

university press UMC POTSDAM

# DAS KOMMUNIKATIONSKONZEPT

Konzepte entwickeln und präsentieren

Klaus Schmidbauer und Eberhard Knödler-Bunte

UMC  
POTSDAM UNIVERSITY  
OF MANAGEMENT  
AND COMMUNICATION

Der Band entstand in Zusammenarbeit mit:

Astrid Drabant-Schwalbach

Dr. Joachim Klewes

Gisela Leinberger

Uli Mayer

Dr. Jürgen Schulz

**Klaus Schmidbauer und Eberhard Knödler-Bunte**

# **Das Kommunikationskonzept**

**Konzepte entwickeln und präsentieren**

**university press UMC POTSDAM**

Deutsche Erstausgabe

Alle Rechte vorbehalten

ISBN 3-937894-00-4

© 2004 by university press UMC POTSDAM

[www.umc-unipress.de](http://www.umc-unipress.de)

# Inhalt

9	Vorbemerkung
13	Funktionen eines PR- und Kommunikationskonzepts
23	Typen einer Konzeption
33	Phasen einer Konzeption
43	1. Phase: Das Briefing
61	2. Phase: Die Recherche
87	3. Phase: Die Analyse
107	4. Phase: Zielgruppen und Ziele
137	5. Phase: Die Positionierung
155	6. Phase: Botschaften und kreative Leitidee
179	7. Phase: Die Maßnahmenplanung
223	8. Phase: Die Erfolgskontrolle
241	9. Phase: Präsentation und Dokumentation
269	Die Schlussbemerkung
271	Das Leerstands-drama – Konzeption live
293	Buchliste
297	Linkliste



# Vorbemerkung

## Mut zur Praxis

Mit unserem Konzeptionsband möchten wir praxisnahe Hinweise zur Entwicklung von guten, das heißt effektiven PR- und Kommunikations-Konzepten vermitteln. Das Entwickeln von Konzepten ist keine primär theoretische Angelegenheit, obwohl eine gute Konzeption analytische Arbeit voraussetzt. Ein guter Konzeptioner ist vielleicht am ehesten mit einem Kunsthandwerker vergleichbar, der technisches Wissen mit viel Erfahrung und noch mehr Kunstfertigkeit verknüpft, um für eine bestimmte Situation eine adäquate, kreative und effektive Lösung zu finden. Deshalb enthält der Beitrag neben den unvermeidlichen Arbeitsschritten, wie sie in den verschiedenen Konzeptionsmodellen enthalten sind, und der Darstellung der Methoden und Instrumente der Kommunikationsplanung auch eine Vielzahl von Schaubildern, Übungsaufgaben, Beispielen und Impressionen aus der Praxis.

Wir wollen Ihnen mit unserem Band „Das Kommunikationskonzept“ Mut zur Praxis machen. Beziehen Sie die Tipps und Erfahrungen, die in diesem Band stecken, auf Ihre eigenen Lebens- und Berufserfahrungen und fangen Sie einfach an. Konzipieren lernt man nur durch wiederholtes Konzipieren. Einmal angefangen, finden Sie in unserem Konzeptionsband eine Vielzahl von nützlichen Hinweisen, Methoden und Instrumenten, die Sie unterstützen und hin und wieder auch Checklisten, in denen Sie nachsehen können, ob Sie wichtige Punkte in Ihrem Konzept vergessen haben. Vertrauen Sie aber nicht darauf, dass Checklisten Ihre Arbeit strukturieren können. Sie nehmen Ihnen keine Denkarbeit ab – aber sie sind, wo sie aus der Praxis kommen, ein Kontroll-Instrument für das eigene Machen. Denken Sie immer daran: Es gibt keinen one best way. Entwickeln Sie Ihren eigenen Weg.

Das gilt im Übrigen auch für alle vorgestellten Instrumente und Methoden der Konzeptionsarbeit. Wir haben für Sie „Werkzeuge“ zusammengetragen, von denen wir glauben, dass sie für Ihre Konzeptionsarbeit nützlich sind. Diese Werkzeuge werden Sie in den seltensten Fällen alle komplett einsetzen. In der Regel wählen Sie die aus, die Sie für die Lösung einer Problemstellung brauchen und mit denen Sie auch umgehen können. Die Problemstellung, für die Sie kommunikative Lösungen finden wollen, bestimmt die Auswahl der eingesetzten Mittel und nicht umgekehrt. Noch einmal: es gibt keinen one best way.

Wir haben dieses Buch geschrieben, weil wir draußen im Kommunikationsalltag immer wieder feststellen mussten, dass viel zu wenig mit Konzepten gearbeitet wird. Und nicht überall wo Konzept drauf steht, steckt dann auch ein Konzept drin. Durchdachte Konzepte sind eher Mangelware. Vor allem in mittelständischen Unternehmen und in öffentlichen Institutionen

regiert mancherorts das taktische Planen und Handeln die gesamte Kommunikationsfunktion. Die PR- und Kommunikationsverantwortlichen stecken bis zum Hals in der Alltagsarbeit und verlieren so schnell den Überblick. „Wissen Sie, für großartige Konzepte fehlt uns einfach die Zeit“, hört man die stressgeplagten Praktiker klagen.

Wir stellen die These auf: Gerade im Zeitalter der integrierten Kommunikation mit ihrem komplexen Instrumentarium führt kein Weg mehr an systematischer Konzeptionsarbeit vorbei. Konzepte halten die Kommunikation auf Kurs. Ohne durchdachtes Konzept sind die kommunikativen Herausforderungen der nächsten Jahre nicht zu bewältigen.

Dieses Buch wendet sich an Kommunikationsfachleute aus Agenturen, Unternehmen und Institutionen. Es wendet sich an den Nachwuchs – also an all diejenigen, die das Geschäft der PR und Kommunikation gerade erst erlernen. Nicht zuletzt wendet es sich auch an alle Entscheider, die zwar selbst nie an einem Konzept mitarbeiten, die aber die Kommunikationsetats vergeben und deshalb die zugrunde liegenden Konzepte bewerten müssen.

In vielen Fachbüchern rund um die Kommunikationsplanung wird von spannenden Millionenetats berichtet und von den komplexen Lösungen, an denen ganze Teams generalstabsmäßig mehrere Monate gearbeitet haben. Unser Buch übt sich da eher in Bescheidenheit. Es wendet sich vorrangig an die vielen Öffentlichkeitsarbeiter und Kommunikationsfachleute im Land, die mit knappen Etats und kleinen Teams über die Runden kommen müssen und dennoch gute Kommunikation machen wollen.

Die Heimat unseres Buches ist die PR. Die Herkunft der Autoren aus der Kernmannschaft des PR Kolleg Berlin (einem Institut für Kommunikationsmanagement, das der UMC POTSDAM angeschlossen ist) macht diese Grundrichtung nahe liegend. Aber wir bleiben nicht in der vertrauten PR-Heimat, sondern brechen auf in die weite Welt der Kommunikation. Dieses Buch reagiert auf die Zeichen der Zeit. Ob man es nun Paradigmenwechsel nennt oder nicht, der Kommunikationsmarkt ist im Umbruch. Der Auftraggeber fordert heutzutage ganzheitliche Problemlösungen für seine Kommunikationsprobleme. Dafür braucht er ganzheitliche Konzepte, die den gesamten Horizont der Kommunikation im Blick behalten und für jeden Einzelfall das optimale Instrumentarium übergreifend zusammenstellen.

Das klassische PR-Konzept der 90er Jahre ist ein Auslaufmodell. Mit unserem Buch wollen wir eher einen Prototyp für die nächsten Jahre entwickeln. Seien Sie deshalb nicht überrascht, wenn wir auf den nächsten knapp 300 Seiten ein paar alte Gewohnheiten und Wahrheiten der PR kurzerhand über Bord werfen und uns auf den Weg zu neuen Ufern machen. Entdecken Sie mit uns das noch weitgehend unerforschte Land der integrierten Kommunikation aus dem Blickwinkel der PR.

Kommunikationskonzeptionen folgen einem gewissen zeitlich strukturierten Ablauf – in wie viele Phasen man diesen Prozess auch einteilen mag. Um Ihnen die Arbeit zu erleichtern, haben wir deshalb unserem ‚Werkzeugkasten‘ eine Ordnung zugrunde gelegt. Die Werkzeuge haben wir so angeordnet, dass sie mit dem zeitlichen Ablauf Ihrer Konzeptionsarbeit korrelieren.

Taktgeber war für uns die Abfolge der einzelnen Konzeptionsphasen, die wir Ihnen später noch genauer vorstellen wollen.

Lassen Sie eine Problemlösung oder einen Fall unverkrampft auf sich zukommen. Sie werden sehen, dass Sie auf viele Fragen intuitiv eine Antwort oder eine Lösungsrichtung wissen. Dieses Wissen mag noch sehr unstrukturiert und unvollständig sein, aber es ist Ihre Basis für die sich anschließende Konzeptionsarbeit. Intuition ist nicht gleichbedeutend mit Irrationalität oder Emotionalität und schon gar nicht der Gegenbegriff von Wissen. Intuitionen sind verdichtete Lebenserfahrungen und damit die wichtigste Quelle unserer Kreativität und unserer praktischen Intelligenz. Gute Konzeptionen in PR und Kommunikation bewegen sich dicht an unseren Lebens- und Berufserfahrungen. Konzeptionsmodelle können helfen, unsere Problemlösungen zu strukturieren, aber die Lösungspraxis müssen wir selbst durch Wissen und Erfahrung organisieren. Für sich betrachtet sind Konzeptionsmodelle hölzerne Konstrukte, denen erst noch Leben eingehaucht werden muss. Hat man das durch seine eigene Konzeptionsarbeit mehrmals getan, dann verblassen diese Modelle, weil sie in Fleisch und Blut übergegangen sind.

In unserem Text haben wir durchgängig zwei Textebenen voneinander unterschieden. Der systematisch orientierte Text vermittelt das praktische wie theoretische Wissen, das Sie für die einzelnen Konzeptionsphasen benötigen. Die vielen konkreten praktischen Erfahrungen, die wir in unserer täglichen Konzeptionsarbeit gewonnen haben, erzählen wir mit Hilfe von eingeschobenen Texten und Beispielen. Diese Texte reflektieren Ereignisse und Einsichten, die im Prozess der Konzeptentwicklung gemacht werden und die in der herkömmlichen Lehrbuchsystematik meist gar nicht zur Sprache kommen. Sie berichten vom Spannungsverhältnis von Auftraggeber und Auftragnehmer, erzählen von Irritationen, Abhängigkeiten und Zufällen, und sie geben Tipps und praktische Hinweise, um besser über die Runden zu kommen.

Unser vorrangiges Ziel war es, ein verständliches Buch für die Praxis der Arbeit und des Lernens zu schreiben. Dies hatte zur Folge, dass wir eine Balance halten mussten zwischen systematischer Darstellung und didaktisch-methodischer Vermittlung. Deshalb stehen theoretische Erläuterungen neben praktischen Beispielen, Begriffsdefinitionen neben Situationsbeschreibungen, handfeste Checklisten neben lebendigen Szenen aus dem Alltag des Konzeptionierens.

Die eingefügten Übungen vermitteln Möglichkeiten zur Selbstüberprüfung der einzelnen Lernschritte und regen zum eigenen Erproben an. Wir raten Ihnen: Diskutieren Sie diese Aufgaben mit Ihren Kollegen, Kommilitonen oder Freunden. Dies ist die beste Möglichkeit, die Empfehlungen dieses Buches zu vertiefen – und kritisch zu bewerten.

Eine kommentierte Literaturliste und Hinweise zu interessanten Websites finden Sie auf den letzten Seiten. Sie erleichtern Ihnen den Einstieg in einzelne Anwendungsbereiche. Sie entdecken dort vertiefende Materialien zu den Bereichen, mit denen Sie in der Konzeptionspraxis zu tun haben.

