Klaus Schmidbauer

Vorsprung mit Konzept

Erfolgreiche Konzepte für die Unternehmens- und Marketingkommunikation entwickeln

100% Praxis

Talpa-Verlag Berlin

Wirtschaft

Klaus Schmidbauer

Vorsprung mit Konzept

Erfolgreiche Konzepte für die Unternehmens- und Marketingkommunikation entwickeln

© Talpa-Verlag Berlin, 2011
www.talpa.de

Alle Rechte vorbehalten
ISBN 978-3-933689-08-5

Inhalt

9 Vorwort. Und nichts als die Praxis

10 Konzeption ist machbar

13 Am Start. Grundlagen von Kommunikation und Konzeption

14 Kommunikation braucht Konzept
16 Die Grundlagen der Kommunikation
20 Die Definition des Konzepts
22 Die Struktur des Konzepts
23 Die Entstehung eines Konzepts
24 Überblick. Grundlagen von Kommunikation und Konzeption

27 Phase 01. Das analytische Radar

28 Analyse sorgt für Klarheit
29 Die Aufgabenstellung
31 Das Briefing
40 Die Recherche
43 Der Faktenspiegel
45 Die SWOT-Analyse
49 Die Ist-/Soll-Brücke
51 Die geänderte Aufgabenstellung
53 Überblick. Das analytische Radar

57 Phase 02. Die strategischen Entscheidungen

58 Die große Richtung bestimmen
60 Die Zielgruppenstruktur
66 Das Zielgruppenprofil
68 Die Zielsetzung
75 Die Positionierung
81 Die Dachbotschaften formulieren
89 Die Handlungsstrategie
97 Die strategische Revision
100 Überblick. Die strategischen Entscheidungen

103 Phase 03. Die kreative Zuspitzung

104 Zur Bedeutung der Kreation
105 Die kreative Leitidee
109 Die Idee entwickeln
115 Die gestalterische Konkretisierung
118 Die Bewertung der Ideen
119 Überblick. Die kreative Zuspitzung

123 Phase 04. Die operative Planung

124 Ganzheitlich planen
131 Die Maßnahmen strukturieren
133 Stammmaßnahmen integrieren
134 Neue Maßnahmen addieren
135 Die Maßnahmen prüfen
138 Die Einzelmaßnahmen vernetzen
140 Die kreative Leitidee einfließen lassen
141 Die Maßnahmen ausarbeiten
144 Die Maßnahmen zeitlich einordnen
147 Die Maßnahmen mit Etatansätzen verbinden
151 Den Erfolg der Maßnahmen kontrollieren
155 Überblick. Die operative Planung

159 Phase 05. Die Realisierung des Konzepts

160 Das Konzept wird präsentiert
166 Die schriftliche Ausarbeitung
168 Der Weg zum verabschiedeten Konzept
169 Begleitung der Umsetzung
171 Das Debriefing
172 Überblick. Die Realisierung des Konzepts

175 Anhang. Die ergänzenden Materialien

176 Der Autor empfiehlt
178 Der Autor stellt sich vor
179 Der Autor sagt Dankeschön

Vorwort.
Und nichts als die Praxis

Konzeption ist machbar

Als ich vor rund 24 Jahren mein erstes Kommunikationskonzept zu Papier brachte, da hatte ich von Methodik und Instrumentarium keinen blassen Schimmer. Ich schrieb in Notwehr aus anderen Konzepten ab und verließ mich ansonsten auf mein Bauchgefühl. Aus einem Konzept sind inzwischen weit über tausend geworden. Im Laufe der Jahre habe ich eine ganze Menge an Erfahrungswissen angesammelt – und dieses Erfahrungswissen ist Grundlage meines vorliegenden Buches. Ich habe gelernt, Konzeption ist keine Wissenschaft, auch wenn sie einem aus der Ferne erst einmal respekterheischend groß und kompliziert erscheint. Gute Konzeption ist einfach und klar. Sie ist aber nicht so einfach, dass sie wie die Aufbauanleitung des berühmten Billy-Regals von Ikea funktioniert, bei der man nur Schritt für Schritt alles genauso tun muss, wie man es im Text liest und das Konzept steht hinterher wie eine Eins. Das wäre dann doch zu einfach. Nein, man muss schon bereit sein, abzuwägen und eigene Entscheidungen zu treffen. Konzeption ist ein analytischer, strategischer und kreativer Entscheidungsprozess mit klaren Zielen vor Augen.

Das vorliegende Buch ist aus meiner Praxis für Ihre Praxis geschrieben. Mein Buch versteht sich als eine intelligente Gebrauchsanweisung für gute Unternehmens- und Marketingkommunikation. Schritt für Schritt wird der Weg zum einsatztauglichen Konzept beschrieben. Auf verschlungene Seitenpfade habe ich bewusst verzichtet, die tradierten Regeln der klassischen PR und Werbung bleiben zumeist außen vor. Das Buch ist einer modernen Form der Kommunikation verpflichtet.

Ich stelle Ihnen auf den nächsten 25 Seiten meinen persönlichen Werkzeugkasten der Konzeptionsmethodik mit den wichtigsten Faustregeln und Werkzeugen vor. Der Werkzeugkasten ist auf die vielen alltäglichen Kommunikationsfälle, die in Unternehmen und Institutionen an der Tagesordnung sind, zugeschnitten. Schon mit wenig Zeit und überschaubarem Aufwand lassen sich damit schlagkräftige Konzepte entwickeln. Die Methoden und Instrumente sind für die Eröffnung einer neuen Filiale genauso einsetzbar wie für den Kommunikationsauftritt im Rahmen einer Messe oder die Einführung einer neuen Serviceleistung. Um bis dicht an die Praxis zu kommen, beschreibe ich die gesamte konzeptionelle Schrittfolge am Beispiels eines authentischen Konzeptionsfalls. Es geht um Kommunikation für Nanotechnologie. Mehr soll an dieser Stelle noch nicht verraten werden.

