

Jörg Pfannenberg | Anne Tessmer | Manuel Wecker

# Die Kommunikationsstrategie entwickeln

111 Tools ready-to-use



SCHÄFFER  
POESCHEL

# **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Die Kommunikationsstrategie entwickeln



Jörg Pfannenberger/Anne Tessmer/Manuel Wecker

# Die Kommunikationsstrategie entwickeln

111 Tools ready-to-use

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-4554-2      Bestell-Nr. 10347-0001  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-4556-6      Bestell-Nr. 10347-0150

Jörg Pfannenberger/Anne Tessmer/Manuel Wecker  
Die Kommunikationsstrategie entwickeln  
1. Auflage, Juli 2019

© 2019 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): Katharina Stangler/JP KOM, Visual Generation  
Illustrationen im Innenteil: Stephanie Mazagg

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner  
Lektorat: Elke Schindler, Spabrücken  
Satz: La Ultima, Marianne Wagner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag  
Ein Unternehmen der Haufe Group

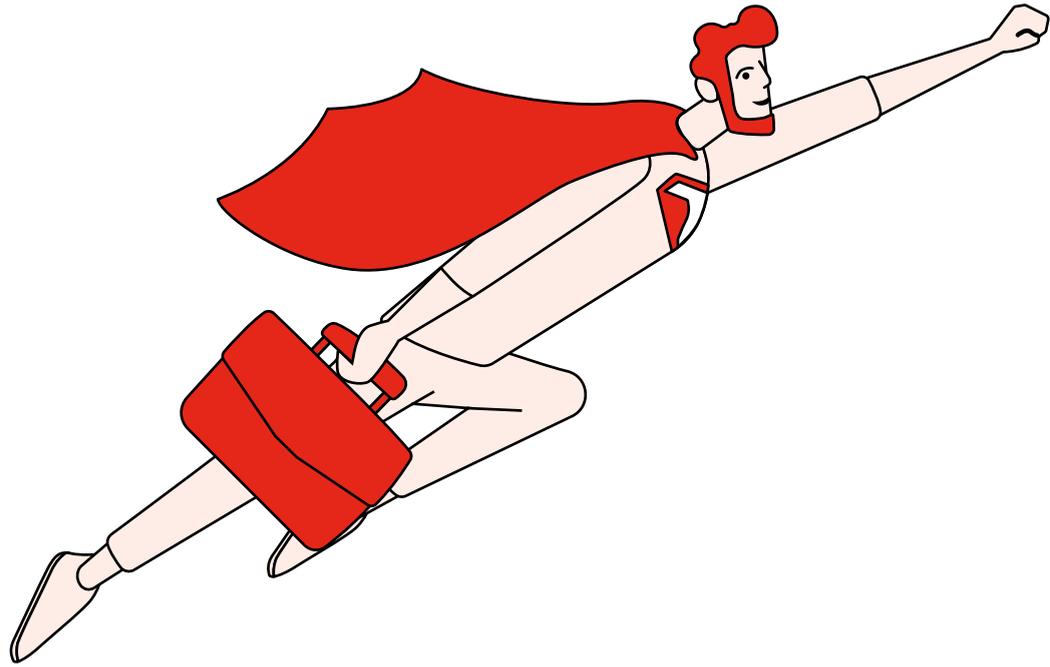
# INHALT

<b>1</b>	<b>Die Kommunikationsstrategie entwickeln: Inhalte, Prozess und Gütekriterien</b> .....	11	<b>2.2.2</b>	<b>Reputation und Kommunikationsverhalten</b> .....	42
	Kommunikationsstrategien folgen dem Prozess des Projektmanagements .....	12	Tool 5	Imageuntersuchung/Reputationsquotient .....	42
	Strategieprozess: Abfolge von Management-Tools .....	18	Tool 6	Vertrauensbarometer.....	46
	Gütekriterien für Strategieprozess und Entscheidungsvorlage.....	18	Tool 7	Commitment Index.....	50
	Formale Kriterien.....	19	Tool 8	Cultural Due Diligence.....	54
	Inhaltliche Kriterien.....	20	Tool 9	Communications Audit .....	58
<b>2</b>	<b>Tools für die Entwicklung von Kommunikationsstrategien</b> .....	24	<b>2.2.3</b>	<b>Wettbewerbsanalyse</b> .....	62
<b>2.1</b>	<b>Aufgabe</b> .....	24	Tool 10	Analyse: Positionierung/Botschaften im Markt .....	62
Tool 1	Debriefing.....	26	Tool 11	Wettbewerbsvergleich Medienportfolio .....	64
<b>2.2.</b>	<b>Analyse</b> .....	30	Tool 12	Wettbewerbsvergleich Massnahme .....	66
<b>2.2.1</b>	<b>Stakeholder und Issues</b> .....	32	Tool 13	Synopse Content.....	68
Tool 2	Stakeholder und Issues.....	32	<b>2.2.4</b>	<b>Stakeholder und ihre Mediennutzung</b> .....	70
Tool 3	Issue Mapping .....	36	Tool 14	Persona .....	70
Tool 4	Digitale Netzwerkanalyse .....	38	Tool 15	Mediennutzung der Stakeholder.....	74
			Tool 16	Befragung zur Mediennutzung: Persona-Ansatz .....	76
			Tool 17	Touchpoint-Analyse nach Medienarten .....	78
			Tool 18	Journalist Survey .....	80