Der vorliegende Konzeptionsband ist aus der Arbeitsgruppe Kommunikationsplanung des PR Kolleg Berlin entstanden, an der außer uns Gisela Leinberger und Dr. Jürgen Schulz teilgenommen haben. Sie haben sich durch eine Vielzahl von Anregungen und Kritik an diesem Band beteiligt. Uli Mayer, Chief Executive Officer und Mitgründerin der MetaDesign AG, hat uns bei der Konzeptionsphase Kreatives Konzept mit wertvollen Erfahrungen und Thesen ein großes Stück weitergeholfen. Für unseren Beitrag zur Briefingphase haben wir uns auf den Studienband Kommunikationsplanung bezogen, den Dr. Joachim Klewes, Geschäftsführer von k. brain Düsseldorf, für das PR Kolleg Berlin geschrieben hat. Astrid Drabant-Schwalbach hat unser Konzept als Erste gelesen und uns mit vielen konstruktiven Anmerkungen weitergeholfen. Wir danken allen herzlich für die sehr anregende und produktive Zusammenarbeit. Wir hoffen, dass Ihnen unser Buch Lust auf die Konzeptionsarbeit macht und Ihnen einige Erfahrungen und Methoden vermittelt, die Ihnen die Arbeit erleichtern.

Berlin, März 2004

Klaus Schmidbauer, Eberhard Knödler-Bunte

# Funktionen eines PR- und Kommunikationskonzepts

## Was ist ein Konzept?

Das Konzept ist das Herzstück der Kommunikationsplanung. In ihm verknüpfen sich die verschiedenen strategischen und kreativen Ansatzpunkte für eine kommunikationspolitische Lösung mit der Planung der einzusetzenden Instrumente und Ressourcen.

Die PR- und Kommunikationskonzeption ist ein methodisch entwickeltes und übersichtlich gegliedertes Planungspapier, dessen Umfang je nach Konzeptionstyp und Aufgabenstellung von 3 bis gut 100 Seiten reichen kann. Gleichzeitig ist dieses Planungspapier so angelegt, dass es als Grundlage einer mündlichen Präsentation dient.

Aus der Marketing-Perspektive gesehen ist die dokumentierte Konzeption eine Angebots- und Verkaufsbroschüre, die ein Leistungsangebot für eine Kommunikationsaufgabe mit möglichst stringenten Argumenten in ästhetisch attraktiver Aufmachung enthält. Wie viel Herzblut und unbezahlte Überstunden immer auch in eine Konzeption eingeflossen sind, sie ist ein Verkaufsinstrument, das den Kunden zur Auftragserteilung motivieren soll. Vorsicht ist geboten, wenn das Konzept zum reinen Angebotspapier zu verkommen droht – das eventuell sogar noch honorarfrei entwickelt wird. Der Auftraggeber erkennt dann den Wert der konzeptionellen Arbeit nicht mehr. Er hält die Konzeption für einen Bestandteil der Akquisition. Die konzeptionellen Inhalte werden zur Verhandlungsmasse.

Vorrangiges Ziel eines Konzepts ist es, die Aufgabenstellung und das damit verbundene Kommunikationsproblem des Auftraggebers möglichst wirksam und effizient zu lösen. Das Konzept ist das strategische Scharnier zwischen Kommunikationsproblem und Problemlösung. Alles in allem geht es in einem Konzept darum:

- strategische Wege und Netze für die Kommunikation aufzubauen,
- situationsspezifische griffige Kommunikationslösungen zu finden,
- konkrete Handlungsoptionen auszuarbeiten, zu vergleichen und zu bewerten,
- die personellen und finanziellen Ressourcen zu berücksichtigen und deren Einsatz zu optimieren,
- Entscheidungsprozesse vorzubereiten und zu strukturieren,
- Risiken zu vermeiden oder zu minimieren.

## Übung

---

Welche sinnvollen Anlässe fallen Ihnen für die Entwicklung einer PR- und Kommunikationskonzeption ein? Skizzieren Sie mindestens je drei Anlässe für ein Unternehmen, für eine Non-Profit-Organisation, für eine Behörde und für einen Verband. Ihnen fällt nichts ein? Mögliche Anregungen finden Sie z.B. in der Berichterstattung der Tagespresse.

## Wann wird ein Konzept entwickelt?

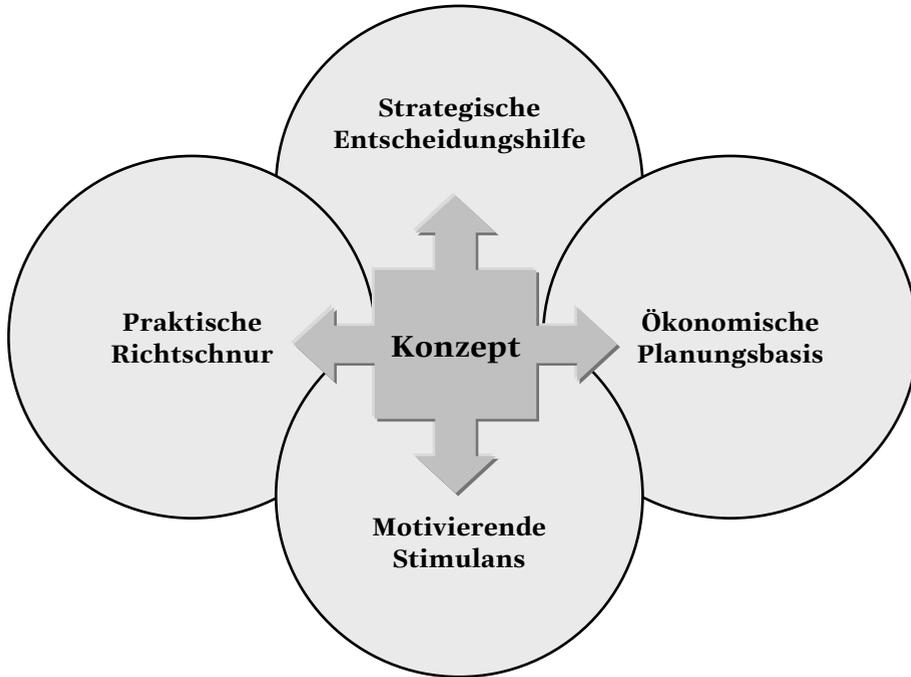
Kommunikation – ob für ein Unternehmen, ein Produkt oder eine Person – ist ein permanenter Prozess, der ständig immer wieder angekurbelt und in die richtige Richtung gelenkt werden muss. Ein Konzept ist das wichtigste Navigationsinstrument für die gesamte Kommunikation. In zwei Grundsituationen kommt das Instrument zum Einsatz:

- *Sequentielle Konzeption* – Konzepte stellen einen Regelmechanismus dar. Sie werden in periodischen Abständen entwickelt und begleiten den Kommunikationsprozess kontinuierlich. Sie steuern, stabilisieren, mobilisieren – oder bremsen bisweilen. Üblicherweise werden sie jährlich im Herbst für das folgende Jahr erarbeitet. Sie laufen auf der strategischen Ebene mit einem Horizont von bis zu drei Jahren. Auf der operativen Ebene konzentrieren sie sich auf das jeweils anstehende Planungsintervall.
- *Punktuelle Konzeption* – Konzepte werden zu einer Art „Eingreiftruppe“. Sie entwickeln in bestimmten Problemsituationen punktgenau Lösungen für ein akut anstehendes Problem. Sie haben die Aufgabe, drohenden Risiken vorzubeugen oder in Krisen gegenzusteuern. Im Positiven ist es ihr Job, anstehende Chancen und sich bietende Hebelpunkte zu nutzen.

In gut organisierten Unternehmen laufen sequentielle und punktuelle Konzeptionsarbeit parallel. Die Kommunikation wird langfristig konzeptionell begleitet. Gleichzeitig werden für die Wechselfälle des Kommunikationslebens zusätzlich konkrete Projektkonzepte auf Schiene gebracht. In der Praxis erstaunlich häufig anzutreffen ist eine andere Variante: Die gesamte Kommunikation wird taktisch aus dem Bauch heraus gesteuert. Maßnahme reiht sich an Maßnahme. Erst wenn plötzlich kritische Punkte entstehen, wird der Ruf nach einem Konzept laut, das dann punktuell zur Problemlösung eingesetzt wird. Danach geht es wieder per Bauchentscheidung weiter.

## Welche Funktionen hat ein Konzept?

Ein Konzept ist in manchen unschönen Fällen nur geduldiges Papier. Es wird entwickelt, niedergeschrieben, präsentiert und verschwindet dann in irgendeiner Schublade. Alle machen weiter wie gehabt. So darf es nicht laufen. In der modernen Kommunikation hat das Konzept eine Schlüsselfunktion.



Ein Konzept hat für die Kommunikation des Auftraggebers im Wesentlichen vier Grundfunktionen:

- *Strategische Entscheidungshilfe* – Das Konzept öffnet den Blick für den gesamten Horizont der Kommunikation, macht die Kommunikationsrelationen transparent und gibt neue Impulse. Es ist Katalysator für die Diskussion und Entscheidungsfindung im Unternehmen.
- *Praktische Richtschnur* – Das Konzept ist wie eine Gebrauchsanweisung. Es zeigt den Kommunikationsbeteiligten, wo und wie es lang gehen soll. Die Richtschnur des Konzepts wird zu einem großen Strang, an dem alle ziehen.
- *Ökonomische Planungsbasis* – Für die Etatverantwortlichen und Controller ist das Konzept eine handfeste Planungsgrundlage. Es dokumentiert, welche Leistungen mit welchem Aufwand zu welchem Nutzen erbracht werden.

- *Motivierende Stimulans* – Ein gutes Konzept hat auch eine wichtige psychologische Funktion: Es begeistert und zieht mit. Es erzeugt eine Aufbruchstimmung. Jeder ist gerne dabei und legt sich ins Zeug.

## Was zeichnet eine gute PR- und Kommunikationskonzeption aus?

Ein gutes Konzept ist keine große Kunst. Davon sind wir fest überzeugt: Jeder kann es. Für den Einstieg kommt es darauf an, ein paar wichtige Grundregeln zu beachten:

- *Einfachheit in der Darstellung*: Eine Konzeption muss so einfach sein, dass sie von allen Beteiligten verstanden wird: vom Auftraggeber und vom Team, das die Konzeption realisiert. Das ist alles andere als selbstverständlich. Aber schließlich geht es um Wirkung und Resonanz, und die stellen sich nicht ein, wenn vor lauter komplizierten Ableitungen, Analysen und Begründungen der Kern der Aussagen nicht deutlich wird und schnell genug „rüber“-kommt. In der gelungenen Darstellung und Präsentation bleiben die Anstrengungen, die für die Erstellung eines Konzepts notwendig waren, unsichtbar.
- *Sorgfältige Analyse*: Jedes Konzept muss auf einer gründlichen Analyse basieren. Gleichgültig, um was für einen Typ von Konzept es sich handelt, ohne eine solide Bestandsaufnahme, eine intelligente Situationsanalyse und vor allem analytische Durchdringung des Sachverhalts stehen alle strategischen Überlegungen und kreativen Ideen auf tönernen Füßen.
- *Klare Strategie*: Eine Konzeption muss eine klare und nachvollziehbare Strategie ausdrücken. Die Betonung liegt auf „klar“. Eine Strategie, die alle nur denkbaren Variablen berücksichtigt, die es allen recht machen will und sich nach jeder Seite abzusichern versucht, mag „richtig“ in dem Sinne sein, dass sie einer komplexen Problemlage Rechnung trägt. Sie führt aber selten zum Erfolg. Warum? Weil eine entsprechend komplexe Maßnahmen-Realisierung kaum steuerbar sein wird und so die ganze Denkanstrengung durch Verzettelung verpufft. Eine klare Strategie enthält bewertete und gewichtete Aussagen zu einem ganzen Set von strategischen Fragestellungen – von der Bezugsgruppen-Definition bis zur Ressourcen-Planung.
- *Intelligente und kreative Lösungen*: Eine Konzeption muss intelligent und kreativ sein. Was intelligente und kreative Lösungen sind, lässt sich nicht vorab definieren. Intelligent und kreativ sind Lösungen immer nur in Bezug auf die Aufgaben, die einem gestellt werden. Wenn man sich Fallbeispiele aus der Agentur- und Unternehmenspraxis ansieht, dann wird sehr schnell deutlich, ob Standardlösungen angewendet wurden. Aber eine exzellente Konzeption zeichnet sich eben dadurch aus, dass man neue und originäre Lösungen findet. Denn nur damit erreicht man einen Aufmerksamkeitswert, den Auftrag-

geber genauso benötigen wie Journalisten und nicht zuletzt die Bezugs- und Zielgruppen selber, mit denen man in Kommunikation treten möchte.