Konzeptionsarbeit erschien Ihnen bisher zu kompliziert? Ihnen fehlte das nötige methodische Rüstzeug, um einzusteigen? Dann sind Sie hier genau richtig. Mein Buch wendet sich an Einsteiger und Fachleute aus PR, Werbung, Event und anderen Kommunikationsbereichen, die immer mal wie-

der mit konzeptionellen Problemen konfrontiert werden und sich für diese Problemsituationen zukünftig einen zuverlässigen Kompass wünschen. Ich habe mein Buch für Kommunikationsleute wie Sie geschrieben, die Kommunikation nicht als lästige Pflicht, sondern als ihr Metier betrachten und weiterkommen wollen. Mein erklärtes Ziel ist, dass Sie erkennen, wie entscheidend wichtig die Konzeption für erfolgreiche Unternehmens- und Marketingkommunikation ist. Mehr noch, Sie sollen richtig Lust auf das konzeptionelle Arbeiten bekommen. Nie mehr ohne Konzept! Das sollte Ihr guter Vorsatz am Ende dieses Buches sein.

Berlin, Mai 2011

Klaus Schmidbauer

00

sozialen automatisch Maßnahmen ständig wurde
Intuition Linie Konzeption darf allein
ketingkommunikation oft
Realität Veränderung Schritt kommunikativen Schulze
Bild weit
Problemlösung Einfach Wer
modern Häufen
desto gut konzeptionelle Kreativität
später Gehirn liegt mehr fällt
wenig Praxis Entscheidungen
Basis gute
Kommunikation
Bildern paar
besser Zukunft Konzepte Chance bisweilen
neuen wiederholen Menschen
Phase Mensch Konzepts steht
Jahren läuft
einfach Wirklichkeit unserer
beim kommen entlang Handeln Idee keinesfalls
Aufwand Kommunikationsarbeit Problem
Institutionen emotional möglichst Ansprache Dinge
entstehen Werkzeuge Kommunikationsproblem Arbeit je
größer lösen kommuniziert braucht nimmt
Ideen kommunizieren Erst entwickelt
Regel Methodik strategischen Zeit bleibt
gilt Kreation Sinne
Kommunikationskonzept sinnlich
Einzelkämpfer Unternehmens
Nerv Regeln Je Konzept Zweck
voller
Gute Zielgruppe institutionelle Mittel kreativen
Qualität Schrittfolge
stehen immer kommt
basieren Medien Jahre
Situation Arbeitsalltag einsteigen
alte darauf
ekunde ganz Unternehmen entsteht
neue gibt fast
viele stets gesamte
Ebene ab Strategie geht
Grund Deshalb Akteure
entscheidend gehen halten gleich schon
Analyse Probleme
dagegen Ziel Grundlagen Richtung

Am Start.
Grundlagen von Kommunikation und Konzeption

Kommunikation braucht Konzept

Auch wenn Ihnen Fallbeispiele in Fachzeitschriften oder Sonntagsvorträge auf einschlägigen Fachkongressen etwas anderes weismachen wollen, draußen in der Wirklichkeit läuft Unternehmens- und Marketingkommunikation häufig ohne richtiges Konzept ab. Es gibt zwar in der Regel ein schriftliches Arbeitspapier, auf dem vorne „Konzept" drauf steht. Nur ist oft kein Konzept drin. Man könnte es vielleicht Planungsexposé, Ideenskizze oder Maßnahmenplan nennen, aber keinesfalls Konzept, denn es fehlen wichtige methodische Schritte und Denkweisen, die das Wesen jedes Konzepts ausmachen. Wie kommt es zu diesen Mangelerscheinungen?

Ein Grund liegt sicherlich darin, dass der Mensch von der Evolution nicht für vorausschauende Planung geschaffen wurde. Auch wenn er sich selbst für kopfgesteuert hält, geht er das Leben doch eher mit dem Bauch an. Er will schnelle Erfolge, er entscheidet spontan und aktionistisch, getrieben von inneren Impulsen, die in der Regel alles andere als durchdacht sind. Das gilt auch für das angeblich so rational geprägte Geschäftsleben und die Planung von Kommunikationskampagnen.

Da kommt der Chef in die Kommunikationsabteilung und beschwert sich: „Mensch, Schulze, ich habe mir Ihre Auswertungen angeschaut. Berauschend war das nicht, kann ich Ihnen sagen. Ihre Anzeigen haben in letzter Zeit immer weniger Resonanz gebracht. Das muss sich ändern. Machen Sie mir ein paar neue Maßnahmenvorschläge. Ich wünsche mir einen bunten Strauß von Ideen." Und der Schulze aus der Kommunikationsabteilung spurt, stellt einen neuen Maßnahmenplan zusammen – und kann damit das eigentliche Kommunikationsproblem nicht lösen, er hat keine Chance. In meiner Praxis erlebe ich, dass ein Großteil der Kommunikationsaktivitäten wie bei Schulze auf der operativen Ebene erdacht und geplant wird. Man verharrt in der Froschperspektive der Maßnahmen und wundert sich, dass man nicht weiterkommt.

