

Innovation braucht Kommunikation

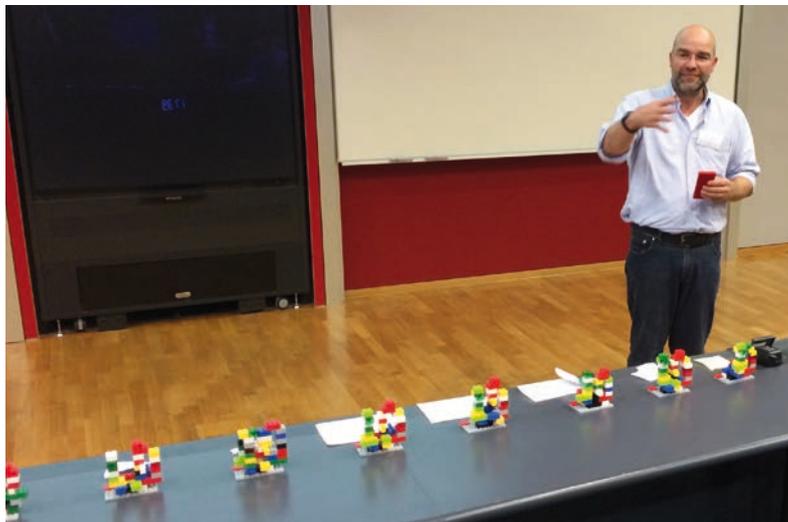
Die Arbeitstagung des Arbeitskreises Industrie und Wirtschaft zeigte eindrucksvoll, wie facettenreich heutige Innovations-Kommunikation sein kann.

Boris Hänßler

Zwei Männer sitzen auf Stühlen, Rücken an Rücken. Sie sind ein wenig nervös. Ihre Aufgabe: Sie sollen bei einem Tangram-Lege-spiel aus verschiedenen Formen ein vorgegebenes Bild nachbauen. Einer der Männer hat die Teilchen in der Hand, der andere das Bild. Sie dürfen nur reden, sich aber nicht umdrehen. „Da müsste noch ein Parallelogramm sein“, sagt der eine. „Das muss neben das Dreieck“. „Welches Dreieck?“, fragt der andere. „Und wo daneben?“ Es ist vertrackt: Kommunikation ist eben mehr als nur Reden. Es geht auch um Gesten, Mimik, Intonation und Gefühle.

Das Experiment war Auftakt eines Workshops der Tagung „Forschung – Entwicklung – Innovation“, die zum 39. Mal in Bad Honnef stattfand. Organisiert wurde sie vom Arbeitskreis Industrie und Wirtschaft (AIW) der DPG. Die beiden Freiwilligen des Experiments – beides Physiker – hatten ihre Aufgabe trotz einiger Hürden schnell gemeistert. „Das ist nicht immer so“, sagte Workshop-Leiter und Unternehmensberater Jan Onno Reiners. „Die beiden hatten den Vorteil, dass sie als Physiker dieselbe Sprache sprechen. Ich hatte schon einmal einen Mediziner und einen Theologen im Team, da lief die Zusammenarbeit weniger reibungslos.“

Dieselbe Sprache sprechen – das ist einer der Gründe, warum die Tagung in Bad Honnef so gut funktioniert. Die Physiker arbeiten zwar in unterschiedlichen Konzernen und Organisationen, doch sie liegen auf der gleichen Wellenlänge. Die Physiker fühlten sich unter ihresgleichen wohl und konnten daher offen ein Problem diskutieren, das sowohl in Start-Ups als auch in etablierten Unternehmen allzu oft unterschätzt wird: Entwickler müssen auch mit Menschen kommuni-



Für den Workshop wurden die Teilnehmer in Gruppen aufgeteilt. Gemeinsam mussten sie sich einen Legoturm genau anschauen. Dann mussten sie den Raum verlassen und den Turm aus dem Ge-

dächtnis heraus nachbauen – ohne zu reden oder Zeichensprache zu nutzen. Die Aufgaben mussten sie in der Gruppe also vorher gut verteilt haben. Das Foto zeigt die verschiedenen Nachbauten.

zieren, die ihre Sprache nicht verstehen, um mit ihren Innovationen erfolgreich zu sein: Investoren, Kunden und weniger technikaffine Kollegen im eigenen Haus.