- *Realistische und pragmatische Lösungen:* Eine Konzeption muss realistisch und pragmatisch sein. Realistisch heißt, dass sie den personellen und wirtschaftlichen Bedingungen ebenso Rechnung trägt wie der Situation, in der sich ein Unternehmen oder eine Organisation befindet. Pragmatisch ist eine PR-Konzeption dann, wenn die aufgewendeten Mittel, um ein Konzept zu realisieren, in einem wirtschaftlich sinnvollen Verhältnis zu den erwarteten Resultaten stehen. Wenn ein kreatives und intelligentes PR-Konzept im Rahmen eines Briefing oder in einer Präsentation nicht funktioniert oder sich nur mit hohem Aufwand umsetzen ließe, dann taugt es nichts. Wer auch immer der Auftraggeber einer Konzeption ist: sie soll helfen, seine Probleme zu lösen und nicht das kreative Potential einer Agentur oder einer Abteilung für Unternehmenskommunikation verwirklichen.

Eine Konzeption, die diese fünf Kriterien erfüllt, hat gute Chancen, sich im Wettbewerb durchzusetzen. Dabei geht es um eine gute Balance der sich wechselseitig beeinflussenden Kriterien.

## PR und Marketing – Versuch einer Standortbestimmung

PR ist mehr – oder weniger

Ich liebe Streitgespräche. Besonders die, bei denen es mir nicht gelingt, auch nur einen argumentativen Stich zu machen. Dieser Tage hatte ich wieder ein solches Gespräch am Rande eines kalten Buffets, ein Schüsselchen mit grüner Grütze in der Hand. Mein Gegenüber war der Leiter der Presseabteilung eines großen Unternehmens. Uns beschäftigte die Frage, wo sich denn Public Relations im Unternehmensgefüge einordnen ließen. „Ist die PR nicht auch ein zentrales Marketing-Instrument?“, fragte ich vorsichtig tastend.

Wenn es sich um pure Produkt-PR handle, könne er mir zustimmen, meinte mein Gegenüber. Aber darüber hinaus sei das Feld der PR doch viel weiter gefasst. Seine Abteilung sei beispielsweise direkt der Geschäftsleitung zugeordnet.

„Und wenn es bei Ihnen um die Marketing-Planung geht?“, fragte ich.

Da sei er außen vor, winkte mein Gegenüber ab und machte sich über ein Stück geeiste Melone her. Auf den Marketing-Sitzungen sei er nicht zugegen. Die aktuelle Marketing-Planung kenne er nur vom Hörensagen. Das alles interessiere ihn auch gar nicht.

„Wer da meint, über den Dingen zu stehen, gerät leicht ins Abseits“, hätte ich ihm an dieser Stelle gerne geantwortet. Aber ich habe mich nicht getraut. Mal ehrlich, wären Sie so mutig gewesen?

## Ganzheitliches Marketing

Grundsätzlich findet Marketing eben nicht nur in der Marketing-Abteilung statt. Die Zukunft gehört dem ganzheitlichen Marketing. Alle betrieblichen Funktionen – ohne Ausnahme – sind marktorientiert. Alle stellen die Interessen der Kunden in den Mittelpunkt, ohne Wenn und Aber. Die „Marketing-Denke“ reicht von der Werbeabteilung bis in die Beschaffung, vom Pförtner am Tor bis hinauf in die oberste Chefetage. Die Bereitschaft zum Marketing prägt und durchdringt die gesamte Unternehmenshierarchie. Und in diesem Sinne sind auch die Public Relations den Grundprinzipien des Marketing verpflichtet – egal, wo sie sich im Unternehmen organisatorisch ansiedeln. Mehr noch: PR-Arbeit mit ihrer Kommunikationsaufgabe prägt das Marketing an ganz entscheidender Stelle mit. Deshalb ist es eine Herausforderung für jeden PR-Chef, die Marketingfunktion seines Hauses engagiert mitzugestalten.

## Marketing ohne Grenzen?

Ich höre schon, wie mein Gegenüber vom kalten Buffet sich beschwert, ich würde alles auf Unternehmen und „Business“ fokussieren. Zu Public Relations würden aber auch gesellschaftliche Bereiche wie Kultur, Sport, Staat oder Sozialwesen gehören.

Da hätte er Recht. Ich schreibe ständig PR-Konzepte für diese Bereiche – marketingorientierte Konzepte. Denn was dort in aller Munde ist, sind Begriffe wie Social Marketing, Sportmarketing oder Kulturmarketing. Auch Vereine und Behörden haben erkannt, wie wichtig es ist, ihre Klientel in den Mittelpunkt zu stellen und ihre Arbeit daran auszurichten.

Also, Marketing ohne Grenzen? Nein, Marketing hat seine Grenzen – und zwar dort, wo Marketing anfängt, die Freiheit einzuschränken, wo Marketing das solidarische Prinzip unserer Gesellschaft unterläuft. Aber das ist schon wieder ein anderes Thema. Beim nächsten Gespräch am kalten Buffet bin ich gerne bereit, es zu vertiefen.

## Ein Konzept für das Konzept

### Konzepte schreiben ist nicht schwer

Ist das Konzeptschreiben eine Kunst? In manchen verklausulierten Fachbüchern mag der Eindruck entstehen, aber dieser Ansicht kann ich nur vehement widersprechen. Meine jahrelange Erfahrung ist: Konzepte schreiben ist nicht schwer, man macht es sich nur schwer.

Die nachfolgenden „goldenen“ Grundregeln sollen Neu- und Quereinsteigern eine erste Orientierungshilfe für die Arbeit am Konzept geben.

## 1. Regel: Schreiben Sie Konzepte!

Ich war zu einem Vortrag nach Hamburg eingeladen. Etwa 40 Zuhörer – alle aus der Öffentlichkeitsarbeit und viele davon aus bekannten Unternehmen – saßen mir gegenüber und ich redete wieder einmal über mein Lieblingsthema: das Kommunikationskonzept. Zum Abschluss fragte ich in die Runde, in welchen der in der Runde vertretenen Unternehmen denn regelmäßig Strategien, Jahrespläne und Kampagnenkonzepte entwickelt würden. In die Höhe gingen 3 Finger. In Worten: d r e i. Alle anderen erzählten mir, dass sie gefangen seien von den Routinen der Öffentlichkeitsarbeit. Ihr Tag wäre zugeschüttet mit Alltagsarbeit, so dass der Kopf voll und die Perspektive komplett verloren sei.

Es sollte sich jeder zur Pflicht machen, mindestens ein Mal im Jahr an der konzeptionellen Linie seiner Aufgabe zu arbeiten oder wenigstens arbeiten zu lassen. So ein Konzept gibt der Kommunikationsarbeit Horizont und Weitblick. Es befreit aus den Zwängen der Routine. Ein Konzept ist wie ein Vitaminstoß für die Kommunikationsarbeit.

## 2. Regel: Es gibt keine goldenen Regeln

Die gesamte Kommunikation ist keine empirisch abgesicherte Wissenschaft mit fest gefügten Wahrheiten. Setzen Sie fünf Konzeptioner an das gleiche Kommunikationsproblem und geben Sie ihnen allen haargenau das gleiche Briefing und dennoch werden Sie fünf unterschiedliche Lösungen bekommen. Alle werden Ihnen schlüssig und logisch erscheinen. Es kommt darauf an, dass Sie sich Ihren eigenen Weg suchen. Lesen Sie Bücher wie dieses durch, hören Sie Vorträge an, lesen Sie Fachartikel, reden Sie mit Experten. Dann verbinden Sie das, was Ihnen einleuchtend und schlüssig erscheint, mit Ihren eigenen Erfahrungswerten. Finden Sie eine eigene konzeptionelle Richtung, die Sie mit viel, viel innerer Überzeugung vertreten.

## 3. Regel: Konzepte bedeuten Veränderung

Wer nur das Vorjahreskonzept aus der Schublade holt, die Daten anpasst und das dann als Arbeitsgrundlage verkauft, der entwickelt keine Konzepte. Wer in seinen Konzeptpapieren nur Bekanntes, Gewohntes und Todsicheres zusammenbaut, der schreibt keine Konzepte.

Ein gutes Konzept wagt sich hinaus, geht neue Wege. Es verändert und entwickelt weiter. Denn das Geheimnis des Erfolgs ist es, stets einen Schritt weiter zu sein als alle anderen. Das aber gelingt nur, wenn man auf Veränderung setzt und ein Risiko eingeht.

## 4. Regel: Keine Angst vor Fehlern

Da gibt es dieses berühmte Zitat von Henry Ford, Sie kennen es wahrscheinlich: „50% meiner Kommunikation geht schief, wenn ich nur vorher wüsste welche 50%“.

Ein Konzept bedeutet Veränderung, Veränderung bedeutet Risiko. Es werden Fehler gemacht. Und es geht auch gar nicht ohne. Deshalb heißt die Devise: Nur Mut zum Konzept und keine Angst vor Fehlern. Denn aus Fehlern kann man lernen, Schritt für Schritt besser zu werden und auf den Erfolg hinzuarbeiten. Von dem deutschen Philosophen Hegel stammt der Satz: „Die Furcht zu irren ist der Irrtum selber! Noch schlimmer als zu irren ist die Furcht vor dem Irrtum.“

### 5. Regel: Konzepte vollbringen keine Wunder

Ich bekam einen Anruf, ob ich nicht Lust hätte, das PR-Konzept für einen Kinospielefilm zu machen. Super, dachte ich, eine tolle Aufgabe! Ich war sofort Feuer und Flamme. Doch der Film, er war ganz einfach schlecht. So viel ich auch konzeptionierte, so viele Strategien und Ideen ich in mein Konzept steckte, der Film blieb schlecht. Entsprechend fiel die Medienresonanz aus und auch die Zuschauerresonanz war grottenschlecht – Filmriss.

Ich habe aus diesem Debakel gelernt. Sie können allein mit Kommunikation aus einem schlechten Produkt keinen Publikumsrenner machen. Sie können desgleichen kein fades Provinzunternehmen zum dynamischen Weltkonzern hochstilisieren. Die Wirklichkeit holt Sie immer wieder ein und schlägt gnadenlos zu.

Mit PR und Werbung lassen sich vorhandene Meinungs- und Bedürfnisströmungen verstärken. Man kann sie ein wenig umlenken und für sich nutzen. Aber man kann die Zielgruppen nicht einfach umdrehen. Wo kein Bedarf ist, werden Sie keine Nachfrage wecken. Ihre Kommunikation braucht ganz einfach Substanz, braucht Werte. Ohne diese Grundlagen fallen Sie zurück in die Parameter der Propaganda – in billige Reklame.

