

Klaus Schmidbauer
Oliver Jorzik

Wirksame Kommunikation – mit Konzept

Ein Handbuch für Praxis und Studium

Leseprobe



Talpa-Verlag

Klaus Schmidbauer

Oliver Jorzik

Wirksame Kommunikation

– mit Konzept



Klaus Schmidbauer
Oliver Jorzik

**Wirksame
Kommunikation**

– mit Konzept

Ein Handbuch für
Praxis und Studium

© Talpa-Verlag 2017
www.talpa.de



Alle Rechte vorbehalten
ISBN 978-3-933689-16-0

Der einzige Faktor, der in der Welt des Überflusses knapp wird, ist die menschliche Aufmerksamkeit.

Kevin Kelly, Mitbegründer des Magazins „Wired“

Ein Plädoyer für das Konzept

Die Unternehmens- und Marketingkommunikation steckt mitten in einem grundlegenden Wandel. In den letzten Jahren sind zahlreiche neue Medien, Kanäle und Instrumente entstanden. Der Aktionsradius der Kommunikation hat sich immens erweitert und die Kommunikationsaufgaben werden immer komplexer. Gleichzeitig steigt die Kommunikationsflut in der modernen Gesellschaft weiter an und die Aufmerksamkeit der Zielgruppen wird zur Mangelware. Experten sagen, dass im Schnitt 98 von 100 Kommunikationsimpulsen¹ unbemerkt verloren gehen.

In dieser Situation wird das Konzept als Voraussetzung für eine durchsetzungsstarke Kommunikation unentbehrlich. Allein mit Bauchgefühl und Routine lassen sich heutzutage die kommunikativen Herausforderungen nicht mehr in den Griff bekommen. Wer gehört und gesehen, akzeptiert und verstanden werden will, der muss mit durchdachtem Konzept an die anstehenden Kommunikationsaufgaben gehen.

Unser Handbuch wendet sich an alle Praktiker aus dem weiten Feld der Unternehmens- und Marketingkommunikation. Einsteiger sind genauso angesprochen wie erfahrene Kommunikationsprofis. Großen Wert legen wir darauf, dass auch Unternehmen und Institutionen mit kleiner Kommunikationsabteilung und überschaubarem Etat mit der Konzeptionsmethodik arbeiten können. Strategische Kommunikationsplanung lässt sich schon mit minimalem Aufwand betreiben.

Gleichzeitig sprechen wir die Studierenden der vielen Kommunikationsstudiengänge und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer fachspezifischer Weiterbildungskurse an. Wer Hilfestellung für seine Seminararbeit oder Thesis sucht, findet auf den nachfolgenden Seiten alles, was notwendig ist. Viele wollen nach ihrem Studium ihre Karriere in einer Kommunikationsagentur oder einem Unternehmen starten. Wer konzeptionssicher in diesen Prozess geht, hat eine höhere Entscheidungssicherheit und erzielt schon früh im Berufsleben ein besseres Ergebnis.

Das Buch funktioniert auf zwei Ebenen. Wer die nötige Starthilfe sucht, um in die Konzeptionsarbeit einzusteigen, bekommt einen umfassenden Leitfaden. Wer schon in der Konzeptionspraxis steht und deshalb selektiv an das Thema

herangeht, findet im Buch viel methodische Vertiefung und Detailwissen aus der Konzeptionspraxis. Gestandene Praktikerinnen und Praktiker können ihr vorhandenes Wissen auffrischen und neue Impulse sammeln.

Am Ende des Buches stellen wir ein Fallbeispiel vor, das zeigt, wie wir als Konzeptioner die Konzeptionsmethodik in der Praxis anwenden, um eine knifflige Kommunikationsaufgabe mit System zu lösen. Mit dem Beispiel fassen wir die einzelnen Methodenschritte des Buches noch einmal zusammen und stellen das Ordnungsprinzip der Konzeptionslehre im direkten Praxiseinsatz vor.

Allen Leserinnen und Lesern sei versprochen, dass unser umfangreiches Handbuch einfach geschrieben und flüssig zu lesen ist. Auf den üblichen PR- und Werbe-Slang haben wir weitgehend verzichtet, Quellenangaben und Fußnoten auf das Wesentliche beschränkt.

Aus Gründen der Lesbarkeit sind die mehr als 600 Seiten nicht durchgehend „gegendert“. Sobald im Buch zum Beispiel vom Konzeptioner und seinem Auftraggeber die Rede ist, sind damit ausdrücklich auch die Konzeptionerin und die Auftraggeberin gemeint. Zudem sprechen wir im Buch hauptsächlich von Unternehmen. Die beschriebene konzeptionelle Schrittfolge eignet sich aber genauso gut für Ministerien, Behörden, Hochschulen, Stiftungen, Vereine und andere Organisationen.

Ein Hinweis ist uns noch wichtig: Das Buch wurde über weite Strecken in der Wir-Form geschrieben. Beim abschließenden Gegenlesen fiel uns auf, dass manche Passagen so rüberkommen, als würden die beiden Autoren ihre Konzepte im Teamwork entwickeln. Dem ist nicht so. Wir beide sind notorische Einzelkämpfer und haben tatsächlich nie gemeinsam an einem Konzept gearbeitet. Aber als Kämpfer für das Konzept verstehen wir uns als „ein Team im Geiste“.

Konzeption ist keine Kunst. Jeder kann es. Dieses Buch zeigt, wie es geht.

Berlin, im März 2017



Klaus Schmidbauer



Oliver Jorzik

Inhalt

- 11** **01. Der Einstieg**
- 12 Schlüsselstellung der Kommunikation
- 21 Kommunikation braucht Konzeption

- 25** **02. Grundlagen der Konzeptionsarbeit**
- 26 Die Funktionen des Konzepts
- 32 Der Aufbau des Konzepts
- 42 Die Arten des Konzepts
- 50 Die Realisierung des Konzepts

- 65** **03. Analyse bringt Klarheit**
- 66 Analytischer Block im Überblick
- 69 Die Aufgabe
- 74 Das Briefing
- 104 Die Recherche
- 126 Der Faktenspiegel
- > 132 Die Ist-Analyse

- 177** **04. Strategie trifft Entscheidungen**
- 178 Strategischer Block im Überblick
- 182 Die Kommunikationsziele
- 203 Die Zielgruppen
- 238 Die Positionierung
- 259 Die Botschaften
- > 276 Der strategische Weg

289	05. Umsetzungsplanung schafft Tatsachen
290	Operativer Block im Überblick
v 292	Die Themenplanung
319	Die Kreativplanung
341	Das Maßnahmensystem
419	Die zeitliche Dramaturgie
434	Die Erfolgskontrolle
457	Die Budgetierung
475	06. Konzept begleitet die Realisierung
476	Die Präsentation
517	Die Dokumentation
535	Die Begleitung der Umsetzung
543	Der Blick nach vorne
551	07. Konzeptbeispiel veranschaulicht die Praxis
552	Die Vorbemerkung
553	Das Briefing des Auftraggebers
557	Das Konzept 1. Analytische Basis
566	Das Konzept 2. Strategischer Kurs
574	Das Konzept 3. Operative Umsetzung
591	08. Anhang
592	Abbildungsverzeichnis
595	Literaturhinweise
599	Quellenverzeichnis
611	Stichwortverzeichnis
617	Autoren im Profil
619	Wir sagen Danke!

Die Ist-Analyse

Mission: Transparenz schaffen

Der Faktenspiegel steht, seine Lektüre wird für alle Beteiligten zu einem Aha-Erlebnis. Wer die strukturierte Sammlung der wesentlichen Fakten das erste Mal liest, fängt an zu verstehen, wie die Dinge zusammenhängen. Damit ist ein wichtiger Schritt getan, aber die analytische Arbeit hat ihr Ziel noch nicht erreicht. In der Praxis der Konzeption zeigt sich, dass die Menge der Informationen im Faktenspiegel zu groß ist, um eindeutige Muster herauszuarbeiten und daraus eine klare strategische Linie abzuleiten. Es gibt zu viel Interpretationsspielraum.

Um zielstrebig voranzukommen, muss die Faktensammlung des Spiegels weiter reduziert werden. Für die Aufgabe gibt es spezielle Analysewerkzeuge. Der Einsatz der Analysewerkzeuge stellt den Kernpunkt der gesamten analytischen Arbeit dar, jetzt wird alles auf den Punkt gebracht. Mit Hilfe der Werkzeuge lässt sich klar fokussieren, was der Stand der Dinge ist. Die Analysewerkzeuge sind jedoch keine präzisen Messgeräte, deren Ergebnisse 100-prozentig genau und bindend sind. Sie sind nützliche Hilfsmittel, die einen einfachen methodischen Mechanismus zur Verfügung stellen, um das Lagebild weiter zu schärfen und auf die konzeptionsentscheidenden Konturen zu verdichten. Aus Fakten werden Faktoren. Aus der Vielzahl der relevanten Fakten des Faktenspiegels werden maßgebliche Faktoren für die weitere Konzeptionsarbeit. Die Faktoren sind das Baumaterial für die anschließende Kommunikationsstrategie. Um eine ungefähre Größenordnung zu nennen: Im Faktenspiegel stehen vielleicht 120 bis 150 Fakten, mit Hilfe der Analyseinstrumente verdichten wir das Bild auf 20 bis 30 bestimmende Faktoren.

Es gibt eine breite Palette von bewährten Analyseinstrumenten, die zur Verfügung stehen. Je nach Aufgabenstellung und Ist-Situation kann auch eine Kombination mehrerer Instrumente genutzt werden. Grundsätzlich empfiehlt sich keine aufwendige „Instrumenten-Schlacht“. Der Einsatz der Werkzeuge erfolgt sparsam und koordiniert. Das mit Abstand gebräuchlichste Analyseinstrument in der Kommunikationskonzeption ist die SWOT-Analyse.

SWOT-Analyse als Standardwerkzeug

Die SWOT-Analyse stammt aus dem amerikanischen Marketing und wurde dort in den 1960er-Jahren an der Harvard Business School entwickelt. Das Akronym SWOT steht für Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

– oder auf Deutsch: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. In die hiesige Unternehmens- und Marketingkommunikation zog die SWOT in den Neunzigerjahren ein und hat sich inzwischen als Standardinstrument der Analyse etabliert.³²

Die SWOT-Analyse kennt fast jeder in der Kommunikationsbranche und die meisten haben sie schon einmal ausprobiert. Ursprünglich kommt die SWOT aus dem Marketing und die Kommunikationsleute adaptierten sie von dort. Aber Vorsicht, die ursprüngliche SWOT-Analyse im Marketing und die daraus abgeleitete SWOT-Analyse in der Kommunikation dürfen keinesfalls verwechselt werden. Die Marketing-SWOT geht von der tatsächlichen Stellung auf dem Markt, die Kommunikations-SWOT vom psychologischen Bild in den Köpfen der Zielgruppe aus. Hinter der Marketing-SWOT verbirgt sich eine gründliche, systematische Analyse der relevanten Parameter, die alle Bereiche und Facetten erfasst und über viele Seiten geht. Manche Unternehmensberatungen haben sie bis ins Detail perfektioniert. Die Kommunikations-SWOT verdichtet die Sicht auf ein kompaktes SWOT-Kreuz mit den vier Feldern Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Das Kreuz sollte immer auf eine einzige Seite passen. Viele Marketing-SWOTs nutzen numerische Bewertungen und Gewichtungsfaktoren, um messbare Ergebnisse zu erzielen. Die Kommunikations-SWOT basiert auf den Fakten des Faktenspiegels, die von den Kommunikationsverantwortlichen intuitiv bewertet und ausgewählt werden.

