der Berichterstattung zu platzieren. Dies wurde auch bereits im Konzept der strategischen Innovationskommunikation in Kapitel 3.3. berücksichtigt. Da jedoch auch häufig kein Auslöser für die Berichterstattung genannt wurde, lässt sich vermuten, dass auch Pseudo-Ereignisse wie Pressekonferenzen oder Presseinformationen eine wichtige Rolle in der Nachrichtenauswahl spielen. Schreibt ein Journalist über Inhalte eines Pseudo-Ereignisses, so wird er vermutlich in den seltensten Fällen seine Quelle hierfür direkt benennen. Die klassische Medienarbeit eines Unternehmens sollte daher weiter verfolgt werden auch

bei komplexen Themen wie Innovationen aus dem Bereich der digitalen Transformation und Industrie 4.0.

Prozess- und Produktinnovationen wurden am häufigsten in den Medien aufgegriffen. Im Themenfeld digitale Transformation und Industrie 4.0 scheint dies in erster Linie nicht überraschend. Dies bedeutet jedoch auch, dass über Dienstleistungsinnovationen seltener berichtet wird, weshalb eine Kopplung an bestehende Produkt- oder Prozessinnovationen in der Kommunikation sinnvoll wäre. Themeninhalte, die besonders häufig genannt wurden sind die Smart Factory, die Mobilität von morgen und auch Produktthemen rund um die Digitalisierung wie das Connected Car. Die Tonalitäten waren dabei eher positiv, was zeigt, dass Journalisten dem Thema grundsätzlich aufgeschlossen gegenüber stehen.

In Bezug auf die Akteure, die dargestellt wurden, konnte festgestellt werden, dass insbesondere externe Akteure eine Rolle spielen. Dies spricht dafür, auch Unternehmenspartner in die Kommunikation einzubinden. Kunden wurden häufig mit wertenden Aussagen in Verbindung gebracht. Äußern sich Kunden positiv über eine Innovation, so wirkt dies besonders überzeugend, und das insbesondere in der Persuasions-Phase des Innovations-Verarbeitungsmodells.

Zudem wurde die Annahme formuliert, dass das Innovations-Verarbeitungsmodell ein neuer Ansatz der Nachrichtenauswahl für das Themengebiet der Innovation darstellen kann. Hierbei ließ sich im Rahmen der Medieninhaltsanalyse herausfinden, dass Journalisten viele unterschiedliche Informationsquellen in einer Wissens-Phase nutzen, da sie entsprechend viele Quellen zitiert haben. Die öffentliche Meinung dagegen wurde meistens nicht dargestellt. Ein Unternehmen sollte andere Wege finden, die Wahrnehmung der öffentlichen Meinung zu einer Innovation entsprechend darzustellen. Dies heißt jedoch nicht, dass Journalisten sich bei ihrer Berichterstattung nicht auch von ihrer Wahrnehmung der öffentlichen Meinung beeinflussen lassen. Ein Journalist greift schließlich überwiegend die Themen auf, die seiner Meinung nach von öffentlichem Interesse sind. Eine eigene Meinung des Journalisten war in der Berichterstattung meist nicht erkennbar. Wenn sie jedoch dargestellt wurde, so war sie meistens positiv. Dies spricht dafür, dass Journalisten eine Entscheidung für die Berichterstattung insbesondere dann treffen, wenn sich ihre persönliche Einstellung zugunsten einer Innovation entwickelt hat.

Die Medieninhaltsanalyse lieferte somit erste Anhaltspunkte dafür, dass das Innovations-Verarbeitungsmodell auch ein neuer Ansatz der Nachrichtenauswahl bei Innovationsthemen darstellen kann. Dies konnte insbesondere durch qualitative Experteninterviews mit drei unterschiedlichen Journalisten bestätigt werden.

### *Kritische Würdigung und Ausblick*

Die vorliegende Arbeit hat ein wichtiges Ergebnis im Forschungsfeld der Innovationskommunikation erbracht und gleichzeitig vielfältige neue Fragen und Ideen aufgebracht, an denen in Zukunft weitergeforscht werden könnte.

Eine Überprüfung des Innovations-Verarbeitungsmodells, das wohl wichtigste Ergebnis der vorliegenden Arbeit, als neuer Ansatz der Nachrichtenauswahl wurde ansatzweise bereits durchgeführt. Befragt wurden drei Journalisten. Künftige Untersuchungen sollten Experteninterviews mit mehr Befragten durchführen. Neben einer Journalistensicht könnte zudem auch eine wissenschaftliche Perspektive sowie die praktische Seite der Unternehmenskommunikation integriert werden. Dies würde dazu führen, weitere Erkenntnisse über die Arbeitsweise der Journalisten und das Verhältnis Journalismus und PR zu erhalten. Der neue Ansatz der Nachrichtenauswahl für Innovationen kann somit zu einer umfassenden Theorie der Zusammenarbeit zwischen Medien und Unternehmen ausgebaut werden.

Beispielsweise könnte untersucht werden, ob das Innovations-Verarbeitungsmodell tatsächlich nur Gültigkeit für Innovationen besitzt, oder ob auch andere Themen der Unternehmenskommunikation entsprechend beim Individuum verarbeitet werden können, was weitere Ansätze für die organisationale Kommunikation liefern könnte. Dies würde zudem bedeuten, dass es sich nicht nur um einen neuen Ansatz der Nachrichtenauswahl für Innovationsthemen sondern für weitere Themen handelt. Dieser Ansatz sollte in künftigen Arbeiten untersucht und entsprechend empirisch belegt werden.

Das Innovations-Verarbeitungsmodell sollte in Hinsicht auf den Zeitverlauf adaptiert werden. Wie sich auch die Kommunikation ständig weiterentwickelt, so sollte auch das Innovations-Verarbeitungsmodell weiterentwickelt und an die aktuelle Medien- und Kommunikationslandschaft angepasst werden. Einige Journalisten in der vorliegenden Untersuchung haben zudem vorgeschlagen, eine Priorisierung von Quellen zu integrieren. Weitere Adaptionenpunkte könnten sich aus weiterführenden Experteninterviews ergeben. Dies sollte für weitere Untersuchungen berücksichtigt werden.

Zudem könnte das Innovations-Verarbeitungsmodell empirisch untersucht werden. Eine empirische Validierung durch einen umfassenden Methodenmix beispielsweise in Form eines langfristig angelegten experimentellen Forschungsdesigns könnte interessante Erkenntnisse bringen. Dies könnte durch ausführlichere Experteninterviews auch mit Vertretern der Unternehmenskommunikation und aus dem Journalismus ergänzt werden. Interessant wäre an dieser Stelle zudem, die Entwicklung anhand einer spezifischen Beispielinnovation zu verfolgen, um die verschiedenen Phasen zu bestätigen, sowie den Ablauf der Akzeptanzbildung bei unterschiedlichen Individuen-Gruppen wie den Innovatoren, der frühen Mehrheit sowie den Nachzüglern zu untersuchen, um daraus Ableitungen für eine integrierte Kommunikation ziehen zu können.

Interessant wäre zudem eine Untersuchung des Innovations-Verarbeitungsmodells in einem internationalen und somit interkulturellen Experiment. Es stellt sich die Frage, ob das Modell auf alle Individuen übertragbar ist, oder aber ob interkulturelle Aspekte, die zum Teil im Modell bereits berücksichtigt wurden, eine so entscheidende Rolle spielen, dass ganze Phasen angepasst werden müssten.

Ein weiterer Forschungsansatz wäre die Integration der internen Perspektive der Innovationskommunikation. In der vorliegenden Arbeit wurde der Fokus insbesondere darauf gerichtet, wie mit Hilfe der Massenmedien Akzeptanz für eine Innovation geschaffen werden kann. Dies wurde ausführlich erläutert. Wie jedoch auch interne Kanäle und insbesondere die Mitarbeiterkommunikation gestaltet werden sollten, lässt die vorliegende Arbeit bis auf wenige Ausnahmen offen.

Interessant wäre zudem, das aktuelle Feld der Change-Kommunikation, das in Verbindung mit der Innovationskommunikation eine wichtige Rolle spielt, in der Untersuchung zu berücksichtigen. Betrachtet man beide Konzepte, lassen sich viele Gemeinsamkeiten entdecken. Ein Beispiel: Die Mitarbeiter müssen von den Veränderungen, die durch eine Innovation entstehen, überzeugt werden, Ängste und Vorurteile müssen abgebaut werden, um Widerständen vorzubeugen. Erst dann können Mitarbeiter und Führungskräfte als entsprechende Multiplikatoren nach außen auftreten.

Zuletzt wäre spannend, den vorliegenden Ansatz mit anderen Theorien wie dem Innovation Readiness Modell von Zerfaß zu einem gemeinsamen Ansatz zu integrieren. Hierdurch ließe sich ein Modell definieren, das sowohl die Innenperspektive der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens als auch die Außenperspektive der Akzeptanzbildung bei der Bevölkerung berücksichtigt.

Auch in Bezug auf die vorliegende Inhaltsanalyse lässt sich weiterer Forschungsbedarf erkennen. Die vorliegende Inhaltsanalyse beschränkt sich auf die Darstellung der Berichterstattung zu einem spezifischen Themengebiet in der Innovationskommunikation. Um die Ergebnisse zu bestätigen, könnten weitere Themenbeispiele aus der Innovationsforschung untersucht werden, um tatsächliche Routinen identifizieren zu können, die über die Gültigkeit für einen spezifischen Use Case hinausgehen.

Ein umfangreicheres Untersuchungsdesign, das auch Online-Quellen sowie internationale Medienhäuser berücksichtigt, wäre dabei interessant. So ließen sich gegebenenfalls insbesondere für eine internationale Innovationskommunikation interessante Erkenntnisse ableiten, wenn eine international vergleichende Studie durchgeführt werden würde, die unterschiedlichste Berichterstattungsrountinen rund um die Innovationskommunikation identifizieren kann.

Mithilfe der vorliegenden Inhaltsanalyse wurde identifiziert, dass Innovationen aus dem Themengebiet digitale Transformation und Industrie 4.0 insbesondere in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung berücksichtigt wurden, in der Bild-Zeitung jedoch keine Erwähnung fanden. Die Arbeit lässt offen, aus welchen Gründen manche Blätter das Themengebiet stark aufgreifen und andere nicht. Insbesondere der Aspekt der Boulevardberichterstattung stellt dabei ein spannendes Forschungsfeld für künftige Arbeiten dar. Hier sollte untersucht werden, wie auch komplexe Themen für eine breite Boulevardberichterstattung aufbereitet werden könnten.

### *Schlusswort*

Das in der vorliegenden Arbeit entwickelte Innovations-Verarbeitungsmodell bietet einen weiteren Ansatz für die Gestaltung strategischer Innovationskommunikation, der in künftigen Untersuchungen noch weiter ausgebaut und validiert werden sollte. Die vorliegende Dissertation hat die Forschung jedoch einen Schritt weiter gebracht. Durch die durchgeführte Medieninhaltsanalyse konnten Berichterstattungsrountinen identifiziert werden, die Handlungsableitungen für ein Konzept strategischer Innovationskommunikation zum Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 lieferten. Zudem wurde ein neuer Ansatz der Nachrichtenauswahl für Innovationsthemen formuliert, die bereits ansatzweise bestätigt werden konnte. Entscheidend ist jedoch, dass ein neuer Ansatz definiert wurde, mit dem die Verarbeitung von Innovationen beim Individuum interdisziplinär erläutert werden kann, und der Ableitungen liefert, wie eine entsprechende Kommunikation gestaltet werden muss, damit sie positiv auf den Akzeptanzbildungsprozess beim Individuum einzufließt.

## Literaturverzeichnis

Abolhassan, Ferri (2016): Was treibt die Digitalisierung? Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Abolhassan, Ferri (2016a): Geleitwort. In: Abolhassan, Ferri (Hrsg.): Was treibt die Digitalisierung? Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 5-8.

Abolhassan, Ferri (2016b): Digitalisierung als Ziel – Cloud als Motor. In: Abolhassan, Ferri (Hrsg.): Was treibt die Digitalisierung? Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 15-26.

acatech / Arbeitskreis Smart Service Welt (2015): Smart Service Welt. Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Internetbasierte Dienste für die Wirtschaft. Online verfügbar unter: [http://www.acatech.de/fileadmin/user\\_upload/Baumstruktur\\_nach\\_Website/Acatech/root/de/Projekte/Laufende\\_Projekte/Smart\\_Service\\_Welt/BerichtSmartService\\_mitUmschlag\\_barrierefrei\\_HW76\\_DNK2.pdf](http://www.acatech.de/fileadmin/user_upload/Baumstruktur_nach_Website/Acatech/root/de/Projekte/Laufende_Projekte/Smart_Service_Welt/BerichtSmartService_mitUmschlag_barrierefrei_HW76_DNK2.pdf). Zuletzt überprüft am 07.11.2016.

Ackermann, Malte (2013): The evolution of Innovation: A lexical perspective. In: Innovation Journalism, 9 (1), Online verfügbar unter: <http://www.innovationjournalism.org/archive/injo-9-1.pdf>. Zuletzt überprüft am 27.04.2016.

Ahrens, Rupert (1995): Integriertes Kommunikationsmanagement: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen; ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt am Main: IMK.

Ajzen, Icek (1991): The Theory of Planned Behavior. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, S. 179-211.

Alt / Markus (2010): Strategische Wettbewerbsvorteile durch die Nutzung digitaler Technologien in Produkten und Dienstleistungen. Köln, Duisburg: WiKu-Wissenschaftsverlag.

Anderson, Laura / Engelhardt, Christian / Hüls, Victoria (2013): ING-DiBA: Führungskräftekommunikation als Erfolgsfaktor interner Innovationskommunikation. In: Huck-

Sandhu, Simone / Hassenstein, Katrin (Hrsg.): Innovation - Kommunikation - Management. Wie aus neuen Ideen innovative Ansätze entstehen. Pforzheim: Universität Hohenheim. S. 75-84.