2.2.5	<b>Analyse von Medien</b> .....	82	Tool 36	Sprachanalyse nach Schulz von Thun .....	130
Tool 19	Media-Richness-Analyse .....	82	Tool 37	Balanced Brandcard .....	134
2.2.6	<b>Analyse Zusammenfassung</b> .....	84	2.3.4	<b>Strategie</b> .....	136
Tool 20	Gap-Analyse .....	84	Tool 38	Value Proposition Canvas .....	136
Tool 21	SWOT-Analyse.....	87	Tool 39	Strategische Hebel .....	140
2.3	<b>Strategische Planung</b> .....	92	Tool 40	Koorientierung .....	144
2.3.1	<b>Stakeholder und ihre Ressourcen</b> .....	94	Tool 41	Strategische Allianzen .....	148
Tool 22	Stakeholder-Kompass nach Rolke.....	94	Tool 42	Jägerzaunmodell .....	150
Tool 23	Arena-Modell .....	96	Tool 43	Szenariotechnik .....	152
Tool 24	Buying Network .....	100	Tool 44	SWOT über Szenarien .....	156
Tool 25	Mediale Aktivitäten und Issues der Stakeholder .....	102	Tool 45	Inbound Marketing Funnel .....	158
2.3.2	<b>Zielsetzungen</b> .....	104	Tool 46	Kanalstrategie .....	162
Tool 26	Strategy Map mit Engpassanalyse.....	104	Tool 47	Software-Architektur.....	164
2.3.3	<b>Botschaften und Storyline</b> .....	108	2.3.5	<b>Kreation</b> .....	166
Tool 27	Positionierungsanalyse: Polaritätenprofil .....	108	Tool 48	Kreative Leitidee .....	166
Tool 28	Positionierungskreuz.....	110	Tool 49	Naming .....	168
Tool 29	Botschaften, Fokus auf Kundenbenefits .....	112	Tool 50	Markenbild.....	170
Tool 30	Botschaftenpyramide .....	114	Tool 51	Moodboard .....	172
Tool 31	Storyline: AIDA-Formel .....	116	Tool 52	Bewertungsmatrix Look & Feel .....	174
Tool 32	Corporate Story .....	118	Tool 53	Elemente der Story .....	176
Tool 33	Storyline: Issue Surfing.....	120	Tool 54	Storyentwicklung: Fragetechnik .....	179
Tool 34	Optimierung der Storyline .....	124	Tool 55	Erzählpatterns .....	182
Tool 35	Priorisierung Themen nach Stakeholdern.....	128	Tool 56	Erzählpattern Heldenreise .....	184

<b>2.4</b>	<b>Maßnahmen</b> .....	188	<b>2.4.4</b>	<b>Customer/Stakeholder Journey</b> .....	226
<b>2.4.1</b>	<b>Maßnahmenportfolio</b> .....	190	Tool 74	Customer Journey im Brand Funnel .....	226
Tool 57	Medienportfolio systematisch .....	190	Tool 75	Stakeholder Journey im Loyalty Loop .....	228
Tool 58	Maßnahmen IST/SOLL: Positionierungskreuz .....	194	Tool 76	Use Case .....	232
Tool 59	Medienportfolio IST/SOLL: Groundswell-Stufen.....	196	Tool 77	Network-Diagramm.....	234
Tool 60	Content-Marketing-Modell .....	198	<b>2.4.5</b>	<b>Zeit- und Kostenplanung</b> .....	236
Tool 61	Implementierungsstufen .....	200	Tool 78	Budget .....	236
<b>2.4.2</b>	<b>Maßnahmenentwicklung</b> .....	202	Tool 79	Maßnahmenplan.....	238
Tool 62	Auswertung Redaktionspläne .....	202	Tool 80	Gantt-Diagramm .....	240
Tool 63	Sitemap und Nomenklatur der Rubriken.....	204	<b>2.5</b>	<b>Controlling</b> .....	246
Tool 64	Struktur der Webseite inkl. Meshing .....	206	<b>2.5.1</b>	<b>Strategisches Controlling und Reporting</b> .....	248
Tool 65	Inhalte von Regionalen Webseiten .....	208	Tool 81	Scorecard .....	248
Tool 66	Master Sitemap (Tabellarisch).....	210	Tool 82	Dashboard .....	252
Tool 67	Erläuterungen in Text und Gestaltung .....	212	<b>2.5.2</b>	<b>Inhaltsanalysen</b> .....	254
<b>2.4.3</b>	<b>Maßnahmenrealisierung</b> .....	214	Tool 83	Medienresonanzanalyse .....	254
Tool 68	Drehbuch und Storyboard .....	214	<b>2.5.3</b>	<b>Befragungen</b> .....	257
Tool 69	Foto-/Videobriefing.....	216	Tool 84	Recall-/Recognition-Test.....	257
Tool 70	Medienfamilie: Naming und Design .....	218	Tool 85	Perception Profiles.....	260
Tool 71	Maßnahmenbeschreibung .....	220	Tool 86	Net Promoter Score .....	262
Tool 72	Wireframe und Mockup .....	222			
Tool 73	Meshing-Landkarte .....	224			