Weil die SWOT-Analyse beliebt ist, findet man im Internet unzählige Beispielanalysen und Erklärungen. Dabei fällt auf, dass sich viele Nutzer im Netz die Methodik der SWOT nach Belieben zurechtbiegen. Viele SWOT-Analysen sind methodisch unsauber, einige geradezu abenteuerlich falsch. Man sollte deshalb genau hinschauen, bevor man sich ein SWOT-Modellbeispiel aus dem Internet als Inspiration für die eigene Konzeption nimmt. Meist verwirrt das Beispiel mehr, als dass es weiterhilft.

Von Trendsettern aus der Kommunikationsbranche ist zu hören, dass die SWOT-Analyse grobkörnig, altbacken und überholt ist. Es sei Zeit für neue Analyseinstrumente mit feineren Stellschrauben und mehr Differenzierungsmöglichkeiten. Das mag so sein, allerdings ist uns bisher kein Instrument begegnet, das auch nur annähernd so schnell, robust und zuverlässig funktioniert wie die SWOT-Analyse. Aus diesem Grund bleiben wir der SWOT treu und empfehlen sie weiter.

In der klassischen SWOT-Analyse³³ stehen oben die beiden Felder der Stärken und Schwächen. In diesen Feldern listet man die relevanten Eigenschaften und Charaktermerkmale des Kommunikationsobjekts und seines direkten Einflussbereichs auf. Stärken und Schwächen sind Binnenfaktoren. Sie liegen



Abbildung 21: Das Kreuzschema der SWOT-Analyse

Wenn in einer SWOT die Felder von Schwächen und Risiken mehr Faktoren enthalten als die Felder Stärken und Chancen, dann sollten die Alarmglocken schrillen. Die Situation ist kritisch. Besonders gefährlich sind Mangerscheinungen bei den Stärken. Schwächelt dieses zentrale Feld sollte man zwingend in die Nachrecherche gehen und Verstärkung suchen.

in der Verantwortung des Kommunikationsabsenders und können von ihm direkt beeinflusst werden:

- › **Die Stärken:** Sie beschreiben die maßgeblichen Vorteile und Talente des jeweiligen Kommunikationsobjekts und seines direkten Einflussbereichs – zum Beispiel die „hervorragende Jugendarbeit“ eines Fußball-Vereins oder der „schnelle 24-Stunden-Service“ eines Dienstleistungsunternehmens.
- › **Die Schwächen:** Darunter fallen die Handicaps und Nachteile des Kommunikationsobjekts und seines Einflussbereichs – zum Beispiel „die unmotivierten Trainer“ eines Fitnessstudios oder die „ständig überfüllten Vorlesungen“ an einer Hochschule.

Wann qualifiziert sich ein Faktor als Stärke oder Schwäche? Jede SWOT-Analyse braucht einen festen Maßstab als Relationsgröße. Ein Maßstab, der immer wieder gern genommen wird, geht allerdings gewaltig in die Irre. In Unternehmen werden die Stärken und Schwächen bevorzugt aus dem eigenen Blickwinkel gesehen: „Hier fühlen wir uns stark. Da sehen wir noch Schwächen.“ Die Bewertungsweise ist naheliegend, führt aber zu einer selbstreferenziellen Binnensicht. Die Gefahr ist groß, dass es der Analyse im Resultat an Umsicht und Weitblick fehlt. Eine solide SWOT betrachtet die Stärken und Schwächen deswegen stets in Relation zum Umfeld. Eine wichtige Relationsgröße im Umfeld ist der Wettbewerb. Sobald ein Faktor erkennbar besser ist als bei den Wettbewerbern, wird er zur Stärke. Ist er deutlich schlechter, ord-

net man ihn als Schwäche ein. Als Maßstab kann man die Performance des Hauptmitbewerbers nehmen oder das Durchschnittsniveau des gesamten Mitbewerbfeldes. Nicht unbedingt zu empfehlen ist der beste Mitbewerber als Relationsgröße, denn das führt zur Frustration, wenn zu wenige echte Stärken zusammenkommen. Eine SWOT, die den Wettbewerb als Relationsgröße nimmt, wird meist durch eine vorauslaufende Konkurrenzanalyse vorbereitet. Dazu später mehr.

In einer eindeutigen Konkurrenzsituation, in welcher der Erfolg der Kommunikation von der signifikanten Abgrenzung zur Konkurrenz abhängt, sind die Konkurrenten-Eigenschaften die richtige Relationsgröße. In allen anderen Fällen betrachtet man die Stärken und Schwächen der SWOT besser aus dem Blickwinkel der Zielgruppe. Nur wer den Nerv der Zielgruppe trifft, kann langfristig Erfolg haben. Zum Beispiel definiert sich die Hauptzielgruppe eines Fachbuchverlags mit „Ingenieuren, die sich weiterbilden wollen“. Genau die Merkmale des Verlags, die besagte Ingenieure gut und wichtig finden, macht man zu Stärken. Merkmale, bei denen die Zielgruppe kritisch den Kopf schüttelt, fließen in das Feld Schwächen ein. Man versetzt sich in die Hauptzielgruppe und setzt deren Brille auf. Alles, was nicht der Sichtweise der Zielgruppe entspricht, hat in der SWOT nichts zu suchen.

Stärken und Schwächen stehen „in Bezug zum Kommunikationsobjekt und seines direkten Einflussbereichs“. Das Kommunikationsobjekt ist der in der Aufgabenstellung vorgegebene „Gegenstand“, um den sich in der zukünftigen Kommunikation alles dreht. Gegenstand haben wir in Führungszeichen gesetzt, denn der Begriff darf nicht wörtlich genommen werden. Gegenstand der Kommunikation kann ein Produkt, eine Dienstleistung, eine Organisation, eine Person, eine Idee, eine bestimmte Verhaltensweise und vieles mehr sein. Was bedeutet „... und seines direkten Einflussbereichs“? Mit der Ergänzung haben viele, die zum ersten Mal konzipieren, ihre liebe Not. Nehmen wir an, Kommunikationsobjekt ist ein neues Smartphone-Modell. Dann führen wir im Feld Stärken nicht nur vorteilhafte Merkmale ins Feld, die das Smartphone selbst, sondern auch Merkmale, die den Hersteller betreffen und auf das Smartphone abstrahlen. Ist der Hersteller für seine grundsätzliche Qualität bekannt, dann stärkt dieser Imagevorteil die Kommunikation des Smartphones. Zum direkten Einflussbereich gehören alle Faktoren, die innerhalb der Grenzen im „Hoheitsgebiet“ und „Machtbereich“ des Kommunikationsabsenders liegen.

Unten im SWOT-Kreuz stehen die Chancen und Risiken. Die beiden Felder der SWOT sind für konzeptionsrelevante Außenfaktoren aus dem relevanten Umfeld reserviert. Es handelt sich nicht um eigene Faktoren, sondern um Fremdfaktoren. Da sie außerhalb des eigenen Hoheitsgebiets liegen, können sie vom Kommunikationsabsender nicht oder nur mittelbar beeinflusst wer-

den. Der Absender hat die Faktoren nicht exklusiv für sich, sie sind für alle Marktteilnehmer und die anderen Mitbewerber zugänglich und ebenfalls beeinflussbar:

- › **Die Chancen:** Man schaut sich im externen Umfeld um und entdeckt attraktive Optionen und Möglichkeiten, die als Verstärker für die zukünftige Kommunikation nutzbar sind. Chancen können gesellschaftliche Trends, Modeströmungen, Marktveränderungen, Zielgruppenentwicklungen oder Mitbewerberschwächen sein – zum Beispiel der „neue Trend zur Familie“ für eine Kette von Familienhotels oder das „wachsende Zielgruppenpotenzial der Senioren“ in Bezug auf einen Hersteller von Hörgeräten.
- › **Die Risiken:** In dem Feld werden die vorhandenen Bedrohungen und Gefahrenstellen im Umfeld erfasst, die das Lösen der gestellten Kommunikationsaufgabe bremsen oder sogar verhindern könnten – zum Beispiel die „neue preisaggressive Konkurrenz“ für eine Billig-Modeboutique oder die „kognitive Dissonanz der Alkoholkonsumenten“ im Rahmen einer Antialkohol-Kampagne.

In den SWOT-Feldern Chancen und Risiken stehen keine spekulativen Möglichkeiten wie „Markteintritt eines neuen Wettbewerbers wäre denkbar“ – sondern nur reale Tatsachen im Sinne von „Wettbewerber X eröffnet weitere Filialen“. Die Einordnung in die Chancen- und Risiken-Felder steht auf dem Boden der Tatsachen und hat nichts mit „Sterne deuten“ oder „in die Kristallkugel schauen“ zu tun. Zwar dürfen auch Faktoren in die beiden unteren SWOT-Felder eingefügt werden, die zum Zeitpunkt der Analyse noch nicht eingetreten sind, aber nur, sofern ihr Eintritt mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erwarten ist.

Bisweilen entdecken wir auf der Chancenseite der SWOT Faktoren wie „Einrichtung eines Online-Shops könnte vielversprechend sein“ oder „Konkurrenz hat eventuell Probleme mit Umstellung auf die neue CE-Norm“ als denkbare Zukunftschance für das Unternehmen. Der Begriff Chance wird hier zwar semantisch korrekt benutzt, aber nicht methodisch korrekt im Sinne der SWOT. Das Erfassen von Wünschen, Hoffnungen und Befürchtungen in Bezug auf das Kommunikationsobjekt ist nicht methodischer Bestandteil der SWOT-Analyse. In der SWOT geht es ausnahmslos um Faktoren da draußen im Umfeld, die bereits Realität sind oder mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit demnächst Realität werden. Die SWOT ist ein Tatsachenbericht.

Gelegentlich ist die Zuordnung der Faktoren in die vier Felder der SWOT etwas knifflig. Ein Problem, das vielen zu schaffen macht, ist die Abgrenzung

von Stärken und Chancen. Ist der hohe Bekanntheitsgrad eines Unternehmens eine Stärke oder eine Chance? Die Faustregel zur Lösung des Zuordnungsproblems lautet: Es kommt darauf an, wo die Wurzeln liegen. Hat das Unternehmen in den letzten Jahren mit systematischer Kommunikation gezielt am Bekanntheitsgrad gearbeitet, dann liegen die Wurzeln für den hohen Bekanntheitsgrad auf dem eigenen Terrain. Damit handelt es sich um eine Stärke. Hat das Unternehmen jedoch wenig bis gar nichts für die Steigerung des Bekanntheitsgrads getan und sind äußere Einflüsse als Ursache zu identifizieren, dann liegen die Wurzeln außen im Umfeld. Es handelt sich folglich um eine Chance.

Kann ein Faktor in mehreren Feldern der SWOT stehen? Ja, das ist möglich und in einigen Fällen sogar notwendig. Dieser Fall tritt sogar relativ häufig auf, wenn es um die Zuordnung von Stärken und Schwächen geht. Es soll ein Kommunikationskonzept für einen Unternehmensvorstand entwickelt werden. Als Faktor steht „Selbstbewusstes, bestimmtes Auftreten“ zur Disposition. Das kann eine Stärke sein: „Der zeigt Entschlossenheit.“ Es kann aber auch als eine Schwäche gesehen werden: „Der ist arrogant.“ Ist das Bild nicht eindeutig und eine Zuordnung schwierig, steht der Faktor zugleich in beiden Feldern.

Die vier Felder der SWOT-Analyse zeichnen nicht nur ein übersichtliches Lagebild. Sie sind ebenso als handlicher Baukasten für die anschließende Strategie zu verstehen. Jeder Faktor in der SWOT wird zu einem strategischen Baustein, der in die Zukunft transponiert und in das strategische System eingepasst wird. Mit dem Einfügen in die SWOT wird es wahrscheinlich, dass der jeweilige Faktor eine Rolle in der Strategie spielt. Aber damit ist nicht festgelegt, welche Rolle er spielt. Dafür ist es noch zu früh. In der Analyse wird lediglich die Ist-Situation ausgeleuchtet, man schaut nicht in die Zukunft. Beim Einfügen in die SWOT bleibt man neutral und trifft keinerlei Vorentscheidungen. Die Entscheidungen fallen erst in der Strategie. Wer mitten in der Arbeit an der SWOT-Analyse verkündet: „Ich sehe schon, wir müssen uns auf jüngere Zielgruppen einschießen“ oder „klarer Fall, wir veranstalten einen Tag der offenen Tür“, der begeht einen schweren konzeptionellen „Fauxpas“.