Andrew, James P. et al. (2008): Innovation 2008. Is the tide turning? A BCG Senior Management Survey. Online verfügbar unter:  
<http://www.bcg.com/documents/file15299.pdf>. Zuletzt überprüft am 27.05.2016.

Ansel, Simon (2015): Die Diffusion von Innovationen in deutschen Kommunen. Eine Untersuchung zu Komponenten des E-Government. Potsdam: Universitätsverlag.

Arend, Heike (2005): Neue Aufgaben - neue Informationspolitik: Kommunikationsstrategien im Change Management. In: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 169-178.

Averbeck-Lietz, Stefanie / Meyen, Michael (2016): Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Baerns, Barbara (1979): Öffentlichkeitsarbeit als Determinante journalistischer Informationsleistungen. Thesen zur realistischeren Beschreibung von Medieninhalten. In: Publizistik, 24 (3), S. 301-316.

Baerns, Barbara (1991): Öffentlichkeitsarbeit oder Journalismus? Zum Einfluß im Mediensystem. Köln: Wissenschaft und Politik.

Becker, Thomas / Knop, Carsten (2015): Digitales Neuland. Warum Deutschlands Manager jetzt Revolutionäre werden. Wiesbaden: Springer Gabler.

Becker, Thomas / Knop, Carsten (2015): Upload: Wo steht Deutschland beim Thema Digitalisierung? In: Becker, Thomas / Knop, Carsten (Hrsg.): Digitales Neuland. Warum Deutschlands Manager jetzt Revolutionäre werden. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 1-22.

Bedenk, Stephan (2014a): Herausforderungen und Möglichkeiten der Innovationsförderung durch Geschäftsleiter. In: Scholl, Wolfgang et al. (Hrsg.): Mut zu Innovationen. Impulse aus Forschung, Beratung und Ausbildung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. S. 23-40.

Bedenk, Stephan (2014b): Komplexität und Komplexitätsmanagement in Innovationsprozessen. In: Scholl, Wolfgang et al. (Hrsg.): Mut zu Innovationen. Impulse aus Forschung, Beratung und Ausbildung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. S. 11-22.

Benkenstein, Martin (2001): Besonderheiten des Innovationsmanagements in Dienstleistungsunternehmen. In: Bruhn, Manfred / Meffert, Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden: Gabler. S. 687-702.

Bentele, Günter (1948-): Kommunikationsmanagement. Neuwied, Kriftel. Luchterhand. Loseblatt-Sammlung.

Bentele, Günter (1997): Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Akteure - Strukturen - Veränderungen: Berichtsband der Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft (DGPK) vom 15. bis 17. Mai 1996 in Leipzig zum Thema „Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Akteure - Strukturen - Veränderungen“. Konstanz: UVK-Medien.

Bentele, Günter / Liebert, Tobias / Seeling, Stefan (1997): Von der Determination zur Intereffikation. Ein integriertes Modell zum Verhältnis von Public Relations und Journalismus. In: Bentele, Günter (Hrsg.): Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Akteure - Strukturen - Veränderungen: Berichtsband der Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft (DGPK) vom 15. bis 17. Mai 1996 in Leipzig zum Thema „Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Akteure - Strukturen - Veränderungen“. Konstanz: UVK-Medien. S. 225-250.

Best, Anne et al. (2013a): Endress+Hauser: Rollen im Innovationsmanagement I. In: Huck-Sandhu, Simone / Hassenstein, Katrin (Hrsg.): Innovation - Kommunikation - Management. Wie aus neuen Ideen innovative Ansätze entstehen. Pforzheim: Universität Hohenheim. S. 57-65.

Best, Anne et al. (2013b): Freudenberg: Rollen im Innovationsmanagement. In: Huck-Sandhu, Simone / Hassenstein, Katrin (Hrsg.): Innovation - Kommunikation - Management. Wie aus neuen Ideen innovative Ansätze entstehen. Pforzheim: Universität Hohenheim. S. 66-74.

Bieller, Carolin (2018): Zwischen Public Relations und Journalismus. Eine Analyse der Medienarbeit zu strategischer Innovationskommunikation am Beispiel ‚Industrie 4.0 und Digitale Transformation‘ der Daimler AG. Universität Hohenheim. Stuttgart.

Bierbichler, Martina / Scholl, Wolfgang (2014): Kompetenzen von Innovationspromotoren. In: Scholl, Wolfgang et al. (Hrsg.): Mut zu Innovationen. Impulse aus Forschung, Beratung und Ausbildung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. S. 253-273.

Bihler, Ulrich / Lindberg, Jörg (2005): Innovationskultur als Motor der Wettbewerbsfähigkeit: Cross Media und Events in der internen Kommunikation. In: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 179-187.

Binsack, Margit (2003): Akzeptanz neuer Produkte. Vorwissen als Determinante des Innovationserfolgs. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.

Bitkom / Fraunhofer IAO (2014): Industrie 4.0 – Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland. Online verfügbar unter: <https://www.bitkom.org/noindex/Publikationen/2014/Studien/Studie-Industrie-4-0-Volkswirtschaftliches-Potenzial-fuer-Deutschland/Studie-Industrie-40.pdf>. Zuletzt überprüft am 14.11.2016.

Blöbaum, Bernd / Nölleke, Daniel / Scheu, Andreas M. (2016): Das Experteninterview in der Kommunikationswissenschaft. In: Averbek-Lietz, Stefanie / Meyen, Michael (Hrsg.): Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 175-190.

Blumenfeld, Katharina / Gillenberg, Nicole (2007): Innovationskommunikation als Teil der CEO-Kommunikation: Wie Top-Manager Innovationen kommunizieren. In: Huck, Simone (Hrsg.): Innovationskommunikation. Ausgewählte Instrumente der Innovationskommunikation: CEO-Kommunikation, Corporate Social Responsibility und Wissenschaftskommunikation. Stuttgart: Universität Hohenheim. S. 9-46.

Bogner, Alexander / Littig, Beate / Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS.

Botthof, Alfons / Hartmann, Ernst Andreas (2015): Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0. Berlin: Springer Vieweg.

Brecht, Michael (2009): Systematische Kommunikation im Innovationsmanagement - Die Vodafone Future Products Unit. In: Möslein, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 307-320.

Brettschneider, Frank / Melfi, Toni (2010): Das Themen- und Issues-Management der Audi AG. Mit Themenmanagement zur Reputationsführerschaft. In: Bentele, Günter (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Neuwied, Kriftel. Luchterhand. Loseblatt-Ausgabe 6.26.

Bruhn, Manfred (2006): Integrierte Kommunikation. In: Schmid, Beat F. / Lycek, Boris (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler. S. 491-532.

Bruhn, Manfred / Ahlers, Grit Mareike (2013): Integrated Communication in the Innovation Process: An Approach to Integrated Innovation Communication. In: Pfeffermann, Nicole (Hrsg.): Strategy and communication for innovation. Heidelberg: Springer. S. 139-160.

Bruhn, Manfred / Meffert, Heribert (2001): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden: Gabler.

Brynjolfsson, Erik / McAfee, Andrew (2015): The Second Machine Age. Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird. Kulmbach: BörsenMedien.

Bullinger, Hans-Jörg / Scheer, August-Wilhelm / Schneider, Kristof (2006): Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. Berlin: Springer.

Bullinger, Hans-Jörg / Schlick, Gerhard H. (2002): Wissenspool Innovation. Kompendium für Zukunftsgestalter. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2013): Zukunftsbild „Industrie 4.0“. Online verfügbar unter: [https://www.bmbf.de/pub/Zukunftsbild\\_Industrie\\_4.0.pdf](https://www.bmbf.de/pub/Zukunftsbild_Industrie_4.0.pdf). Zuletzt überprüft am 09.11.2016.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2015): Industrie 4.0. Innovationen für die Produktion von morgen. Online verfügbar unter: [https://www.bmbf.de/pub/Industrie\\_4.0.pdf](https://www.bmbf.de/pub/Industrie_4.0.pdf). Zuletzt überprüft am 09.11.2016.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015): Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft. Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation. Online verfügbar unter: <http://bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/I/industrie-4-0-und-digitale-wirtschaft,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>. Zuletzt überprüft am 02.11.2016.

Bungart, Stefan / Köhler, Kristin (2009): Innovation durch Kommunikation und Kollaboration - Das Beispiel des IBM InnovationJam. In: Möslein, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 355-366.

Châlons, Christophe / Dufft, Nicole (2016): Die Rolle der IT als Enabler für Digitalisierung. In: Abolhassan, Ferri (Hrsg.): Was treibt die Digitalisierung? Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 27-38.

Chesbrough, Henry William / Bogers, Marcel (2014): Explication Open Innovation. Claryfying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation. In: Chesbrough, Henry William / Vanhaverbeke, Wim / West, Joel (Hrsg.): New Frontiers in Open Innovation. Oxford: Oxford University Press. S. 3-28.

Chesbrough, Henry William / Vanhaverbeke, Wim / West, Joel (2006): Open innovation. Researching a new paradigm. Oxford: Oxford University Press.

Chesbrough, Henry William / Vanhaverbeke, Wim / West, Joel (2014): New Frontiers in Open Innovation. Oxford: Oxford University Press.

Claassen, Jürgen (2005): Innovationen erlebbar machen: Die Initiative „Zukunft Technik erleben“. In: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 122-130.

Cole, Tim (2015): Digitale Transformation. Warum die deutsche Wirtschaft gerade die digitale Zukunft verschläft und was jetzt getan werden muss. München: Vahlen.

Corsten, Hans / Gössinger, Ralf / Schneider, Herfried (2006): Grundlagen des Innovationsmanagements. München: Vahlen.

Dahinden, Urs (2006): Framing. Eine integrative Theorie der Massenkommunikation. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Daimler AG (2015): Industrie 4.0 – Digitalisierung bei Mercedes-Benz: Die nächste Stufe der industriellen Revolution. Online verfügbar unter: <https://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko.xhtml?oid=9272047&ls=L2RIL2luc3RhbmNIL2tvLnhodG1sP29pZD05OTA2NjM4JnJlbElkPTYwODIyJmZyb21PaWQ9OT-kwNjYzOCZib3JkZXJzPXRydWUmcmVzdWx0SW5mb1R5cGVJZD00MDYyNyZ2aWV3VHlwZT1saXN0JnNvcnREZWZpbml0aW9uPVBVQkxJU0hFRF9BVC0yJn-RodW1iU2NhbGVJbmRleD0wJnJvd0NvdW50c0luZGV4PTU!&rs=0>. Zuletzt überprüft am 19.10.2019.

Daimler AG (2016): CASE. Neue strategische Schwerpunktsetzung in der Mercedes-Benz Cars Strategie. Online verfügbar unter: <https://www.daimler.com/innovation/specials/elektromobilitaet/case.html>. Zuletzt überprüft am 15.12.2016.

Daimler AG (2018a): Daimler im Überblick. Online verfügbar unter: <https://www.daimler.com/konzern/ueberblick.html>. Zuletzt überprüft am 27.12.2018.

Daimler AG (2018b): Das ist DigitalLife@Daimler. Online verfügbar unter: <https://www.daimler.com/konzern/strategie/digitallife/das-ist-digitallife/>. Zuletzt überprüft am 27.12.2018.

Deekeling, Egbert (2009): Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis. Wiesbaden: Gabler.

Degenhart, Elmar (2015): Sicher – Effizient – Intelligent: Digitale Neuausrichtung verändert Fahrzeugtechnik und Zulieferindustrie. In: Becker, Thomas / Knop, Carsten (Hrsg.): Digitales Neuland. Warum Deutschlands Manager jetzt Revolutionäre werden. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 49-62.

Donsbach, Wolfgang (1987): Journalismusforschung in der Bundesrepublik. Offene Fragen trotz „Forschungsboom“. In: Wilke, Jürgen (Hrsg.): Zwischenbilanz der Journalistenausbildung. München: Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Bd. 14. S. 105-142.

Donsbach, Wolfgang (2009): Journalist. In: Noelle-Neumann, Elisabeth / Schulz, Winfried / Wilke, Jürgen (Hrsg.). Fischer Lexikon Publizistik. Frankfurt am Main: Fischer, S. 81-128.

Donsbach, Wolfgang / Büttner, Katrin (2005): Boulevardisierungs-Trend in deutschen Fernsehnachrichten. Darstellungsmerkmale der Politikberichterstattung vor den Bundestagswahlen 1983, 1990 und 1998. Online verfügbar unter: [http://donsbach.net/wp-content/uploads/2011/12/Codebuch\\_TV-Nachrichten.pdf](http://donsbach.net/wp-content/uploads/2011/12/Codebuch_TV-Nachrichten.pdf). Zuletzt überprüft am 23.10.2019.

Duhigg, Charles (2012): Die Macht der Gewohnheit. Warum wir tun, was wir tun. Online verfügbar unter: <https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=kVEUA-wAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT21&dq=gewohnheiten+duhigg&ots=ceecaE-KCxC&sig=BwYg7AJ2UuV2z5iF125fOuqaaYc#v=onepage&q&f=false>. Zuletzt überprüft am 15.09.2016.

Dyer, Jeffrey H. / Gregersen, Hal B. / Christensen, Clayton M. (2009): The Innovator's DNA. Five „discovery skills“ separate true innovators from the rest of us. In: Harvard Business Review. December. S. 61-67.

Eberl, Ulrich (2005): Das Bild der Welt von morgen: Strategische Kommunikation des „global network of innovation“. In: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.). Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 131-138.

Eberl, Ulrich (2009): Integrierte Innovationskommunikation - Erfolgsrezept der Siemens AG. In: Möslein, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 321-332.

Ebner, Lisa / Leutenecker, Marisa / Wabnik, Kamila (2013): Audi AG: Innovationskultur als Rahmenfaktor des Innovationsmanagements. In: Huck-Sandhu, Simone / Hassenstein, Katrin (Hrsg.): Innovation - Kommunikation - Management. Wie aus neuen Ideen innovative Ansätze entstehen. Pforzheim: Universität Hohenheim. S. 4-14.