Die Mehrzahl der Kommunikationsprobleme lässt sich nicht mit maßnahmenfixierten Manövern lösen. Im Gegenteil, die Probleme verfestigen sich nur, weil man nie zum eigentlichen Ursachenkern vordringt. Wer Kommunikation nur auf der operativen Ebene plant, der macht sich einen Haufen Arbeit, der steht ständig unter Stress, aber kommt kaum voran, weil ihm die Linie und der Überblick fehlen. Kommunikation mit Konzept führt dagegen zu einem Wechsel der Ebene. Man steigt auf, schaut aus der Adlerperspektive mit strategischem Weitblick auf die Probleme, und siehe da: von dort oben sieht die Welt schon ganz anders aus.

Es gibt noch einen zweiten Kardinalfehler, der mir immer wieder begegnet. Die Kommunikationsleute sind allzu sehr auf Sicherheit bedacht. Das

kann man ja irgendwie verstehen, denn sie haben erlebt, wie unberechenbar Kommunikation sein kann, von vielen Zufallsfaktoren abhängig, voller Instabilitätspunkte und immer für eine Überraschung gut. Um aus ihrem Arbeitsplatz keinen permanenten Schleudersitz zu machen, versuchen sie das Risiko zu minimieren, indem sie einen festen konstanten Maßnahmenstamm aufbauen, den sie dann immer wieder mit minimalen Abweichungen wiederholen und wiederholen und wiederholen. Von Runde zu Runde wird die Erfahrungsgrundlage breiter und die Fehlerquote nimmt ab. Bald läuft alles wie geschmiert, die Kommunikationsprofis sind auf der sicheren Seite und stehen beim Chef gut da. Auch in diesen Unternehmen gibt es Konzeptpapiere, aber die Konzepte bestehen in der Regel aus über die Jahre fortgeschriebenen Planungskonstanten, an denen manchmal nur wenig mehr als die Jahreszahlen geändert werden. Fehler! Gute Kommunikation lebt von Veränderung, von Weiterentwicklung. Kommunikation, die nicht voranschreitet, fällt automatisch zurück, verliert an Aufmerksamkeit und Faszination, wird zur Routine und Schablone. Konzepte sind keinesfalls schriftliche Bestätigungen für den Status quo, sondern überzeugende Dokumente der Veränderung. Nicht dass ständig alles über den Haufen geschmissen werden muss, auch Beständigkeit ist ein wichtiger Wert. Aber man sollte erkennen, dass gerade Kommunikation permanent weiterentwickelt und immer wieder frisch durchblutet werden muss. Gute Konzepte wirken regenerativ. Das Erfolgsgeheimnis ist, alte liebgewonnene Regeln in Frage zu stellen und behutsam neue Wege zu gehen. Ich gebe zu, es ist leichter geschrieben als getan, aber gute Kommunikation wirkt vertraut und ungewöhnlich zu gleich. Sie steckt voller Verlässlichkeiten und erfindet sich doch ständig neu.

Es gibt noch ein drittes Problem. Viele Konzepte sind nicht mehr als Verkaufspapiere für spontane Eingebungen. Man hatte eine Idee, möglichst nimmt man gleich die erste Idee, denn die ist bekanntlich die Beste. Um diese Idee herum wird das Konzept gestrickt. Nicht die Koordinaten der realen Ist-Situation bilden die Hauptbezugsgrößen des Konzepts, sondern die Anforderungen der jeweiligen Idee. Um die Idee möglichst gut herzuleiten, wird bisweilen der gesamte konzeptionelle Weg so zurechtgebogen, dass alles schnurgerade auf die Idee zuläuft. Was nicht passt, wird passend gemacht. In Unternehmen und Agenturen traf ich lange Jahre auf eine Kultur, die die Allmacht der Idee postulierte: „Schmidbauer, was willst du? Hauptsache, die Idee ist gut, dann läuft alles andere wie von selbst.“ – Richtig ist, dass eine gute Idee fast immer entscheidend für den Kommunikationserfolg ist. Aber genauso entscheidend ist, dass die Ideenwirkstoffe keine freischwebenden Teilchen sind, sondern das Problem direkt in Angriff nehmen und lösen müssen. Ideen sind nur Mittel zum kommunikativen Zweck und nicht eitler Selbstzweck. Folglich müssen die Kreativen seit ein paar Jahren in die zweite Reihe zurücktreten und sich der Strategie unterordnen, was ihnen bisweilen schwerfällt. Vielleicht könnte man es so zusammenfassen: Ein modernes

Kommunikationskonzept ist ein Schulterschluss aus problemorientierten Strategieentscheidungen und sinnlich fassbarer Kreation.

Ach ja, und noch eins: viele Kommunikationsleute behaupten, keine Zeit und keinen Nerv für Konzepte zu haben. Im Kommunikationsalltag muss es immer schnell und schneller gehen, und da bleibt einfach keine Zeit für konzeptionell durchdachtes Arbeiten. Von wegen! Ein Konzept braucht nicht viel Zeit. Es braucht vielmehr Entschlossenheit und den Mut, klare Entscheidungen auf lange Distanz zu treffen. Eine einsatztaugliche Konzeptskizze kann man mit etwas Übung in ein paar Stunden auf die Beine stellen. Und weil konzeptionelle Kommunikation eine spürbare Entschleunigung mit sich bringt, lohnt sich der Aufwand allemal. Wer mit Konzept kommuniziert und ein Ziel vor Augen hat, der konzentriert sich auf das Wesentliche und muss weniger Menge kommunizieren. Quantität wird durch Qualität ersetzt.