In einer funktionellen SWOT stehen im Endzustand vielleicht insgesamt 20 bis 30 Faktoren in den vier Feldern. In der allerersten Entwicklungsstufe dürfen es ruhig einige mehr sein, 40 bis 50 Faktoren sind möglich. Besser man trägt einen Faktor zu viel ein, als einen zu wenig. Denn ein Faktor, der nicht in der SWOT steht, kann später nicht in die Strategie einfließen. Handelt es sich um einen spielentscheidenden Faktor, dann endet es für die Strategie fatal. Im Laufe der konzeptionellen Arbeit gewinnt man mehr Durchblick und erkennt, welche Faktoren nachrangig sind. Dann wird die SWOT Schritt für Schritt auf das Wesentliche konzentriert.

Am Ende der Analyse schauen alle Beteiligten auf die fertige SWOT, nicken mit dem Kopf und bestätigen: „Ja genau, das ist unsere Ist-Situation. Da stehen wir!“ Präsentiert man dem Kunden im Rahmen einer Konzeptpräsentation die SWOT, dann soll er idealerweise sagen: „Ja, so sehen wir das auch, aber so geordnet und übersichtlich hatten wir das nie vor Augen.“ Gefährlich wird es, wenn der Auftraggeber abwinkt: „Echt? Das sollen wir sein? Also, wissen Sie, Ihr Lagebild scheint mir ziemlich daneben zu liegen!“ Nach einer solchen Bewertung bekommt man ein echtes Problem. Das Lagebild findet keine Anerkennung und damit dürfte auch die direkt darauf aufbauende Strategie ins Rutschen geraten. In schwierigen Fällen klären wir deshalb das Ergebnis unserer SWOT-Analyse mit dem Auftraggeber in einem Rebriefing ab, bevor wir in die strategischen Schritte der Konzeption einsteigen.

Am Schluss der Konzeption steht die mündliche Präsentation und in vielen Präsentationen wird die SWOT vorgestellt. In der Vorbereitung sollte man einige Dinge beachten, um eine hohe Akzeptanz der SWOT-Analyse sicherzustellen:

- › **Die SWOT präsentieren:** Zuweilen hören wir die Aussage, die SWOT brauche man nicht zu präsentieren, der Auftraggeber kenne ja die Ist-Situation sowieso. Wir widersprechen und raten, in der Mehrzahl der Fälle die SWOT vorzustellen. Eine kurze, prägnante Vorstellung stellt klar, dass die Konzeptionsverantwortlichen im Thema sind und die Situation verstanden haben. Da das Lagebild der SWOT die Grundlagen für die anschließende Strategie legt, wird durch die Präsentation zudem das strategische Fundament transparent gemacht.
- › **Faktoren für die Präsentation weiter reduzieren:** Eine SWOT kann im ersten Entwurf 40 bis 50 Faktoren beinhalten. Für die Präsentation muss deutlich reduziert werden. Wer zu viele Einzelfaktoren in die SWOT packt, verliert die Aufmerksamkeit der Zuhörer, das Lagebild wird unübersichtlich und die Zuhörer können sich kein richtiges Bild machen.
- › **Faktoren im Zusammenhang vorstellen:** Die Faktoren werden zwar im SWOT-Kreuz aufgelistet, sie dürfen aber keinesfalls als Liste präsentiert werden. Besonders schlimm wird es, wenn man die Liste in der Präsentation einfach runterliest. Das Ziel muss es sein, die einzelnen Faktoren im Zusammenhang zu präsentieren und die Präsentation der SWOT als anschauliche Beschreibung des Lagebildes rüberzubringen.
- › **Ehrlich und realistisch analysieren:** Man stelle sich vor, im Feld Stärken taucht die Stärke „24-Stunden-Hotline“ nicht auf, obwohl sie dem Auftraggeber im Briefing immens wichtig war. Aus dem bestimmenden Blickwinkel der Zielgruppe hatte sie allerdings keinerlei Bedeutung:

„Wozu Hotline? Die braucht kein Mensch!“ In der Konsequenz hat die Stärke in der SWOT tatsächlich nichts zu suchen, für den Auftraggeber muss man die konsequente Haltung allerdings gut begründen. Noch diffiziler wird die Situation, wenn im Feld Schwächen eine Aussage wie „Technische Qualität des Displays mangelhaft“ steht. Das dürfte zu entrüsteten Reaktionen beim Auftraggeber führen: „Das sehen Sie völlig falsch!“ Dennoch! Wenn es dem Ergebnis der Analyse entspricht, dann muss die Schwäche benannt werden, auch wenn es weh tut. Die SWOT-Analyse ist einzig der Wahrheit verpflichtet. Einen kleinen Spielraum halten wir für notwendig. Der Konzeptioner sollte den Auftraggeber mit der SWOT-Analyse nicht so verärgern, dass die gesamte Konzeptpräsentation unter einem schlechten Stern steht. Darum ist es erlaubt, besonders schmerzende Faktoren sprachlich-diplomatisch etwas zu lindern. Im Feld Schwächen steht – auch wenn es wahr ist – nicht „Unfähiges Servicepersonal“, sondern „Optimierungsbedarf beim Servicepersonal“. Die Schwäche ist benannt, klingt aber nicht mehr so hart und niederschmetternd.

- › **Mehr Stärken, als Schwächen:** Wo wir von Diplomatie schreiben, soll noch ein kleiner, aber wichtiger Kniff erwähnt werden. Es empfiehlt sich, die SWOT-Analyse in der Präsentation so zu gewichten, dass das Feld Stärken mehr Faktoren hat als das Feld Schwächen. Überwiegen die Schwächen, führt das nicht selten zu großem Frust beim Auftraggeber. Ein Konzept soll jedoch Mut machen – und nicht frustrieren.
- › **Risiken vor Chancen präsentieren:** Die normale – und in SWOT-Präsentationen übliche – Reihenfolge der Felder lautet Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Am Schluss stehen die Risiken. Das ist nicht optimal, denn damit endet die Analyse mit Bedrohungen und Gefahren. Deshalb drehen wir die Reihenfolge in der Präsentation um und präsentieren zuerst die Risiken und dann die Chancen. Damit heben wir zum Abschluss der Analyse tendenziell die Stimmung und machen Mut. Die Losung lautet: „Es gibt gute Chancen! Packen wir es an!“
- › **SWOT-Präsentation als Letzter im Pitch:** In einer Wettbewerbspräsentation – „Pitch“ genannt – präsentieren mehrere Konzeptioner oder Agenturen hintereinander. Der letzte Präsentator in der Reihenfolge sollte auf die SWOT verzichten. Denn mit hoher Wahrscheinlichkeit haben die Zuhörer im Vorfeld schon mehrere Male eine SWOT präsentiert bekommen und würden sich nur langweilen.
- › **Neue Erkenntnis als Kür:** Im Regelfall vereinigen sich in der SWOT lauter Faktoren, die der Auftraggeber bereits kennt. Man sagt ihm nichts Neues. Mehr Überzeugungskraft bekommt eine SWOT, wenn es gelingt, ein oder

zwei überraschend neue Erkenntnisse einzubauen: „Das war uns wirklich nicht klar. Bei Ihrer SWOT haben wir richtig dazugelernt!“ Die neuen Erkenntnisse dürfen nicht als Behauptung daherkommen, sondern müssen mit Belegen untermauert sein.

z. B. Einfache SWOT-Analyse

SWOT-Analyse: Krimi-Buchhandlung „Schwarze Hand“

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> › Größte Krimi-Thriller-Auswahl der Stadt › Versierte Krimi-Experten als Berater › Viele englischsprachige Krimis › Bekannte Autoren komplett im Regal › Regelmäßige Lesungen › Integrierte Café-Bar › Gemütliche Lesecke › Alle anderen Bücher lieferbar › Mo bis Sa jeweils bis 21 Uhr geöffnet › E-Book-Tankstelle für Downloads 	<ul style="list-style-type: none"> › Andere Buchgenres nicht präsent › Hohe Verkaufsregale (Leiter!) › Keine Krimi-Comics und Pulp › Wenig Krimi-Hörbücher › Fehlende Parkplätze / Fahrradständer › Keine Außenplatzierung möglich › Veraltete Website › Name erinnert an Kinderkrimi
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> › Großes Stammpublikum › Stammpublikum persönlich bekannt › Zahl der Krimifans steigt › Positiv eingestellte Lokalmedien › Kein anderer Buchladen im Umfeld › Kino, VHS interessiert an Koop 	<ul style="list-style-type: none"> › Konkurrenz Amazon › Krimi stark als E-Book nachgefragt › Krimi-Schwemme durch E-Book › Niedrige VK-Preise bei Krimis › Indirekte Konkurrenz Netflix & Co. › Stammpublikum über 60 Jahre › Steigende Mieten im Umfeld

Ausbaustufen der SWOT

Sinn und Zweck der SWOT-Analyse ist es, Zusammenhänge herzustellen und Muster erkennbar zu machen, aus denen Rückschlüsse für die Strategie gezogen werden. Um das Erkennen von relevanten Mustern zu fördern, lässt sich die Grundversion der SWOT-Analyse weiter ausbauen. Zusätzlich integrierte

Analysetechniken machen das Bild schlüssiger und erhöhen den Aussagewert. Die nachfolgenden Ausbaustufen der SWOT-Analyse sind in der Konzeptionspraxis gebräuchlich:

- › **SWOT-Faktoren gewichten:** Es wird die sogenannte ABC-Analyse mit der SWOT-Analyse kombiniert. Nachdem die maßgeblichen Fakten gesammelt und in die vier Felder eingeordnet wurden, werden sie je nach Bedeutung unterschiedlich gewichtet. Die A-Faktoren sind von hoher Bedeutung, die B-Faktoren wichtig und die C-Faktoren weniger wichtig. Sind alle Faktoren mit einer Bewertung versehen, werden sie entsprechend der Kategorie innerhalb der vier Felder sortiert. Die herausragenden A-Faktoren stehen jeweils oben an der Spitze, B- und C-Faktoren darunter. In der Praxis müssen nicht immer alle vier Felder zwangsweise mit der ABC-Analyse gekreuzt werden. Je nach Aufgabenstellung kann es ausreichen, nur die Stärken und Schwächen oder sogar nur die Stärken mit Gewichtungen zu versehen.

- › **SWOT-Faktoren nach Bereichen strukturieren:** Wer sich die Faktoren der SWOT-Felder genau anschaut, erkennt häufig, dass sie sich in mehrere Bereiche aufteilen und strukturieren lassen. Zum Beispiel ist bei einem Business-to-Business-Produkt nicht nur die Leistung des Produkts, sondern auch das Image des Unternehmens relevant für die Kaufentscheidung des Kunden. In dem Fall können Stärken und Schwächen in die Faktorengruppe „Imagebezogene Stärken & Schwächen“ wie z.B. „Lange Unternehmenstradition“ oder „Inhabergeführtes Unternehmen“ und die Faktorengruppe „Produktbezogene Stärken & Schwächen“ wie z.B. „Geringer Energieverbrauch“ oder „Wartungsarme Bauteile“ unterteilt werden. Es empfiehlt sich, eine einfache Unterteilung in maximal drei Gruppen zu wählen. Auch müssen die jeweils gegenüberliegenden Felder Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken die gleiche Einteilung bekommen.