Ebner, Ulrike / Geiß, Felicitas (2007): Innovationsberichterstattung in überregionalen Tageszeitungen. In: Huck, Simone (Hrsg.): Innovationskommunikation. Pressearbeit für

Innovationen: Journalistische Berichterstattung über Neuerungen und ihre Anforderungen an Public Relations. Stuttgart: Universität Hohenheim. S. 27-60.

Einwiller, Sabine (2014): Reputation und Image: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management. In: Zerfaß, Ansgar / Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 371-391.

Enkel, Ellen (2009): Chancen und Risiken von Open Innovation. In: Möslein, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 177-193.

Erler, Hannes / Rieger, Markus / Füller, Johan (2009): Ideenmanagement und Innovation mit Social Networks - Die Swarovski i-flash Community. In: Möslein, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 391-401.

Ernst, Holger (2002): Success factors of new product development: A review of the empirical literature. In: International Journal of Management Reviews, 4 (1), S. 1-40.

Ernst, Nadin / Zerfaß, Ansgar (2009): Kommunikation und Innovation in deutschen Unternehmen – Eine empirische Typologie in Zukunftstechnologie-Branchen. In: Möslein, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 57-84.

Esser, Frank (1998): Die Kräfte hinter den Schlagzeilen. Englischer und deutscher Journalismus im Vergleich. Freiburg im Breisgau/München: Alber-Reihe Kommunikation, Bd. 23; zugleich Dissertation Mainz 1997.

Festinger, Leon / Irle, Martin / Möntmann, Volker (1978): Theorie der kognitiven Dissonanz. Bern: Huber.

Fink, Stephan (2009): Strategische Kommunikation für Technologie und Innovationen - Konzeption und Umsetzung. In: Möslein, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 209-226.

Fink, Stephan / Mackrodt, Boris (2014): Innovations- und Technologiekommunikation: Vermittlung und Positionierung komplexer Themen. In: Zerfaß, Ansgar / Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 1285-1301.

FLYACTS GmbH (2014): Industrie 4.0: Grundlagenwissen, Experteninterviews und Pioniere. Online verfügbar unter: [http://www.flyacts.com/media/Publikationen/Industrie\\_4.0\\_Grundlagenwissen\\_Experteninterviews\\_Pioniere.pdf](http://www.flyacts.com/media/Publikationen/Industrie_4.0_Grundlagenwissen_Experteninterviews_Pioniere.pdf). Zuletzt überprüft am 02.11.2016.

Franke, Nikolaus / Shah, Sonali (2003): How Communities Support Innovative Activities. An Exploration of Assistance and Sharing Among End-Users. In: Research Policy, 32 (1), S. 157-178.

Franzke, Robert / Neumitz, Linda / Schuster, Nico (2013): Tchibo ideas: Crowdsourcing im Rahmen von Open Innovation. In: Huck-Sandhu, Simone / Hassenstein, Katrin (Hrsg.): Innovation - Kommunikation - Management. Wie aus neuen Ideen innovative Ansätze entstehen. Pforzheim: Universität Hohenheim. S. 42-56.

Fröhlich, Romy / Szyszka, Peter / Bentele, Günter (2015): Handbuch der Public Relations. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Frontzek, Heinrich (2005): Design als Innovation: Das Beispiel der Automatisierungstechnik. In: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 75-81.

Früh, Werner (2001): Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. Konstanz: UVK-Medien.

Galtung, Johan / Ruge, Mari Holmboe (1965): The Structure of Foreign News. The Presentation of Congo, Cuba and Cyprus Crises in Four Norwegian Newspapers. In: Journal of Peace Research, 2, S. 64-91.

Gemünden, Hans Georg / Ritter, Thomas / Heydebreck, Peter (1996): Network Configuration and Innovation Success. An Empirical Analysis in German High-Tech Industries. In: International Journal of Research in Marketing, 13 (5), S. 449-462.

Gemünden, Hans Georg / Walter, Achim: Beziehungspromotoren - Schlüsselpersonen für zwischenbetriebliche Innovationsprozesse. In: Hauschildt, Jürgen / Gemünden, Hans Georg / Witte, Eberhard (Hrsg.): Promotoren. Champions der Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 111-132.

Gerber, Alexander / Müller, Bernd (2012): Innovationskommunikation: Interaktiv Wert schöpfen. Online verfügbar unter: <http://www.marketing-boerse.de/tools/download/?type=article&id=5721>. Zuletzt überprüft am 04.02.2016.

Gerdemann, Peter (2005): Business Innovation: Chancen für die Mitarbeiterkommunikation. In: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 162-168.

Gerybadze, Alexander (2004): Technologie- und Innovationsmanagement. Strategie, Organisation und Implementierung. München: Vahlen.

Gläser, Jochen / Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: Springer VS.

Gliese, Verena (2007): Öffentlichkeitsarbeit für soziale Innovationen. In: Huck, Simone (Hrsg.): Innovationskommunikation. Ausgewählte Instrumente der Innovationskommunikation: CEO-Kommunikation, Corporate Social Responsibility und Wissenschaftskommunikation. Stuttgart: Universität Hohenheim. S. 47-70.

Glück, Martin (2016): Industrie 4.0. 100 Fragen - 100 Antworten. Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH.

Götz, Nicolai / Linder, Benjamin / Wallner, André (2013): Metabo: Campaigning, Framing und Storytelling als Instrumente der Innovationskommunikation. In: Huck-Sandhu, Simone / Hassenstein, Katrin (Hrsg.): Innovation - Kommunikation - Management. Wie aus neuen Ideen innovative Ansätze entstehen. Pforzheim: Universität Hohenheim. S. 85-97.

Graef, Norbert (2016): Industrie 4.0-Gesamtkonzept: Zusammenspiel von intelligenten Infrastrukturen, Paradigmen und technologischen Komponenten. In: Roth, Armin (Hrsg.): Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0. Grundlagen, Vorgehensmodell und Use Cases aus der Praxis. Berlin: Gabler. S. 73-82.

Großklaus, Rainer H. (2014): Von der Produktidee zum Markterfolg. Innovationen planen, einführen und erfolgreich managen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gudehus, Christian (2010): Gedächtnis und Erinnerung. Ein interdisziplinäres Handbuch. Stuttgart, Weimar: Metzler.

Haag, Christoph / Niechoj, Torsten (2016): Digital manufacturing. Prospects and challenges. Marburg: Metropolis-Verlag.

Haas, Annette / Haas, Irene (2005): Gemeinsam Impulse setzen für die Medizintechnologie: Die Arbeit von „Aktion Meditech“. In: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 145-153.

Haber, Tobias E. / Bauer, Hans H. (2008): Resistenz gegenüber Innovationen. Wiesbaden: Gabler.

Häfliger, Gerold / Meier, Jörg (2000): Aktuelle Tendenzen im Innovationsmanagement. Festschrift für Werner Popp zum 65. Geburtstag. Heidelberg: Physica-Verlag.

Hahn, Katrin (2013): Heterogene Akteure als Innovationspartner. Zur Strukturierung von Handeln in industriellen Innovationsprojekten. Wiesbaden: Springer VS.

Haller, Christine (2003): Verhaltenstheoretischer Ansatz für ein Management von Innovationsprozessen. Universität Stuttgart. Online verfügbar unter: <http://elib.uni-stuttgart.de/handle/11682/5467>. Zuletzt überprüft am 13.06.2016.

Hambücher, Hans (2005): Neue Servicestrukturen in Filialbanken: Erfahrungen mit der internen und externen Kommunikation. In: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 105-113.

Hamdian, Kiumars / Kraijo, Christian (2013): Digitalisierung - Status quo. In: Keuper, Frank (Hrsg.): Digitalisierung und Innovation. Planung - Entstehung - Entwicklungsperspektiven. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 5-23.

Hauschildt, Jürgen / Gemünden, Hans Georg / Witte, Eberhard (1999): Promotoren. Champions der Innovation. Wiesbaden: Gabler.

Hauschildt, Jürgen / Kirchmann, Edgar (1999): Zur Existenz und Effizienz von Prozeßpromotoren. In: Hauschildt, Jürgen / Gemünden, Hans Georg / Witte, Eberhard (Hrsg.): Promotoren. Champions der Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 89-108.

Hauschildt, Jürgen / Salomo, Sören (2007): Innovationsmanagement. München: Vahlen.

Heger, Günther / Schmeisser, Wilhelm (2007): Beiträge zum Innovationsmarketing. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.

Heger, Günther / Schmeisser, Wilhelm (2007): Innovationsmarketing - Ein Überblick. In: Heger, Günther / Schmeisser, Wilhelm (Hrsg.): Beiträge zum Innovationsmarketing. München, Mering: Rainer Hampp Verlag. S. 1-3.

Helfrich, Miguel (2009): Community Generated Innovation - Vernetzung von Verbrauchern und Kreativen auf der Ideen-Community Tchibo ideas. In: Möslein, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 367-378.

Helm, Roland (2000): Planung und Vermarktung von Innovationen: Die Präferenz von Konsumenten für verschiedene Innovationsumfänge unter Berücksichtigung des optimalen Simulationsniveaus und marktbezogener Einflussfaktoren. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Herstatt, Cornelius (2003): Management der frühen Innovationsphasen. Grundlagen - Methoden - neue Ansätze. Wiesbaden: Gabler.

Herstatt, Cornelius / Verworn, Birgit (2003): Bedeutung und Charakteristika der frühen Phasen des Innovationsprozesses. In: Herstatt, Cornelius (Hrsg.): Management der frühen Innovationsphasen. Grundlagen - Methoden - neue Ansätze. Wiesbaden: Gabler. S. 4-13.

Hirsch-Kreinsen, Hartmut / Ittermann, Peter / Niehaus, Jonathan (2015): Digitalisierung industrieller Arbeit. Baden-Baden: Nomos.

Hofbauer, Günter / Körner, René / Nikolaus, Uwe / Poost, Andreas (2009): Marketing von Innovationen. Strategien und Mechanismen zur Durchsetzung von Innovationen. Stuttgart: Kohlhammer.

Hofmann, Kai (2016): Datenschutz in der Industrie 4.0. Neue Lösungsansätze der Europäischen Datenschutzgrundverordnung. In: Obermaier, Robert (Hrsg.): Industrie 4.0 als unternehmerische Gestaltungsaufgabe. Betriebswirtschaftliche, technische und rechtliche Herausforderungen. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 171-187.

Höij, Magnus (2004): Components of Innovation Journalism. In: Innovation Journalism, 1 (5), Online verfügbar unter: <http://www.innovationjournalism.org/archive%5CINJO-1-5.pdf>. Zuletzt überprüft am 27.04.2016.

Huck, Simone (2007a): Innovationskommunikation. Innovationen verständlich vermitteln. Strategien und Instrumente der Innovationskommunikation. Stuttgart: Universität Hohenheim. Online verfügbar unter: [http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2008/264/pdf/Band3\\_Innovationen\\_verstaendlich\\_machen\\_Endfassung.pdf](http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2008/264/pdf/Band3_Innovationen_verstaendlich_machen_Endfassung.pdf). Zuletzt überprüft am 27.01.2016.

Huck, Simone (2007b): Innovationskommunikation. Pressearbeit für Innovationen: Journalistische Berichterstattung über Neuerungen und ihre Anforderungen an Public Relations. Stuttgart: Universität Hohenheim. Online verfügbar unter: [http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2008/265/pdf/Band4\\_Pressearbeit\\_fuer\\_Innov\\_Endfassung.pdf](http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2008/265/pdf/Band4_Pressearbeit_fuer_Innov_Endfassung.pdf). Zuletzt überprüft am 17.12.2015.

Huck, Simone (2007c): Innovationskommunikation. Ausgewählte Instrumente der Innovationskommunikation: CEO-Kommunikation, Corporate Social Responsibility und Wissenschaftskommunikation. Stuttgart: Universität Hohenheim. Online verfügbar unter: [http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2008/266/pdf/Band5\\_Ausgewaehlte\\_Instrumente\\_der\\_Innovationskommunikation\\_final.pdf](http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2008/266/pdf/Band5_Ausgewaehlte_Instrumente_der_Innovationskommunikation_final.pdf). Zuletzt überprüft am 03.02.2016.

Huck, Simone (2007d): Vorwort. In: Huck, Simone (Hrsg.): Innovationskommunikation. Innovationen verständlich vermitteln. Strategien und Instrumente der Innovationskommunikation. Stuttgart: Universität Hohenheim. S. 5-8.

Huck-Sandhu, Simone (2009): Innovationskommunikation in den Arenen der Medien - Campaigning, Framing und Storytelling. In: Möslin, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 195-208.

Huck-Sandhu, Simone / Hassenstein, Katrin (2013): Innovation - Kommunikation - Management. Wie aus neuen Ideen innovative Ansätze entstehen. Pforzheim: Hochschule Pforzheim.

Huhn, Julia / Sass, Jan (2011): Positionspapier Kommunikations-Controlling. Online verfügbar unter: [http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst\\_files/Positionspapier\\_DPRG\\_ICV.pdf](http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst_files/Positionspapier_DPRG_ICV.pdf). Zuletzt überprüft am 03.03.2015.

Hüttner, Jens / Pullen, Julia (2014): Innovationspromotor: Idee, Rolle, Ausbildungskonzept und Umsetzung. In: Scholl, Wolfgang et al. (Hrsg.): Mut zu Innovationen. Impulse aus Forschung, Beratung und Ausbildung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. S. 225-238.

Kaeser, Joe (2015): From Data to Business: Neue Geschäftsmodelle deutscher Industrieunternehmen. In: Becker, Thomas / Knop, Carsten (Hrsg.): Digitales Neuland. Warum Deutschlands Manager jetzt Revolutionäre werden. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 23-36.