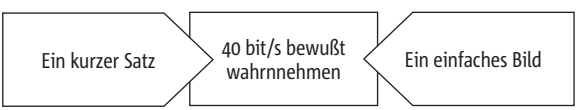
Die Grundlagen der Kommunikation

Unsere Gegenwart ist eine durch Kommunikation konstruierte Wirklichkeit, sagen die Soziologen. Sie haben Recht. Nicht die Realität ist entscheidend, sondern die Kommunikation von der Realität. Man kann das fairste Unternehmen, mit den besten Produkten und dem umfangreichsten Service vertreten, wenn die Leute draußen in Deutschland es nicht mitbekommen, oder aufgrund von Missverständnissen gar ein gegenteiliges Bild verinnerlichen, dann nützen diese inneren Werte nichts. Sie sind ungenutztes Kapital. Gutes spricht für sich? Diese alte Volksweisheit gilt in unserer reizüberfluteten Informationsgesellschaft nicht mehr. Gutes hat keine Chance und stirbt einsam, wenn es nicht professionell kommuniziert wird. Im Umkehrschluss bedeutet das auch, dass es Unternehmen und Produkte gibt, die nicht zu den Besten gehören, aber hervorragend kommuniziert werden. Sie stehen besser da und haben Erfolg. Mit gekonnter Kommunikation kann man also viel bewegen. Früher bekam ich oft zu hören, dass Kommunikation „nice to have“ sei. In Krisenzeiten wurden die Kommunikationsetats als Erste gekürzt. Das hat sich geändert, immer mehr Unternehmen und Institutionen begreifen, dass gute Kommunikation in unserer modernen Gesellschaft eine Frage der Existenz geworden ist.

Bevor ich missverstanden werde, Kommunikation kann trotz allem keine Wunder bewirken. Zwar gibt es in der Branche einige Wunderprediger, die uns glauben machen wollen, dass man mit Kommunikation so ziemlich alles erreichen kann. Egal, wie schlecht das Produkt oder wie langweilig das Thema ist, durch eine knackige Inszenierung wird wie durch Zauberhand ein Knaller daraus. Dem ist aber nicht so. Wenn die Substanz nicht stimmt,

kann die Kommunikation zwar Kosmetik betreiben und kurzfristig Fehler überschminken, aber die unschönen Stellen brechen eher früher als später wieder durch und wirken danach umso drastischer. Tatsache ist, dass Kommunikation fehlende Substanz nicht ersetzen kann. Wenn ich während der analytischen Arbeit zur Erkenntnis komme, dass meinem Kommunikationsobjekt eine solide Wertgrundlage fehlt, dann weiß ich, dass ich mit meinem Konzept auf verlorenem Posten stehen werde. Glaubwürdigkeit entsteht nicht durch schrille Sprüche und krassen Guerilla-Aktionen, sondern durch die Kongruenz von Handeln und Kommunizieren.

Gute Kommunikation ist wichtig, aber kein Selbstläufer. Für die Unternehmens- und Marketingkommunikation wird es immer schwerer, sich bemerkbar zu machen und in die Köpfe der Leute durchzudringen. Den Grund erleben wir täglich. Der Pegel der Kommunikation in unserer Gesellschaft steigt unaufhörlich. Um uns herum schwappt eine wahre Sintflut der Kommunikationsimpulse und der Pegelstand kennt nur noch eine Richtung: nach oben. Der Mensch hat zwar ein geniales Gehirn, ein Wunderwerk der Evolution. Dieses Gehirn hat jedoch einen kleinen, aber entscheidenden Schwachpunkt, das ist der Flaschenhals der bewussten Informationsaufnahme. Bewusst können wir nur sehr, sehr wenig aufnehmen und verarbeiten. Wenn man den Neurologen glauben darf, sind das 40 bits pro Sekunde – das entspricht der Wahrnehmung eines kurzen Satzes oder eines einfachen Bildes. Deshalb hat das Gehirn einen Selektionsmechanismus eingebaut, der unterbewusst alles aussortiert, was nicht relevant erscheint. Da können Unternehmen und Institutionen mit ihren Werbespots und Promotionsaktionen, mit ihren Pressemitteilungen und Internetbannern noch so laut um „Awareness“ buhlen, wenn sie nicht punktgenau den Nerv der Leute treffen, dann interessiert sich niemand dafür.



Doch wie trifft man den Nerv? Ich wurde im Studium Ende der siebziger Jahre auf den Menschen als rational denkenden und entscheidenden Nutzenoptimierer getrimmt. Wenn der Nutzen stimmt, sagte mir der Professor, dann reagiert der Mensch fast wie beim pawlowschen Reflex. Jeder nutze seinen Vorteil, darauf könne man bauen, davon war mein Professor überzeugt. Bis weit in die neunziger Jahre prägte dieses Bild meine Konzeptionsarbeit. Heute weiß ich, dass dieses Bild schlicht und einfach falsch war. Der Nutzenoptimierer – für die Lateiner „homo oeconomicus“ – diente in Wirklichkeit nur als Modell zur Rechtfertigung von wirtschaftlichem und gesellschaftlichem Handeln, mit der Realität hatte das nichts zu tun. Er wurde über Jahrzehnte erfolgreich kommuniziert (!) und bestimmte das Handeln fast aller Akteure.

Meine Kommunikationskonzepte waren in der Folge oft zu kopflastig und zu wenig offen für die emotionalen Aspekte der Zielgruppenansprache. Seit einigen Jahren habe ich den Standpunkt gewechselt und gehe in meinen Konzepten von emotional geprägten Menschen und Gruppen aus. Und siehe da, die Ansprache funktioniert wesentlich besser.