- › **SWOT-Faktoren vergleichend gegenüberstellen:** Diese Ausbaustufe macht nur Sinn, wenn festgestellt wird, dass es deutliche Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen Stärken und Schwächen oder zwischen Chancen und Risiken gibt. Dann bildet man Bezüge, stellt jeder Stärke eine korrespondierende Schwäche gegenüber, jede Chance wird in Beziehung zu einem Risiko gesetzt. Die Stärke „Hohe Robustheit“ korrespondiert mit der Schwäche „Unscheinbares Zweckdesign“ Die Chance „Zielgruppe 60plus wächst“ steht in Beziehung zum Risiko „60plus kaum bereit zum Kaufortwechsel.“ Die Beziehung kann durch einen Verbindungspfeil zwischen den beiden Faktoren visuell unterstützt werden. Da die Ausbaustufe der SWOT besonders aussagekräftig ist und in der Präsentation gut rüberkommt, stellen manche Konzepte zwangsweise

Verbindungen zwischen den Feldern her, einige Faktoren werden in eine Verbindung „gezwungen“. Davon raten wir ab, die Zuhörer in der Präsentation spüren intuitiv, dass da etwas nicht richtig zusammenpasst und passend gemacht wird.

- › **SWOT-Faktoren in einen zeitlichen Zusammenhang bringen:** Bei der Variante wird jedes der vier Felder der SWOT in zwei Spalten unterteilt. Eine Spalte hat beispielsweise die Überschrift „2015“, die andere Spalte titelt „2016“. In den beiden Spalten werden die Stärken der Periode X mit denen der Periode X + 1 verglichen. Gleiches gilt auch für Schwächen, Chancen und Risiken. Der Zeitvergleich macht jedoch nur Sinn, wenn Unternehmen und Markt im Umbruch sind und es in kurzer Zeit zu starken Veränderungen gekommen ist. Die nach Zeit unterteilte SWOT macht die Veränderung klar sichtbar. Beispielsweise ist zu erkennen, dass bei einer Cloud-Lösung im ersten Jahr der Komfort im Mittelpunkt der Stärken stand, im nächsten Jahr rückt plötzlich die Datensicherheit an die erste Stelle der Stärken.

Noch eine Variante soll erwähnt werden. Eigentlich sollte es in der Analysephase nur eine einzige SWOT geben, denn es geht um ein klares Lagebild, das sofort zu erfassen ist und eine eindeutige Sprache spricht. Nur im Ausnahmefall (Es sollte wirklich eine Ausnahme bleiben!) werden zwei separate SWOTs entwickelt und nebeneinandergestellt, denn erst in der Verbindung entsteht ein vollständiges Bild der Lage. Man stelle sich vor, ein gemeinnütziger Traditionsverein veranstaltet seit zwei Jahren erfolgreich eine neue Veranstaltungsreihe. Die Reihe ist der „Leuchtturm“ der Vereinsarbeit und ohne das Engagement und die Beziehungen des Vereins wäre die Reihe gar nicht möglich. Es soll nun ein Kommunikationskonzept für die Veranstaltungsreihe entwickelt werden. In diesem Fall wären zwei SWOTs in einem Konzept angemessen – für den Verein und für die Veranstaltungsreihe. Beide Seiten werden parallel beleuchtet, um einen genügend breiten Horizont für die anschließende Strategie zu haben.

z. B. Strukturierte SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse | Studiengang „Interne Kommunikation“

Die private ABC-Hochschule startet zum Sommersemester einen neuen Bachelor-Studiengang mit Fokus auf der internen Kommunikation. Da der Studiengang noch nicht besteht, sind die Stärken und Schwächen Zukunftseinschätzungen, die sich aus den bisher vorhandenen Planungsfaktoren ableiten.

Der strategische Weg

Wie wird kommuniziert?

Wenn Menschen kommunizieren, dann reden sie in der Regel nicht einfach darauf los. Um ihre Intentionen beim Gegenüber erfolgreich durchzusetzen, verfolgen sie bestimmte Strategien. Hat man ein Anliegen an eine Person, dann kann man dieses Anliegen geradlinig äußern und hoffen, dass man positive Resonanz findet. Aussichtsreicher ist es, im Gespräch mit Raffinesse vorzugehen. Zum Beispiel bringt man bewusst erst ein größeres Anliegen ins Spiel, das der Gesprächspartner mit vielen Entschuldigungen und Wendungen ablehnt. Danach äußert man Verständnis und schiebt ein kleineres – das eigentliche Anliegen hinterher. Der Gesprächspartner hat nun ein schlechtes Gewissen, weil er das erste Anliegen abgelehnt hat und fühlt sich verpflichtet. Die Wahrscheinlichkeit steigt erheblich an, dass er das kleinere Anliegen annimmt.⁸⁰ Nicht nur in der persönlichen Kommunikation arbeitet man mit solchen Hebeln. Sie funktionieren auch in der institutionellen Kommunikation.

Eine große Krankenversicherung wollte verstärkt junge Leute ansprechen und als Mitglieder gewinnen. Zu diesem Zweck wurde eine Tour mit Trendsportveranstaltungen auf die Beine gestellt. Die Tour sollte quer durch Deutschland gehen und in vielen großen Städten Station machen. Vorort auf den Marktplätzen waren jeweils Trendsportvorführungen von Inline-Skating bis zu Slacklining geplant. Für die Trendtour wurde ein Kommunikationskonzept entwickelt. Im Rahmen der Analyse stieß der Konzeptioner auf ein Problem. Eine Untersuchung zeigte, dass über 80 Prozent der jungen Zielgruppe bei besagter Versicherung auf Distanz ging und sie spontan als „Rentnerversicherung“ einstufte. In persönlichen Gesprächen mit Vertretern der Zielgruppe bekam der Konzeptioner die ablehnende Sichtweise bestätigt. Aus diesem Grund schrieb er in das Risikofeld seiner SWOT-Analyse: „Kaum Akzeptanz der Versicherung bei der Zielgruppe“. Vor seinem geistigen Auge sah er schon die Trendshow ohne Publikum auf den Marktplätzen versauern. Eine echte Gefahr! Welcher strategische Weg kann eingeschlagen werden, um die Gefahr auszuräumen? Die Faustregel für den strategischen Weg lautet: Schau in die Chancen- oder Stärkenseite und suche nach Faktoren, deren Kraftpotentiale das Problem lösen helfen und benutze sie als Hebel. Auf der Chancen-Seite des Konzepts fand der Konzeptioner unter anderem den Faktor „Partner interessiert an Tour“. In der Recherchephase hatte er erfahren, dass die Versicherung mit vielen Unternehmen enge Kooperationen pflegt, darunter auch einige, die im Jugendbereich sehr erfolgreich sind. Mit Genehmigung seines Auftraggebers fragte der Konzeptioner dort nach und stieß auf positive Resonanz: „Trendsport? Junge Zielgruppe? Doch, doch, da

können wir uns im Grundsatz eine Zusammenarbeit vorstellen.“ Die Chance „Partner interessiert“ wurde als Hebel gegen das Risiko „Kaum Akzeptanz“ in Stellung gebracht. Der strategische Weg zur Lösung des Problems war eine Partnerstrategie. Ein bekannter Trendsporthersteller und ein Musikportal für junge Leute unterstützten die Tour. Durch die hohe Affinität der beiden Partner bei der jungen Zielgruppe konnte die mangelnde Akzeptanz der Versicherung mehr als neutralisiert werden. Die Trendshows auf den Marktplätzen waren bestens besucht, die jungen Besucher bekamen ein neues modernes Bild von der Versicherung.

Positionierung und Botschaften sind fertig ausgearbeitet, damit ist das Kommunikationsobjekt gut aufgestellt. Aber Positionierung und Botschaften sind keine Selbstläufer. Im direkten Anschluss stellt sich die Frage, wie die Kommunikation sie zu den Zielgruppen transportiert, damit die vorgegebenen Ziele auch tatsächlich erreicht werden. Das Terrain ist nicht einfach, dennoch muss die Kommunikation möglichst direkt und ohne Streuverluste ihren Weg machen. Im Kapitel des strategischen Weges wird die große Marschrichtung beschrieben, die zur Zielgruppe und zu den Zielen führt. Es entstehen grundlegende Maßgaben für die operative Umsetzung, an der sich später alle Instrumente und Aktivitäten ausrichten. Es werden aber keine konkreten Mittel und Maßnahmen bestimmt, schließlich befinden wir uns noch innerhalb der strategischen Schrittfolge. Es geht an dieser Stelle lediglich um Konstruktions- und Funktionsprinzipien für die Umsetzung, um generelle Handlungsanweisungen für die anschließende Umsetzungsplanung.



Abbildung 69: Strategische Navigation mithilfe der SWOT

Der strategische Weg nutzt die Vorfahrtsstraßen von Stärken und Chancen, versucht den Gefahren der Risiken aus dem Weg zu gehen und stoppt die maßgeblichen Schwächen, um so schnell und effizient wie möglich ans Ziel zu kommen.

Am Ausgangspunkt des strategischen Weges stehen die Ergebnisse der Analyse. Vor allem die SWOT-Analyse hilft weiter. Das dort kartographierte Lagebild dient uns als Navigationshilfe für den richtigen Weg. Alle relevanten Faktoren, die den Weg beeinflussen, sind dort im Stichworten beschrieben:

- › **Die Stärkenseite:** Sie zeigt an, wo das Kommunikationsobjekt aufgrund seiner Stärken auf dem Weg Vorfahrt hat. Die Stärken sind die wichtigsten Hebel im konzeptionellen Spiel, die möglichst kraftverstärkend einzusetzen sind.
- › **Die Schwächenseite:** Sie bestimmt, welche negativen Eigenschaften das Kommunikationsobjekt bremsen oder sogar vom Weg abbringen könnten. Sofern die Schwächen für die spätere Kommunikation mit großer Wahrscheinlichkeit zur Belastung werden, müssen sie gestoppt werden.
- › **Die Chancenseite:** Sie stellt externe Faktoren im Umfeld heraus, die das Vorankommen auf dem Weg beschleunigen. Falls einzelne Chancen eine echte Schnellstraße auf dem Weg zum Ziel darstellen, sollten sie genutzt werden.
- › **Die Risikenseite:** Sie warnt und weist auf Gefahrenstellen und Hindernisse hin, die den Weg erschweren. Gibt es Risiken, die dem Kommunikationsobjekt höchst wahrscheinlich in die Quere kommen, dann gilt es, sie beiseite zu räumen oder mit genügend Sicherheitsabstand zu umfahren.

Strategische Ableitung über Ist- /Soll-Vergleich

Am Übergang zwischen Analyse und Strategie hat uns der Ist- /Soll-Vergleich geholfen, mit ersten strategischen Richtungsangaben den Einstieg in die strategische Arbeit zu erleichtern. Es zeigte sich jedoch, dass der Einsatz an dieser Stelle relativ früh kam. Wir erhielten zwar erste wichtige Fingerzeige für die Strategie, aber keine sicheren Bestimmungsgrößen. Der Ist- /Soll-Vergleich konnte seine methodischen Fähigkeiten noch nicht voll entfalten. Jetzt am Ende der Strategie, mit den Zielen und Zielgruppen, mit Positionierung und Botschaften als feste Koordinaten lässt sich mit dem Instrument des Ist- /Soll-Vergleichs exakter arbeiten und die Hebel an den richtigen Stellen ansetzen.

Falls im Rahmen der Analyse kein Ist- /Soll-Vergleich erarbeitet wurde, dann holen wir das jetzt nach. Existiert bereits ein Vergleich, dann stehen zwei Möglichkeiten offen. Die erste Möglichkeit ist, den bereits ausgearbeiteten Vergleich aus der Analyse wieder zur Hand zu nehmen und den dort noch sehr allgemein beschriebenen Weg zu korrigieren, fein auszuarbeiten und

weiter zu präzisieren. Sofern sich Ziele, Zielgruppen, Positionierung und Botschaften nicht von den Maßgaben des Ist-/Soll-Vergleichs abweichen und die strategischen Konsequenzen sich bestätigt haben, bietet sich diese Variante an.