2.5.4	<b>Testings und Vergleiche</b> .....	264	Tool 100	Disney-Methode .....	299
Tool 87	Mystery Testing.....	264	Tool 101	Kopfstand .....	302
Tool 88	A/B-Testing .....	266	Tool 102	Differenzieren (SCAMPER-Methode).....	304
Tool 89	Kosten-Nutzen-Analyse .....	268	<b>3.3 Agile Tools</b> .....		306
2.5.5	<b>Monitoring</b> .....	270	Tool 103	Kundennutzen-Matrix .....	306
Tool 90	Social-Media-Monitoring .....	270	Tool 104	Innovation Games® .....	308
Tool 91	Ranking-Monitoring (SEO) .....	272	Tool 105	Prototyping.....	308
Tool 92	Webanalytics .....	274	Tool 106	Storytelling.....	312
Tool 93	Usability Test .....	278	Tool 107	Rollenspiel.....	316
Tool 94	Conversion Rate .....	282	Tool 108	Lego® Serious Play®.....	319
Tool 95	Maturity Path .....	284	<b>3.4 Visuelle und semantische Stimulation</b> .....		322
<b>3 Kreativ-Tools</b> .....		288	Tool 109	Bildstimulation (visuelle Synektik) .....	322
<b>3.1 Ideengenerierung</b> .....		288	Tool 110	Morphologischer Kasten.....	324
Tool 96	Brainstorming .....	290	<b>3.5 Projekttool</b> .....		326
Tool 97	Brainwriting 6-3-5-Methode .....	292	Tool 111	Ideenstreckbrief.....	326
Tool 98	Mind Mapping.....	294	Quellen .....		329
<b>3.2 Perspektivenwechsel</b> .....		296	Bildnachweise .....		337
Tool 99	6 Thinking Hats.....	296	Die Autoren.....		339





# 1 DIE KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE ENTWICKELN: INHALTE, PROZESS UND GÜTEKRITERIEN

Die Strategieentwicklung gehört zu den wertvollsten und komplexesten Leistungen, die Kommunikationsverantwortliche in Unternehmen, Organisationen und Agenturen erbringen. Dabei sind die Ansprüche an die Strategie und das Management der Kommunikation in den letzten Jahren gestiegen. Die Gründe liegen in der immer komplexeren Umwelt mit immer unübersichtlicheren Stakeholder-Konstellationen, in der Vielfalt der Issues, in der zersplitterten Medienlandschaft und dem neuen Mediennutzungsverhalten. Außerdem hat das Portfolio an verfügbaren Maßnahmen durch die sozialen Medien und weitere digitale Anwendungen, wie zum Beispiel Augmented, Mixed und Virtual Reality oder das Internet of Things, ständig Erweiterungen

erfahren. Nicht zuletzt hat der strategische Beitrag von Kommunikation für den Unternehmens-/Organisationserfolg in der Management-Theorie wie auch in der Unternehmensführung inzwischen Anerkennung gefunden.

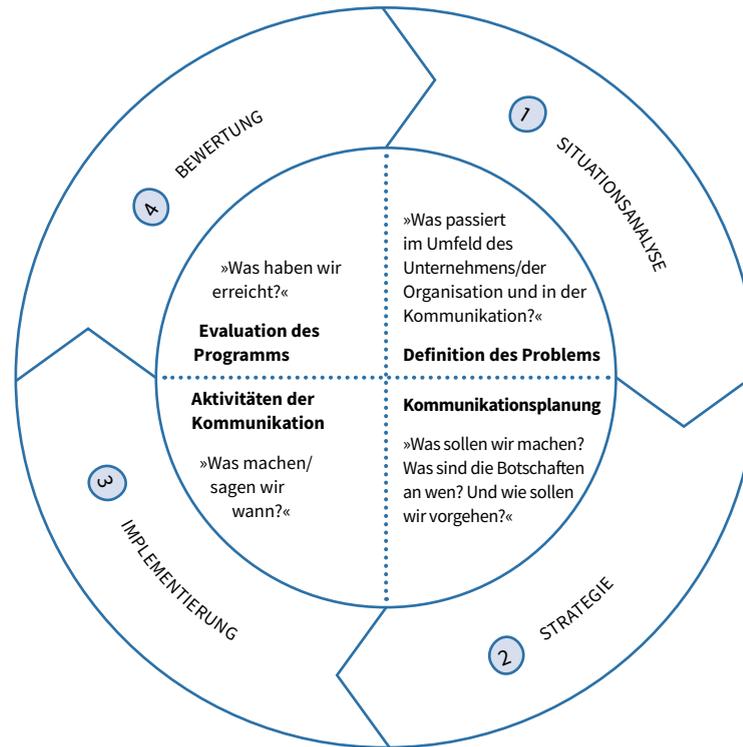
Damit steigen allerdings auch die Ansprüche an die Kommunikation. Wer in Unternehmen und anderen Organisationen etwas bewirken und dafür auch ein Budget erhalten will, muss einen Entscheidungsvorschlag machen. Dies sollte explizit und schriftlich geschehen. Wenn es um die Strategie der Kommunikation geht, tragen diese Entscheidungsvorschläge traditionell das Label »Kommunikationskonzept«.

Der Gegenstand (Scope) dieser Konzepte kann die Unternehmenskommunikation, die interne Kommunikation, die Finanzkommunikation oder auch die Marketing-Kommunikation sein, und natürlich auch integrierte Kommunikation (Kampagnen), die mehrere dieser Kommunikationsfelder in einer zeitlichen und medialen Dramaturgie verbindet. Darüber hinaus gibt es Strategien für Themenbereiche (z. B. Veränderungskommunikation, Innovationskommunikation), Maßnahmengruppen (z. B. Werbekonzept, Digitalstrategie) und Konzepte für Projekte. Weiterhin unterscheiden sich Kommunikationsstrategien nach dem Zeitraum, für den sie planen (zum Beispiel Jahreskonzept).