Der Mensch wird zu einem hohen Prozentsatz von seinem Unterbewusstsein gesteuert, der wie ein Autopilot funktioniert. Das Unterbewusstsein, mit Milliarden von assoziativen Erfahrungsmustern in Bereitschaft, trifft beständig in jeder Situation des Lebens Vorhersagen, was als Nächstes geschieht. Treffen die Vorhersagen ein, geht es automatisch weiter. Gewohntes, Normales und Konventionelles bleibt nicht im Gedächtnis hängen. Erst wenn etwas passiert, was anders ist und aus dem Rahmen der Vorhersage fällt, dann wird das Bewusstsein zugeschaltet. Kommunikation, die lediglich Gewohntes reproduziert, die auf gängigen Assoziationen und generischen Begriffen aufbaut, die hat keine Chance. Ausreichend „merk-würdig" ist nur, was aus dem Rahmen fällt und eine Idee anders ist. Erfolgreiche Kommunikation ist kontrollierte Abweichung von der Norm.

Damit nicht genug, das Ungewöhnliche muss zugleich auch sinnlich fassbar transformiert und transportiert werden. Denn, wie bereits erwähnt, unser Gehirn steckt voller assoziativer Muster, die in Bruchteilen von Sekunden aufgerufen und verkettet werden. Alle Muster basieren auf Bildern, alle Verkettungen sind episodisch. Darum berührt Kommunikation umso intensiver und dauerhafter, je direkter sie die Sinne anspricht, je klarer sie mit Bildern und Geschichten arbeitet. Alles andere kann man im wahrsten Sinne des Wortes vergessen. Wer nicht emotional stimuliert und emotional berührt, der läuft ins Leere.

Auch auf die Gefahr hin, mich zu wiederholen: Erfolgreiche Kommunikation ist immer (ausnahmslos immer!) emotional. Emotion ist wie ein Vergrößerungsglas. Sie kann selbst kleine Dinge ins Riesige vergrößern. Emotion ist das zentrale Aktivierungssystem der Menschen. Die emotionale Seite der Kommunikation muss also im Konzept stets mitgedacht werden. Das gilt auch, wenn es sich um die Ansprache von Politikern oder Unternehmensvorständen handelt. Die würden es zwar nicht zugeben, aber sie reagieren oft noch stärker über den Bauch als Otto Normalbürger. Manche Wissenschaftler behaupten sogar, dass Rationalität in Wirklichkeit nichts anderes als ein vorgeschobenes Erklärungsmuster für emotionales Handeln ist.

Kommunikation ist immer auch soziale Interaktion und muss Ausdruck sozialer Wertschätzung sein. Es gelten die sozialen Regeln, kein Unternehmen, keine Institution kann sich darüber hinwegsetzen. Das heißt, die Unternehmens- und Marketingkommunikation muss sich fair und konsistent

verhalten, sie darf nicht mit falschen Karten spielen, sonst verliert sie Respekt und Reputation. Daran halten sich manche Unternehmen und Institutionen nicht. Im sozialen Sinne scheinen sie wie Autisten oder Psychopathen zu agieren. Ich empfehle, das Verhalten einiger Konzerne in die vertrauten Sphären des privaten Bekannten- und Freundeskreises zu übersetzen. Wie würde ein vergleichbar inkonsistentes Verhalten im eigenen sozialen Netzwerk ankommen?

Durch die aktuellen Entwicklungen steigen die Kommunikationsanforderungen und werden immer komplexer. Die Kommunikationsbranche hat darauf mit einer Ausdifferenzierung der Kommunikationsarbeit reagiert. Neue Kommunikationsfacetten entstehen, die punktgenaue Kommunikationsaufgaben erfüllen. Für die neuen Facetten werden klangvolle neue Namen gefunden wie „Issue Management", „Social Media", „Chance Communications" oder „Corporate Citizenship". Durch den Facettenreichtum gewinnt für mich eine uralte Grundregel enorm an Bedeutung: Der Mensch nimmt die Kommunikation immer als Ganzes wahr. Je größer das Orchester der Kommunikation wird, desto mehr Gewicht bekommen die Rolle des Dirigenten und die Stimmigkeit der Partitur, ansonsten würde alles in Kakophonie enden. Aus diesem Grund haben die teilweise ziemlich eindimensionalen Sichtweisen von Werbung und PR in der Kommunikation der Zukunft keine Chance mehr. Mit einer klassischen Werbekampagne allein ändert man kein Image mehr. Professionell organisierte Pressearbeit allein schafft nicht genügend öffentliche Präsenz. Es geht nur gemeinsam. Das moderne Konzept verweigert sich den Schubladen und verbindet die Einzeldisziplinen zum großen Orchester der Kommunikation. Das Kommunikationskonzept ist zukünftig einzig der durchgreifenden Problemlösung verpflichtet.

Überhaupt werden gerade viele alte Wahrheiten und Machtverhältnisse der Kommunikationsbranche über den Haufen geworfen. Denn mit dem Internet öffnet sich eine ganz neue Galaxie der Kommunikation. Alle Grenzen sind aufgehoben. Medien wie Fernsehen, Radio oder Printmagazine werden über kurz oder lang mit dem Internet verschmelzen und ihre alte Form verlieren. Die Medienbranche wehrt sich zwar vehement dagegen (schließlich geht es nicht nur um Medien, sondern auch um Märkte und damit um viel Geld), aber die Verhältnisse sind schon ins Rutschen geraten und nichts kann sie mehr aufhalten. Medien und Kommunikation befinden sich in einem tiefgreifenden Wandel. Die Anforderungen steigen. In dieser Situation wäre Kommunikation ohne Konzeption grob fahrlässig. Die Herausforderungen der Zukunft sind nur zu bewältigen, wenn wir mit systematischen Konzepten in die Zielgruppenansprache gehen, wenn wir lernen, unsere Kommunikationsaktivitäten langfristig und umsichtig zu planen.