### 6. Regel: Konzeption ist ein Prozess

Manch lieber Kollege setzt sich an sein Notebook, tippt ein wirklich gutes Konzept – und damit fertig. Der Auftrag ist erfüllt, die Rechnung bezahlt und was dann kommt: *après moi le deluge* (Nach mir die Sintflut).

Sicherlich ist es wichtig, dass ein Konzept schriftlich ausgearbeitet wird, denn damit entsteht eine feste, überprüfbare Messlatte, an der sich alle orientieren können. Aber mit der Übergabe dieser Messlatte an den Kunden ist die Arbeit des Konzeptioners noch lange nicht beendet. Denn bereits in der ersten Minute der Umsetzung kann die Wirklichkeit zuschlagen und das Konzept aus den Fugen bringen. Darum sollten Sie ein waches Auge auf die Umsetzung Ihres Konzepts haben.

Der Konzeptioner ist also nicht nur Schreibtischtäter. Er ist auch Berater, der möglichst die gesamte Projektumsetzung begleitet und dafür Sorge trägt, dass die konzeptionelle Linie nicht zwischen den Sachzwängen der Kommunikationsrealität zerrieben wird.

## 7. Regel: Konzepte wollen präsentiert werden

Manch einer scheut eine Präsentation seines Konzepts. Sich vor den Leuten frontal hinzustellen und einfach loszulegen, bereitet ihm schlaflose Nächte. Also wird in die Gremien nur das schriftliche Papier gegeben, denn da steht ja schließlich alles drin. Wenn das Konzept dann zurückkommt, wundert man sich, dass es nicht selten bis zur Unkenntlichkeit zerstückelt wurde.

Die Präsentation ist die einmalige Gelegenheit, ein Konzept in seiner Gesamtheit geschlossen vorzustellen. Eine Präsentation gibt Ihrem Konzept mehr Integrität, mehr Präsenz und wesentlich mehr Überzeugungskraft. Konzepte dürfen nicht allein gelassen werden. Sie brauchen die Macher, die voll hinter ihnen stehen.

### Practise makes perfect

Wie lernen Sie am besten, selbst ein Konzept zu entwickeln? Nun – lesen Sie dieses Buch, saugen Sie den Honig daraus und dann gibt es keine Ausrede mehr. Wie lautete noch die erste Regel? Schreiben Sie Konzepte! Practise makes perfect.



# Typen einer Konzeption

## Von kleinen und großen Konzepten

Ist es richtig, dass „große“ Konzeptionen, wie z.B. die Planung der Gesamtkommunikation eines Unternehmens oder einer Organisation über einen längeren Zeitraum hinweg, schwieriger zu erarbeiten sind als „kleine“ Konzeptionen in Form von Projektplanungen? Natürlich ist es sehr viel aufwendiger, eine Drei-Jahres-Planung für einen diversifizierten Industriekonzern zu entwickeln als ein Detailkonzept für ein Event. Aber dafür stehen andererseits unvergleichlich größere Ressourcen für den Planungsprozess zur Verfügung, es wirken viele – meist erfahrene – Profis daran mit und für die Planung steht in der Regel ungleich mehr Zeit zur Verfügung als für die konzeptionelle und operative Vorbereitung einer Veranstaltung.

Respekt gehört trotzdem deshalb all denen, die eine „saubere“ Projektkonzeption erarbeiten, mindestens genauso wie denen, die mit großen Masterplänen der Gesamtkommunikation brillieren. Jeder Konzepttyp und jedes Konzept stellen eine Herausforderung dar.

## Das Strategie-Szenario

Ein Strategie-Szenario wird eingesetzt, wenn es darum geht, für einen längeren Zeitraum – mindestens über drei Jahre hinweg – die Entwicklung der Kommunikation in Beziehung zu Markt, Zielgruppen und Konkurrenz zu setzen.

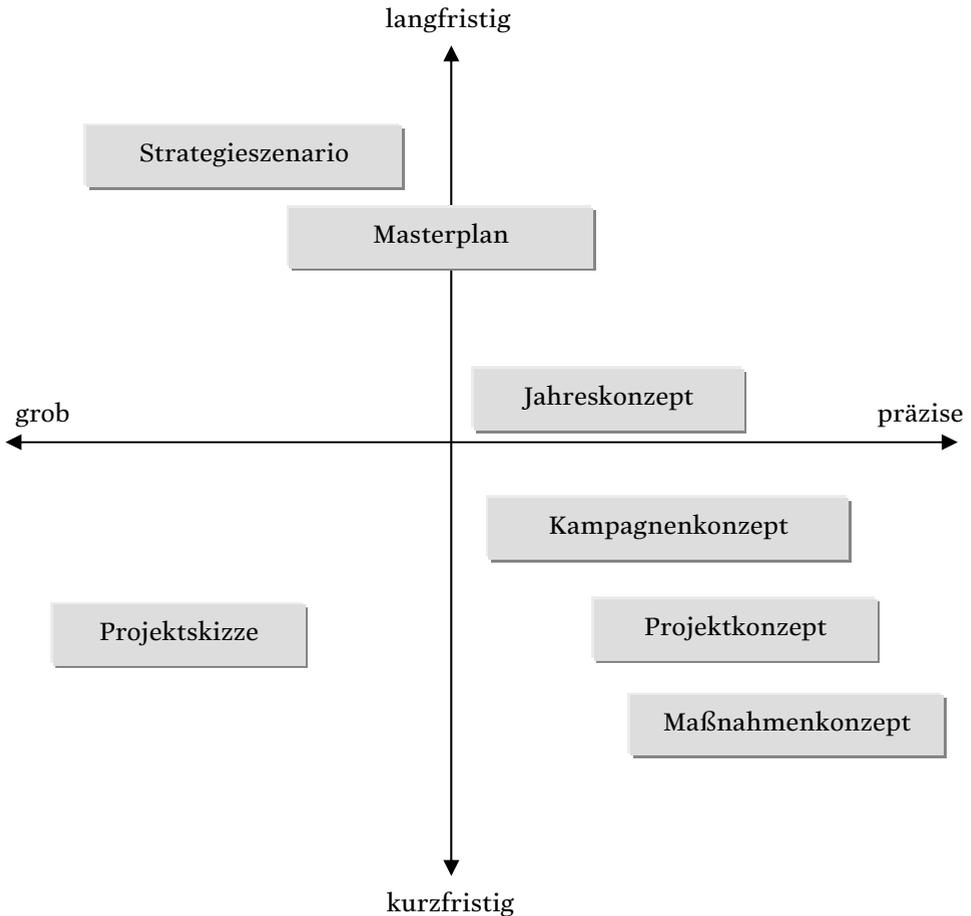
Das Strategie-Szenario analysiert Markt- und Zielgruppenentwicklungen und skizziert vor diesem Hintergrund die notwendigen Kommunikationskonsequenzen.

Konkrete Maßnahmenpläne werden von einem Strategie-Szenario nicht erwartet, wohl aber eine Reflexion mit Weitblick und Tiefgang. Die Analyse von Zielgruppen, die Etablierung von Themenfeldern, die Skizzierung von Maßnahmenplattformen oder die Schaffung von strategischen Allianzen oder Kooperationen sind typische Felder, mit denen sich eine Konzeption dieses Typs auseinandersetzt. Das Strategieszenario ist in allen Feldern der Kommunikation zu finden – von den Public Affairs für einen großen Verband bis hin zur Vermarktungskommunikation für Immobilien.

## Der Masterplan

Ein Masterplan ist wesentlich konkreter als das Strategie-Szenario und er bezieht sich auch auf konkrete Aufgabenstellungen. Der Masterplan kann sich über einen Zeitraum von bis zu drei Jahren erstrecken und bereits in der Anfangsplanung einen erheblichen Detaillierungsgrad aufweisen.

Der Masterplan beschreibt – ausgehend von der Analyse der Marktsituation – die gesamte strategische Wegführung und skizziert dabei auch schon das Maßnahmensystem. Wichtig ist die



übergreifende Funktion des Masterplans: Alle Bereiche der Kommunikation sind einbezogen. Verbindungslinien zu parallel laufenden Themen und Kampagnen werden aufgezeigt. Die Funktion des Masterplans liegt nicht nur in der Bereitstellung von strategischen Leitlinien. Ein Masterplan hat darüber hinaus die Funktion, bereits konkrete Handlungsnotwendigkeiten aufzuzeigen. Im Militärischen würde man den Masterplan als „Generalstabsplan“ bezeichnen.

### Das Jahreskonzept

Das Jahreskonzept ist mit dem in vielen Organisationen üblichen jährlichen Budgetieren der Bereichsaktivitäten aufs engste verbunden. Das Konzept dient der vorausschauenden Planung und zugleich der Legitimation des beanspruchten Budgets.

Eine Fülle von Aktivitäten werden mit dem Jahreskonzept auf Schiene gebracht: Messeterminen, Ausstellungen, Bilanzpressekonferenzen, Redaktionspläne, Standortfeste etc. Sie alle können entsprechend den im Kontext der Jahresplanung neu gesetzten strategischen Akzenten konkret geplant und budgetiert werden.

Intern ist das Jahresprogramm für viele Kommunikationsleute in Unternehmen und Organisationen – und natürlich für ihre Agenturen – ein Planungsereignis, in dem sich die gesamte Arbeit des Jahres widerspiegelt. In großen Organisationen ist die Entscheidungsfindung über das Jahreskonzept häufig institutionalisiert und Gegenstand von zahlreichen Gremienberatungen.

Problematisch ist, dass in einigen Unternehmen und Organisationen die einzelnen Kommunikationsbereiche ihre eigenen Jahreskonzepte vorlegen. Da gibt es dann einen Werbeplan, einen PR-Plan, einen Verkaufsförderungsplan und wohlmöglich noch ein eigenes Messekonzept. Im Nachhinein wird versucht, die einzelnen Bausteine mühsam zusammenzufügen und es entsteht doch nur Stückwerk. Unsere Empfehlung: Es muss für das neue Jahr unbedingt ein einheitliches Dachkonzept für alle Kommunikationsbereiche gemeinsam entwickelt werden – eines für alle.

In den letzten Jahren hat das Jahreskonzept allerdings an Bedeutung verloren. Während bei öffentlichen Einrichtungen, die dem Haushaltsrecht unterliegen, die im Jahresplan festgelegte Etatisierung der einzelnen Kostenstellen nach wie vor eine dominante Rolle spielt, greifen immer mehr Unternehmen zum flexibleren Mittel des Projektkonzepts. Die beschleunigten Markt- und Unternehmensprozesse verändern offensichtlich immer mehr die internen Planungsprozesse und zwingen zu schnelleren und kurzfristigeren Reaktionen, gerade in der Kommunikationsplanung. Der Planungshorizont wird kürzer, die Projekte müssen oft kurzfristig realisiert werden. Aus diesem Grund begnügen sich viele Unternehmen mit einem Rahmenplan, der Eckdaten fixiert, aber noch ausreichend Raum lässt für eine flexible Steuerung von Projekt- und Maßnahmenplänen.

Diese Flexibilisierung der Planung erzeugt allerdings auf der Seite der beauftragten Agenturen eine zunehmende Planungsunsicherheit und eine Vervielfachung der Wettbewerbsanstrengungen. Wenn die Etats nur noch entlang von Projektplänen vergeben werden, wird ein langfristige Finanz- und Organisationsplanung für Agenturen immer schwieriger. Eine weitere Folge davon ist die Inflation der Pitches (Konzept-Präsentationen konkurrierender Agenturen), an denen sich zu beteiligen für viele Agenturen zu einem kostspieligen Vabanque-Spiel geworden ist.