# Kommunikationsstrategien folgen dem Prozess des Projektmanagements

Wie alle Strategien sind auch Kommunikationskonzepte grundsätzlich nach dem vierstufigen Prozess des Projektmanagements strukturiert: Analyse, Strategie, Maßnahmen und Controlling. Das vierstufige Modell des Kommunikationsprozesses von Cutlip/Center/Broom (2006) gibt einen Überblick über die Aufgaben und Leitfragen in den Phasen zur Entwicklung von Kommunikationsstrategien.

## Vierstufige Entwicklung des Kommunikationsprozesses



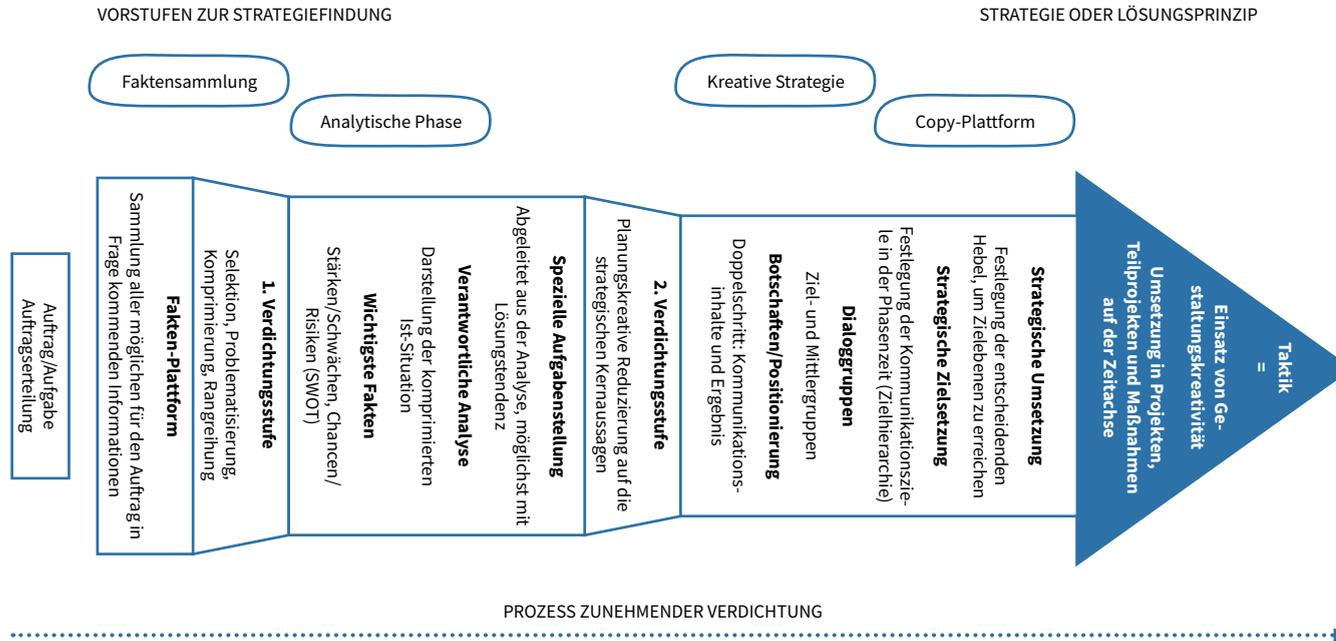
(nach Cutlip/Center/Broom 2006)

In Deutschland gebührt das Verdienst, den Prozess des Projektmanagements auf die Strategieentwicklung der Kommunikation übertragen zu haben, dem Trainer Klaus Dörrbecker. Durch seine Seminare und Trainings sind in den 1970er- und 1980er-Jahren

Hunderte von Kommunikationsmanagern gegangen, die später Führungspositionen in Unternehmen, Agenturen und anderen Organisationen bekleidet haben. Dementsprechend sind die Grundzüge dieses Modells bis heute prägend sowohl in Forschung und Lehre als