Kim Erwin, Professorin am Illinois Institute of Technology, hat 2014 ein Buch mit dem Titel „Communicating the New“ veröffentlicht. Darin schildert sie anhand eines Fallbeispiels die enorme Bedeutung der Kommunikation im Innovationsprozess: Der amerikanische Unternehmensberater Andy Parham erhielt vor sechs Jahren das Angebot, die Bick Group zu leiten. Die Gruppe hatte sich darauf spezialisiert, Unternehmen beim Aufbau und Betrieb von Rechenzentren zu unterstützen. Doch 2008 stand die Bick Group vor einem Umbruch: Die Umsätze gingen zurück, die Kunden stiegen auf Cloud-Lösungen um. Eigene Rechenzentren waren weniger gefragt.

Die entscheidende Idee lag nahe: Die Bick Group musste sich als Cloud-Experte neu aufstellen. Die Techniker im Unternehmen gestalteten hundertseitige PowerPoint-

Präsentationen, mit denen sie ihren Kunden die neuen Leistungen beschreiben wollten. Allerdings verstand niemand die Präsentationen – auch die Kunden nicht. Andy Parham engagierte einen Autor und einen Gestalter. Er setzte sie mit den Technikern in einem Raum zusammen. Die sollten die Technik so oft erklären, bis das Duo sie restlos begriffen hatte.

Was das Duo dann kommunizierte, unterschied sich fundamental von der klassischen Technikpräsentation. Es herrschte eine Klarheit, dank der das Unternehmen bei Kunden als smart herüber kam. Die Kunden vertrauten darauf, dass dieses Unternehmen sie durch die komplexe Herausforderung der Unternehmens-IT führen kann. „Das Neue und die Kommunikation des Neuen sind untrennbar miteinander verbunden“, schreibt Kim Erwin. „Kommunikation bedeutet nicht, Dinge schön aussehen zu lassen. Sie ist vielmehr ein strategisches Werkzeug, mit der wir Komplexität managen und das Unbekannte verständlich machen.“

In Bad Honnef konnten die Tagungsteilnehmer anhand einer Vielzahl von Vorträgen erleben, wie das konkret in der Unternehmenspraxis aussieht. Die Präsentatoren kamen von Unternehmen wie Siemens, IBM und Opel, aber auch kleineren Firmen wie Bürkert Werke, Allresist, Novaled und Fos4x. Die Keynote hielt Winfried Hoffmann von Applied Solar Energy (ASE). Raimund Schmolze von den Telekom Innovation Laboratories in Berlin gab seinem Vortrag den programmatischen Titel „Innovation braucht Kommunikation“ und berichtete aus eigener Erfahrung, warum dieser Appell so wichtig ist. Um die Erwartungen der User zu verstehen, müsse man sie früh in die Entwicklung einer Innovation einbinden, war Schmolze überzeugt. „Es hilft nichts, wenn Entwickler darüber nachdenken, wie Teenager ihr Produkt nutzen. Sie können sich niemals in die Welt eines 15-Jährigen hineinversetzen.“ Es nützte auch nichts, die potenziellen Kunden zu fragen. Wer sagt, dass er eine Idee grundsätzlich gut findet, würde sie nicht automatisch nutzen. „Bei IT-Innovationen brauchen Sie richtige Nerds – Leute, die genau hinschauen, ob etwas so funktioniert, wie sie es tatsächlich haben wollen“, sagte Schmolze.

Volkswagen zeigte 2012, wie sich eine vielschichtige Kommunikation in der Praxis umsetzen lässt. Das Unternehmen richtete für den chinesischen Markt die Crowdsourcing-Plattform „People’s Car Project“ ein und brachte auf Youku, einer Art chinesischem YouTube, ein Video mit der Kernbotschaft „A car can be anything“ in Umlauf. Die VW-Plattform sollte die Internethelfer anlocken, damit diese Konzeptideen für den „Volkswagen der Zukunft“ einreichen. Volkswagen wollte sich als emotionale und innovative Marke neu aufstellen sowie die Bedürfnisse der chinesischen Konsumenten aufgreifen.