Haben sich zwischenzeitlich jedoch deutliche Kurskorrekturen innerhalb der Strategie ergeben, dann lassen wir den alten Vergleich besser in der Schublade. Er engt nur den Blick ein oder – noch schlimmer – gibt uns eine falsche Orientierung. In diesem Fall ist es zweckmäßiger, wir setzen mit dem Ist-/Soll-Vergleich neu an.

Dabei gehen wir schrittweise vor. Wir platzieren zunächst auf der Ist-Seite die relevanten Faktoren aus dem Lagebild der SWOT-Analyse und ziehen auf der Soll-Seite die strategischen Konsequenzen. Hierbei geht es um grundsätzliche strategische Konsequenzen. Einzelne Maßnahmen als Konsequenzen haben in der Soll-Spalte nichts zu suchen. Die generelle Faustregel der Handlungsstrategie lautet: „Setze Stärken und Chancen als Hebelkraft ein, um Schwächen und Risiken zu beseitigen oder um Chancen besser zu nutzen“. Für den Ist-/Soll-Vergleich ergeben sich daraus drei Möglichkeiten, den strategischen Hebel anzusetzen und punktgenaue strategische Konsequenzen zu ziehen:

- › **Chancen besser nutzen:** mit den passenden Stärken als Hebelkräfte. Durch die Verbindung von Chancen und Stärken schaltet man in der Kommunikation den Turbo-Antrieb ein.
- › **Vorhandene Schwächen abbauen:** mit Stärken oder Chancen als Hebelkräfte. Sie machen das Kommunikationsobjekt fit für den Weg zur Zielgruppe.
- › **Vorhandene Risiken begrenzen:** mit Stärken oder Chancen als Hebelkräfte. Sie sorgen im Umfeld für freie Bahn auf dem Weg zur Zielgruppe.

Wir setzen positive Faktoren mit Hebelkraft gezielt an Hebelpunkten mit Handlungsbedarf an. Dabei wählen wir die relevanten SWOT-Faktoren einzeln aus oder clustern sie. Geclustert werden jedoch nur Faktoren, die erkennbar zusammengehören und eine gemeinsame Hebelkraft oder einen gemeinsamen Hebelpunkt ergeben.

Beim Ableiten der Konsequenzen haben wir stets die bereits ausgearbeiteten strategischen Koordinaten im Blick. Alles dreht sich um die Frage, auf welchem Weg man aus der Positionierung heraus die Zielgruppen am besten anspricht, um die Ziele sicher zu erreichen. Jede strategische Konsequenz wird entsprechend ausgerichtet.

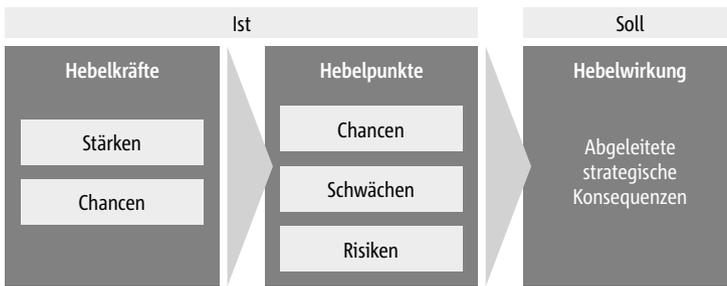


Abbildung 70: Das Hebelprinzip des Ist-/Soll-Vergleichs

Es geht darum, den Hebel an der richtigen Stelle anzusetzen, sprich: die richtige strategische Konsequenz zu ziehen, um mit der Hebelkraft von Stärken und Chancen an den Hebelpunkten möglichst viel zu bewegen.

Drei einfache Beispiele sollen das einfache Funktionsprinzip des Hebels innerhalb des Soll-/Ist-Vergleichs praxisnah anschaulich machen:

- › **Risiken begrenzen:** Ein großer Konzern, der im Export besonders erfolgreich ist, will sein internationales Geschäft ausbauen. Auf der Risikenseite steht der Hebelpunkt „Verschärfung des Exportgesetzes befürchtet“. Als Hebelkraft werden zwei Chancen genutzt: „Beste Verbindungen zu den politischen Entscheidern“ und „Starke Unterstützung durch den Verband“. Die strategische Konsequenz lautet: „Die guten Verbindungen nutzen, um mit Unterstützung des Verbands in direkten Gesprächen bei relevanten politischen Entscheidern die Problematik des neuen Exportgesetzes deutlich zu machen.“
- › **Chance nutzen:** Eine städtische Wohnungsbaugesellschaft will ihr Image in der Region stärken. Auf der Stärkenseite steht als Hebelkraft „Unser neues Wohnungsbauprogramm ist erfolgreich“. Als verstärkender Hebelpunkt wird eine Chance genutzt: „Bürger interessiert am Dialog“. Die strategische Konsequenz lautet: „Gezielte Dialogmaßnahmen mit Bürgern implementieren und dabei das neue Wohnungsbauprogramm als Aufhänger nutzen.“
- › **Schwäche abbauen:** Es soll eine externe Kampagne zum Thema Nachhaltigkeit für einen Mittelständler gestartet werden. Auf der Schwächenseite steht der Hebelpunkt „Mitarbeiter haben unscharfes Bild vom Nachhaltigkeitsengagement“. Dagegen wirkt als Hebelkraft die Stärke „Neuer Vorstand kommt publikumswirksam rüber“. Die strategische Konsequenz lautet: „Vor dem externen Start der Kampagne die Nachhaltigkeit intern kommunizieren und dabei den Vorstand als Sprachrohr einsetzen. Alle Kollegen erkennen, dass Nachhaltigkeit eine hohe Bedeutung hat.“

Wurde zum Abschluss der Analyse eine SWOT-Matrix als Brücke zum strategischen Block eingesetzt, dann kann man zur Richtungsbestimmung des strategischen Wegs statt des Ist-/Soll-Vergleichs selbstverständlich auch die SWOT-Matrix nutzen. Genauso wie beim Ist-/Soll-Vergleich werden die Konsequenzen in den vier Feldern der Matrix stets mit Blick auf Ziele, Zielgruppen, Positionierung und Botschaften gezogen.

Arten der Strategie

Die Wahl des richtigen strategischen Hebels ist entscheidend für die „Konzeptionsperformance“. Setzt man den Hebel unentschlossen oder falsch an, dann drohen die Botschaften ins Leere zu laufen. Die Kommunikationswirkung dümpelt vor sich hin und schafft es nicht über die Aufmerksamkeitschwelle der Zielgruppen. Sitzen die Hebel an den richtigen Stellen, kann die Kommunikation ungeahnte Kräfte entfalten, die Kommunikationswirkung steigt exponentiell an.

Welche Strategien haben hohe Hebelwirkung? Die vielfältigen Kommunikationsstrategien werden am besten nach ihren unterschiedlichen Angriffspunkten sortiert.



Abbildung 71: Dimensionen der Strategie

Wo und wie die Strategie den Hebel ansetzt, leitet sich aus dem Lagebild der Analyse ab. Die Hebelbewegung muss dazu führen, dass Positionierung und Botschaften sicher transportiert sowie Zielgruppen und Ziele ohne Umwege erreicht werden.

Die strategischen Möglichkeiten sind zahlreich. Im Folgenden wollen wir nur einige Beispiele vorstellen und damit Anregungen geben. Eine wichtige Kategorie bilden zielgruppenbezogene Strategien. Sie setzen den strategischen Hebel bei Zielgruppen oder Zielpersonen an:

- › **Multiplikatorenstrategie:** Die Botschaften werden vorrangig über neutrale und glaubwürdige Mittler transportiert. Das können bekannte Persönlichkeiten, aber auch unbekannte Akteure sein. Durch die Personalisierung haben sie eine besonders hohe Aufmerksamkeit. Die Multiplikatorenstrategie wird auch „Testimonialstrategie“⁸¹ genannt. Für den Erfolg muss garantiert sein, dass die kommunizierenden Fürsprecher tatsächlich hinter ihren Aussagen stehen und nicht einfach nur „gekauft“ wurden.
- › **Early-Adopter-Strategie:** Die Kommunikation geht an Zielgruppenvertreter, die aufgeschlossen und schneller als andere bereit sind, etwas Neues auszuprobieren. Die Early Adopter bilden die Vorreiter mit Vorbildfunktion, die alle anderen Zielgruppen mitziehen.

Die botschaftsorientierten Strategien nehmen Dachbotschaften, bisweilen auch Teilbotschaften, ins Visier und transportieren sie auf eine ganz bestimmte Art und Weise:

- › **Step-by-Step-Strategie:** In der Umsetzung werden nicht alle Botschaften auf einmal, sondern einzeln und zeitlich nacheinander transportiert. Bei dieser Strategie muss sichergestellt sein, dass die Zielgruppe alle Schritte wahrnimmt. Ansonsten gehen einzelne Botschaften unter und die Kette der Argumente zerfällt.
- › **Vorher-/Nachher-Strategie:** Alle Maßnahmen sind so aufgebaut, dass sie die Botschaften konsequent aus zwei Richtungen darstellen. Zunächst kommt die Vorher-Darstellung (Problem der Zielgruppe) und dann die Nachher-Darstellung (Lösung durch das Kommunikationsobjekt). Der Wechsel von Vorher/Nachher ist besonders anschaulich und hat einen hohen Überzeugungsgrad.

Bei den wettbewerbsorientierten Strategien kommt der strategische Hebel im Wettbewerbsumfeld zum Einsatz:

- › **Differenzierungsstrategie:** Es wird eine klare Trennlinie zu den Hauptmitbewerbern gezogen und in Inhalt und Art der Kommunikation deutlich herausgearbeitet. Der Unterschied ist auf den ersten Blick erkennbar. Das Anderssein schlägt sich nicht nur in Positionierung und Botschaften, sondern auch in der Art und Weise des gesamten Mitteleinsatzes nieder.
- › **Me-too-Strategie:** Die Kommunikation lehnt sich eng an einen erfolgreichen Mitbewerber an und versucht, von dessen Glanz zu profitieren. Ähnlichkeiten sind gewollt und werden systematisch herausgearbeitet, sie dürfen allerdings nicht zu Verwechslungen führen.

Bei kooperationsorientierten Strategien liegt der strategische Ansatzpunkt bei bereits vorhandenen oder zukünftigen Partnern:

- › **Allianzstrategie:** Für eine einzelne Aktion oder eine Kampagne wird projektbezogen eine Kooperation mit einem oder mehreren Partnern abgesprochen. Die Kommunikation ist so angelegt, dass beide Seiten davon profitieren.
- › **New-Face-Strategie:** Die Kommunikationsmaßnahmen starten nicht unter dem Namen der beteiligten Partner, vielmehr werden ein neuer eigenständiger Name und ein Logo gefunden und eingesetzt.

Die zeitorientierten Strategien setzen beim Faktor Zeit an und bauen eine wirkungsverstärkende Dramaturgie auf:

- › **Big-Bang-Strategie:** Man konzentriert alle Kommunikationskräfte auf einen großen Höhepunkt – den „Big Bang“ – auf den ein dramaturgischer Spannungsbogen zu- und wieder wegläuft.
- › **Mehr-Phasen-Strategie:** Die Kommunikation ist in mehrere Handlungsphasen unterteilt – beispielsweise in eine Vorbereitungsphase, Startphase und Etablierungsphase mit unterschiedlicher dramaturgischer Ausrichtung.

Bei der instrumentenorientierten Strategie geht es um die richtige Zusammensetzung der Aktivitäten in der Umsetzung:

- › **Ereignisstrategie:** Veranstaltungen und Aktionen mit starkem Ereignischarakter werden mit systematischer Pressearbeit gekoppelt, sodass über das direkte Eventpublikum hinaus eine starke Außenwirkung entsteht.
- › **Online- / Offline-Strategie:** Die Besonderheit der Strategie liegt in der intelligenten Verbindung von Online-Maßnahmen mit Offline-Aktivitäten. Aktivitäten im wirklichen Leben bekommen eine zusätzliche virtuelle Dimension im Netz.