## Das Kampagnenkonzept

Eine Kampagne konzentriert sich auf ein Produkt, ein Thema oder ein Kommunikationsproblem, das über einen fest definierten Zeitraum systematisch angegangen wird. Das Kampagnenkonzept analysiert die Situation und entwickelt eine schlagkräftige Strategie. Der Schwer-

punkt liegt allerdings auf dem konkreten Maßnahmensystem, das innerhalb der Kampagne umgesetzt werden soll. Wichtige Kennzeichen einer Kampagne sind die zeitliche Begrenzung, der hohe Kommunikationsdruck sowie die zeitliche Dramaturgie – d. h., in einer Kampagne sollte der Ablauf der Maßnahmen einen gewissen Spannungsbogen bekommen.

Eine kurze Kampagne läuft über mehrere Wochen. Ist der Zeitraum noch kürzer, würde man eher von einer „Aktion“ sprechen. Eine lange Kampagne kann durchaus bis zu drei Jahren dauern, wobei lange Zeiträume in der Regel in mehrere Intervalle – so genannte Kampagnenwellen – unterteilt werden.

Ein klassisches Beispiel für eine Sozialkampagne war die Kampagne „Gib AIDS keine Chance“ Ende der 80er Jahre. Sie war über drei Jahre angelegt, thematisch auf das Thema AIDS begrenzt und besaß eine innere Dramaturgie. Diese Dramaturgie konstruierte einen Spannungsbogen, innerhalb dessen sowohl die inhaltlichen Elemente als auch die technischen Kommunikationsmittel ihren zeitlichen Einsatzpunkt fanden. Dabei wurden zahlreiche Kommunikationsmittel eingesetzt: Kino- und TV-Spots, Großplakate, Zeitungsanzeigen, Aufklärungsbroschüren, Hotline-Beratungsangebote, Events mit VIP's etc., begleitet von einer umfangreichen Presse- und Medienarbeit. Ziel der Anti-AIDS-Kampagne war es, Aufmerksamkeit für ein brisantes gesellschaftliches Thema zu erzeugen, Problembewusstsein zu vermitteln und Verhaltensänderungen zu induzieren.

## Das Projektkonzept

Das Projektkonzept ist die inzwischen wohl am weitesten verbreitete Form, in der Aufträge in der Kommunikationsbranche erteilt werden. Das Konzept bezieht sich auf eine klar umrissene und kompakte Projektaufgabe. Es ist auf einen kurz- bis mittelfristigen Zeitraum angelegt. Das Konzept enthält neben Analyse und Strategie vor allem ein genau ausgearbeitetes Maßnahmenbündel. Im Unterschied zum Kampagnenplan hat das Projektkonzept einen kürzeren Zeithorizont und eine gezieltere Aufgabenstellung. Im Schnitt enthält ein Projektkonzept auch ein kompakteres Maßnahmenbündel als ein Kampagnenplan.

In Bezug auf unser AIDS-Beispiel wäre ein Projektkonzept beispielsweise, die Einführung des Themas in den Schulunterricht kommunikativ zu begleiten, oder die Kommunikation für eine Anti-AIDS-Konzerttournee quer durch Deutschland auf die Beine zu stellen.

## Die Projektskizze

Die Projektskizze ist gewissermaßen die kleinere Schwester des Projektkonzepts: weniger ausgereift im Vergleich zum Projektkonzept, oftmals aber eher mit einem inhaltlich-kreativen Akzent versehen. Die Projektskizze wird typischerweise eingesetzt, wenn es darum geht, andere von der Sinnhaftigkeit einer bestimmten Idee zu überzeugen. Hier zählt die strategische Stimmigkeit oftmals etwas weniger als die Eleganz oder Originalität der Idee, die eben nicht bis ins letzte ausgefeilt und konkretisiert sein muss.

## Das Maßnahmenkonzept

Ein Maßnahmenkonzept beschreibt eine bestimmte Kommunikationsmaßnahme. Es definiert bei welchen Zielgruppen und mit welchen Zielen die Maßnahme auf Schiene gesetzt wird. Danach folgt die genaue Beschreibung der kreativen und organisatorischen Umsetzung dieser Maßnahme. Oft handelt es sich um Maßnahmen, die bereits in einem Masterplan oder einem Jahreskonzept angerissen und in den Gesamtkontext der Kommunikation eingeordnet wurden.

Einige, vor allem kleinere Agenturen, arbeiten hauptsächlich auf der Basis von Maßnahmenkonzepten. Sie schlagen ihrem Auftraggeber ein Spektrum von Maßnahmen vor und der sucht sich dann die passenden aus. Eine große konzeptionelle Linie fehlt. Solche Agenturen leben riskant. Sie werden schnell zu reinen Kommunikations-Handwerkern, die der Kunde für ersetzbar hält.

Maßnahmenkonzepte sind handfeste Arbeitspapiere. Sie beinhalten genaue Struktur-, Zeit- und Kostenpläne. Sie sind aber keinesfalls als Routine zu sehen. Auch Maßnahmenkonzepte leben erst durch gute kreative Ideen richtig auf.

### *Übung*

---

Ihr Auftraggeber beschreibt Ihnen ein Kommunikationsproblem und Sie sollen ein Konzept dafür entwickeln. Ordnen Sie den folgenden Problemen jeweils einen Konzepttyp zu:

- Ihr Kunde braucht bis übermorgen ein Konzept für seine Mitarbeiterversammlung. Eigentlich wollte er die Veranstaltung in Eigenregie durchführen, aber das ist ihm nun doch zu heiß geworden.
- Ein großes Unternehmen überlegt, einen ganz neuen Unternehmensbereich auf die Beine zu stellen, der sich mit Servicedienstleistungen beschäftigt. Wie das kommunikativ in den Griff zu bekommen ist, weiß vor Ort keiner. Ein Konzept muss her.
- Ein sozialer Verein kommuniziert Jahr für Jahr mit seinen Mitgliedern über verschiedene Druckwerke, eine Veranstaltungsreihe und andere Kommunikationskanäle. Mit einem Konzept will man mehr Ordnung in die Maßnahmen bringen. Große strategische Brückenschläge sind nicht gefragt.
- Ein Kunde wünscht sich für die Einführung seines neuen Corporate Design einen „bunten Strauß von Ideen“ – wie er es selber nennt. „Ein Konzept muss gar nicht sein“, verkündet er der betreuenden Agentur.

## Konzeptions-Kulturen

In der praktischen Ausgestaltung von PR- und Kommunikationskonzeptionen für unterschiedliche Unternehmen – und unterschiedliche Unternehmenskulturen – gibt es erfahrungsgemäß große Unterschiede und Variationsmöglichkeiten. Das Stereotyp von der gründlichen

deutschen Konzeption, das am ausführlichsten in Organisationen mit relativ vielen Mitarbeitern und – was nicht automatisch zusammengeht – relativ viel verfügbarer Planungszeit anzutreffen ist, scheint sich zu bestätigen. Demgegenüber vertrauen Unternehmen aus dem angelsächsischen Wirtschaftsraum lieber auf das pragmatische Planungspapier, während Unternehmen aus einigen Mittelmeerländern eher auf kreative Konzepte setzen und mehr Spielraum für kurzfristige Konzeptionen einbauen. Bei großen internationalen Konzernen dominiert – je nach Organisationsstruktur – die Führungskultur der Zentrale oder eine Mischung entlang national-kultureller Besonderheiten.

Allerdings beginnt sich auch in Deutschland unter dem Einfluss der Globalisierung und der damit verbundenen Beschleunigung von Unternehmensprozessen die Planungskultur deutlich zu verändern. Wir haben dies am Beispiel der Konjunktur von Projektkonzepten kurz dargestellt. Der Planungshorizont schrumpft, die Planungszyklen überlagern sich und werden kurzfristiger. Schnelligkeit und Flexibilität werden als wichtige Wettbewerbsfaktoren identifiziert, denen gegenüber die alten Werte von Gründlichkeit und solider Durcharbeitung in den Hintergrund treten. Viele Unternehmen – auch in Deutschland – wollen keine ausführlichen und detaillierten Kommunikationskonzeptionen mehr und begnügen sich mit einer Chart-Präsentation (Chart = Folie zur visuellen Unterstützung). Aber es wäre ein Trugschluss, wollte man daraus folgern, eine Konzeption könnte sich in jedem Fall mit der Produktion von Charts begnügen. Es kommt auf den Auftraggeber an. Außerdem behaupten wir: man sieht es einer guten Konzeption an, ob sie aus schnell gestrickten Charts besteht oder ob ihnen eine sorgfältige und überlegte Konzeptionsarbeit zugrunde liegt.

Das Primat der Chart-Präsentation heißt nur, dass der Auftraggeber sich nicht mit den komplexen Überlegungen des Planungsprozesses befassen möchte. Was er möchte, sind intelligente, kreative und realistische Lösungen. Und die sind das Resultat von anstrengender Konzeptionsarbeit. Schnellschüsse können mitunter ins Schwarze treffen, aber vereinzelte Treffer reichen selten aus, um eine überzeugende und umsetzungsstarke Konzeption zu platzieren. Die in der Praxis anzutreffende Vielfalt von Konzeptionsstilen ist ein starkes Argument dagegen, dass man mit einem Standardraster von Konzeptionsinhalten erfolgreich konzipieren kann. Dennoch sei an dieser Stelle noch einmal nachdrücklich an die (vielleicht wichtigste) Funktion von Kommunikationskonzeptionen erinnert, die bereits zu Beginn dieses Kapitels erwähnt wurde: Der Prozess der Konzeptionsentwicklung erleichtert in einer Organisation die Entscheidungsfindung, er hilft Fehler zu vermeiden und er strukturiert den Diskussionsprozess für das künftige Handeln. Und genau für diese Strukturierung ist es wesentlich, dass bestimmte Konzeptionselemente auch tatsächlich berücksichtigt werden – und nicht als selbstverständlich gelten oder unreflektiert vernachlässigt werden.

## Übung

Stellen Sie sich vor, Sie stehen als frischgebackener PR-Chef eines mittelständischen Unternehmens vor der Aufgabe, Ihre erste PR-Jahreskonzeption zu entwickeln.

- Welche anderen Personen, Abteilungen oder Bereiche innerhalb oder außerhalb des Unternehmens würden Sie einbeziehen?
- Wie würden Sie den Prozess der Konzeptionsentwicklung grob strukturieren? Nach welchen Kriterien würden Sie Gewichtungen vornehmen?
- Wie viel Arbeitszeit veranschlagen Sie für die PR-Jahreskonzeption?

## Strategieszenario und Maßnahmen-, bzw. Handlungskonzept

An zwei Gliederungen lässt sich ganz gut der Unterschied zwischen einer strategischen Konzeptskizze und einem handfesten Handlungskonzept darstellen.

### Gliederung eines Strategieszenarios

Das strategische Konzept skizziert die Kommunikationskonturen für den Start eines Seniorenportals im Internet. Es war ausgetextet 16 Seiten lang.

- Aufgabenstellung für die Agentur
- Marktsituation
  - Status Internet
  - Status Senioren im Internet
  - Status Portale im Internet
- Analyse
  - Stärken und Schwächen
  - Fazit aus Sicht der Kommunikationsagentur
- Definition der Ziele
  - Kurzfristige Kommunikationsziele
  - Langfristiger Zielhorizont
- Zielgruppen
  - Als Nutzer: Senioren und ihre Bezugspersonen
  - Als Mittler: Medien und Meinungsbildner
  - Als Werbesponsor: Business-Partner
- Positionierung
  - Variante A: Schwerpunkt Service- und Infoportal
  - Variante B: Schwerpunkt Community
- Strategische Umsetzung
  - Die Botschaften

- Die Dramaturgie
- Die Gestaltung
- Das Maßnahmensystem im Überblick
  - Aktivitäten mit Zielrichtung Senioren
  - Ansprache der Medien und Meinungsbildner
  - Gewinnung von Business-Partnern
- Perspektive: Das Portal im Jahr 2003

## Gliederung eines detaillierten Maßnahmen-, bzw. Handlungskonzepts

Das ausführliche Handlungskonzept entwickelte ein Maßnahmensystem für die neu gegründete Tochter eines Softwareunternehmens, die im Bereich Linux reüssieren will. Das Konzept hat eine komplette Arbeitswoche am Schreibtisch gekostet. Es ist alles in allem 57 Seiten lang.