Auf der Online-Plattform gab es einen „Car Creator“, mit dem die User ein komplettes Fahrzeug mitsamt Ausstattung gestalten konnten. Die eingereichten Vorschläge wurden von der Commu-

nity bewertet. Auf der China Auto Show im Mai 2012 präsentierte VW schließlich die spannendsten Ideen: Darunter ein „Music Car“, dessen Außenfarbe sich abhängig von der Musik, die der Fahrer hörte, veränderte. Eine andere Idee war ein „Smart Key“ – ein Schlüssel mit Display, das dem Fahrer Tankfüllung und Temperatur anzeigte. Der Smart Key sollte zudem ein Live-Bild des Autos von einem Satelliten zeigen. Der Fahrer könnte so jederzeit prüfen, ob sein Fahrzeug noch da steht, wo er es abgestellt hat.

Scheu vor Neuem

Der Branding-Experte Florian Langhammer erklärte in Bad Honnef, wie wichtig dieses gute Zusammenspiel von Technik, Wirtschaft und Psychologie ist: Die Erfinder müssen wissen, wie reif ihre Technik ist, wie der Markt beschaffen ist und vor allem, wie die Menschen ticken. „70 Prozent aller Innovationen scheitern daran, diese drei Aspekte in Einklang zu bringen“, meinte Langhammer. Die meisten Erfinder übersehen nämlich einen entscheidenden Aspekt: „Nur 15 Prozent der Menschen mögen tatsächlich Neues.“ Alle anderen sind bei neuer Technik erst einmal skeptisch. Die Innovationen, die sich durchsetzen, benötigen daher eine klare Positionierung und Emotionalisierung. Sie kommunizieren die Marke als eine Geschichte, die berührt.

Langhammer führte einen Ausschnitt aus der TV-Serie „Mad Men“ vor. Sie spielt in den 1960er-Jahren. Die Protagonisten arbeiten in einer erfolgreichen Werbeagentur. In der gezeigten Szene müssen die Werber rund um den Experten Don Draper einem Unternehmen erläutern, wie sich ein neuer Diaprojektor mit rundem Magazin vermarkten lässt, in dem Dias kreisförmig einsortiert sind. „Das ist nicht einfach“, sagt einer der anwesenden Herren. „Das Rad ist keine aufregende Erfindung mehr“.

Doch Don Draper sieht das anders: Die wichtigste Idee in der Werbung sei zwar das Neue. Aber

es gebe etwas, das bei den Menschen tiefer gehe: die Nostalgie. Nostalgie sei ein schmerzhaftes Verlangen. Draper zeigt mit dem Diaprojektor die vergangenen Szenen eines glücklichen Familienlebens. „Das Gerät ist eine Zeitmaschine“, sagt er. „Es geht vorwärts und rückwärts und nimmt uns mit an einen Ort, nach dem wir uns sehnen. Es ist kein Rad, sondern ein Karussell, das sich dreht und dreht – um die Orte, die wir lieben.“ Drapers Zuhörer sind zu Tränen gerührt.

Ein konkretes Beispiel aus der heutigen Zeit ist Apples „Time Machine“. Dieser Dienst ist nichts weiter als ein Backup-System, das die Daten der Festplatte sichert. Für die meisten Menschen ist Datensicherung eher ein notwendiges Übel. Apple lässt hingegen die User durch ein Universum fliegen, immer weiter zurück durch die Geschichte der eigenen Daten. Die User nahmen die Idee dankbar an.

Ein großes Plus der Tagung, so schrieben einige Teilnehmer abschließend, war dieser gut ausgewählte Mix aus Vorträgen und alltagsnahen Case Studies. Alle Teilnehmer, die den Bewertungsbogen ausgefüllt haben, wünschten sich künftig ähnliche DPG-Tagungen. Ein Physiker aus einer Forschungseinrichtung schrieb: „Ich werde die Tagung meinen Kollegen empfehlen, da Innovation eine Basis unserer Arbeit ist. Als Akademiker musste ich nach dem Besuch dieser Tagung anerkennen, welche tragende Rolle die Industrie als Technik-Entwickler in einer erfolgreichen, modernen Gesellschaft spielt.“

ARBEITSKREIS INDUSTRIE UND WIRTSCHAFT (AIW)

Der AIW vertritt die Interessen von Physikerinnen und Physikern in Industrie und Wirtschaft und berät die DPG in allen industrie- und wirtschaftsrelevanten Fragen. Bereits seit Jahren organisiert der AIW z. B. den „Tag vor Ort“, bei dem junge Physikerinnen und Physiker Einblicke in Unternehmen und den Arbeitsalltag von Industriephysikern erhalten. Mehr Infos unter: www.dpg-physik.de/gliederung/ak/aiw.