Selbstverständlich kann man mehrere Strategien in Kombination zum Einsatz bringen. Beispielsweise lässt sich eine Ereignis-Strategie mit einer Big-Bang-Strategie kombinieren. Oder eine Mehr-Phasen-Strategie implementiert in der ersten Phase eine Early-Adopter-Strategie. Solche kombinierten Handlungsstrategien können die Kommunikationswirkung deutlich verstärken. Allerdings sollte der strategische Weg nicht allzu verschachtelt sein. Da die Handlungsstrategie grundlegende Weisungen für die Umsetzung gibt,

besteht die Gefahr, dass die Beteiligten mit komplexen Konstruktionen nicht klarkommen und in der Umsetzung Fehler machen.

Am Machbaren orientieren

Die strategischen Schlussfolgerungen sind als eisenharte Pflichtenliste zu verstehen. Was dort angedacht und festgelegt wird, wird in der Umsetzungsphase entschieden umgesetzt. Bevor wir die Koordinaten des strategischen Weges verabschieden, sollten wir noch einmal kritisch prüfen:

- › **Umsetzbare Strategie:** Sind die strategischen Konsequenzen mit den vorhandenen Ressourcen an Geld, Zeit und Personal tatsächlich umsetzbar oder nimmt man sich zu viel des Guten vor?
- › **Sauber verzahnte Strategie:** Greifen alle strategischen Konsequenzen sauber ineinander, ergeben sie ein System, das sich gegenseitig verstärkt?
- › **Kommunikationsbezogene Strategie:** Sind die strategischen Konsequenzen mit kommunikativen Mitteln einzulösen? Oder hat man sich im Eifer des Gefechts viel zu weit in den Bereich des Marketings oder der Unternehmenspolitik vorgewagt?

Zum letzten Punkt noch ein Hinweis. Falls es für die Lösung der Kommunikationsaufgabe unabdingbar ist, darf man in einem Kommunikationskonzept auch Vorschläge machen, die über das Terrain der Kommunikation hinausgehen und sich beispielsweise mit dem Marketing-Mix beschäftigen. Man sollte diese strategischen Konsequenzen aber deutlich als „weitergehenden Vorschläge“ kennzeichnen, die „zur Diskussion gestellt werden“. Vorher hat man geprüft, ob die Vorschläge überhaupt eine reale Chance für die Umsetzung haben.

Strategische Rückkopplung

Während der Arbeit an den einzelnen Schritten der Strategie tauchen wir so tief in die Zusammenhänge ein, dass wir zuweilen den Überblick verlieren. Jeder einzelne Punkt der Strategie wurde von uns fein säuberlich ausgefeilt, aber im Zusammenhang ergeben sich Interferenzen und Anschlussfehler. Bevor die strategische Arbeit abgeschlossen wird, müssen wir daher auf jeden Fall noch einmal die Stimmigkeit der Schrittfolge überprüfen.

Ein gängiges Kontrollinstrument ist das Strategietableau, bei dem alle strategischen Schritte übersichtlich auf einer DIN-A4-Seite zusammengestellt

werden. Das Tableau bildet die gesamte strategische Strecke als kompakte Tabelle ab.



Abbildung 72: Das Strategietableau

Beim abschließenden Check gibt es bisweilen eine böse Überraschung. Jeder Strategieschritt schien den Beteiligten logisch und richtig, aber im Zusammenhang gesehen stimmt die Schrittfolge nicht.

So wie die SWOT-Analyse den komplexen Sachstand der Ist-Situation auf ein Schaubild reduziert, so zieht das Strategietableau alle strategischen Entscheidungen für die zukünftige Kommunikation auf einer einzigen Seite zusammen.

Zumeist fallen uns schon beim Zusammenstellen des Tableaus Anschlussfehler und Kursabweichungen auf. Diese werden sofort korrigiert und alle Unebenheiten feinjustiert. Dabei kann man durchaus von hinten nach vorne vorgehen und die Stringenz in umgekehrter Reihenfolge überprüfen. Das fertige Tableau sollte ein in sich stimmiges Gesamtbild vermitteln und für alle Beteiligten logisch nachvollziehbar sein.

Der Angesprochene fühlt sich respektiert und ernst genommen, denn für ihn bleibt subjektiv ein hohes Maß an Verhaltens- und Entscheidungsfreiheit erhalten. Er hat den Eindruck, zwischen den Positionen wählen zu können. Der Empfänger verschließt sich nicht von vorneherein gegenüber Argumenten, die für ihn unter Umständen von Vorteil sind, aber dem eigenen Werte- und Beurteilungssetting nicht entsprechen. Unternehmen nutzen den Mechanismus der zweiseitigen Argumentation gern in Krisensituationen, um der eigenen Darstellung einen positiven Spin zu geben.

Negative Themen im Blick behalten

In der Fachliteratur der Kommunikationsbranche spielen negative Themen eine wichtige Rolle. Es gibt unter Schlagworten wie „Issue Management“, „Risikokommunikation“ oder „Krisen-PR“ zahlreiche Modelle und Methoden, wie sich die Kommunikationsverantwortlichen bei negativen Thementendenzen zu verhalten haben. Da negative Themen eine enorme Dynamik entwickeln und das Image eines Unternehmens für längere Zeit beschädigen können, ist die Fokussierung gut und richtig.

Allerdings sei vermerkt, dass im Alltag der Konzeptionsentwicklung negative Themen nicht die Regel sind. Im Vordergrund der Themenplanung stehen eindeutig positive Themen. Die meisten Unternehmen sind nicht in kritischen Branchen unterwegs und stehen nicht ständig im Brennpunkt von Medien und Öffentlichkeit, sodass negative Themen eher selten sind. Nur in etwa zehn Prozent unserer Kommunikationskonzepte kümmern wir uns im Kapitel Themenplanung um die Erfassung von negativen Themen. Dennoch kommt es vor, und dann stellt sich die Frage: Wie gehen wir methodisch vor?

Angenommen, die Themenplanung mit der Erfassung von negativen Themen läuft im Rahmen eines Themen-Brainstormings. Dann skizzieren wir auf das braune Packpapier einer großen Pinnwand eine Themenmatrix wie im Schaubild. Die Matrix besitzt zwei Dimensionen mit insgesamt neun Feldern. In der Waagerechten wird die Bedeutung eines Themas für das Unternehmen mit „niedrig“, „mittel“ und „hoch“ abgestuft. In der Senkrechten gibt es dieselbe Abstufung noch einmal für die Brisanz, die das Thema im Umfeld hat. Bei den negativen Problemthemen müssen die Workshop-Teilnehmer nicht lange nachdenken, denn die „brennen unter den Nägeln“ und sind sehr präsent. Jedes genannte Problemthema wird auf eine Karte notiert und je nach Priorität in eines der neun Felder geheftet.

Die Felder mit niedriger Priorität bleiben unter Beobachtung. Die Themen werden aber in der Regel nicht offensiv angegangen, sondern zurückgestellt. Bei den Themen mit mittlerer Priorität kommt es darauf an, wie viel Res-

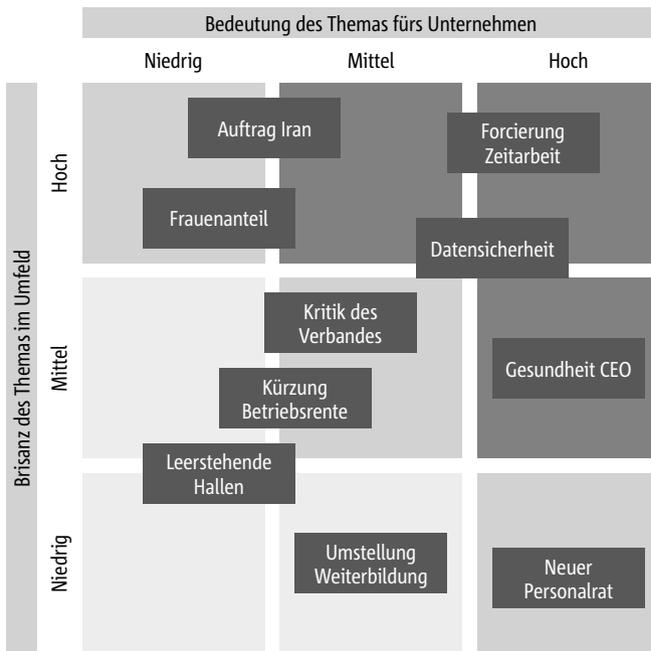


Abbildung 76: Kritische Themen eines Unternehmens

Bei den Themen Zeitarbeit und Datensicherheit muss unbedingt etwas passieren. Auch beim angeschlagenen Gesundheitszustand des CEOs sollte man Gerüchten entgegenwirken. Die Matrix erfasst nur negative Themen. Methodisch wäre es auch möglich, die positiven Themen einzubeziehen.

sourcen für die Kommunikation vorhanden sind und wie stark die Themen der hohen Priorität drücken. Ist noch Luft vorhanden, dann werden einzelne Themen ausgewählt und konkret angegangen.

Bei den Themen der hohen und höchsten Priorität brennt es. In den drei Feldern muss sofort etwas passieren. Diese Problemthemen rücken automatisch in den Rang eines Schwerpunktthemas und werden systematisch angegangen. Selbstverständlich können in der Themenmatrix auch die positiven Themen zugeordnet und priorisiert werden.

Themen inhaltlich aufbereiten

Die Themen sind ausgewählt und klare Schwerpunkte gesetzt. Innerhalb des Kommunikationskonzepts beschäftigt sich Themenplanung vorrangig mit den Schwerpunktthemen. Zuerst stellt sich die Frage: Welche maßgeblichen Fakten mit Beweiskraft stecken in den jeweiligen Schwerpunktthemen? Bei

der inhaltlichen Aufbereitung sichten wir zuerst die vorhandenen Fakten aus dem Faktenspiegel. Erscheint uns die Faktendecke zu dünn für eine Schwerpunktsetzung, gehen wir in die Nachrecherche und suchen nach ergänzenden Informationen. Lässt sich trotz intensiver Suche nichts Verwertbares finden, steht das Thema nicht fest auf dem Boden der Tatsachen. Das heißt: Es eignet nicht als Schwerpunktthema. Unsichere Themenkandidaten haben in der Kommunikation nichts zu suchen. Es muss umgedacht und auf einen anderen Schwerpunkt umgesattelt werden.

Aber das ist die Ausnahme! In aller Regel lassen sich für einen Schwerpunkt viele adäquate Fakten finden. Wir bringen nicht alle Fakten ins Spiel, wählen nur die besten aus und konzentrieren die Kommunikation darauf. Drei bis vier schlagkräftige Fakten reichen völlig aus. Mehr Fakten würden das Schwerpunktthema unnötig verkomplizieren und die Schlagkraft der Kommunikation senken.