Kaiser, Eileen (2007): Journalistische Berichterstattung über Innovationen: Ein Überblick über das Forschungsfeld „Innovation Journalism“. In: Huck, Simone (Hrsg.): Innovationskommunikation. Pressearbeit für Innovationen: Journalistische Berichterstattung über Neuerungen und ihre Anforderungen an Public Relations. Stuttgart: Universität Hohenheim. S. 9-26.

Kalt, Gero / Garn, Markus (2005): Innovationstransfer und Best Practice-Kommunikation: Strategien zur Unternehmensentwicklung aus der Praxis. In: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 188-200.

Karnowski, Veronika (2011): Diffusionstheorien. Baden-Baden: Nomos.

Karnowski, Veronika (2013): Diffusionstheorie. In: Schweiger, Wolfgang / Fahr, Andreas (Hrsg.): Handbuch Medienwirkungsforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 513-528.

Kauhanen, Erkki (2005): Innovation is much more than business and technology. In: Innovation Journalism, 2 (4), Online verfügbar unter: [http://www.innovationjournalism.org/archive/INJO-2-4\\_split/INJO-2-4%20pp.147-164.pdf](http://www.innovationjournalism.org/archive/INJO-2-4_split/INJO-2-4%20pp.147-164.pdf). Zuletzt überprüft am 28.04.2016.

Kepplinger, Hans Mathias (2009): Wirkung der Massenmedien. In: Noelle-Neumann, Elisabeth / Schulz, Winfried / Wilke, Jürgen (Hrsg.): Fischer Lexikon Publizistik. Frankfurt am Main: Fischer, S. 651-702.

Kepplinger, Hans Mathias (2011): Realitätskonstruktionen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kepplinger, Hans Mathias (2011): Theorien der Nachrichtenauswahl als Theorien der Realität. In: Kepplinger, Hans Mathias (Hrsg.): Realitätskonstruktionen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 47-65.

Keuper, Frank (2013): Digitalisierung und Innovation. Planung - Entstehung - Entwicklungsperspektiven. Wiesbaden: Springer Gabler.

Klass, Kathrin (2007): Personalisierung in der Innovationskommunikation. In: Huck, Simone (Hrsg.): Innovationskommunikation. Innovationen verständlich vermitteln. Strategien und Instrumente der Innovationskommunikation. Stuttgart: Universität Hohenheim. S. 31-49.

Kluwe, Hannah / Smodej, Peter (2007): Innovationen als Gegenstand der Wissenschaftskommunikation - Wissenschafts-Innovationskommunikation im Feld der Universitäts-PR. In: Huck, Simone (Hrsg.): Innovationskommunikation. Ausgewählte Instrumente der Innovationskommunikation: CEO-Kommunikation, Corporate Social Responsibility und Wissenschaftskommunikation. Stuttgart: Universität Hohenheim. S. 71-94.

Kno. (22.03.2016): Das unverstandene Hype-Thema Industrie 4.0. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. S. 21.

Koch, Michael / Bullinger, Angelika C. / Möslein, Kathrin M. (2009): Social Software für Open Innovation - Die Integration interner und externer Innovatoren. In: Möslein, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 159-176.

Köhler, Bettina (2007): Innovationsberichterstattung in Wirtschaftszeitschriften - eine empirische Analyse am Beispiel von Capital und Wirtschaftswoche. In: Huck, Simone (Hrsg.): Innovationskommunikation. Pressearbeit für Innovationen: Journalistische Berichterstattung über Neuerungen und ihre Anforderungen an Public Relations. Stuttgart: Universität Hohenheim. S. 61-80.

Kollmann, Tobias / Schmidt, Holger (2016): Deutschland 4.0. Wie die Digitale Transformation gelingt. Wiesbaden: Gabler.

Kotler, Philip / Berger, Roland / Bickhoff, Nils (2010): The Quintessence of Strategic Management. Berlin, Heidelberg: Springer.

Kotter, Philipp / Trias de Bes, Fernando (2005): Laterales Marketing für echte Innovationen: Auf Abwegen zum Erfolg. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

KPMG (2016): Global Automotive Executive Survey. Online verfügbar unter: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/01/gaes-2016.pdf>. Zuletzt überprüft am 14.11.2016.

Kunczik, Michael / Zipfel, Astrid (2001): Publizistik. Ein Studienhandbuch. Köln, Wien, Böhlau: UTB.

Kunert, Sebastian (2014a): Innovationsprojektgestaltung. In: Scholl, Wolfgang et al. (Hrsg.): Mut zu Innovationen. Impulse aus Forschung, Beratung und Ausbildung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. S. 41-54.

Kunert, Sebastian (2014b): Open Innovation im Ideenmanagement. In: Scholl, Wolfgang et al. (Hrsg.): Mut zu Innovationen. Impulse aus Forschung, Beratung und Ausbildung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. S. 191-200.

Kupczyk, Tobias (2007): Innovationskommunikation auf neuen Wegen. Integrierte Kommunikation als Grundlage des Erfolgs. In: Huck, Simone (Hrsg.): Innovationskommunikation. Innovationen verständlich vermitteln. Strategien und Instrumente der Innovationskommunikation. Stuttgart: Universität Hohenheim. S. 86-115.

Lazarsfeld, Paul / Berelson, Bernard / Gaudet, Hazel (1944): The People's Choice. How the Voter Makes up his Mind in a Presidential Campaign. New York: Columbia University Press.

Leidecker, Melanie / Wilke, Jürgen (2015): Langweilig? Wieso langweilig? Die Presseberichterstattung zur Bundestagswahl 2013 im Langzeitvergleich. In: Holtz-Bacha, Christina (Hrsg.): Die Massenmedien im Wahlkampf. Die Bundestagswahl 2013. Nürnberg: Springer.

Lewin, K. (1947): Frontiers in Group Dynamics. II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research. In: Human Relations, 1 (2), S. 143-153.

Lindemann, Udo (2009): Methodische Entwicklung technischer Produkte. Methoden flexibel und situationsgerecht anwenden. Berlin, Heidelberg: Springer.

Lindlar, Harald (2005): Innovationen in der Öffentlichkeit: Die Bedeutung der Kommunikation für die Akzeptanz. In: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 114-121.

Little, Arthur D. (2005): Innovation Excellence 2005. How companies use innovation to improve profitability and growth. Online verfügbar unter: [http://www.adlittle.com/downloads/tx\\_adlreports/ADL\\_Global\\_Innovation\\_Excellence\\_Survey\\_2005.pdf](http://www.adlittle.com/downloads/tx_adlreports/ADL_Global_Innovation_Excellence_Survey_2005.pdf). Zuletzt überprüft am 27.05.2016.

Longhitano, Lina (2016): Digitale Transformation: Wie Virtual / Mixed und Augmented Reality unser Arbeitsleben verändern. In: Roth, Armin (Hrsg.): Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0. Grundlagen, Vorgehensmodell und Use Cases aus der Praxis. Berlin: Gabler. S. 209-220.

Luoma-aho, Vilma (2007): Reputation Formation of Innovations. Online verfügbar unter: <http://www.innovationjournalism.org/ij4/presentations/vilmaluoma-aho.pdf>. Zuletzt überprüft am 06.05.2016.

Luoma-aho, Vilma / Nordfors, David (2009): Attention and Reputation in the Innovation Economy. In: Innovation Journalism, 6 (2), Online verfügbar unter: <http://www.innovationjournalism.org/archive/injo-6-2.pdf>. Zuletzt überprüft am 06.05.2016.

Lüttgens, Dirk / Gross, Uwe (2008): Open Innovation trifft Innovationsmanagement. Mit der Software WiPro wird externes Wissen in den Innovationsprozess integriert. In: wissenschaftsmanagement, 14 (4), S. 30-38.

Maisch, Bettina et al. (2011): The Dimensions of Trust – Building Confidence through Innovation Communication. In: Innovation Journalism, 8 (1), Online verfügbar unter: <http://www.innovationjournalism.org/archive/injo-8-1.pdf>.

Maisch, Bettina (2012): Innovationskommunikation im Web 2.0. Partizipative Kommunikation am Beispiel der Markteinführung von Elektrofahrzeugen auf Facebook. Aachen: Shaker.

Maisch, Bettina / Meckel, Miriam (2009): Innovationskommunikation 2.0. Das Beispiel Apple iPhone. In: Marketing Review St. Gallen, 2, S. 42-46.

Maisch, Bettina / Tobies, Katrin (2010): Innovation Communication in Virtual Worlds: A Multiple Case Study Analysis in Second Life. In: Innovation Journalism, 7 (9), Online verfügbar unter: <http://www.innovationjournalism.org/archive/INJO-7-9.pdf>. Zuletzt überprüft am 10.05.2016.

Mast, Claudia (2005): Innovationen als Herausforderung für die Unternehmenskommunikation. In: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 43-57.

Mast, Claudia (2009): Mitarbeiterkommunikation, Change und Innovationskultur - Balance von Informationen und Innovationen. In: Möslin, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 271-288.

Mast, Claudia (2013): TOPKOM 2013. Quo vadis Unternehmenskommunikation? Umfrage bei den DAX- und Top 500-Unternehmen in Deutschland. Stuttgart: Universität Hohenheim.

Mast, Claudia (2015a): Innovationskommunikation. In: Fröhlich, Romy / Szyszka, Peter / Bentele, Günter (Hrsg.). Handbuch der Public Relations. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 965-975.

Mast, Claudia (2015b): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Konstanz, München: UVK.

Mast, Claudia / Huck, Simone / Zerfaß, Ansgar (2004): INNOVATE 2004. Innovationskommunikation als Erfolgsfaktor. Ergebnisse der deutschlandweiten Trendumfrage unter Journalisten und Kommunikationsfachleuten. Stuttgart: Universität Hohenheim.

Mast, Claudia / Huck, Simone / Zerfaß, Ansgar (2005): Journalisten und Unternehmen: Meinungen, Erfahrungen, Perspektiven – Ergebnisse der Studie INNOVATE 2004. In: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 58-69.

Mast, Claudia / Huck, Simone / Zerfaß, Ansgar (2006): Innovationskommunikation in dynamischen Märkten. Empirische Ergebnisse und Fallstudien. Berlin: LIT VERLAG.

Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (2005a): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (2005b): Perspektiven, Profit, Persönlichkeiten. Was Redaktionen und Leser an Innovationen interessiert - Journalisten im Interview. In: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 220-226.

Meffert, Heribert (2006): Marketing für innovative Dienstleistungen. In: Bullinger, Hans-Jörg / Scheer, August-Wilhelm / Schneider, Kristof (Hrsg.). Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. Berlin: Springer. S. 249-270.

Menasse, Peter (2005): Die Kampagne „innovatives-oesterreich.at“: Mehr Aufmerksamkeit für Forschung und Technologieentwicklung. In: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 153-159.

Merz, Sandra Lucia (2016): Industrie 4.0-Strategie: So geht man bei der Einführung vor. In: Roth, Armin (Hrsg.): Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0. Grundlagen, Vorgehensmodell und Use Cases aus der Praxis. Berlin: Gabler. S. 83-110.

Meuser, Michael / Nagel, Ulrike (2009): Das Experteninterview - konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, Susanne et al. (Hrsg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 465-479.

Miller, Franz (2005): Agenda Setting für angewandte Forschung: Schlaglichter strategischer Innovationskommunikation. In: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 138-144.

Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg / Fraunhofer IAO (2014): Strukturstudie „Industrie 4.0 für Baden-Württemberg“. Baden-Württemberg auf dem Weg zu Industrie 4.0. Online verfügbar unter: [https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Dateien\\_Downloads/Innovation/IPA\\_Strukturstudie\\_Industrie\\_4.0\\_BW.pdf](https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Dateien_Downloads/Innovation/IPA_Strukturstudie_Industrie_4.0_BW.pdf). Zuletzt überprüft am 14.11.2016.

Mirow, Michael / Linz, Carsten (2000): Planung und Organisation von Innovationen aus systemtheoretischer Perspektive. In: Häfliger, Gerold / Meier, Jörg (Hrsg.): Aktuelle Tendenzen im Innovationsmanagement. Festschrift für Werner Popp zum 65. Geburtstag. Heidelberg: Physica-Verlag. S. 249-268.

Mitritzikis, Nikolaos (2004): Management und Politik für technologische Innovationen. Eine evolutiv-kompetenzorientierte Betrachtung von Innovationssystemen. Stuttgart: Universität Stuttgart. Online verfügbar unter: <http://elib.uni-stuttgart.de/handle/11682/5474>. Zuletzt überprüft am 13.06.2016.

Morwind, Klaus / Koppenhöfer Jörg P. / Nüßler Peter (2005): Markenführung zwischen Tradition und Innovation: Der Launch von Persil Megaperls. In: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 86-97.

Möslein, Kathrin M. (2009): Innovation als Treiber des Unternehmenserfolgs - Herausforderungen im Zeitalter der Open Innovation. In: Möslein, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 3-22.

Möslein, Kathrin M. / Neyer, Anne-Katrin (2009): Open Innovation - Grundlagen, Herausforderungen, Spannungsfelder. In: Möslein, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.):

Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 85-104.

Möslein, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (2009): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler.

Noelle-Neumann, Elisabeth (2009): Öffentliche Meinung. In: Noelle-Neumann, Elisabeth / Schulz, Winfried / Wilke, Jürgen (Hrsg.): Fischer Lexikon Publizistik. Frankfurt am Main: Fischer, S. 427-442.

Noelle-Neumann, Elisabeth / Schulz, Winfried / Wilke, Jürgen (2009): Fischer Lexikon Publizistik. Frankfurt am Main: Fischer.

Nordfors, David (2004): The Concept of Innovation Journalism and a Program for Developing it. In: Innovation Journalism, 1 (1), Online verfügbar unter: <http://www.innovationjournalism.org/archive/INJO-1-1.pdf>. Zuletzt überprüft am 23.05.2016.