1. Situation
  - 1.1 Aufgabe
  - 1.2 Marktsituation
  - 1.3 Chancen und Risiken
2. Strategie
  - 2.1 Differenzierte Zielgruppenstrategie mit Branchenschwerpunkt
  - 2.2 Hauptziel: Feedback erzeugen
  - 2.3 Positionierung
  - 2.4 Themen und Botschaften
  - 2.5 Timing der Kommunikation
3. Gestaltungslinie
  - 3.1 Logo als sympathischer Blickfang
  - 3.2 Erste Sloganvorschläge
  - 3.3 Corporate Design
  - 3.4 Manual und Schulung zum Corporate Design
4. Basisinstrumente klassische Werbung
  - 4.1 Geschäftsausstattung
  - 4.2 Imagebroschüre
  - 4.3 Imagefolder
  - 4.4 Website
  - 4.5 Mobiler Infostand
5. Basisinstrumente PR
  - 5.1 Pressedatenbank
  - 5.2 Basispressematerial
  - 5.3 Pressespiegel

6. Maßnahmen Startphase
  - 6.1 Redaktionsreise im Vorfeld
  - 6.2 Countdown über Anzeigen
  - 6.3 Auftaktpressekonferenz und Presseinfo
  - 6.4 Medienwirksames Kick off-Event
  - 6.5 Präsenz auf der CeBit
  - 6.6 Mailing an potentielle Top-Kunden
7. Maßnahmen Etablierungsphase
  - 7.1 Anzeigen Fachmedien
  - 7.2 Mail-Call-Mail-Aktion Schlüsselkunden
  - 7.3 Bannerwerbung Internet
  - 7.4 Präsenz auf wichtigen Messen
  - 7.5 Offensive Pressearbeit
8. Interne Kommunikation
  - 8.1 Interner Rundbrief
  - 8.2 Berichterstattung Mitarbeiterzeitschrift
  - 8.3 Motivationsveranstaltung
9. Maßnahmenpläne
  - 9.1 Maßnahmen und Zeit
  - 9.2 Maßnahmen und Zielgruppen
  - 9.3 Maßnahmen und Kosten
10. Erfolgskontrolle
11. Weitere Vorgehensweise und Verantwortlichkeiten



# Phasen einer Konzeption

## Die Konzeptionsphasen im Überblick

Die wichtigsten Elemente einer Konzeption lassen sich anhand eines Planungszyklus darstellen. Dieser Planungszyklus wird in der Fachliteratur auch als Konzeptionsmodell beschrieben. Wir stellen Ihnen das Neun-Phasen-Modell des PR Kolleg Berlin vor und erläutern die einzelnen Konzeptionsschritte.

Natürlich gibt es auch Konzeptionsmodelle, die mit weniger Konzeptionsphasen auskommen (z. B. das Sechs-Phasen-Modell von Klaus Dörrbecker) oder die einzelnen Schritte noch weiter unterteilen. Wir haben mit dem Neun-Phasen-Modell einen Mittelweg gewählt zwischen didaktischer Vereinfachung und analytischer Komplexität. Schließlich soll uns ein Konzeptionsmodell einen glatt gespannten Faden an die Hand geben, der uns durch die einzelnen Konzeptionsphasen führt. Aber auch dieses Bild von einem Faden, an dem man sich entlang hangelt, ist nicht ganz richtig. Gerade ein Konzeptionsmodell darf nicht als lineares Abfolge- und Ablaufmodell verstanden werden. In der Planungswirklichkeit haben wir es oft mit Feedback-Schleifen zu tun: mit jedem Schritt, den wir tun, erzeugen wir Wirkungen, die unsere Ausgangsbedingungen beeinflussen. In der personalen Kommunikation tarieren wir diesen ständigen Feedbackprozess intuitiv aus, ohne dass er uns bewusst wäre.

Insofern ist es richtig, wenn manche Autoren wie Dr. Joachim Klewes von einem iterativen, sich selbst wiederholenden Konzeptionsprozess reden. Linear und in sich logisch ist ein Konzeptionsprozess nur, wenn man ihn vom Ende her rekonstruiert. Im Prozess selber reagieren wir ständig auf Veränderungen, Irritationen, entscheiden uns für Alternativen und schließen andere aus, verändern die Annahmen über die Ausgangssituation und über die Ziele, weil wir im Laufe des Prozesses bemerken, dass mit den neuen Kernbotschaften sich vielleicht auch die Zielgruppen verändert haben. Ein weiteres Argument gegen lineare Konzeptionsmodelle liegt in dem Umstand begründet, dass wir alle sehr unterschiedliche Vorlieben und Gewohnheiten haben, wie wir mit Problemen umgehen. Der eine benötigt erst eine klare Analyse, ehe er eine Konzeption entwickelt: Der andere ist angewiesen auf eine sinnlich-visuelle Vision, eine Leitidee oder ein Lösungsbild, von dem aus er die Konzeption aufbaut, und wieder andere setzen aus einer Fülle von kreativen Einfällen, gepaart mit vielen Erfahrungen, ein Konzept zusammen, das sie dann erst im zweiten Schritt analytisch untermauern.

Nützlich sind Konzeptionsmodelle, weil sie uns an wichtige Merkmale und Anforderungen erinnern, die wir bearbeiten müssen. Am Ende ist ein Konzeptionsmodell wie eine Leiter, die wir wegwerfen können, wenn wir bei der Lösung angekommen sind. Wie viele Sprossen diese Leiter hatte und wie viele wir davon vielleicht in einem Satz übersprungen haben, ist für eine

## **1. Briefing**

Mit welchen Problemen haben wir es zu tun?

## **2. Recherche**

Wie beschaffen wir uns die relevanten Informationen?

## **3. Analyse**

Wo liegen die Ursachen und die Kernprobleme und wie bewerten wir sie?

## **4. Zielgruppen und Ziele**

Was wollen wir bei wem erreichen?

## **5. Positionierung**

Wie positionieren wir uns im Kommunikationsfeld?

## **6. Botschaften und kreative Leitidee**

Wie gestalten wir die Ideen und die Kommunikationsinhalte?

## **7. Maßnahmenplanung**

Mit welchen Mitteln und Maßnahmen wollen wir kommunizieren?

## **8. Erfolgskontrolle**

Was haben wir erreicht und mit welchen Methoden belegen wir den Erfolg unserer Maßnahmen?

## **9. Präsentation und Dokumentation**

Wie präsentieren wir unser Kommunikationskonzept und wie dokumentieren wir die Ergebnisse unserer Arbeit?

gute Konzeption nicht entscheidend. Viel wichtiger ist die innere Stimmigkeit des Konzepts und seine Angemessenheit an die gestellte Aufgabe.

Das Neun-Phasen-Modell hat das PR Kolleg Berlin aus seiner jahrelangen Tätigkeit in der PR-Aus- und Weiterbildung entwickelt. Aber in ihm sind auch sehr viele Erfahrungen mit der Konzeptionsarbeit in Agenturen und Unternehmen verarbeitet. Dies gilt vor allem auch für das Konzeptionsmodell von Burson-Marsteller – eine der größten internationalen Kommunikationsagenturen. Uns hat an diesem Modell gefallen, dass es nicht wie in der deutschen

Tradition mit Ober- und Unterbegriffen arbeitet, sondern mit klaren, einfachen Fragestellungen. Wir haben deshalb in unseren Charts diese Form des Fragens beibehalten, auch wenn wir in einigen Punkten das Modell von Burson-Marsteller verändert haben. Uns kam es darauf an, die einzelnen Konzeptionsschritte entlang eines Weges zu beschreiben, der seinen Anfang in einem ersten Briefing nimmt und mit einer Präsentation und Dokumentation abschließt.

## **Das Neun-Phasen-Konzeptionsmodell**

### **1. Briefing**

Am Anfang jeglicher Kommunikationsplanung steht das Briefing. Im Briefing werden die Erwartungen des Auftraggebers an die Konzeption definiert. Hier werden die Fragen gestellt, die durch den Konzeptionsprozess beantwortet werden sollen. Ein gutes Briefing vermittelt eine möglichst vollständige Problemwahrnehmung aus der Sicht des Auftraggebers.

### **2. Recherche**

Aufgabe der Agentur ist es, sich durch zusätzliche Recherchen ein eigenes Bild der Situation zu verschaffen. Weil das Thema Recherche im Zeitalter der globalen Informationen eine immer wichtigere Rolle spielt, haben wir daraus eine eigenständige Phase gemacht.

### **3. Analyse**

Im dritten Schritt geht es um die Analyse der relevanten Fakten und Daten, die in Briefing und Recherche gesammelt wurden. Die Analyse filtert und verdichtet die Vielzahl der Daten und Fakten zu einer aussagekräftigen Essenz. Ein klares Bild der Ist-Situation entsteht. Was hier nicht analysiert und bewertet wird, kann auch nicht in die Kommunikationskonzeption mit eingehen.

### **4. Zielgruppen und Ziele**

Auf der Basis einer gründlichen Analyse folgt dann die Phase der Erarbeitung der Kommunikationsziele in Bezug auf die anzusprechenden Ziel- und Bezugsgruppen. In dieser Verknüpfung von Kommunikationszielen mit den Adressaten liegt eine wichtige kreative Leistung der Konzeptionsarbeit. Hier geht es um die Ableitung von Kommunikationszielen aus den zumeist vorgegebenen Unternehmens- und Marketingzielen und um die möglichst präzise Bestimmung der Ziel- und Bezugsgruppen. Dies ist eine wichtige Phase der Konzeption, denn wer das Ziel nicht genau im Auge hat, der wird später in der Umsetzung wohl kaum einen Treffer landen.

Analytischer Bereich			Strategischer Bereich			Operativer Bereich		
Briefing	Recherche	Analyse	Zielgruppen Ziele	Positionierung	Botschaft Kreative Leitidee	Maßnahmen	Erfolgskontrolle	Präsentation Dokumentation
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.

## 5. Positionierung

Die Positionierung bringt das Selbstverständnis und den Anspruch eines Unternehmens und seiner Produkte und Dienstleistungen gegenüber seinen Mitbewerbern auf den Punkt. Die Positionierung lokalisiert das Unternehmen in seinen verschiedenen Bezugsfeldern. Die Positionierung ist die wichtigste Orientierungsgröße für die gesamte Kommunikationsstrategie, an der sich alle Botschaften, kreativen Umsetzungen und Maßnahmen ausrichten. Die Positionierung macht Ihnen deutlich, wie Sie sich taktisch aufstellen müssen: in Ihrem Spannungsfeld von strategischen Zielen, Zielgruppen und Themen und in Ihrem Bezugsfeld konkurrierender Produkte und Botschaften. Insofern wirkt die Positionierung wie ein Strukturgeber, mit dessen Hilfe Sie das Beziehungsgeflecht von Zielen, Zielgruppen und Themen auf Ihre erwünschte Position hin abstimmen und damit optimieren können.