Jedes Schwerpunktthema inklusive seiner beweiskräftigen Fakten muss inhaltlich aufbereitet werden. Hauptziel ist es, alle Talente, die in einem Thema stecken, herauszuarbeiten und das Thema über einen längeren Zeitraum aufmerksamkeitsstark zu kommunizieren. Zu dem Zweck steht eine Reihe von Techniken zur Verfügung, die helfen, die Themen interessant aufzubereiten, ins Gespräch zu bringen und über längere Zeit dort zu halten.⁸⁹

- › **Themen fokussieren:** Wir fokussieren Themen, indem wir einen bestimmten Themenaspekt besonders herausheben: „Die Samstagsöffnung unserer Beratungsstelle – Ein Vorteil für Berufstätige“ – „Akku mit Express-Schnellladefunktion – Unsere Smartphone ist blitzschnell einsatzbereit.“
- › **Themen aktualisieren:** Themen entwickeln sich weiter, wir beobachten die Entwicklung und berichten über die Fortschritte: „Ein Jahr Schwimmunterricht für Flüchtlingskinder – Unser Hilfsprojekt zieht eine Zwischenbilanz“ – „Service-App ab sofort mit Push-Nachrichten – Unser Online-Service wird immer besser.“
- › **Themen extrapolieren:** Themen, die bereits laufen, werden extrapoliert, das heißt, auf die Folgen hin überprüft: „Preisersparnis für alle – Was der neue Rabattvorteil für unsere Stammkunden bringt“ – „Bestellung bequem per Tablet – Unsere Restaurantgäste berichten von ihren Erfahrungen.“
- › **Themen lokalisieren:** Themen werden geografisch zugeordnet und durch das Lokalkolorit Interesse geschaffen: „Unser Showstore in Paris – Ein globales Konzept verbunden mit französischer Lebensart.“

- › **Themen illustrieren:** Themen werden mit Fotos, Videoclips oder Grafiken illustriert, um so komplexe Sachverhalte anschaulich zu machen: „Der moderne Haushalt steckt voller Kupfer – Ein Blick in Ihre Wohnung.“ – „Drei Schritte zum schnellen Internet – Unser neues Erklärvideo zeigt, wie der Turbo zugeschaltet wird.“
- › **Themen kombinieren:** Zwei Themen erzielen in der Kombination einen stärkeren Neuigkeitswert und eröffnen ungeahnte Perspektiven. Das erste Thema ist z. B. der neue Kundenclub, zweites Thema die gründlichen Produkttests. Beide Themen werden kombiniert: „Härtetest bestanden – Unser neuer Kundenclub tritt als Produkttester auf.“
- › **Themen kontrapunktieren:** Ein Thema wird gegenläufig zum Mainstream entwickelt und gewinnt dadurch mehr Aufmerksamkeit: „Abnehmen durch mehr Sport – Unsere Experten beweisen das Gegenteil!“ – „Deutschland ist Exportweltmeister – Der Abstieg droht!“
- › **Themen personalisieren:** Das Thema wird anhand eines handelnden Protagonisten dargestellt: „Nachhaltigkeit bis an die Basis – Unterwegs mit unserer Diversity-Expertin Magda Maria Schneider.“ – „Lady Gaga bevorzugt unser neues Headphone. Wann werden wir Kathy Perry überzeugen?“
- › **Themen interpretieren:** Es werden keine neuen Themeninhalte vorgestellt, sondern die vorhandenen Fakten neu und anders aufbereitet: „Unser neues Preismodell aus Sicht des Verbraucherschutzes“ oder „Büroklammern einmal anders – als Kunstobjekt!“

Geeignete Themen können zu Geschichten ausgebaut werden. Storytelling⁹⁰ transformiert Unternehmensgeschichten in klassische Erzählformen. Gemeint sind Erzählformen, die sich über Jahrtausende an den Lagerfeuern unserer Vorfahren entwickelt haben und in uns emotional tief verankert sind. Storytelling liegt im Trend. Teilweise wird jedoch der Eindruck erweckt, als bräuchten alle Themen Storys als Transportmittel. Das ist übertrieben. Storytelling ist beileibe kein Passepartout für die inhaltliche Gestaltung der gesamten Themenplanung im Unternehmen. In vielen Situationen und bei manchen Zielgruppen sind authentischer Dialog und sachliche Information gefragt – nicht erzählerische Bilder. Auch haben manche Themen zu wenig Handlungshintergrund, um sie in eine packende Geschichte zu verpacken. Nur wenn der gesamte Kontext stimmt, wird ein Schwerpunktthema mit seinen Fakten erzählerisch aufbereitet.

Bei entsprechender Eignung kann eine Story das jeweilige Schwerpunktthema jedoch erheblich aufwerten. Gefragt sind Storys, die auf der emotionalen

und der rationalen Ebene gleichzeitig funktionieren. Die mit dem Thema verbundenen Fakten werden zu Eckpfeilern der Geschichte und das relevante Kommunikationsobjekt spielt die Hauptrolle.

Wer es versucht, wird die Erfahrung machen, dass Storytelling im Kontext der Unternehmens- und Marketingkommunikation eine echte Herausforderung ist. Die Story muss zwei Vorbedingungen gerecht werden, die unterschiedlich gepolt sind. Zum einen hat die Geschichte die Verpflichtung im Sinne der vorgegebenen Strategie zu wirken. Storytelling ist kein Selbstzweck. Zum anderen muss sie den Regeln der Erzählkunst gerecht werden und die nötige Faszinationskraft für die Zielgruppen entwickeln. Beides in einen Handlungsfaden zu vereinen, das ist eine hohe Kunst und endet bisweilen in einem gordischen Knoten.

Wer die Regeln der Erzählkunst lernen will, sei auf die zahlreichen Fachbücher zum Storytelling verwiesen. Zum Einstieg wollen wir uns im Folgenden auf die essenziellen Grundregeln konzentrieren. Zur Story gehört in jedem Fall:

- › **Ein starker Auslöser:** Die Story für das Schwerpunktthema braucht eine emotional bedeutende Ausgangssituation. Gesucht wird ein Auslöser, der berührt und das Interesse der Zielgruppe weckt.
- › **Eine klare Hauptrolle:** Achtung, hier gibt es keinen Spielraum! – Das definierte Kommunikationsobjekt muss die Hauptrolle spielen und es muss die Rolle überzeugend spielen. Referenzpunkt für die Rolle ist die Positionierung.
- › **Weitere handelnde Personen:** In die Story muss eine reale handelnde Person einbezogen werden. Sie kann durchaus neben dem Kommunikationsobjekt eine weitere Hauptrolle spielen. Je nach Story können auch mehrere Personen auftreten. Es muss sich um reale Personen handeln, die bei der Zielgruppe Ansehen und Sympathie genießen.
- › **Eine bewegte Handlung:** Jede Story braucht eine spannende Handlung. Spannung entsteht durch Konflikte und Hindernisse, durch Gegenspieler und Gefahren. In der Handlung muss es eine erkennbare Entwicklung geben, die trotz aller Widrigkeiten zum positiven Finale führt. Viele Unternehmen sind lausige Geschichtenerzähler, weil sie sich scheuen, von Problemen und Hindernissen zu erzählen. Ihre Geschichten werden zu einer peinlichen Abfolge aus Erfolgen und Fortschritten. Sorry, aber einseitige, rosarot eingefärbte Hurra-Geschichten bewegen niemanden! Wer nicht bereit ist, über Probleme und Schwierigkeiten zu berichten, sollte die Technik des Storytellings besser nicht nutzen.

- › **Ein pointierter Höhepunkt:** Die Story endet mit einem Happy End. Das Kommunikationsobjekt hat sich erfolgreich gegen alle Widrigkeiten durchgesetzt. Die „Heldenreise“ ist beendet. Die Zielgruppe nimmt eine Moral von der Geschichte mit. Die Moral bezieht sich auf die strategischen Botschaften der Kommunikation. Sie werden in der Auflösung der Geschichte verankert.

Geschichten müssen nicht unbedingt in Textform erzählt werden. Auch Fotos, Illustrationen oder kleine Filme sind möglich. Vielleicht ist es sogar ein Lied oder ein speziell choreografierter Tanz? Wenn die Konzeptionsbeteiligten im Rahmen der Themenplanung erste Grundzüge ihrer Geschichte skizzieren, dann sollten sie offen sein und immer alle kreativen Dimensionen des Erzählens einbeziehen.

Themenumsetzung andenken

Bei der Themenumsetzung kreuzt sich die Themenplanung mit der anschließenden Maßnahmen- und Zeitplanung. Das Thema ist gefunden, die entsprechenden Fakten sind festgelegt, eventuell wurden sogar schon die Umriss der Story besprochen. Damit ist die Themenplanung aber nicht abgeschlossen. Wir müssen uns im letzten Planungsschritt mit der möglichen Umsetzung der Themen beschäftigen.

Die Themenplanung klärt in Grundzügen, mit welchen Transportmitteln, über welche Kanäle und mit welcher zeitlichen Dramaturgie die Themen befördert werden. Hierbei geht es noch nicht um eine durchdachte Maßnahmen- und Zeitplanung. Die folgt erst im nächsten Abschnitt. Im Rahmen der Themenplanung kommt es lediglich darauf an, weiterzudenken und grob abzuschätzen, wie die Themenumsetzung erfolgreich laufen könnte. Wie stark wird die Online-Kommunikation genutzt? Bringen möglicherweise Events den gewünschten Erfolg für die Story? Welche Chancen hat das Thema in den Medien? Darüber wird nachgedacht.

Zuerst schauen wir uns geeignete Mittel und Maßnahmen an, die das Schwerpunktthema transportieren können. Dazu beweisen wir einen realistischen Blick und finden Umsetzungswege, die nicht durchhängen, sondern die vorgesehenen Inhalte tatsächlich transportieren – und zwar mitten in die Köpfe und die Herzen der Zielgruppen. Eine Vorbedingung ist, sich von den tradierten Wegen der Werbung und PR zu lösen. Wer im Bereich der Werbung nur an TV-Spots, Anzeigen und Plakate oder im Bereich der PR nur an Pressemitteilungen und Infobroschüren denkt, darf sich nicht wundern, wenn er sein Thema nicht transportiert und seine Story nicht erzählt bekommt. Es ist entscheidend, vielseitig und kreativ an die Themenumsetzung zu gehen.

Vielleicht ist ein Buch der richtige Weg? Oder ein Theaterstück, das auf eine große Deutschland-Tournee geht? Oder eine unkonventionelle Guerilla-Aktion? Oder ein Rap? Oder eine interaktive Kampagne über Smartphone?

Für die Darstellung der Thematikumsetzung ist eine Themen-Map – auch „Content-Mapping“⁹¹ genannt – ein taugliches Hilfsmittel. Das Instrument hat sich bewährt, weil es für alle Beteiligten sofort Übersichtlichkeit schafft.

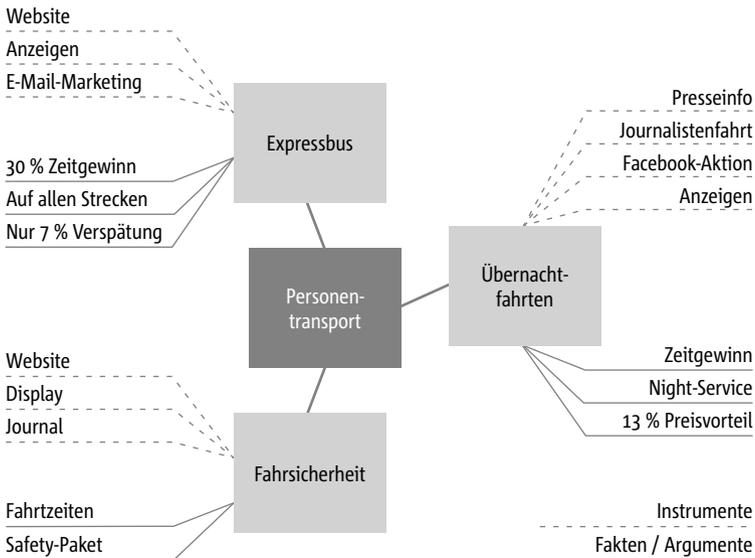


Abbildung 77: Inhalte und Einsatz der Themen bestimmen

Die obige Themen-Map veranschaulicht am Beispiel eines Transportunternehmens die aktuelle Themenplanung. Das Unternehmen konzentriert sich auf drei große Themen, gibt jedem Thema eindeutige Argumente mit auf den Weg und transportiert sie über geeignete Instrumente.