Nordfors, David (2005): The Potential of Innovation Journalism as a Driver for Economic Growth. In: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 201212.

Nordfors, David (2006): PR and the Innovation Communication System. In: Innovation Journalism, 3 (5), S. 1-9. Online verfügbar unter: <http://www.innovationjournalism.org/archive/INJO-3-5.pdf>. Zuletzt überprüft am 11.02.2016.

Nordfors, David (2009): Innovation Journalism, Attention Work and the Innovation Economy. A Review of the Innovation Journalism Initiative 2003-2009. In: Innovation Journalism, 6 (1), Online verfügbar unter: <http://www.innovationjournalism.org/archive/injo-6-1.pdf>. Zuletzt überprüft am 24.05.2016.

Nordfors, David / Kreiss, Daniel R. / Sandred, Jan (2005): Introducing an Innovation Journalism Index. Benchmarking the Swedish Market. In: Innovation Journalism, 2 (5), S. 81-102. Online verfügbar unter: <http://innovationjournalism.org/archive/INJO-2-5.pdf>. Zuletzt überprüft am 24.05.2016.

Obermaier, Robert (2016): Industrie 4.0 als unternehmerische Gestaltungsaufgabe. Betriebswirtschaftliche, technische und rechtliche Herausforderungen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Obermaier, Robert (2016): Industrie 4.0 als unternehmerische Gestaltungsaufgabe: Strategische und operative Handlungsfelder für Industriebetriebe. In: Obermaier, Robert (Hrsg.): Industrie 4.0 als unternehmerische Gestaltungsaufgabe. Betriebswirtschaftliche, technische und rechtliche Herausforderungen. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 3-34.

Oeschger, Daniel Alexander (2015): Gestaltung einer Innovationsprozessorientierten Arbeitsumgebung für die industrielle Forschung. Stuttgart: Fraunhofer IAO.

Ott, Ulrich (2005): Kommunikationsstrategien im Direktbanking: Innovative Wege zum Markterfolg. In: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 98-104.

o.V. (2006): Ask Dr. Z. Online verfügbar unter: <https://cdn2.benzinga.com/files/image-cache/1024x768xUP/diamlerchrysler-dr-z.jpg>. Zuletzt überprüft am: 01.05.2019.

Petty, Richard E. / Cacioppo, John T. (1986): The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. In: Advances in experimental social psychology. 19. S. 123-205.

Pfefferkorn, Eva Julia (2009): Kommunikationscontrolling in Verbindung mit Zielgrößen des Markenwertes. Eine methodische Herangehensweise und Prüfung an einem Fallbeispiel. Wiesbaden: Gabler.

Pfeffermann, Nicole (2013): Strategy and communication for innovation. Heidelberg: Springer.

Pickel, Susanne et al. (2009): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Piefke, Martina / Markowitsch, Hans J. (2010): Grundlagen des Erinnerns. Neuroanatomische und neurofunktionelle Grundlagen von Gedächtnis. In: Gudehus, Christian (Hrsg.): Gedächtnis und Erinnerung. Ein interdisziplinäres Handbuch. Stuttgart, Weimar: Metzler. S. 11-21.

Piwinger, Manfred (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler.

Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft (2012): Bericht der Promotorengruppe Kommunikation. Im Fokus: Das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Handlungsempfehlungen zur Umsetzung. Online verfügbar unter: [https://bmbf.de/pub\\_hts/kommunikation\\_bericht\\_2012-1.pdf](https://bmbf.de/pub_hts/kommunikation_bericht_2012-1.pdf). Zuletzt überprüft am 10.11.2016.

Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft (2013): Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern. Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0. Online verfügbar unter: [https://www.bmbf.de/files/Umsetzungsempfehlungen\\_Industrie4\\_0.pdf](https://www.bmbf.de/files/Umsetzungsempfehlungen_Industrie4_0.pdf). Zuletzt überprüft am 10.11.2016.

PWC (2014): Industrie 4.0 - Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution. Online verfügbar unter <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Industrie-4-0.pdf>. Zuletzt überprüft am 01.05.2019.

Quirke, Bill (2009): Leadership and Communication. In: Deekeling, Egbert (Hrsg.): Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis. Wiesbaden: Gabler. S. 69-91.

Rademacher, Lars (2005): Distinktion und Deutungsmacht. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.

Rademacher, Lars (2005): „Wir sind und alle einig!“ Systematisches zum Stand der Innovationskommunikation - als Beispiel einer Distinktionstheorie der PR. In: Rademacher, Lars (Hrsg.): Distinktion und Deutungsmacht. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH. S. 135-153.

Rammer, Christian et al. (2010): Innovationen ohne Forschung und Entwicklung. Eine Untersuchung zu Unternehmen, die ohne eigene FuE-Tätigkeit neue Produkte und Prozesse einführen. Mannheim und Karlsruhe: ZEW, Fraunhofer ISI.

Rauter, Matthias (2005): Vom Tüftlergeist zum Kundennutzen: Kommunikation für technische Innovationen. In: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich

durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 70-74.

Reiber, Mareike / Marwitz, Alexandra von der / Zotz, Nikola (2013): Beiersdorf AG: Open Innovation. In: Huck-Sandhu, Simone / Hassenstein, Katrin (Hrsg.): Innovation - Kommunikation - Management. Wie aus neuen Ideen innovative Ansätze entstehen. Pforzheim: Universität Hohenheim. S. 26-41.

Reichwald, Ralf (2007): Der Kunde als Innovationspartner: Konsumenten integrieren, Flop-Raten reduzieren, Angebote verbessern. Wiesbaden: Gabler.

Reichwald, Ralf / Piller, Frank (2009): Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH.

Reinking, Guido (2016): Die Cloud im „Driver's Seat“. In: Abolhassan, Ferri (Hrsg.): Was treibt die Digitalisierung? Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 63-74.

Renn, Ortwin (1986): Akzeptanzforschung: Technik in der gesellschaftlichen Auseinandersetzung. In: Chemie in unserer Zeit, 20 (2), S. 44-52.

Ringel, Michael / Taylor, Andrew / Zablit, Hadi (2015): The most innovative companies 2015. Four Factors that Differentiate Leaders. Online verfügbar unter: <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/growth-lean-manufacturing-innovation-in-2015/>. Zuletzt überprüft am 27.05.2016.

Roeßle, Katherina (2007): Innovationskommunikation als Aufgabe der Organisationskommunikation. Ein Überblick über das Forschungsfeld der Innovationskommunikation. In: Huck, Simone (Hrsg.): Innovationskommunikation. Innovationen verständlich vermitteln. Strategien und Instrumente der Innovationskommunikation. Stuttgart: Universität Hohenheim. S. 9-30.

Rössler, Patrick (2017): Inhaltsanalyse. Konstanz: UVK.

Rogers, Everett M. (2003): Diffusion of innovations. New York: Free Press.

Roland Berger Strategy Consultants / Bundesverband der deutschen Industrie e.V. (2015): Die digitale Transformation der Industrie. Was sie bedeutet. Wer gewinnt. Was

jetzt zu tun ist. Online verfügbar unter: [https://www.rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/roland\\_berger\\_die\\_digitale\\_transformation\\_der\\_industrie\\_20150315.pdf](https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_die_digitale_transformation_der_industrie_20150315.pdf). Zuletzt überprüft am 14.11.2016.

Roschek, Jan (2009): Web 2.0 als Innovationsplattform - Wie multimediale Kollaboration bei Cisco interne und externe Innovationspotenziale mobilisiert. In: Möslein, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 379-390.

Rost, Katja (2006): Sozialstruktur von Innovationen. Berlin: Technische Universität Berlin. Online verfügbar unter: <https://depositonce.tu-berlin.de/handle/11303/1762>. Zuletzt überprüft am 01.05.2019.

Roth, Armin (2016): Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0. Grundlagen, Vorgehensmodell und Use Cases aus der Praxis. Berlin: Gabler.

Roth, Armin (2016): Industrie 4.0 – Hype oder Revolution? In: Roth, Armin (Hrsg.): Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0. Grundlagen, Vorgehensmodell und Use Cases aus der Praxis. Berlin: Gabler. S. 1-16.

Röttger, Ulrike (2006): PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Röttger, Ulrike (2006): Campaigns (f)or a Better World? In: Röttger, Ulrike (Hrsg.): PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 9-24.

Röttger, Ulrike (2009): PR-Kampagnen. über die Inszenierung von Öffentlichkeit. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.

Schallmo, Daniel R.A. (2016): Jetzt digital transformieren. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Scheer, August-Wilhelm (2016a): Industrie 4.0: Von der Vision zur Implementierung. In: Obermaier, Robert (Hrsg.): Industrie 4.0 als unternehmerische Gestaltungsaufgabe. Betriebswirtschaftliche, technische und rechtliche Herausforderungen. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 35-52.

Scheer, August-Wilhelm (2016b): Thesen zur Digitalisierung. In: Abolhassan, Ferri (Hrsg.): Was treibt die Digitalisierung? Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 49-62.

Schenk, Michael (2009a): Interpersonale Kommunikation. In: Noelle-Neumann, Elisabeth / Schulz, Winfried / Wilke, Jürgen (Hrsg.): Fischer Lexikon Publizistik. Frankfurt am Main: Fischer, S. S. 65-80.

Schenk, Michael (2009b): Persuasion. In: Noelle-Neumann, Elisabeth / Schulz, Winfried / Wilke, Jürgen (Hrsg.): Fischer Lexikon Publizistik. Frankfurt am Main: Fischer, S. S. 443-458.

Scheuernstuhl, Anna / Theumer, Julia / Schmid, Katharina (2013): Phytron: Strategien, Steuerung und Instrumente des Innovationsmanagements. In: Huck-Sandhu, Simone / Hassenstein, Katrin (Hrsg.): Innovation - Kommunikation - Management. Wie aus neuen Ideen innovative Ansätze entstehen. Pforzheim: Universität Hohenheim. S. 15-25.

Scheufele, Bertram (2003): Frames - Framing - Framing-Effekte. theoretische und methodische Grundlegung des Framing-Ansatzes sowie empirische Befunde zur Nachrichtenproduktion. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Schewe, Gerhard / Nienaber, Ann-Marie (2009): Vertrauenskommunikation und Innovationsbarrieren - Theoretische Grundlagen. In: Möslein, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 227-242.

Schildhauer, Thomas / Voss, Hilger (2009): Kundenkommunikation im Zeitalter von Transparenz und Digitalisierung - Trendmonitoring und Crowdsourcing. In: Möslein, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 259-270.

Schläffer, Christopher (2009): Interne Innovations-Community mit Bewegtbild-Formaten - Generierung von Innovationsideen bei der Deutschen Telekom und T-Mobile. In: Möslein, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 403-413.

Schlick, Christopher (2015): Arbeit in der digitalisierten Welt. Beiträge der Fachtagung des BMBF. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Schmalholz, Heinz / Penzkofer, Horst (2004): Wird das „Jahr der Innovation“ die Innovationsanstrengungen der sächsischen Industrie beflügeln? Online verfügbar unter: [http://www.cesifo-group.de/pls/guest/download/ifo%20Dresden%20berichtet/ifo%20Dresden%20berichtet%202004/ifodb\\_2004\\_4\\_03-10.pdf](http://www.cesifo-group.de/pls/guest/download/ifo%20Dresden%20berichtet/ifo%20Dresden%20berichtet%202004/ifodb_2004_4_03-10.pdf). Zuletzt überprüft am 02.03.2016.

Schmid, Beat F. / Lycek, Boris (2006): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.

Scholl, Wolfgang (2014): Innovationskultur, Innovationsprozesse und Innovationserfolge. In: Scholl, Wolfgang et al. (Hrsg.): Mut zu Innovationen. Impulse aus Forschung, Beratung und Ausbildung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. S. 77-100.

Scholl, Wolfgang et al. (2014): Mut zu Innovationen. Impulse aus Forschung, Beratung und Ausbildung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Schulz, Winfried (1990): Die Konstruktion von Realität in den Nachrichtenmedien. Analyse der aktuellen Berichterstattung. Freiburg (Breisgau): u.a. Alber.

Schulz, Winfried (2009a): Kommunikationsprozess. In: Noelle-Neumann, Elisabeth / Schulz, Winfried / Wilke, Jürgen (Hrsg.). Fischer Lexikon Publizistik. Frankfurt am Main: Fischer. S. 169-199.

Schulz, Winfried (2009b): Nachricht. In: Noelle-Neumann, Elisabeth / Schulz, Winfried / Wilke, Jürgen (Hrsg.): Fischer Lexikon Publizistik. Frankfurt am Main: Fischer. S. 359-396.

Schumpeter, Joseph (1987): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. Berlin: Duncker & Humblot.

Schutkin, Andreas (2015): Das Geheimnis des Neuen: Wie Innovationen entstehen. Ein Plädoyer für mehr Abenteuer im Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schwarz Müller, Tanja / Brosi, Prisca / Welp, Isabelle M. (2015): Führung im digitalen Zeitalter. In: Becker, Thomas / Knop, Carsten (Hrsg.): Digitales Neuland. Warum Deutschlands Manager jetzt Revolutionäre werden. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 155-166.

Schweer, Dieter / Sahl, Jan Christian (2016): Die digitale Transformation der Industrie – wie Deutschland profitiert. In: Abolhassan, Ferri (Hrsg.): Was treibt die Digitalisierung? Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 39-48.

Schweiger, Wolfgang / Fahr, Andreas (2013): Handbuch Medienwirkungsforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Schweinbenz, Andreas (2005): Vom Newcomer zum Trendsetter: Wie intelligente Kommunikationslösungen weltweit bekannt werden. In: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 82-85.

Seiter, Mischa et al. (2016): Roadmap Industrie 4.0. Ihr Weg zur erfolgreichen Umsetzung von Industrie 4.0. Ulm: tredition GmbH.

Shannon, Claude Elwood / Weaver, Warren (1949): The mathematical theory of communication. Urbana: University of Illinois Press.