Die Definition des Konzepts

Wenn ich bisweilen aufgefordert werde, mit einem Satz zu erklären, was ein Konzept ist, dann antworte ich prompt: „Ein Konzept ist, dass man denkt, bevor man lenkt." – In meinen Vorlesungen an der Hochschule formuliere ich es etwas genauer: „Das Kommunikationskonzept nimmt auf Basis einer gründlichen Analyse mit klar strukturierten strategischen Entscheidungen Kurs auf eine angestrebte Problemlösung". Eigentlich logisch! Wer mit Konzept arbeitet, der legt nicht einfach spontan los und schüttelt einen Einfall aus dem Ärmel. Er hält erst einmal inne, tritt zurück, betrachtet die Lage der Dinge aus der Distanz und analysiert, was er sieht. Aufgrund der Lageeinschätzung legt er im nächsten Schritt die strategischen Koordinaten fest. Erst danach kommen die kreativen Ideen und konkreten Maßnahmen ins konzeptionelle Spiel. Sie werden entlang der Strategiekoordinaten geordnet und miteinander verknüpft. Eine solche systematische Planungsweise sollte Grundlage für jedes kommunikative Handeln sein.

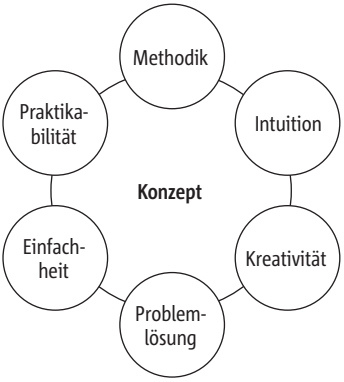
Vom Grundverständnis her ist ein Kommunikationskonzept ein strategischer Entwurf. Ich als Konzeptioner bin in diesem Sinne der Architekt der Kommunikation – und keinesfalls der Handwerker. Es kommt beim Entwurf nicht auf kleine Details an. Präzise Umsetzungsplanung spielt noch keine Rolle. Das Konzept konzentriert sich auf die Konstruktion der grundlegenden und tragenden Teile des kommunikativen Gebäudes.

Das weite Feld der Kommunikation ist unbeständig, komplex und immer für eine Überraschung gut. Da hilft nur ein durchdachtes Konzept. Es zieht Richtschnüre mitten ins unübersichtliche Gelände, an denen sich die Kommunikation später in der Umsetzung orientieren kann. Die **Konzeptionsmethodik** beinhaltet die für das Richtschnurziehen notwendigen Regeln und Werkzeuge. In den nächsten Kapiteln des Buches stelle ich Schritt für Schritt den Einsatz der Regeln und Werkzeuge dar. Meine Darstellungen basieren ausschließlich auf praxiserprobten Erfahrungswerten. Alle Schritte habe ich im Konzeptionsalltag unzählige Male eingesetzt und weiterentwickelt. Allen, die in die Konzeption einsteigen, rate ich dringend, sich anfangs eng an die Methodik zu halten. Erst mit zunehmender methodischer Fertigkeit darf man sich dann die eine oder andere konzeptionelle Freiheit erlauben.

Die Methodik ist wichtig, allerdings ist ein methodisch richtiges Konzept nicht automatisch auch ein gutes Konzept. Zusätzlich braucht es eine gehörige Prise **Intuition**. Jeder von uns hat das dazu nötige Einfühlungsvermögen parat, denn schließlich kommunizieren wir ununterbrochen von der ersten Sekunde unseres Lebens an. „Man kann nicht nicht kommunizieren!" sagte Paul Watzlawick ganz richtig. Über die Jahre hat sich jeder einen enormen kommunikativen Erfahrungsschatz angeeignet. Man ist ein versierter Kom-

munikationsexperte im Zwischenmenschlichen geworden und kann diesen Schatz durchaus auch für die institutionelle Kommunikationsarbeit nutzen. Keine Angst! Zwischenmenschliche und institutionelle Kommunikation unterscheiden sich nicht grundlegend. Mit der nötigen Vorsicht lassen sich private Erfahrungswerte auf die institutionelle Kommunikation hochskalieren. Ich nutze die methodischen Werkzeuge, höre aber zugleich stets auch auf meine Intuition. Auf die richtige Balance kommt es an, damit schlagkräftige Kommunikationskonzepte entstehen.

Eine dritte Zutat gehört neben Methodik und Intuition auf jeden Fall zum Rezept eines guten Konzeptes. Das ist die **Kreativität**. Kreativität stellt sicher, dass Kommunikation nicht in ausgefahrenen Bahnen stecken bleibt, sondern eine eigene unverwechselbare Linie entwickelt, die herausragt und sich einprägt. Kreativität ist die Kraft, die jeder Kommunikationskampagne Ausstrahlung gibt. Ohne Kreativität wirkt ein Konzept immer irgendwie seelenlos und blutarm.



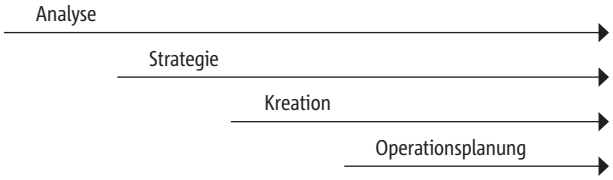
Jeder Arbeitsschritt des Konzeptes kennt nur eine Zielrichtung – nämlich das anstehende Kommunikationsproblem zu lösen. Trotz aller Kreativität ist Konzeption also keine freie Kunst, sondern ohne Wenn und Aber der **Problemlösung** verpflichtet. In jeder Sekunde und mit jeder Faser des Konzeptes muss an der Lösung gearbeitet werden.