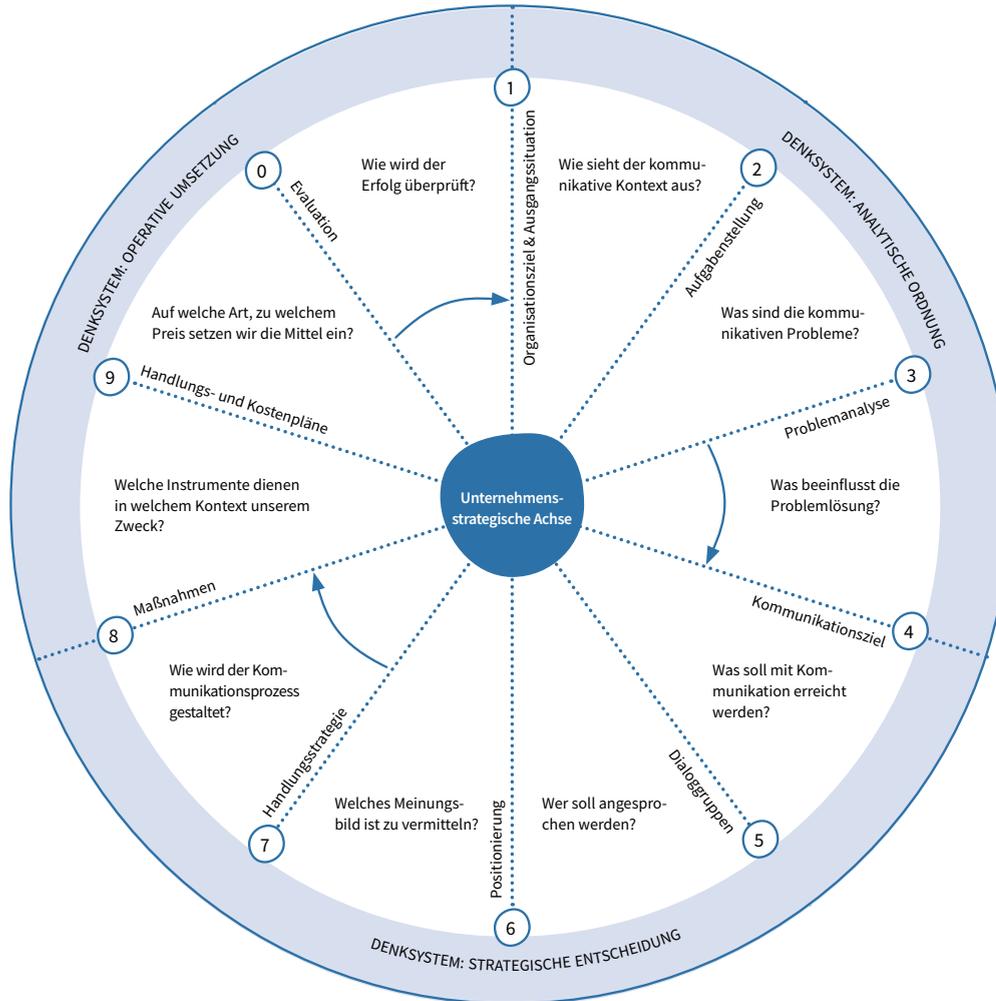
auch in der Praxis – und auch wesentliche Anbieter von Seminaren in Deutschland setzen bis heute darauf auf.

## Die Dörrbecker'sche Rakete



(nach Szyszka 2008)

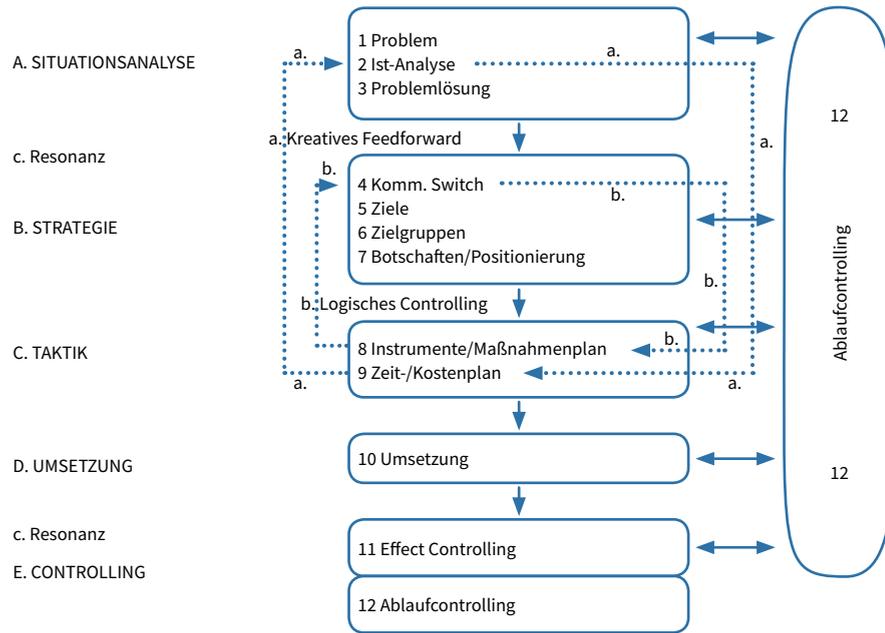
# Regelkreis Strategische Kommunikation



Weitere Schemata von deutschen Wissenschaftlern und Praktikern folgen im Wesentlichen dem vierstufigen Prozessmodell, so die Vorschläge von Leipziger (2009) und Merten (2013). Diese Modelle zeigen durch ihre Struktur als Regelkreise auf, dass die Ergebnisse des Controllings in die Analysephase einfließen und damit der Strategieprozess in der nächsten Periode von neuem beginnt. Bei Leipziger ist die *Evaluation* in die Implementierungsphase – die operative Umsetzung mit Maßnahmen – integriert, daher reduziert sich das Modell auf drei Phasen. Bei Merten wird dagegen die Implementierung ausdifferenziert in Taktik mit *Instrumenten, Maßnahmenplan und Zeit-/Kostenplan* sowie *Umsetzung*, und es entstehen fünf Phasen mit zwölf Schritten. Offensichtlich werden hier Strategieentwicklung (Planung) und deren Umsetzung (Implementierung) gleichgesetzt.