Siepmann, David (2016): Industrie 4.0 - Struktur und Historie. In: Roth, Armin (Hrsg.): Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0. Grundlagen, Vorgehensmodell und Use Cases aus der Praxis. Berlin: Gabler. S. 17-34.

Simon, Dieter (2007): Service Engineering für Gesundheitsdienstleistungen. In: Heger, Günther / Schmeisser, Wilhelm (Hrsg.): Beiträge zum Innovationsmarketing. München, Mering: Rainer Hampp Verlag. S. 165-189.

Simtion, Alexandra (2007): Storytelling in der Innovationskommunikation. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der TWIN-Aufzüge von Thyssen Krupp. In: Huck, Simone (Hrsg.): Innovationskommunikation. Innovationen verständlich vermitteln. Strategien und Instrumente der Innovationskommunikation. Stuttgart: Universität Hohenheim. S. 68-85.

SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH (2015): Informationen zu den Sinus-Milieus 2015/16. Online verfügbar unter: <http://www.sinus-institut.de/veroeffentlichungen/downloads/>. Zuletzt überprüft am 06.09.2016.

Slywotzky, Adrian J. / Morrison, David J. / Weber, Karl (2001): Get digital. Neue Wege zur Gewinnerzielung durch Digitalisierung. Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie.

Spachmann, Klaus (2006): Innovation as a Topic for Media Reporting. Implications of Editorial Strategies and Framing. In: Innovation Journalism, 3 (4), Online verfügbar unter: <http://www.innovationjournalism.org/archive/INJO-3-4/Spachmann.pdf>. Zuletzt überprüft am 20.05.2016.

Sprenger, Florian / Engemann, Christoph (2015): Internet der Dinge. Über smarte Objekte, intelligente Umgebungen und die technische Durchdringung der Welt. Bielefeld: transcript Verlag.

Steinhoff, Fee (2006): Kundenorientierung bei hochgradigen Innovationen. Konzeptualisierung, empirische Bestandsaufnahme und Erfolgsbetrachtung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Steinhoff, Fee (2009): Kommunikation mit Kunden im Innovationsprozess - Das Fallbeispiel Deutsche Telekom Laboratories. In: Möslein, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 345-354.

Steinhoff, Fee / Trommsdorff, Volker (2007): Einführung in das Innovationsmarketing. In: Heger, Günther / Schmeisser, Wilhelm (Hrsg.): Beiträge zum Innovationsmarketing. München, Mering: Rainer Hampp Verlag. S. 4-18.

Steinhoff, Frank / Trommsdorff, Volker (2009): Marktvorbereitung durch Kommunikation - Überwindung von Akzeptanzbarrieren radikaler Innovationen. In: Möslein, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 243-258.

Steinmann, Horst / Zerfaß, Ansgar (1995): Management der integrierten Unternehmenskommunikation: Konzeptionelle Grundlagen und strategische Implikationen. In: Ahrens, Rupert (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement: konzeptionelle

Grundlagen und praktische Erfahrungen; ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt am Main: IMK. S. 11-50.

Strebel, Heinz / Gelbmann, Ulrike (2007): Innovations- und Technologiemanagement. Wien: Facultas-WUV.

Stumpf, Stefanie / Waasen, Carolin (2007): Innovations-PR für Special-Interest und Fachmedien. In: Huck, Simone (Hrsg.): Innovationskommunikation. Pressearbeit für Innovationen: Journalistische Berichterstattung über Neuerungen und ihre Anforderungen an Public Relations. Stuttgart: Universität Hohenheim. S. 81-105.

Thom, Norbert (1980): Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements. 2Königstein/Taunus: Hanstein.

Trommsdorff, Volker / Steinhoff, Fee (2013): Innovationsmarketing. München: Vahlen.

Ullrich, André et al. (2016): Akzeptanzanalyse in der Industrie 4.0-Fabrik. Ein methodischer Ansatz zur Gestaltung des organisatorischen Wandels. In: Obermaier, Robert (Hrsg.): Industrie 4.0 als unternehmerische Gestaltungsaufgabe. Betriebswirtschaftliche, technische und rechtliche Herausforderungen. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 291-307.

Vahs, Dietmar / Burmester, Ralf (2005): Innovationsmanagement. Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Vahs, Dietmar / Schmitt, Jens (2010): Innovationspotenziale ausschöpfen. Organisation und Innovationskultur als Schlüssel zum Innovationserfolg. In: zfo, 79 (1), S. 4-11.

Vertrieb Media Perspektiven (2015): Media Perspektiven Basisdaten 2015. Online verfügbar unter: [http://www.ard-werbung.de/fileadmin/user\\_upload/media-perspektiven/Basisdaten/Basisdaten\\_2015\\_komplett\\_und\\_verlinkt.pdf](http://www.ard-werbung.de/fileadmin/user_upload/media-perspektiven/Basisdaten/Basisdaten_2015_komplett_und_verlinkt.pdf). Zuletzt überprüft am 14.09.2016.

Vertrieb Media Perspektiven (2018): Media Perspektiven Basisdaten 2018. Online verfügbar unter: [https://www.ard-werbung.de/fileadmin/user\\_upload/media-perspektiven/Basisdaten/Basisdaten\\_2018\\_Internet\\_mit\\_Verknuepfung.pdf](https://www.ard-werbung.de/fileadmin/user_upload/media-perspektiven/Basisdaten/Basisdaten_2018_Internet_mit_Verknuepfung.pdf). Zuletzt überprüft am 31.05.2019.

Vetter, Elke (2007): Innovationskommunikation durch Framing. In: Huck, Simone (Hrsg.): Innovationskommunikation. Innovationen verständlich vermitteln. Strategien und Instrumente der Innovationskommunikation. Stuttgart: Universität Hohenheim. S. 50-67.

Wagner, Kim et al. (2014): The most innovative companies 2014. Breaking through is hard to do. Online verfügbar unter: [https://www.bcgperspectives.com/Images/Most\\_Innovative\\_Companies\\_2014\\_Oct\\_2014\\_tcm80-174313.pdf](https://www.bcgperspectives.com/Images/Most_Innovative_Companies_2014_Oct_2014_tcm80-174313.pdf). Zuletzt überprüft am 27.05.2016.

Walcher, Dominik (2009): Der Ideenwettbewerb als Methode der Open Innovation - Entwicklung eines externen Vorschlagwesens zur Integration von Kunden in den Innovationsprozess. In: Möslein, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 141-158.

Waldmann, Lars (2009): Innovationskommunikation mit Referenzprojekten - Wie Schott Solar das Solardach der Superlative kommuniziert. In: Möslein, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 333-344.

Weck, Roger de (2005): Sind die Medien neugierig? Warum der deutsche Journalismus innovationsfeindlich ist. In: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 214-219.

Weinreich, Uwe (2016): Lean Digitization. Digitale Transformation durch agiles Management. Berlin, Heidelberg: Springer.

White, David Manning (1950): The „Gate Keeper“. A Case study in the Selection of News. In: Journalism Quarterly, 27, S. 383-390.

Wieland, Steffen (2016): Daimler Business Innovation. Die Etablierung innovationsfördernder Strukturen in Großunternehmen. In: zfo, 1, S. 14-19.

Wildner, Stephan / Koch, Oliver / Weber, Uwe (2016): Stand und Entwicklungspfade der Digitalen Transformation in Deutschland. In: Obermaier, Robert (Hrsg.): Industrie

4.0 als unternehmerische Gestaltungsaufgabe. Betriebswirtschaftliche, technische und rechtliche Herausforderungen. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 85-96.

Wilke, Jürgen (1984): Nachrichtenauswahl und Medienrealität in vier Jahrhunderten. Eine Modellstudie zur Verbindung von historischer und empirischer Publizistikwissenschaft. Berlin: u.a. de Gruyter.

Wilke, Jürgen (1987): Zwischenbilanz der Journalistenausbildung. München: Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Bd. 14.

Wilke, Jürgen / Reinemann, Carsten (2000): Kanzlerkandidaten in der Wahlkampfberichterstattung. Eine vergleichende Studie zu den Bundestagswahlen 1949-1998. Köln: Böhlau Verlag.

Witte, Eberhard (1999): Das Promotoren-Modell. In: Hauschildt, Jürgen / Gemünden, Hans Georg / Witte, Eberhard (Hrsg.): Promotoren. Champions der Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 9-42.

Zahn, Erich (2000): Strategische Innovationen für den dynamischen Wettbewerb. In: Häfliger, Gerold / Meier, Jörg (Hrsg.): Aktuelle Tendenzen im Innovationsmanagement. Festschrift für Werner Popp zum 65. Geburtstag. Heidelberg: Physica-Verlag. S. 155-171.

Zboralski, Katja / Gemünden, Hans Georg (2009): Kommunikation und Innovation - Die Rolle von Communities of Practice. In: Möslin, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 289-303.

Zerfaß, Ansgar (2005a): Führungskommunikation und Innovation: Folgerungen aus der Studie INNOVATE 2004. In: zfo, 74 (4), S. 234-237.

Zerfaß, Ansgar (2005b): Innovation Readiness. A Framework for Enhancing Corporations and Regions by Innovation Communication. In: Innovation Journalism, 2 (8), S. 1-27. Online verfügbar unter: <http://www.innovationjournalism.org/archive/INJO-2-8.pdf>. Zuletzt überprüft am 11.02.2016.

## L

Zerfaß, Ansgar (2005): Innovationsmanagement und Innovationskommunikation: Erfolgsfaktor für Unternehmen und Region. In: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 16-42.

Zerfaß, Ansgar (2006): Der Missing Link zum Erfolg. Innovationskommunikation: Neue Ideen öffentlich und verständlich machen. In: RKW-Magazin, 1, S. 18-19.

Zerfaß, Ansgar (2009): Kommunikation als konstitutives Element im Innovationsmanagement - Soziologische und kommunikationswissenschaftliche Grundlagen der Open Innovation. In: Möslein, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler. S. 23-56.

Zerfaß, Ansgar / Buchele, Mark-Steffen (2008): Kommunikationscontrolling – Forschungsstand und Entwicklungen. In: Marketing Review St. Gallen, 25 (1), S. 20-24.

Zerfaß, Ansgar / Huck, Simone (2007a): Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication. In: International Journal of Strategic Communication, 1 (2), S. 107-122.

Zerfaß, Ansgar / Huck, Simone (2007b): Innovationskommunikation: Neue Produkte, Technologien und Ideen erfolgreich positionieren. In: Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler. S. 847-858.

Zerfaß, Ansgar / Mast, Claudia (2005): Mehr Innovation durch Kommunikation. Herausforderung für Unternehmen und Medien. In: kommunikationsmanager, 2 (1), S. 16.

Zerfaß, Ansgar / Möslein, Kathrin M. (2009): Kommunikation im Innovationsprozess - Thesen für eine effektive Zusammenarbeit. In: Möslein, Kathrin M. / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation: Wiesbaden. Gabler. S. 417-422.

Zerfaß, Ansgar / Piwinger, Manfred (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Zerfaß, Ansgar / Sandhu, Swaran / Huck, Simone (2004a): Innovationskommunikation. Strategisches Handlungsfeld für Corporate Communications. In: Bentele, Günter (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Neuwied, Kriftel: Luchterhand. S. 1-30.

Zerfaß, Ansgar / Sandhu, Swaran / Huck, Simone (2004b): Kommunikation von Innovationen. Neue Ideen und Produkte erfolgreich positionieren. In: kommunikationsmanager, 1 (2), S. 56-58.

Zetsche, Dieter (2015): Auf der digitalen Autobahn in die Zukunft. In: Becker, Thomas / Knop, Carsten (Hrsg.): Digitales Neuland. Warum Deutschlands Manager jetzt Revolutionäre werden. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 63-74.

Zotter, Karl-Andreas (2007): Modelle des Innovations- und Technologiemanagements. In: Strebel, Heinz / Gelbmann, Ulrike (Hrsg.): Innovations- und Technologiemanagement. Wien: Facultas-WUV. S. 49-92.

## **Anhang**

Anhang I:

### **Codebuch**

#### **1. Gegenstand und Ziel der Untersuchung**

Das vorliegende Codebuch hat zum Ziel, die Berichterstattung zum Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 zu untersuchen. Hierbei stehen der Umfang und die Art der Berichterstattung sowie Inhalte und Meinungstendenzen zum Artikel im Vordergrund. Mithilfe der Analyse sollen Kriterien identifiziert werden, die die Auswahl einer Innovation der digitalen Transformation und Industrie 4.0 zur Nachricht erklären.

#### **Auswahl der Artikel**

Analysiert werden lediglich die Artikel, die in folgenden Medien in der Printversion erschienen sind: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurter Rundschau, Welt, Süddeutsche Zeitung und Bild-Zeitung. Hierbei werden die Artikel der Welt, Bild und Frankfurter Rundschau in die Stichprobe aufgenommen, die vom Programm LexisNexis erfasst wurden. Für Artikel der Süddeutschen Zeitung wurde deren hauseigene Archivsuche verwendet. Die Artikel der FAZ wurden mit Hilfe der Artikelsuchmaschine GENIOS erfasst. In die Stichprobe aufgenommen wurden alle Artikel, die unter den Schlagworten „Digitalisierung“, „digitale Transformation“ oder „Industrie 4.0“ in Verbindung mit Auto, Automobil, Fahrzeug, Automobilbranche, Autobranche, Automobilindustrie und Autoindustrie archiviert wurden. Print-Beilagen der einzelnen Zeitungen wurden in die Stichprobe aufgenommen, Online-Beilagen und Magazine wurden aus der Stichprobe entfernt.

#### **2. Allgemeine Codieranweisungen**

##### **2.1 Untersuchungszeitraum**

Der Zeitraum der Inhaltsanalyse umfasst die Artikel, die zwischen dem 01.01.2011 und dem 31.05.2017 veröffentlicht wurden. Diese Auswahl bezieht sich auf einen Zeitraum, in dem das Thema Industrie 4.0 seitens der Bundesregierung als Zukunftsprojekt benannt wurde bis zur aktuellen Zeit (Beginn der Arbeit an der Dissertation).