Besagte konzeptionelle Problemlösung überzeugt durch ihre **Einfachheit**. Je komplexer das Problem, desto einfacher und schlüssiger sollte sich die Lösung entwickeln. Kurz gesagt: Die Kunst der Konzeption liegt in der Reduktion. Der Weg zum einfachen Konzept mag im Einzelfall steinig sein und über viele Stationen laufen, die Anstrengungen darf man dem fertigen Konzept aber keinesfalls ansehen. Im Gegenteil! Es liest sich geradezu genial einfach. Diejenigen, die über das Konzept entscheiden und es umsetzen, verstehen sofort, worum und wohin es geht. Alle können die konzeptionelle Schrittfolge vor ihrem geistigen Auge nachvollziehen: Das passt!

Praktikabilität gewinnt ein Konzept, wenn es sich nicht am theoretisch Optimalen, sondern am praktisch Machbaren orientiert. Es entwickelt einen Lösungsweg, den alle beteiligten Akteure in der zur Verfügung stehenden Zeit mit den vorhandenen Ressourcen bewältigen können. Ein Konzept darf nie über das Ziel hinausschießen und die Akteure überfordern, denn dann landet es unausweichlich in der Versenkung.

Die Struktur des Konzepts

Zur Strukturierung von Kommunikationskonzepten wurden in den letzten Jahren ganz unterschiedliche Modelle entwickelt. Die Stationen auf dem methodischen Weg variieren, jeder wandelt die Schrittfolge ein wenig ab und sucht seine eigene individuelle Gangart. Da gibt es das „9-Phasen-Modell" des PR-Kollegs oder die „7-Stufen-Rakete" von Klaus Dörrbecker und vieles mehr. Schaut man sich die gängigen Modelle näher an, dann fällt auf, dass sie alle auf der gleichen elementaren Vorgehensweise basieren. Jedes moderne Kommunikationskonzept ist in seinem Ursprung immer ein Viersprung aus Analyse, Strategie, Kreation und Operation.



Mit jedem Kommunikationskonzept extrapoliert man die Fakten und Erfahrungen der gegenwärtigen Situation in die Zukunft. Das ist eine fragile Sache mit vielen Unwägbarkeiten. Damit dennoch ein gangbarer Weg in die Zukunft entsteht, muss man alle maßgeblichen Bestimmungsfaktoren der Gegenwart kennen und einschätzen. Aus diesem Grund steht am Anfang jedes Konzepts eine gründliche Analyse. Ausgehend von der Richtgröße der Problem- und Aufgabenstellung wird der Stand der Dinge zum gegenwärtigen Zeitpunkt recherchiert und analysiert. Das Ziel ist eine möglichst hohe Transparenz. Die analytische Arbeit kann je nach Problemstellung viel Zeit und Aufwand kosten, aber es führt kein Weg daran vorbei. Denn wer später in der strategischen Konzeptionsphase den Kurs im Blindflug zu bestimmen sucht, der stürzt mit hoher Wahrscheinlichkeit ab.

Vor allem, wenn Kommunikationsverantwortliche schon länger in ihrer Materie arbeiten, meinen sie, sich den analytischen Teil sparen und gleich mit der Strategie beginnen zu können: „Wir wissen doch, wo wir stehen!" – Das ist ein Trugschluss! Alles fließt – und zwar schneller als man denkt. Da die Verhältnisse heutzutage flüchtig und instabil sind, kann es quasi über Nacht zu

neuen Relationen und Konstellationen kommen. Deshalb muss die Analyse stets topaktuell auf der Höhe der Zeit sein. Ich für meinen Teil entwickle kein Konzept ohne sorgfältige Analyse, sie ist für mich unersetzlich.

Danach folgt die strategische Phase des Konzepts. Während der Konzeptionsverantwortliche in der Analyse noch gehalten ist, neutral und unvoreingenommen an die Arbeit zu gehen, muss er jetzt Farbe bekennen und sich festlegen. Auf Basis der Erkenntnisse der Ist-Situation werden die notwendigen Entscheidungen für die Zukunft getroffen. Da Konzeption, wie bereits erwähnt, Veränderung bedeutet, sind in dieser Phase durchaus weitreichende Entscheidungen erforderlich. Um lediglich den Status quo nahtlos fortzusetzen, bräuchte es kein Konzept. Das Streben der Strategie ist es, den Kommunikationsprozess unter Kontrolle zu bringen und deshalb bestimmt die Strategie alle maßgeblichen Prozessfaktoren: Zielgruppen, Zielsetzung, Positionierung, Dachbotschaften und so weiter. Es geht in dieser konzeptionellen Phase nur um die richtungweisenden „Landmarks“ entlang des Prozessweges. Die Strategie gibt damit einen fest umrissenen Orientierungsrahmen für die anschließenden Maßnahmen vor, begibt sich aber selbst an keiner Stelle in den konkreten Kontext der Maßnahmenplanung.

Der dritte Konzeptionsschritt ist eigentlich ein riesengroßer Sprung. Denn eine gelungene Kreation bringt jedes Konzept gewaltig nach vorne. In der kreativen Phase wird über die Leitideen der grafischen und textlichen Gestaltung nachgedacht. Wie übersetzt man die Intentionen der Strategie in einprägsame Bilder, Slogans und Storys? Wie schafft man es, in den Köpfen der Zielgruppe auch in Zeiten der Kommunikationsüberflutung sinnlich fassbare Anker zu werfen? Die Ideen der kreativen Phase prägen später die gesamte Kommunikationsarbeit. Je stärker ihre Zugkraft, desto größer die Resonanzchancen. Bleibt man in der Kreation dagegen auswechselbar und banal, dann ist die spätere Umsetzung nur ein Schatten ihrer selbst.