## 6. Botschaften und kreative Leitidee

Wenn die angestrebte Positionierung klar ist, dann lassen sich auch die Themen und Botschaften leichter fokussieren. Themen sind immer Themen für andere. Insofern setzt die Themenfindung die Analyse und Segmentierung der Zielgruppen voraus. Gleichzeitig sind Themen immer auch zielgerichtete Botschaften, die etwas erreichen wollen. Die Themenfindung setzt daher voraus, dass Sie Ihre Ziele kennen, die Sie mit Hilfe einer zielgerichteten Kommunikation erreichen wollen. Aber erst die bewusst angestrebte Kommunikationsposition macht es Ihnen möglich, sich von anderen Akteuren im Kommunikationsfeld zu unterscheiden.

Außerdem kommt es in diesem Schritt darauf an, die kommunikative Leitidee zu entwickeln. Die Leitidee setzt Positionierung und Botschaften reizvoll in Szene. Die Leitidee macht aus dem theoretischen Konstrukt des Konzepts einen lebenden Organismus.

## 7. Maßnahmenplanung

Mit der siebten Phase der Maßnahmenplanung wechselt der Konzeptioner von der strategischen Ebene auf die der operativen Planung. Hier kommt es darauf an, die Maßnahmen zu

konzipieren, mit denen sich die strategischen Ziele am wirkungsvollsten umsetzen lassen. Die vorgesehenen Maßnahmen müssen in dieser Phase aber auch budgetiert und in einen zeitlichen Ablaufprozess eingebettet werden. Eine detaillierte Maßnahmenplanung erfordert in der Konzeptionsarbeit einen hohen zeitlichen Aufwand. Nicht nur bei der praktischen Umsetzung der Maßnahmen werden hier die meisten finanziellen wie personellen Ressourcen benötigt. Auch in der Konzeptionsarbeit und im Konzeptionspapier nimmt die Darstellung der Maßnahmen den größten Raum ein.

## 8. Erfolgskontrolle

In der achten Phase hat der Konzeptioner die nicht einfache Aufgabe, die beabsichtigte Wirkung und die Resonanz der geplanten Maßnahmen überprüfbar zu machen. Gerade weil immer mehr Auftraggeber wissen möchten, ob sich die eingesetzten Mittel auch rechnen und in welchem Verhältnis Aufwand und Resultat stehen, muss der Konzeptioner in der Lage sein, Methoden und Instrumente einer nachträglichen Erfolgskontrolle anzugeben.

## 9. Präsentation / Dokumentation

Höhepunkt einer PR-Konzeption ist natürlich ihre Präsentation, die wir in der neunten Konzeptionsphase darstellen. Hier zeigt sich, ob ein stimmiges und überzeugendes Konzept sich durch eine überlegte Dramaturgie der eingesetzten Mittel genauso stimmig darstellen kann. Ob dies gelingt, hängt freilich in nicht geringem Maße von den präsentierenden Personen und ihrer kommunikativen Kompetenz ab.

## Neun Phasen auf einen Streich

An der Übersicht der verschiedenen Konzeptionsphasen wird deutlich, dass in einer Konzeption sehr verschiedene Kompetenzen und Qualifikationen miteinander verzahnt werden müssen. Das Briefing braucht ein hohes Maß an situativer und kommunikativer Einfühlung, an Problemwahrnehmung und an Problembewusstsein sowie an Erfahrungen, zielorientiert die richtigen Fragen zu stellen. Dies ist der Grund, weshalb in Agenturen diese Rolle häufig von erfahrenen Konzeptionern und Beratern wahrgenommen wird.

Recherche und Analyse leben von methodischer Gründlichkeit und analytischen Fähigkeiten. Auch eine gewisses Maß an detektivischem Gespür kann nicht schaden.

Zielsetzung und Zielgruppendefinition brauchen neben analytischem Geschick strategische Weitsicht und das Talent, das Machbare gekonnt auszutarieren.

Bei der Positionierung und den Botschaften steht die Kompetenz im Vordergrund, die Dinge auf den Punkt zu bringen. Gleichzeitig gewinnt die kreative Leistung an Gewicht. Gemeint ist die Kunst, das Gewohnte immer wieder anders zu platzieren und ins Gespräch zu bringen. Bei der kreativen Leitidee, dreht sich alles um den berühmten Funken, der der Kommunikation das

nötige Leben einhaucht. Kreative Gestaltungsideen und innovative Umsetzungskonzepte sind auch bei der Konzeption und Gestaltung von originellen Maßnahmen gefragt. Die Werbeagenturen haben für diesen Bereich ihren Creative Director mit seinem Team. In der PR-Branche ist die kreative und ästhetische Dimension von Kommunikation leider etwas „unterbelichtet“. Aber die Forderung nach einer Integration der Kommunikation wird auch die PR-Profis dazu bringen, sinnlich-gestalterische Elemente ernst zu nehmen und als integrativen Bestandteil in ihre Konzepte einzubauen.

Beim zeitlich aufwendigen Entwickeln der Mittel und Maßnahmen ist neben kreativen Impulsen vor allem Erfahrung gefragt. Nur wer das weite Terrain der Kommunikation überblicken und einschätzen kann, ist in der Lage, für jedes Kommunikationsproblem die richtige Lösung zu finden. Wer noch nicht über die nötige Erfahrung verfügt, sollte sich an dieser Stelle die Unterstützung von Kollegen oder Beratern holen.

Ein Kapitel für sich ist schließlich die Präsentation des Konzepts. Hier braucht es den Mut, die Informationsmenge auf die Essenzen zu reduzieren und mit ein wenig „Entertainment“ zu würzen. Derjenige, der das Konzept entwickelt hat, sollte es auch präsentieren, denn er steckt im Thema – und das spürt der Auftraggeber.

Die Struktur des Neun-Phasen-Modells ist eine wichtige Führungshilfe, vor allem für den Anfang. Wir raten Ihnen, sich eine zeitlang an diese Struktur zu halten. Sie garantiert Ihnen, dass Ihr Konzept den Qualitätsansprüchen genügt und das Ziel erreicht. Erst wenn Sie über einige konzeptionelle Erfahrung verfügen, sollten Sie sich daran machen, die Struktur zu verändern und quasi „freihändig“ zu konzeptionieren.

## Konzept in Planung

### Informationskampagne eines Bundesministeriums

Im unten stehenden Zeitplan für die Entwicklung eines PR-Konzepts spiegeln sich die wesentlichen Schritte des Neun-Phasen-Modells in der Praxis wider.

Ein Ministerium schreibt eine Kampagne aus und lässt den Agenturen etwa drei Wochen Zeit bis zur Präsentation. Der interne Zeitplan ist eng, die Wochenenden sind voll eingeplant. Der Plan zeigt die Abläufe der konzeptionellen Arbeiten. Unnötig zu sagen, dass in der Umsetzung viele Termine so nicht eingehalten wurden. Der nachfolgende Zeitplan beinhaltet die jeweilige Aktion, gleich daneben, wer für die Aktion verantwortlich ist. Zudem werden der Fertigstellungstermin und die verfügbare Zeit festgelegt.

Aktion	Verantwortlich	Termin	Aufwand
Fragen für Briefing entwickeln	KS	08.07.	3 Std.
Briefinggespräch im Ministerium	MV, KS	10.07.	2 Std.
Recherche (Internet, Bibliothek)	KS, JT	11.07. - 13.07.	24 Std.
Analyse-Meeting	KS, JT, MV	14.07. / 17:00	2 Std.
Entwicklung Strategie (Ziele, Zielgruppen, Positionierung, Botschaften)	KS, JT	14.07. - 15.07.	16 Std.
Interne Abstimmung Strategie	KS, JT, MV	16.07. / 11:00	3 Std.
Re-Briefing Kunde	KS, MV	16.07. / 15:00	2 Std.
Internes Briefing Grafik, Text	KS, TT, Lö	17.07. / 09:00	3 Std.
Entwicklung Maßnahmenteil des Konzepts	KS	17.07. - 19.07.	24 Std.
Erste Texte an Grafik	Lö	18.07.	8 Std.
Briefing Maßnahmen Media, Produktion	KS, MV, RT, DD, ZS	20.07. / 12:00	3 Std.
Vorlage des ersten Layout Grafik	KS, MV, TT, Lö	20.07. / 13:00	20 Std.
Ausformulierung des Konzepts	KS	21.07. - 22.07.	12 Std.
Korrekturlesen Konzept	AM	23.07.	4 Std.
Entwicklung Präsentationscharts	KS	23.07.	4 Std.
Vorlage weiterentwickelter Layouts Grafik	TT, MV, KS	23.07. / 19:00	24 Std.
Entwicklung Media-, Kosten- und Zeitplan	MV, ZS, DD	23.07. - 24.07.	16 Std.
Präsentation grafisch aufpeppen	TT	24.07.	6 Std.
Letzte Korrekturen Konzept, Zeit- und Kostenplan	MV, KS, ZS, DD	25.07.	4 Std.
Endabnahme Grafik	KS, TT, MV	26.07. / 09:00	2 Std.
Produktion Konzept-Booklet	AM	26.07.	4 Std.
Produktion Zeit- und Kostenplanung	AM	26.07.	4 Std.
Probepäsentation	Alle	27.07. / 10:00	2 Std.
Puffer für letzte Änderungen Präsentation	KS, TT	27.07.	8 Std.
Präsentation im Ministerium	KS, MV	28.07. / 09:30	3 Std.

## Pitch as Pitch can

### Anmerkungen zur neuen deutschen Pitch-Kultur

Jeder hat so seine kleine heimliche Obsession. Meine ist das Lesen der Handelsregistereintragungen. Gestern stieß ich unter der Rubrik Löschungen mal wieder auf eine Werbeagentur. Keine von den kleinen stürmischen Buden, die viel Staub aufwirbeln und dann ist schon alles vorbei – nein, in diesem Fall dürften so etwa 30 Mitarbeiter ihren

Arbeitsplatz verloren haben. Da ich einen der Ehemaligen ziemlich gut kenne, griff ich kurzerhand zum Telefon und fragte nach Gründen für den Konkurs.

„Zu viele Pitches in Serie verloren“ war die Antwort. Die ganze Agentur lief auf Hochtouren und kam doch nicht von der Stelle. Jede Menge gute Ideen, die keiner kaufen wollte. Das ist die Tragik der neuen Pitch-Kultur.

### Immer mehr! Immer mehr!

Als ich Ende der 80er Jahre mit dem Konzepte-Schreiben anfang, da brachte ich es bei voller Arbeitsauslastung auf etwa 12 Wettbewerbspräsentationen im Jahr. Im letzten Jahr waren es schon über 40 Pitches. Die gehören inzwischen zu meinem Alltag wie ein Spieltag der Fußballbundesliga.

In Agenturen, die gut im Pitch-Geschäft sind, laufen die Teams ständig auf Hochtouren. In der Arbeitszeit wird das normale Kundengeschäft abgewickelt. Für die anstehenden Wettbewerbspräsentationen bleiben nur noch die Abende, Nächte und Wochenenden.

### Harte Konkurrenz

Ende der 80er Jahre waren an den Wettbewerbsausschreibungen üblicherweise drei Agenturen beteiligt. Im Maximum kamen hier und da fünf zusammen. Heute sind sieben Agenturen schon fast der Normalfall. Mein persönlicher Rekord liegt übrigens bei 24 Agenturen im Pitch. Der Kunde hatte zwei Präsentationsräume, zwischen denen er alle 20 Minuten wechselte.

Sind die Kunden glücklich mit dieser Entwicklung? Nicht unbedingt. Neulich nahm mich ein Geschäftsführer nach der Präsentation zur Seite.

„Vier von sieben Agenturen haben eine wirklich überzeugende Lösung präsentiert“, vertraute er mir an. Dann fuhr er fort: „Alle Konzepte erscheinen mir goldrichtig, nur dass jedes einen ganz anderen Weg beschreitet. Jetzt bin ich genauso schlau wie vorher.“

Ganz klar, mit steigender Konkurrenz im Wettbewerb sinken die Erfolgchancen. Man lernt, sich mit der Niederlage anzufreunden. Nur wenn die Freundschaft zu innig wird, dann ... siehe oben.