## **2.2 Untersuchungseinheit**

Untersucht werden die Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurter Rundschau, Welt, Süddeutsche Zeitung und die Bild-Zeitung in ihren Printausgaben. Nicht aufgenommen wurden Artikel, die lediglich in einer reinen Regionalausgabe aus den Landkreisen erschienen sind oder besondere Spezialausgaben wie ein Jahresrückblick, dies war bei der Süddeutschen Zeitung häufiger der Fall. Artikel aus dem allgemeinen Ressort Regionales wurden jedoch in die Stichprobe aufgenommen.

## **2.3 Analyseeinheit**

Bei der Codierung stehen der Inhalt sowie die formalen Merkmale der Artikel und Aussagen, die verschiedene Akteure über eine Innovation treffen, im Mittelpunkt. Analyseeinheiten sind somit die Artikel, die in bereits genannten Medien zum definierten Zeitpunkt online publiziert wurden sowie Aussagen innerhalb der Artikel.

## **2.4 Hinweise für die Codierung**

Die Codierung eines Artikels erfolgt in drei Schritten (vgl. Rössler 2017; Wilke / Reinemann 2000: 23).

1. Erfassung der formalen Kategorien.
2. Erfassung der inhaltlichen Kategorien.
3. Erfassung der Aussagen-Kategorien.

Hinweis zur Codierung von Aussagen:

Bei der Aussagenebene werden wertende Aussagen über eine Innovation codiert (vgl. z.B. Rössler 2017; Leidecker / Wilke 2015b: 147). Eine wertende Aussage liegt vor, wenn eine Innovation positiv oder negativ bewertet wird (vgl. z.B. Rössler 2017). Solange sich Urheber der Aussage, der Inhalt der Aussage und die Tendenz der Bewertung nicht ändern, liegt keine neue Aussage vor (vgl. Wilke / Reinemann 2000: 23). Mit dem Beginn eines neuen Textabschnitts wird eine neue Aussage codiert, wobei Überschriften als eigener Textabschnitt gelten (vgl. Leidecker / Wilke 2015). Es kann vorkommen, dass ein Satz mehrere Aussagen enthält oder eine Aussage aus mehreren Sätzen besteht (vgl. Rössler 2017: 161).

## Formale Kategorien

### V01 Identifikationsnummer Artikel

Die Identifikationsnummer des Beitrags wird für jeden Artikel neu eingetragen. Sie setzt sich zusammen aus dem ersten Buchstaben des Vornamens des Codierers und der Artikelnummer (im Artikel hinterlegt).

Bsp.: Artikel 5, Codierer J

J0005

### V02 Veröffentlichungsdatum

Hier wird das Veröffentlichungsdatum in folgender Form codiert:

Tag.Monat.Jahr (zum Beispiel 09.05.2016 = 9. Mai 2016)

Sind mehrere Tage angegeben, wird das früheste Datum verwendet.

### V03 Medium

An dieser Stelle wird das Medium codiert, in dem der Artikel erstmalig veröffentlicht wurde. Bei Veröffentlichung in zwei oder mehr Medien werden alle Medien gelistet nach ihrer Erscheinungsreihenfolge codiert.

1=Frankfurter Allgemeine Zeitung

2=Welt

3=Frankfurter Rundschau

4=Süddeutsche Zeitung

5=Bild Zeitung

## V04 Journalist

Hier wird der Name oder das Kürzel des Journalisten offen codiert. Bei mehreren Autoren, werden alle genannt.

## V05 Überschrift

Hier wird die Überschrift als offener Kommentar codiert. Jedoch wird nur die Hauptüberschrift eingetragen. Diese steht klar abgegrenzt vom Artikel in einer anderen formalen Gestaltung. Die Hauptüberschrift hebt sich von der Unterüberschrift meist durch die Größe und Hervorhebung ab. Zwischenüberschriften werden nicht codiert.

## V06 Umfang

Hier wird die Anzahl der Wörter des Artikels codiert. Dabei werden die automatisierten Angaben bei Welt, FR, Bild und FAZ verwendet. Bei der SZ werden bei den Artikeln, bei denen eine Wortanzahl fehlt, alle im Artikel enthaltenen Wörter, inkl. Überschriften, Zwischenüberschriften, Bildunterschriften und Quellenangaben mitgezählt.

## V07 Stil

Hier wird codiert, ob es sich um einen neutralen, tatsachenbetonten Beitrag (Nachricht oder Bericht), einen meinungsvermittelnden Beitrag (Meinungsbeitrag) bzw. Reportage, oder um ein Interview handelt.

1=Nachricht/ Bericht

2=Meinungsbeitrag/Reportage

3=Interview

## V08 Bild

Hier wird codiert, ob eine Grafik in den Artikel integriert ist.

0=keine Grafik/nicht erkennbar

1=Grafik

V09 Ressort
-------------

Hier wird das Ressort codiert, in dem der Artikel erschienen ist.

0=nicht erkennbar

1=Wirtschaft

2=Politik

3=Technik

4=Feuilleton/Vermischtes

5=Regional

6=Beilage/Sonderthema

7=Wissenschaft

8=Finanzen/Geld

9=Unternehmen

10=Mobilität

11=Titelseite

12=Beruf/Karriere

99=Sonstiges

Handelt es sich um eine regelmäßige Veröffentlichung, also eine Berichterstattungsreihe, wird zusätzlich ein a codiert.

## Inhaltliche Kategorien

### V10 Themen allgemein

Hier wird codiert, ob das Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 insbesondere in der Automobilbranche eines der Hauptthemen im Artikel ist. Dies ist zu erkennen, wenn der Artikel das Thema ausführlich behandelt und sich mindestens ein Absatz im Artikel mit dem Thema beschäftigt. Ist dies nicht der Fall, wird die Codierung an dieser Stelle beendet. Aufgenommen werden Artikel, in denen digitale Transformation und Industrie 4.0 insbesondere in der Automobilbranche bestimmende Themen im gesamten Artikel oder einem Absatz sind, oder aber das Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 branchenübergreifend im Artikel behandelt wird.

1=Digitale Transformation/Industrie 4.0/Innovation als eines der Hauptthemen

2=Digitale Transformation/Industrie 4.0/Innovation und die Automobilbranche als Randthema nur erwähnt oder kein Zusammenhang (Codierung wird abgebrochen)

3=Digitale Transformation/Industrie 4.0/Innovation in der Automobilbranche als Randthema, jedoch als Vorzeigebeispiel (positiv) (Codierung wird abgebrochen)

4=Digitale Transformation/Industrie 4.0/Innovation in der Automobilbranche als Randthema, jedoch als Vorzeigebeispiel (negativ) (Codierung wird abgebrochen)

### V11 Themen

Hier wird codiert, welche Themen und Begriffe, die im Zusammenhang mit der digitalen Transformation und Industrie 4.0 stehen, genannt werden. Codiert werden die drei Hauptthemen, das heißt die Themen, die am häufigsten genannt werden. Zuerst wird das Thema codiert, das am häufigsten vorkommt.

#### **100=Industrie 4.0 im Unternehmen**

101=Strategie

102=Kostensparnisse

103=Investitionen

104=Digitalisierung der Prozesse

**200=Smart Factory/Produktion**

201=3D-Druck

202=Virtual/Augmented Reality

203=Mensch-Roboter-Kooperation/Robotik

204=Vernetzung

205=Simulationen

206=Energiemanagement

**300=Arbeit 4.0/HR**

301=Ergonomie

302=Arbeitsbedingungen

303=Arbeitsplätze

304=Mitarbeiterqualifikation

**400=Cyber-Physische-Systeme/Internet der Dinge**

**500=Mobile Devices (zum Beispiel 3D-Brille, Smartwatch)**

501=in der Produktion

502=mobile Endgeräte im Fahrzeug

**600=Mobilität/Mobilitätsdienstleistungen**

601=Carsharing

602=Autonomes Fahren

**700=rechtliche Rahmenbedingungen**

**800=Standort Deutschland**

801=Wachstumspotenzial

802=Investitionen

**900=IT als eigenständiges Thema**

901=Datensicherheit

902=Hackerangriffe

903=Cloud Computing

904=Nutzung von Daten / Big Data

**1000=Forschung**

**1100=Kooperationen**

**1200=Digitalisierung neuer Produkte**

**1300=Innovationsfähigkeit**

1301=Innovationskultur

**1400=Shareconomy**

**1500= Dieselgate**

**1600=Produkt**

1601=Design

1602=Funktionalität

1603=Assistenzsysteme

1604=Connectivity-Angebote

1605=Produktentwicklung

1606=Antrieb

**999=Sonstiges**

V12 Innovationsart
--------------------

Hier wird codiert, ob eine Innovation und welche Innovationsarten im Artikel genannt werden. Mehrfachcodierungen sind möglich.

Innovation sind Neuerungen von Produkten, Prozessen oder Dienstleistungen, die sowohl Verbesserungen des bereits Bestehenden betreffen, als auch radikale Veränderungen mit sich bringen, und die von der breiten Öffentlichkeit als neu empfunden werden. Die Innovation muss somit als neu im Artikel erkennbar sein.

0=keine Innovation erwähnt

1=Produktinnovation

2=Prozessinnovation

3=Dienstleistungsinnovation

4=Geschäftsfeldinnovation

5=Innovation allgemein

9=Sonstiges

Zudem soll codiert werden, ob es sich um eine radikale oder inkrementelle Innovation handelt.

Handelt es sich um ein bestehendes Bedürfnis, das mit einer im Markt bereits etablierten Technologie gelöst werden soll, beispielsweise in Form einer Weiterentwicklung der

Technologie, spricht man von inkrementellen Innovationen. Sind sowohl Bedürfnis als auch Lösung neu, so handelt es sich um radikale Innovationen.

a=radikal

b=inkrementell

z=nicht erkennbar

Handelt es sich um eine Innovation, die nicht auf die Automobilbranche bezogen ist, wird zusätzlich noch eine 0 codiert.

V13 Hauptanlass des Beitrags (vgl. z.B. Leidecker / Wilke 2015; Donsbach / Büttner 2005)

Der Hauptanlass des Beitrages soll codiert werden. Der Hauptanlass ist immer das aktuellste Ereignis, auf das hin der Artikel erschienen ist. Ist dies nicht eindeutig erkennbar, so wird der Anlass codiert, der aus der Überschrift oder dem Lead des Textes hervorgeht.

0=kein erkennbarer Anlass

1=Pressekonferenz/Presseveranstaltung zur digitalen Transformation und Industrie 4.0

2=nicht-öffentliche Sitzung/ Versammlung (z.B. von Parteien, Verbänden, Organisationen)

3=öffentliche Veranstaltung

4=Proteste

5=Handlung der Justiz

6=Handlung der Regierung/Politik

7=Handlung einer Verwaltungseinrichtung

8=Stellungnahme

9=Veröffentlichung von Umfrageergebnissen/Studie

10=Gutachten (z.B. von einem Experten)

11=Presseinformation

12=Messe

99=Sonstiges

V14 Akteure
-------------

Hier werden die drei Hauptakteure in der Reihenfolge ihrer Intensität (von stark bis schwach) codiert. Die Intensität ergibt sich durch die Häufigkeit ihres Vorkommens. Der Akteur, der am häufigsten im Artikel genannt oder zitiert wird, ist somit der Hauptakteur 1. Die anderen beiden Hauptakteure je nach Vorkommen dann 2 und 3.

**000=keine Akteure genannt/keine eindeutige Reihenfolge erkennbar**

**100=Politischer Akteur**

101=Bundesregierung oder Mitglied der Regierung

102=Angela Merkel

103=Vertreter der EU

**200=Verbände, Gruppierungen, wissenschaftliche Institute (ein Vertreter davon)**

201=Arbeitskreis Industrie 4.0

202=Allianz Industrie 4.0 BW

203=Plattform Industrie 4.0

204=Verband BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie)

205=Verband Bitkom

206=Verband VDA

207=Verband VDMA

208=Verband ZVEI

209=Gewerkschaften

210=IGMetall

211=Fraunhofer Institut

212=Arena2036

**300=Daimler AG**

301=Dieter Zetsche (und Vorgänger)

302=Markus Schäfer (und Vorgänger)

303=Wilko Stark (und Vorgänger)

304=Wilfried Porth (und Vorgänger)

305=Andreas Friedrich (und Vorgänger)

306=Entwickler/Ingenieur

307=Betriebsrat

308=sonstiger Mitarbeiter

309=sonstiges Mitglied des Vorstands

**400=Audi AG**

401=Rupert Stadler (und Vorgänger)

402=Peter Kössler (und Vorgänger)

403=Wendelin Göbel (und Vorgänger)

404=Entwickler/Ingenieur

405=Betriebsrat

406=sonstiger Mitarbeiter

407=sonstiges Mitglied des Vorstands

**500=BMW Group**

501=Harald Krüger (und Vorgänger)

502=Oliver Zipse (und Vorgänger)

503=Milagros Caiña Carreiro-Andree (und Vorgänger)

504=Entwickler/Ingenieur

505=Betriebsrat

506=sonstiger Mitarbeiter

507=sonstiges Mitglied des Vorstands

**600=Volkswagen AG**

601=Herbert Diess (auch Martin Winterkorn und Matthias Müller)

602=Gunnar Kilian (und Vorgänger)

603=Entwickler/Ingenieur

604=Betriebsrat

605=sonstiger Mitarbeiter

606=sonstiges Mitglied des Vorstands / Aufsichtsrats

**700=anderer Automobilhersteller**

701=Vorstandsvorsitzender

702=Produktions-Vorstand

703=Personal-Vorstand

704=Entwickler/Ingenieur

705=Betriebsrat

706=sonstiger Mitarbeiter

707=sonstiges Mitglied des Vorstands

**800=unabhängiger Fachexperte**

**900=Kunde**

**1000=Zulieferer**

**1100=Unternehmensvertreter einer anderen Branche**

1110=Unternehmen / Unternehmensvertreter der IT-Branche (Google, Apple, etc.)