(nach Leipziger 2009)

### Münsteraner Schule: PR-Konzeption in 12 Schritten



(Merten 2013)

Das Modell von Pelz (2004) zielt auf die Entwicklung von Online-Kampagnen. Es folgt ebenfalls dem Vierschritt *Analyse – Strategie – Maßnahmen – Controlling*, hier ergänzt um den ersten Teil *Aufgabe*. Dem Scope Online-Kampagne entsprechend, weisen die Prozessschritte für die Strategieentwicklung im Zeitalter integrierter und digitaler Kommunikation Inhalte auf, wie *Kunden-/Stakeholderanalyse (Benchmarking), Kreative Leitidee, Content: Botschaften/Storyline, Kanalstrategie, Mediennutzung in der Customer Journey, Meshing, Design, User Experience, Governance* und *Wirksamkeit des Mediamixes*. Das Modell setzt in den Prozessschritten bekannte Tools aus Management und Marketing ein. Es stellt unter *Aufgabe und Zielsetzungen* offensichtlich die Verbindung zwischen operativen und kommunikativen Zielsetzungen her. Allerdings sind die Zielsetzungen abweichend von der typischen Abfolge im Projektmanagement zusammen mit der Aufgabenstellung behandelt – und damit vor der Analyse der Situation. Doch können Zielsetzungen nur auf der Basis des IST-Zustandes sauber definiert werden.

## Kommunikationsplanung – Erstellung einer Online-Kampagne

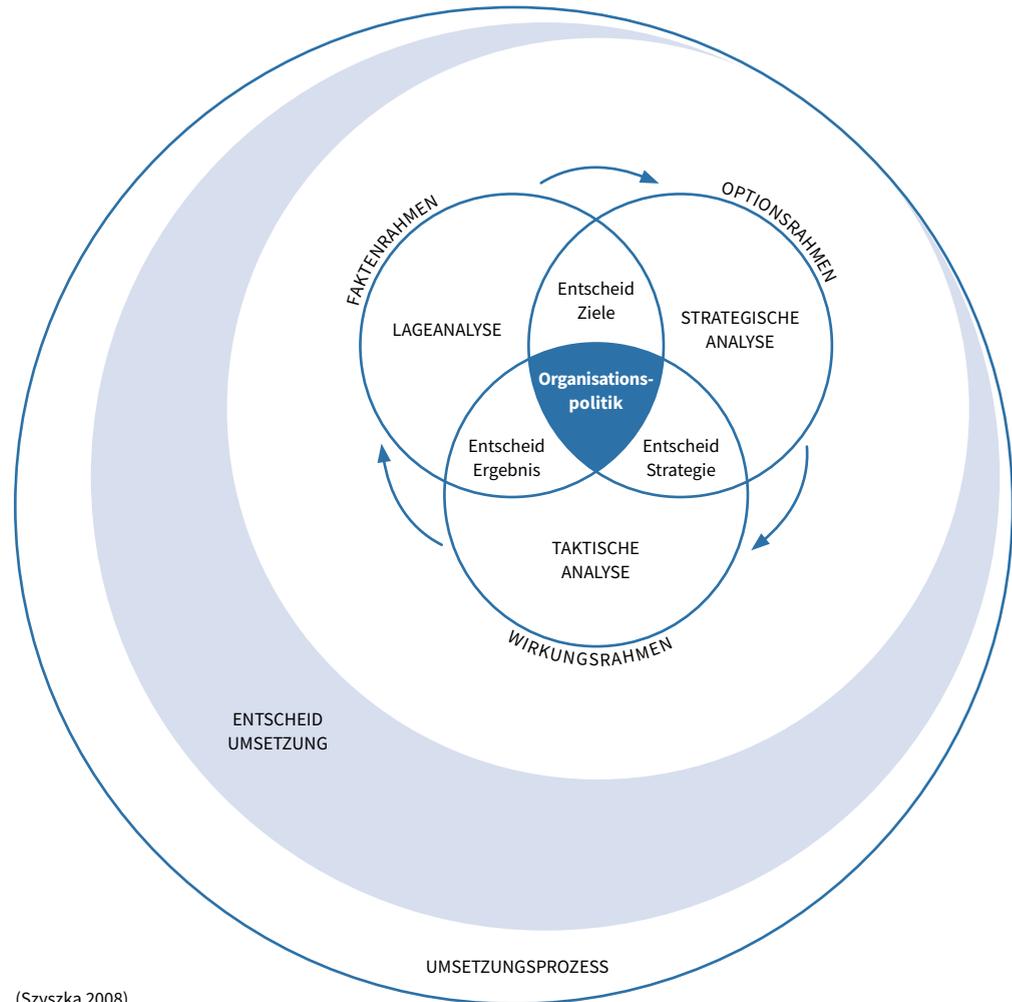


(Pelz 2004)

Das Interaktive Analyse- und Entscheidungsmodell von Szyszka (2008) entwickelt das zirkuläre (rekursive) Modell von Leipziger weiter. Szyszka fokussiert auf die Vorgehensweise – den Prozess. Dabei ist unklar, ob das Modell beschreibend oder normativ zu verstehen ist. Die Periodizität (der Planungszeitraum) ist nicht spezifiziert: Je nach Entscheidungsebene kann das von Szyszka beschriebene bzw. aufgestellte rekursive Verhalten im Tagesgeschäft oder auch in der Jahresplanung oder für eine andere Periode greifen. Als Anleitung für die Strategieentwicklung bzw. die Erstellung einer dementsprechenden Entscheidungsvorlage (Kommunikationskonzept) ist das Modell von Szyszka kaum verwendbar.