Das Themen-Mapping leitet sich vom bekannten Mind-Mapping ab. Als Achse in der Mitte steht das relevante Kommunikationsobjekt. In unserem Beispiel ist das der Bereich des Personentransports bei einem Mobilitätsdienstleister. Um das Kommunikationsobjekt herum siedeln sich die gewählten Schwerpunktthemen an. In obigem Beispiel geht es um den neuen „Expressbus“, um „Übernachtfahrten“ und um das Thema „Fahrsicherheit“. Für alle drei Themen hat man Fakten/Argumente ausgewählt, die sich gut beweisen lassen und die Zielgruppen besonders interessieren. Beim Thema „Übernachtfahrten“ sind das der „Zeitgewinn“, der besondere „Night-Service“ im Bus und die durchschnittlich „13 Prozent Preisvorteil“. Die drei Fakten stehen im Vordergrund und prägen die Themenkommunikation. Parallel stellt

das Mapping-Schaubild die Themen transportierenden Maßnahmen heraus. Bei den Übernachtfahrten gehören dazu „Presseinformation“, „Journalistenfahrt“, „Facebook-Aktion“ und „Anzeigen“. Soweit gehen die Umsetzungsüberlegungen in der Themenplanung, alle Details folgen erst in der anschließenden Maßnahmenplanung.

Für Schwerpunktthemen in Story-Form ist das Themen-Mapping nicht geeignet, da sich der Handlungsverlauf nicht abbilden lässt. Geht es um eine Story, greifen wir bevorzugt auf das Themendiagramm zurück, auch „Content-Flowchart“ genannt.

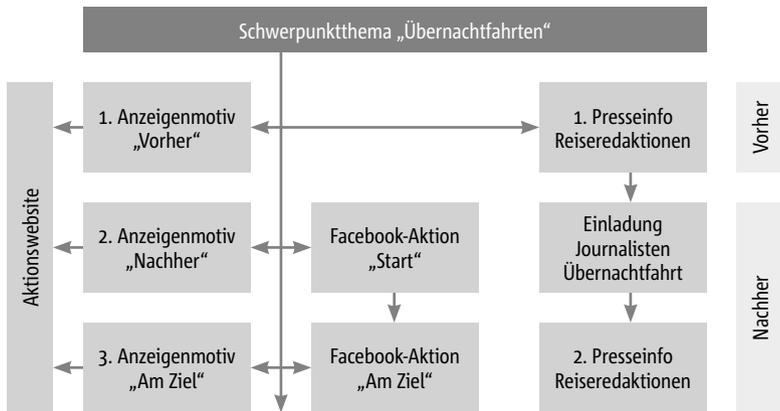


Abbildung 78: Konkrete Inszenierung eines Themas

Mit dem Content-Flowchart entwickelt man eine Art Drehbuch für die Kommunikation des jeweiligen Themas. Bei unserem beispielhaften Transportunternehmen werden die Handlungsabläufe für das Thema „Übernachtfahrten“ nach dem Vorher-/Nachher-Prinzip deutlich.

Das Themendiagramm ist kein perfektes Flussdiagramm wie im Projektmanagement. Die Abläufe werden in einer stark vereinfachten Skizze entlang einer Zeitachse dargestellt. Unser obiges Diagrammbeispiel bezieht sich wieder auf den Mobilitätsdienstleister und sein neues Angebot „Übernachtfahrten“. Die Handlung basiert auf dem Vorher- /Nachher-Prinzip. Die Story erzählt zuerst die nervigen Probleme aus der Zeit ohne Nachtfahrten, um dann in der zweiten Phase der Story die befreiende Lösung der Nachtfahrten in Szene zu setzen. Auch hier gilt wiederum die Regel: Keine Details, innerhalb der Themenplanung wird nur der grobe Rahmen dargestellt.

Themen in eine Dramaturgie bringen

Wann laufen die Themen? Auch die Frage gehört in die Themenplanung. Es wird geprüft, ob die ausgewählten Themen tatsächlich in den vorgegebenen Zeitraum passen. Nehmen wir als Beispiel ein Jahreskonzept. Das Ziel der Themenplanung besteht darin, eine zeitliche Dramaturgie zu entwickeln, die das ganze Jahr über für thematische Spannung sorgt und verhindert, dass sich Themen gegenseitig in die Quere kommen.

Schwerpunktthemen Personentransport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Thema „Expressbus“			Laufzeit									
Thema „Übernachtfahrten“						Laufzeit						
Thema „Fahrsicherheit“				Laufzeit								
Flankierende Standardthemen	Laufzeit											

Abbildung 79: Zeitliche Dramaturgie der Themen

Unser Transportunternehmen taktet die Themen zeitlich ein. Die Laufzeit und das Zusammenspiel der Themen richten sich nach Inhalten, die vermittelt werden sollen. Die Themen müssen tragen, es darf zur gleichen Zeit weder zu viel noch zu wenig thematischen Stoff geben.

Das Zeitschaubild konzentriert sich auf die großen Schwerpunktthemen. Die Vielzahl der flankierenden Standardthemen spielt für den dramaturgischen Bogen nur eine untergeordnete Rolle. Grundsätzlich sind mehrere dramaturgische Varianten möglich:

- › **Parallele Folge der Themen:** Mehrere oder alle Schwerpunktthemen laufen mehr oder weniger zur gleichen Zeit ab.
- › **Serielle Folge der Themen:** Die Themen laufen nacheinander. Für ein bestimmtes Zeitintervall steht jeweils ein Schwerpunktthema allein im Vordergrund.
- › **Überlappende Folge der Themen:** Die Themen überschneiden sich, so dass zu bestimmten Zeiten mehrere Themen parallel, zu anderen Zeiten nur einzelne Themen laufen.

- › **Bedingte Folge der Themen:** Die Themen laufen seriell oder überlappend, aber die Reihenfolge ist bewusst gewählt. Die einzelnen Themen bedingen einander. Erst, wenn das erste Thema gelaufen ist, kann das zweite Thema folgen. Das dritte Thema ist wiederum abhängig vom zweiten Thema.
- › **Mixformen:** Selbstverständlich kann man die verschiedenen Arten der Dramaturgie auch mischen. Nur kompliziert darf es dadurch nicht werden.

Die grobe Skizze des Timings führt häufig zu einem Erwachen auf der Seite des Auftraggebers. Die Themen hat man sich zugetraut. Jetzt, wo die zeitlichen Zusammenhänge und die Themendichte transparent werden, fällt allen Beteiligten auf, dass die Konstellation der Schwerpunktthemen nicht zu schaffen ist. Es fehlen die finanziellen oder personellen Kraftressourcen. Man beginnt, die Zahl der Schwerpunktthemen zu reduzieren oder den Startzeitpunkt nach hinten zu schieben. Themen, die überzeugen sollen, brauchen volle Kraft und Konzentration. Deshalb sollte man im Zweifelsfall lieber ein Schwerpunktthema weniger ins Rennen schicken, anstatt die Themen nur mit halber Kraft anzugehen.

z. B. der Themenplan

Kampagne Alkoholprävention

Schwerpunktthemen

Dachbotschaft: Alkohol steckt voller Probleme

Zielgruppe: Jugendliche zwischen 15 und 18 Jahren

Strategischer Weg:

Themen auf die Lebensrealität der Zielgruppe beziehen

1. Schwerpunktthema Alkohol beim Sport

Themenaussagen

- › Mannschaftssport als Beispiel
- › Verlängerte Reaktionszeiten und Einbußen motorischer Präzision
- › Wer Alkohol trinkt, verliert
- › Wer Alkohol trinkt, hat keinen Teamgeist

Themenpromotoren

- › U19-Nationalmannschaft

Themenplattform

- › Presseevent und Pressearbeit zur U19-EM

Timing

- › Ab sechs Wochen vor und zur EM 2016

2. Schwerpunktthema Alkohol in der Schule

Themenaussagen

- › 30 Prozent verminderte Denkleistung schon bei 0,7 Promille
- › Wer Alkohol trinkt, schreibt schlechtere Noten
- › Wer Alkohol trinkt, riskiert seine Zukunft

Themenpromotoren

- › Bekannte Experten z. B. Buchautor Manfred Spitzer

Themenplattform

- › Ergebnisse einer neuen Studie, Schultour 2016

Timing

- › Ab Schulstart nach den Sommerferien

3. Schwerpunktthema Alkohol und Freunde

Themenaussagen

- › 56 Prozent der Jugendlichen finden alkoholisierte Freunde unangenehm
- › 83 Prozent der Mädchen lehnen alkoholisierte Partner ab
- › Wer Alkohol trinkt, wird in Wirklichkeit nicht geselliger
- › Wer Alkohol trinkt, gefährdet Freundschaften

Themenpromotoren

- › Unsere jugendlichen „Peers“

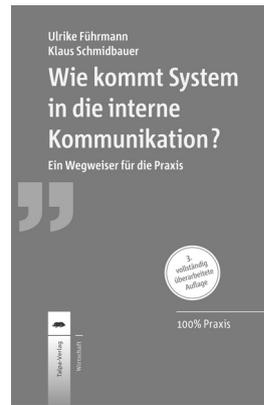
Themenplattform

- › Aktion über Website und Facebook

Timing

- › Als Themenbasis im gesamten Jahr 2016

Ulrike Führmann
Klaus Schmidbauer
**Wie kommt System in die
interne Kommunikation?**
Ein Wegweiser für
die Praxis



Laut einer aktuellen Studie schieben 70 % der Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift und weitere 15 % haben innerlich gekündigt. Gute Fachkräfte sind immer schwerer zu finden. Die Babyboomer-Generation nähert sich der Rente. Interne Kommunikation ist wichtiger denn je!

Doch wie soll künftig kommuniziert werden? Soziale Netzwerke im Unternehmen forcieren? Wissen über Wikis weitergeben? Dialog-Instrumente verstärken? Die Autoren Ulrike Führmann und Klaus Schmidbauer geben eine klare Antwort: Die interne Kommunikation braucht vor allem mehr System. Die anstehenden Herausforderungen lassen sich nicht mit Aktionismus, sondern nur mit konzeptionellem Weitblick angehen.

Die 3. Auflage des erfolgreichen Arbeitsbuches für die interne Kommunikation wurde von den Autoren gründlich überarbeitet, erweitert und aktualisiert. Das Buch ist für die Praxis geschrieben und will sich im Kommunikationsalltag nützlich machen. Die gesamte konzeptionelle Schrittfolge vom Erkennen des Problems bis zum fertigen Konzept wird anschaulich und verständlich erklärt. Zahlreiche Beispiele, Schaubilder und Checklisten unterstützen das Verständnis. „Wie kommt System in die interne Kommunikation?“ spricht alle an, die sich für interne Kommunikation interessieren oder sich in diesem Bereich engagieren. Einsteiger finden eine hilfreiche Gebrauchsanweisung, erfahrene Profis viele wertvolle Hinweise und neue Ideen.

ISBN 978-3-933689-15-3 / 29,80 €
im Buchhandel und bei www.talpa.de

Strategische Kommunikationsplanung

Kommunikationsaufgaben werden immer komplexer, neue Disziplinen und Instrumente entstehen. Zugleich steigt die Kommunikationsflut in unserer Mediengesellschaft rasant an. Das hat zur Folge: Wer heute nicht präzise und einfühlsam kommuniziert, verliert.

Vor diesem bewegten Hintergrund gewinnt das Kommunikationskonzept an Tragweite. „Wirksame Kommunikation – mit Konzept“ ist das erste umfassende Handbuch der strategischen Kommunikationsplanung im deutschen Buchhandel. Auf mehr als 600 Seiten führt es durch alle Phasen der Kommunikationskonzeption und zeigt die Methoden, Werkzeuge und Regeln zeitgemäßer Konzeptionsarbeit.

Angesprochen sind alle, die in Unternehmen und Organisationen Konzepte entwickeln, bewerten oder nutzen. Das Handbuch wendet sich zudem an Studierende, die ein solides Rüstzeug für ihre Seminare und Facharbeiten suchen.



ISBN 978-3-933689-16-0