**999=anderer Akteur (offene Codierung)**

V15 Tendenz der Darstellung der Akteure
---

Hier wird die Tendenz der Darstellung der drei Hauptakteure des Artikels codiert. Die Bewertung der Akteure wird analog zur Reihenfolge der Akteure aus V10 codiert. Eine positive Darstellung ist dann gegeben, wenn bei einem durchschnittlichen Leser ein positiver Eindruck von einem Akteur durch den Artikel vermittelt wurde, beispielsweise durch das Verwenden von positiven Adjektiven (seitens eines anderen zitierten Akteurs im Artikel oder des Journalisten selbst) in Kombination mit dem Akteur, eine negative Darstellung liegt dementsprechend im umgekehrten Fall vor. Keine Tendenz zeigt sich, wenn vom Akteur sehr neutral die Rede ist.

0=keine erkennbare Bewertung

1=eindeutig positiv

2=eher positiv

3=ambivalent

4=eher negativ

5=eindeutig negativ

V16 Tendenz des Artikels
--------------------------

Hier wird die Tonalität des Gesamtartikels in Bezug auf die digitale Transformation codiert. Es wird von einem „normalen“ Bürger und seiner Einschätzung nach dem ersten Lesen des Artikels ausgegangen (entsprechend der Tendenzdefinition V15).

0=keine erkennbare Bewertung

1=eindeutig positiv

2=eher positiv

3=ambivalent

4=eher negativ

5=eindeutig negativ

V17 Informationsquellen
-------------------------

Hier wird codiert, wie viele Informationsquellen im Artikel oder Absatz, in dem es um Digitalisierung geht, erkennbar sind, also wie viele verschiedene Sichtweisen abgebildet werden. Dabei kann es sich um unterschiedliche Interviewpartner handeln, die zitiert werden, oder auch um verschiedene Unternehmen und Institutionen, deren Handlungen dargestellt werden.

Die Codierung der Anzahl der Quellen erfolgt offen in Form einer konkreten Zahl.

V18 Welche Informationsquellen

Hier wird codiert, um welche Art Informationsquelle es sich handelt.

0=keine Informationsquelle (erkennbar)

1=Agenturmeldung

2=unabhängiger Fachexperte

3=Unternehmensvertreter (keine Führungskraft)

4=Führungskraft eines Unternehmens

5=Studie

6=Politik

7=Verband

9=Sonstige

V19 Vermutete Darstellung der öffentlichen Meinung

Hier wird codiert, ob die öffentliche Meinung zur digitalen Transformation/Industrie 4.0 in der Automobilbranche in einer Form dargestellt wird und wenn ja, ob sie positiv, negativ oder neutral bewertet wird.

0=keine erkennbare Bewertung/öffentliche Meinung nicht thematisiert

1= positiv

2=ambivalent

3= negativ

V20 Vermutete eigene Meinung des Journalisten
---

Hier wird codiert, ob die eigene Meinung des Journalisten im Artikel erkennbar ist und wie diese dargestellt wird.

0=nicht erkennbar/keine Bewertung

1= positiv

2=ambivalent

3= negativ

V21 Nachrichtenfaktoren
-------------------------

Hier wird codiert, welche Nachrichtenfaktoren ausschlaggebend für die Nachrichtenauswahl gewesen sein könnten. Sind mehrere Faktoren erkennbar, werden alle codiert.

<b>Bezug auf Elite-Nationen</b>	Ereignisse, die Elite-Nationen betreffen (wirtschaftlich oder militärisch mächtige Nationen), haben einen überproportional hohen Nachrichtenwert (zum Beispiel USA, China, etc.)
<b>Bezug auf Elite-Personen</b>	Entsprechendes gilt für Elite-Personen, d.h. prominente und/ oder mächtige, einflussreiche Personen.
<b>Personalisierung</b>	Je stärker ein Ereignis personalisiert ist, d.h. sich im Handeln oder Schicksal von Personen darstellt, desto eher wird es zur Nachricht.
<b>Negativismus</b>	Je negativer ein Ereignis, d.h. je mehr es auf Konflikt, Kontroverse, Aggression, Zerstörung oder Tod bezogen ist, desto stärker wird es von den Medien beachtet.

0=keine Faktoren erkennbar

1=Elite-Nationen

2=Elite-Personen

3=Personalisierung

4=Negativismus

9=Sonstige (offen codiert)

**Aussagenvariablen** (vgl. Leidecker / Wilke 2015: 147)

Alle wertenden Aussagen über die Innovation selbst in Bezug auf die digitale Transformation und Industrie 4.0 werden aufgegriffen und der Reihenfolge nach codiert.

V101 Identifikationsnummer Artikel

s.o.

V102 Urheber der Aussage

Hier wird der Urheber codiert, der die Aussage getroffen hat. Die Kategorien entsprechen denen der Akteure V14.

**000=kein Akteur genannt**

**100=Politischer Akteur**

101=Bundesregierung oder Mitglied der Regierung

102=Angela Merkel

103=Vertreter der EU

**200=Verbände, Gruppierungen, wissenschaftliche Institute (ein Vertreter davon)**

201=Arbeitskreis Industrie 4.0

202=Allianz Industrie 4.0 BW

203=Plattform Industrie 4.0

204=Verband BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie)

205=Verband Bitkom

206=Verband VDA

207=Verband VDMA

208=Verband ZVEI

209=Gewerkschaften

210=IGMetall

211=Fraunhofer Institut

212=Arena2036

**300=Daimler AG**

301=Dieter Zetsche (und Vorgänger)

302=Markus Schäfer (und Vorgänger)

303=Wilko Stark (und Vorgänger)

304=Wilfried Porth (und Vorgänger)

305=Andreas Friedrich (und Vorgänger)

306=Entwickler/Ingenieur

307=Betriebsrat

308=sonstiger Mitarbeiter

309=sonstiges Mitglied des Vorstands

**400=Audi AG**

401=Rupert Stadler (und Vorgänger)

402=Peter Kössler (und Vorgänger)

403=Wendelin Göbel (und Vorgänger)

404=Entwickler/Ingenieur

405=Betriebsrat

406=sonstiger Mitarbeiter

407=sonstiges Mitglied des Vorstands

**500=BMW Group**

501=Harald Krüger (und Vorgänger)

502=Oliver Zipse (und Vorgänger)

503=Milagros Caiña Carreiro-Andree (und Vorgänger)

504=Entwickler/Ingenieur

505=Betriebsrat

506=sonstiger Mitarbeiter

507=sonstiges Mitglied des Vorstands

**600=Volkswagen AG**

601=Herbert Diess (auch Martin Winterkorn und Matthias Müller)

602=Gunnar Kilian (und Vorgänger)

603=Entwickler/Ingenieur

604=Betriebsrat

605=sonstiger Mitarbeiter

606=sonstiges Mitglied des Vorstands / Aufsichtsrats

**700=anderer Automobilhersteller**

701=Vorstandsvorsitzender

702=Produktions-Vorstand

703=Personal-Vorstand

704=Entwickler/Ingenieur

705=Betriebsrat

706=sonstiger Mitarbeiter

707=sonstiges Mitglied des Vorstands

**800=unabhängiger Fachexperte**

**900=Kunde**

**1000=Zulieferer**

**1100=Unternehmensvertreter einer anderen Branche**

1110=Unternehmen / Unternehmensvertreter der IT-Branche (Google, Apple, etc.)

**999=anderer Akteur (offene Codierung)**

V103a Inhalt der Aussage 1)
-----------------------------

Hier wird codiert, um welche Innovationsart es in der Aussage geht.

1=Produktinnovation

2=Prozessinnovation

3=Dienstleistungsinnovation

4=Geschäftsfeldinnovation

9=Sonstiges

V103b Inhalt der Aussage 2)

Hier wird codiert, um welches Innovationsthema es in der Aussage geht.

**000=Industrie 4.0/Digitalisierung allgemein**

**100=Smart Factory/Produktion**

101=3D-Druck

102=Virtual/Augmented Reality

103=Mensch-Roboter-Kooperation / Robotik

104=Vernetzung

105=Simulationen

106=Energiemanagement

**300=Mobile Endgeräte (zum Beispiel 3D-Brille, Smartwatch)**

301=in der Produktion

302=mobile Endgeräte im Fahrzeug

**400=Mobilität/Mobilitätsdienstleistungen**

401=Carsharing

402=Autonomes Fahren

**500=Produkt**

501=Design

502=Funktionalität

503=Assistenzsysteme

504=Connectivity-Angebote

505=Produktentwicklung

506=Antrieb

**600=IT**

601=Datensicherheit

602=Hackerangriffe

603=Cloud Computing

604= Nutzung von Daten / Big Data

**700=Internet der Dinge**

**999=Sonstiges**

V104 Tendenz der Darstellung
------------------------------

An dieser Stelle wird die Tendenz der Darstellung des Inhalts der Aussage codiert (entsprechend der Tendenzdefinition V11).

1=eindeutig positiv

2=eher positiv

3=ambivalent

4=eher negativ

5=eindeutig negativ

V105 Bezug
------------

Hier wird codiert, ob die Aussage auf die Digitalisierung in der Automobilbranche bezogen ist.

0=nein

1=ja, konkret auf Digitalisierung in der Automobilbranche bezogen

2=allgemeine Aussage über Innovationen

## Anhang 2: Intra-Coder-Reliabilitäten Inhaltsanalyse

V01 Identifikationsnummer	1
V02 Datum	1
V03 Medium	0,90
V04-1 Journalist	0,81
V04-2 Journalist	0,95
V05 Überschrift	0,90
V06 Anzahl Wörter	1
V07 Stil	1
V08 Bild	1
V09 Ressort	1
V10 Thema allgemein	1
V11-1 Hauptthema	0,96
V11-2 Hauptthema	0,96
V11-3 Hauptthema	0,96
V12-1 Innovationsart	0,96

## LXXVIII

V12-2 Innovationsart	0,95
V12-3 Innovationsart	0,95
V12-4 Innovationsart	0,90
V12-5 Innovationsart	0,95
V13 Hauptanlass	0,86
V14-1 Akteur	0,95
V14-2 Akteur	0,90
V14-3 Akteur	0,95
V15-1 Darstellung	1
V15-2 Darstellung	1
V15-3 Darstellung	1
V16 Tendenz	1
V17-1 Quelle	1
V17-2 Quelle	0,95
V17-3 Quelle	1

V17-4 Quelle	1
V17-5 Quelle	1
V17-6 Quelle	1
V17-7 Quelle	1
V17-8 Quelle	1
V17-9 Quelle	0,95
V18 öffentliche Meinung	0,76
V19 Meinung Journalist	1
V20 Nachrichtenfaktor	0,95
V101 Identifikationsnummer Artikel	0,89 (ohne Beachtung der Reihenfolge)
V102 Urheber der Aussage	0,89
V103a Inhalt der Aussage	0,89
V103b Inhalt der Aussage	0,62
V104 Tendenz der Darstellung	0,72
V105 Bezug	0,89

## Anhang 3: Übersicht Forschungsfragen:

- F1: Welche Phasen durchlaufen die unterschiedlichen Innovationsarten von ihrer Erfindung bis sie von der breiten Öffentlichkeit wahrgenommen und positiv angenommen werden?
- F2: Wie muss die Unternehmenskommunikation in der jeweiligen Phase gestaltet werden?
  - a) Welche Kommunikationsziele muss die Innovationskommunikation für Prozess-, Produkt- und Dienstleistungsinnovationen in den einzelnen Phasen fokussieren?
  - b) Welche Prozesse laufen beim Rezipienten in den verschiedenen Phasen ab, bis eine Innovation akzeptiert oder verworfen wird (Modelle, die Zielerreichung erklären)?
  - c) Wie müssen Prozess-, Produkt- und Dienstleistungsinnovationen intern und extern operativ kommuniziert werden, um die Kommunikationsziele zu erreichen?
- F3: Wie kann die Unternehmenskommunikation der verschiedenen Innovationsarten und ihrem spezifischen Phasenverlauf zu einem Gesamtansatz strategischer Innovationskommunikation für das Thema „digitale Transformation und Industrie 4.0“ integriert werden?
- F4: Wie häufig wird über Innovationen des Themas digitale Transformation und Industrie 4.0 berichtet?
- F5: Welche Medienroutinen der Nachrichtenauswahl und -darstellung in Bezug auf die Berichterstattung zum Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 müssen berücksichtigt werden, um die Massenmedien als Multiplikatoren für die Verbreitung der Unternehmenskommunikationsbotschaften zum Thema an die breite Öffentlichkeit nutzen zu können?
  - Welche Medien und Journalisten berichten über die digitale Transformation und Industrie 4.0?
  - Handelt es sich immer um die gleichen Journalisten?
  - Wie häufig wird berichtet?
  - Welche Aktivitäten (z.B. Events, Presseinformationen etc.) sind Anlass der Berichterstattung?
  - Welche Aktivitäten führen somit vermehrt zu einer Berichterstattung?
  - Sind Pseudo-Ereignisse, mediatisierte Ereignisse oder genuine Ereignisse erkennbar?
  - Welche Innovationsarten werden aufgegriffen?

- Welche Themen der digitalen Transformation und Industrie 4.0 werden genannt?
- Welche Nachrichtenfaktoren sind erkennbar?
- Wer sind die Akteure, über die berichtet wird?
- Werden Experten, also opportune Zeugen, in der Berichterstattung zitiert?

In Bezug auf die Darstellung von Innovationen in der Berichterstattung stellen sich die folgenden Fragen:

- In welcher Tonalität wird über das Thema digitale Transformation und Industrie 4.0 berichtet?
- Wie werden Innovationen von unterschiedlichen Akteuren bewertet?