Die operative Umsetzungsplanung schließt sich als vierter und letzter Konzeptionsschritt an. Sie beschreibt den optimalen Einsatz der Mittel und Maßnahmen im vorgegebenen Planungszeitraum. Die Strategie hat die große Linie zum Ziel vorgegeben und die Maßnahmen formieren sich entlang dieser Linie. Die Maßnahmen ordnen sich unter, sie sind die Mittel zum strategischen Zweck. Ihr Zweck ist es, alle Probleme zu lösen und mit möglichst geringem Mittelaufwand das vorgegebene Ziel zu erreichen.

Die Entstehung eines Konzepts

Wie viel Zeit braucht man für ein Konzept? Das kommt ganz darauf an. Bei überschaubaren Problemfällen benötige ich, wenn alle Fakten auf dem Tisch

liegen und ich sofort in die Analyse einsteigen kann, rund ein bis zwei Tage. An mittleren Konzepten arbeite ich bis zu einer Woche, mein Rekord liegt bei einem Monat Arbeitszeit, aber das war eine seltene Ausnahme. Für die eigentliche Konzeptionsarbeit gilt die Devise: Hohe Konzentration! Ich empfehle, das Konzept an einem Stück in einer Art Klausur durchzuziehen, möglichst nicht ständig unterbrochen von Anrufen, Sitzungen und anderen Alltagsroutinen. In das Konzept einsteigen und sich hinein versenken, ohne Unterbrechung und Ablenkung durcharbeiten – nichts ist der Qualität eines Konzepts dienlicher. Auch rate ich vom großem Aufwand bei der Konzeptentwicklung ab. Ich kenne Unternehmen, die zum Zwecke der Konzeption einen eigenen Lenkungsausschuss gründen, der sich dann in einem monatelangen Hickhack mit unzähligen Abstimmungsrunden durch die konzeptionelle Schrittfolge kämpft. Das Konzept wird dadurch nicht besser, sondern fast immer schlechter. Schnelle, schlanke Konzeptionsprozesse versprechen einen weit größeren Erfolg.

Man sollte sich auf jeden Fall vorher einen groben Zeitplan für die Entwicklung des Konzepts aufstellen – vom ersten Briefinggespräch bis zur Präsentation der Arbeitsergebnisse. So weit möglich, sollte der Plan eingehalten werden. Gefährlich ist es, erst „auf den letzten Drücker“ in Schwung zu kommen, denn das geht erfahrungsgemäß zu Lasten der Qualität.

Die Hälfte meiner Konzepte entsteht in Gruppenarbeit, die andere Hälfte nehme ich als Einzelkämpfer in Angriff. Beides hat seine Vor- und Nachteile. Als Einzelkämpfer kann man die Richtung bestimmen und ohne Störungen auf das Ziel zuarbeiten. Allerdings übersehen Einzelkämpfer allzu leicht wichtige Faktoren entlang des Weges. Bisweilen bleibt bei ihnen an kritischen Stellen auch der Kopf leer und nichts geht mehr. In der Gruppenarbeit gibt es solche Blockaden nur selten. Vielen Köpfen fällt in der Regel wesentlich mehr ein als einem allein. Allerdings muss dazu die Chemie der Gruppe stimmen. Falls es Bedenkenträger oder Profilneurotiker in der Gruppe gibt, dann kann das den konzeptionellen Arbeitsprozess bis zum Stillstand abbremsen. Es empfiehlt sich, schon vor dem Start zu entscheiden, ob das Konzept im Alleingang oder im Teamwork entstehen soll.

Überblick. Grundlagen von Kommunikation und Konzeption

1. **Sich unterscheiden** – In Zeiten der uferlosen Kommunikationsüberflutung können Sie sich nur durchsetzen, wenn sich Ihre Kommunikation mit aller Entschlossenheit vom Gewohnten unterscheidet. Gute Kommunikation ist kontrollierte Abweichung von der Norm.

2. **Auf Veränderung setzen** – Konzept ist gleichbedeutend mit Veränderung. Deshalb brauchen Sie nicht gleich alles über den Haufen zu werfen. Es kommt darauf an, mit Augenmaß die Richtung zu ändern und neue Wege zu gehen.

3. **Mit Gefühl kommunizieren** – Egal welche Zielgruppe Sie ansprechen, sie ist immer stark emotional gesteuert. Deshalb muss Ihr Konzept die emotionale Ebene der Kommunikation mitdenken. Gute Kommunikation fühlt sich echt und reizvoll an.

4. **Soziale Kompetenz beweisen** – Da Kommunikation ein sozialer Prozess ist, sollten Sie sich an die Regeln halten. Nur wenn sie konsistent kommunizieren, bauen Sie bei den Zielgruppen Glaubwürdigkeit und Vertrauen auf.

5. **In Bildern und Geschichten denken** – Das Gehirn braucht eine sinnesstarke Ansprache, die assoziativ gut fassbar und episodisch angelegt ist. Je besser sich die Zielgruppe ein Bild machen kann, desto größer sind die Resonanzchancen.

6. **Immer aufs Ganze gehen** – Ihr Konzept bezieht das gesamte moderne Kommunikationsspektrum ein und setzt aus der großen Palette genau die Instrumente ein, die optimal zur Problemlösung beitragen.

7. **Mit System konzipieren** – Ihr nächstes Kommunikationsproblem gehen Sie mit Konzept an. Sie entwickeln auf Basis einer gründlichen Analyse die zentralen strategischen Leitlinien, in die dann adäquate Kommunikationsmaßnahmen eingepasst werden.