### Projekte statt Gesamtetats

Die deutschen PR- und Werbekunden – so scheint es – vergeben nicht mehr gern komplette Etats. Immer weniger Kunden lassen sich auf einen festen Vertrag mit einer Agentur ein, die dann auf Dauer das gesamte Kommunikationsgeschäft abwickelt.

Und so kommt es zu einem weiteren Phänomen der deutschen Pitch-Kultur. Ein größer werdender Anteil dieser Wettbewerbe gilt nur noch einzelnen Projekten. Die Agentur gewinnt nur kurz Arbeit und Umsatz. Schnell ist man wieder aus dem Geschäft und darf sich freuen, wenn der Kunde die Agentur auch zur nächsten Wettbewerbsausschreibung

einlädt. So bin ich z. B. für ein großes Dienstleistungsunternehmen immerhin vier Mal zum Pitch angetreten. Für jedes größere Einzelprojekt gab es eine neuerliche Ausschreibung.

So kommt es, dass für die Agenturen zwar die Konkurrenz ständig größer wird, der Durchschnittsumsatz pro gewonnener Präsentation aber spürbar sinkt.

### Alles umsonst!

Sollte ich den Auftrag bekommen, für die neue deutsche Pitch-Kultur einen Slogan zu entwickeln, dann würde ich „Alles umsonst!“ vorschlagen. Nicht nur, weil ich aufgrund der beschriebenen Konkurrenzsituation nicht immer, aber immer öfter verliere. Und dann landet wieder eines meiner Konzepte im Papierkorb. Unsereins braucht einen großen Papierkorb.

Es gibt noch einen zweiten Grund. Immer mehr ausschreibende Unternehmen und Institutionen sind der Meinung, die Agenturen sollten ohne Präsentationshonorar antreten. „Die Zahlung eines Ausfallhonorars ist nicht vorgesehen“, steht teilweise sogar schon in den Ausschreibungsunterlagen.

Es gibt eine Spielregel in der PR- und Werbebranche, die festlegt, dass keine Agentur ohne Präsentationshonorar antritt. In Interviews der einschlägigen Branchenmagazine bekennen sich auch ständig Agenturchefs zu diesem Grundsatz. Aber in der Wirklichkeit machen es (fast) alle auch umsonst.

### Der Hang zur Perfektion

„Warum haben Sie uns hier so eine Studentenpräsentation vorgestellt?“, fragte mich ein Kunde, gerade als ich meinen Präsentationszuhörern für ihre Aufmerksamkeit danken wollte. Ich hatte den Beamer zu Hause gelassen und die gute alte Pappenschlacht als Präsentationsform gewählt, weil so viel Grafik zu zeigen war. Muss denn für den Pitch immer so viel Aufwand getrieben werden? Es muss!

Ohne Notebook und Beamer geht im Pitch-Alltag fast nichts mehr. Die Technik wirkt professioneller, macht den Vortrag scheinbar aufwendiger und wichtiger.

Ist Grafik gefragt, traut sich keine Agentur mehr mit Skribbles und Rohentwürfen zum Kunden. Das gesamte Layout wird perfekt im Computer ausgefeilt – sieht schon ganz so aus wie das spätere Original. Ich arbeite beispielsweise für eine Agentur, die feilt für wichtige Pitches sogar die Copytexte der Anzeigen aus.

Mir fällt in diesem Zusammenhang die Ausschreibung eines Ministeriums ein. Da stand sinngemäß: „Bitte präsentieren Sie uns erste grobe konzeptionelle Überlegungen.“ Ich hatte die Ausschreibung beim Wort genommen und verloren. Denn drei andere Agentu-

ren präsentierten komplett ausgearbeitete Konzepte. Seitdem gehe ich bei jedem Pitch in die Vollen und scheue mich, nur halbe Sachen abzuliefern, auch wenn es in der Ausschreibung gewünscht ist.

### Warten will gelernt sein

In der neuen Pitch-Kultur herrschen lockere Sitten. So nimmt es kein Wunder, dass eine weitere Unsitte um sich greift. Statt des entscheidenden Anrufs gibt es nach dem Pitch erst einmal ein langes Schweigen. Mehr und mehr Kunden entscheiden sich nicht. Die Begründungen sind vielfältig, die Folgen für die Agentur eindeutig: nervendes Warten, Planungsunsicherheit und kein Geld. Teilweise zieht es sich Monate hin, bis die Entscheidung fällt.

Und meldet sich der Kunde schnell, dann kann das auch bedeuten, dass er eine zweite Runde ankündigt. „Mehrere Agenturen liegen gleichauf und wir konnten uns nicht entscheiden“, heißt es dann. Oft ist diese Ankündigung verbunden mit dem Hinweis, dass dies und jenes im Konzept noch nicht so ganz rund sei. Für das Agenturteam bedeutet das: noch mal an die Arbeit und alles geben für den Pitch.

### Ein versöhnlicher Ausklang

Sie merken schon: meine Anmerkungen zur neuen Pitch-Kultur werden fast zur Abrechnung – aber eben nicht ganz.

Denn irgendwie brauche ich ihn – den Pitch. Er belebt meine Arbeit ganz ungemein. Er bringt mich voran. Er ist mein Thrill. Und wenn es mal ein paar Wochen keinen Pitch geben sollte, dann fehlt mir was.

# 1. Phase: Das Briefing

Briefing kommt oft zu kurz

„Sie haben doch Kontakt zu einer Agentur, die für uns den letzten Messestand konzipiert hat. Die macht doch einen ganz ordentlichen Eindruck. Laden Sie diese Agentur doch nächste Woche zu uns ein. Wir müssen wieder mehr in die Öffentlichkeit, vor allem auch mit unseren neuen Produkten. Außerdem brauchen wir eine neue Broschüre für unsere Geschäftskunden. Und unser Erscheinungsbild ist auch nicht mehr auf dem neuesten Stand. Als Verantwortlicher für Marketing und Vertrieb können Sie schon einmal viele Materialien zusammenstellen. In zwei Wochen bin ich wieder von meiner Geschäftsreise zurück, und dann können wir uns mal die ersten Ergebnisse anschauen.“

Mit diesen zielsetzenden Anweisungen tritt der Chef eines alteingesessenen schwäbischen Unternehmens für Sicherungstechnik seine Geschäftsreise nach Fernost an.

So oder ähnlich beginnt häufig die Agentur-Odyssee eines neuen Auftrags: Der Auftraggeber möchte vieles verändern, aber welche Ziele er mit welchen Mitteln realisieren möchte, ist ihm selbst nicht klar. Entsprechend zufällig fällt die Wahl auf eine Agentur, zu der man schon Kontakte hat. Zu Rückfragen bleibt dem Marketing-Leiter wegen der Geschäftsreise auch keine Gelegenheit, aber alles ist wieder einmal sehr eilig. Wie der Marketing-Leiter aus diesen wenigen vagen Vorgaben des Chefs sich ein Briefing-Konzept erarbeiten soll, bleibt ihm überlassen: die systematische Bearbeitung des Materials, die Herausarbeitung der Zielsetzungen und der Prioritäten und die Formulierung von konkreten Erwartungen an die Agentur. Selbst wenn der Marketing-Leiter schon viele Erfahrungen im Umgang mit Agentur-Briefings hat, beginnt man zu ahnen, wie das Briefing ablaufen wird.

Für die Agentur bedeutet dies, dass sie in Vorgesprächen und im Briefing zunächst versuchen muss, den Auftraggeber strategisch zu beraten. Denn nur wenn die Ziele und die Aufgaben klar formuliert sind, kann ein Briefing zu Ergebnissen führen.

Ist obiges Beispiel eine Ausnahme? Nein, so oder ganz ähnlich sieht die tägliche Briefing-Realität von Agenturen aus. Entweder weiß der Auftraggeber gar nicht, was er genau von der Agentur verlangt und welche Aufgaben sie lösen soll, oder der Kunde weiß alles schon viel besser und betrachtet die Agentur nur als Umsetzer seiner Ideen. Zwischen diesen beiden Polen verläuft der Agenturalltag, und deshalb spielt das Briefing eine Schlüsselrolle im Verhältnis von Auftraggeber und Agentur. Ein Konzept kann aber nur so gut sein wie das Briefing.

# 1. Phase: Briefing

Mit welchen Problemen haben wir es zu tun?

## **Bedeutung des Briefing**

### **Der Briefingprozess**

Vor-Briefing/ Vor-Recherche

Schriftliches Briefing

Check- und Fragelisten

Mündliches Briefing

Briefingbericht

Internes Agentur-Briefing

Re-Briefing

De-Briefing

### **Inhalte des Briefing**

## **Briefingtipps für Agenturen**

## **Briefingtipps für Auftraggeber**

### *Definition Briefing*

---

Das Briefing ist die gründliche und umfassende Information von Seiten des Auftraggebers über alle Fakten, Hintergründe und Meinungen, die im Zusammenhang mit den gesuchten Problemlösungen für den Konzeptioner von Bedeutung sein können.

Das Wort Briefing kommt ursprünglich aus dem amerikanischen Militärjargon, wo es die Lagebesprechung (mit der Beschreibung der Lage) bezeichnete. Die beiden Werbepioniere Rosser Reeves und David Ogilvy haben diesen Begriff in den 20er Jahren in die Marketing-, Werbe- und PR-Branche eingeführt.

Dort meint Briefing eine spezifische Kommunikationsplattform von Auftraggebern und Auftragnehmern, bei denen der Auftraggeber die aus seiner Sicht wichtigen Informationen über die Aufgaben- und Problemstellung, seine aktuelle Situation und seine Strategien darlegt. Dieses Kunden-Briefing wird dann durch die beauftragte Agentur intern fortgesetzt, um die relevanten Fakten und Schlussfolgerungen in einem Agentur-Briefing an die eigenen Teams weiterzugeben.

## Die Autoren

### Eberhard Knödler-Bunte

M. A., Kommunikationsberater, Luisenau/Uckermark. Studium der Philosophie, Soziologie und Literaturwissenschaft. Langjährige Lehrtätigkeit an Hochschulen und Universitäten. Geschäftsführer eines Verlages und einer Ausstellungsgesellschaft und Leiter des Kulturamtes der Landeshauptstadt Saarbrücken. Seit 1990 in der PR-Aus- und Weiterbildung engagiert. Geschäftsführer des PR Kolleg Berlin, Vorstandsvorsitzender der media mind AG Berlin und Präsident der in Gründung befindlichen UMC POTSDAM – University for Management and Communication. Gründer und Mitherausgeber der Zeitschrift „Ästhetik und Kommunikation“; Autor zahlreicher Bücher und Zeitschriftenbeiträge zu kultur- und medientheoretischen Themen.

### Klaus Schmidbauer

Kommunikationskonzeptioner aus Berlin, studierte BWL (Diplom). Er war im Management eines internationalen Musikkonzerns beschäftigt und gründete Anfang der 80er Jahre ein „Independent Label“. Nach bewegten Jahren als unabhängiger Musikproduzent arbeitete er in mehreren Agenturen als Berater für PR, Werbung und Event. Seit 1989 ist er freiberuflich als strategischer Konzeptioner aktiv. In den letzten 15 Jahren entwickelte Klaus Schmidbauer fast tausend Konzepte für Unternehmen, Verbände und öffentliche Institutionen in ganz Deutschland. Außerdem engagiert er sich seit 1992 im PR Kolleg Berlin als freier Referent. Er ist Mitautor des im Oktober 2002 erschienenen Buches „Kommunikation als Gesamtkunstwerk“. ([www.schmidbauer-berlin.de](http://www.schmidbauer-berlin.de))