Die hier vorliegende Toolbox für die Strategieentwicklung der Kommunikation fokussiert auf Tools des Kommunikationsmanagements, die für die Strategieentwicklung von Kommunikation eingesetzt werden können. Methoden des General Managements, die Kommunikation mit anderen Funktionen wie Controlling, Einkauf, Strategie und HR gemeinsam hat, werden nicht behandelt (vgl. dagegen Anonym 2017). Als Ziel der Strategieentwicklung wird die Erstellung einer Entscheidungsvorlage (Kommunikationskonzept) angesehen. Dementsprechend ist die Gliederung dieser Toolbox, die dem vierstufigen Prozess des Projektmanagements plus vorgeschalteter Aufgabenstellung folgt, auch als Vorschlag für die Gliederung des schriftlichen Entscheidungsvorschlags zu verstehen.

## Interaktives Analyse- und Entscheidungsmodell (AE-Modell)



(Szyszka 2008)

## Strategieprozess: Abfolge von Management-Tools

Bei Dörrbecker, Leipziger und auch bei vielen Journalisten und Praktikern, die nach wie vor die Kommunikations- und Marketingabteilungen von Unternehmen und Organisationen und nicht zuletzt Agenturen bevölkern, stellt sich die Strategieentwicklung unverändert als Handwerkskunst dar, die durch die Erfahrung des Beraters/des Teams beglaubigt werden soll.

Doch werden heute an Kommunikationsstrategien in Unternehmenskommunikation und Marketing Anforderungen wie im General Management bzw. wie an die Strategien anderer Bereiche und Zentralfunktionen gestellt (vgl. Statements von Ansgar Zerfaß in Selbach 2018, S. 45). Beratungsunternehmen und Wissenschaftler insbesondere an den Business Schools entwickeln seit den 1980er-Jahren Modelle und entsprechende Werkzeuge (Tools), um Aufgaben im Management von Unternehmen standardisiert und damit effizient, wirkungsvoll und transparent lösen zu können (vgl. Statement von Christoph Lautenbach in Selbach 2018, S. 45).

Dementsprechend müssen in die Entwicklung von Kommunikationsstrategien die Prozesse und Tools des Managements Einzug halten. Strategieentwicklungen müssen heutzutage – so wie in Unternehmensberatungen und in der Unternehmensführung schon seit langem – als Management-Prozess mit transparenten Tools erfolgen (vgl. Selbach 2018, S. 45 f.). Nur wenn der Strategieentwicklungsprozess als Sequenz von aufeinanderfolgenden Arbeitsinstrumenten konfiguriert ist, entstehen nachvollziehbare

und überzeugende Entscheidungsvorlagen, in denen die Strategie der Kommunikation an die Strategie des Unternehmens/der Organisation angedockt wird (vgl. dagegen zur Praxis des Kommunikationsmanagements die Befragung von Universität Leipzig/Lautenbach Sass 2018, dargestellt in Selbach 2018, S. 46 f.).

Dieses Buch stellt 111 Tools für die Entwicklung von Kommunikationsstrategien vor und beschreibt ihre Anwendung. Dabei sind die Tools den typischen Phasen des Strategie-Entwicklungsprozesses – Aufgabe, Analyse, Strategische Planung, Maßnahmen und Controlling – zugeordnet. Die Tools liegen fertig zur Benutzung vor, die theoretischen Hintergründe und Modelle werden erläutert, musterhafte Eintragungen in die Tools erleichtern die Arbeit mit ihnen. Zur Generierung von Ideen im Rahmen der Strategieentwicklung werden 16 Kreativwerkzeuge zur Verfügung gestellt.

Die Tools sind in der Praxis erprobt und ermöglichen einen einfachen Einstieg in die Strategieentwicklung der Kommunikation. Einsetzbar sind sie sowohl in Einzelarbeit als auch in der Moderation von Workshops mit Teams.

## Gütekriterien für Strategieprozess und Entscheidungsvorlage

Während es zahlreiche Prozessmodelle für die Strategieentwicklung und – implizit – Strukturvorschläge für die Entscheidungsvorlage gibt, finden sich in der Literatur keine expliziten Kriterien für die Bewertung

von Prozessschritten und/oder Ergebnissen. Damit bleibt unklar, wodurch sich eine gute Kommunikationsstrategie von einer schlechten unterscheidet.

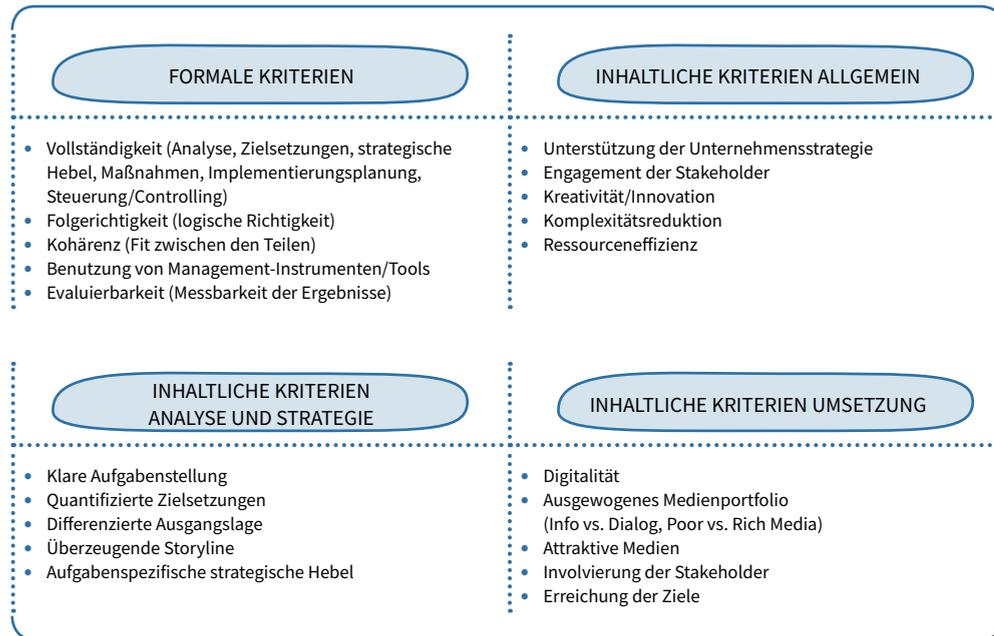
Erste Anhaltspunkte können die Kriterienlisten für Awards geben. So werden die PR Report Awards seit 15 Jahren nach drei gleichgewichteten Kriterien vergeben (PR Report 2017):

- Kreativität/Innovation: Inwiefern wurden bei den Maßnahmen neue/innovative Wege beschritten?
- Zielerreichungsgrad: Inwiefern wurden die definierten Ziele erreicht?
- Ressourceneffizienz: Verhältnis der eingesetzten Ressourcen (Budget, Manpower) zum Outcome

Für die Strategie-Preise der InKometa-Awards, eines 2018 erstmals vergebenen Preises für interne Kommunikation, haben wir für die Jury die aktuelle Literatur zum Thema Konzeptionslehre und Kommunikationsstrategie (Merten 2013, Nothaft/Bentele 2013, Röttger 2009, Storck 2015, Zerfaß 2010) sowie Theorien zur Strategie und zum ressourcenbasierten Strategieansatz (Mintzberg/Ahlstrang/Lampel 2002) ausgewertet. Außerdem wurden Kriterien der allgemeinen Logik angewendet. Dies hat zu einem Katalog mit 20 Kriterien in vier Gruppen geführt (vgl. Abb.), deren Ausprägung vom Fachausschuss der Jury auf einer Skala von 1 bis 5 bewertet wird (SCM 2018).

Dieser Kriterienkatalog ist zu umfangreich und zu komplex, um in der praktischen Strategiearbeit ziel führend zu sein. Dementsprechend schlagen wir Gütekriterien für Kommunikationsstrategien vor, die sowohl für die Bewertung einzelner Prozessschritte als auch der Entscheidungsvorlage verwendet werden können.

## Kriterien für die Bewertung von Kommunikationsstrategien der InKometa Awards



(nach SCM 2018)

Im Folgenden machen wir einen Vorschlag für Gütekriterien für Konzeptionen/Kommunikationsstrategien, bestehend aus drei formalen und vier inhaltlichen Kriterien.

## Formale Kriterien

**Spezifisch für die Aufgabenstellung.** Die Situationsbeschreibung, die Zielsetzungen und die Strategie sowie die Maßnahmen und ihre Evaluation (Controlling) sind Lösungen für die in der Aufgabenstellung gestellten Anforderungen. Dies ist für jede einzelne Aussage und jeden Vorschlag zu prüfen. Was sich trivial anhört, ist in vielen Strategieentwicklungen und Kommunikationskonzepten nicht die Praxis. Die beteiligten

Experten und Führungskräfte folgen eigenen Agenden und Vorlieben, anstatt sich immer wieder zu fragen: Zahlt diese Analyse, zahlt dieser Vorschlag tatsächlich in die Lösung der Aufgabe ein? Gibt es möglicherweise Modelle und Vorschläge, die dies besser leisten?

**Aussagenlogische Richtigkeit.** Die Aussagen in den Teilen der Entscheidungsvorlage sind diesen Teilen richtig zugeordnet; die Teile der Konzeption enthalten ausschließlich Aussagen entsprechend der Überschrift – dies ist an den Sprachmustern der Aussagen erkennbar. Das heißt, der Teil Aufgabe enthält ausschließlich Sätze und Grafiken zur Aufgabenstellung, der Teil Analyse ausschließlich Aussagen über die Situation etc. Die *Aufgabenstellung* enthält typischerweise den Scope der Tätigkeit, die operativen Zielsetzungen heruntergebrochen auf erste Kommunikationsziele sowie Aussagen über die Art des Dokuments. Die *Analyse* der Situation enthält Aussagen über IST-Zustände, es erfolgt kein Vorgriff auf Zielsetzungen oder strategische Hebel. Aussagen in der Situationsanalyse sind typischerweise im Indikativ Präsens abgefasst, die Sätze von Zustandsbeschreibungen weisen typischerweise schwache Verben auf. Zielsetzungen sind Zustände in der Zukunft, dementsprechend sind auch hier die Verben schwach, das Tempus kann Präsens oder Futur sein. Botschaften sind als gewünschte Inhalte, wie sie in den Köpfen der Stakeholder verankert werden sollen, zu texten. Aussagen in der *Strategie* verbinden eine Zielsetzung mit einem oder mehreren strategischen Hebeln (Maßnahmenbündeln), typischerweise in der Struktur Finalsatz, Aussage (»Um X zu erreichen, machen wir Y«). Kern von *Maßnahmen* ist die Beschreibung von Aktivitäten – dies ist typischerweise an handlungsstarken Verben erkennbar. Typische Prüffragen lassen die Fehler in diesem Bereich erkennen: Sind die Aussagen den Teilen der Strategie/des Konzepts

richtig zugeordnet? Gibt es unnötige Wiederholungen (Redundanzen)? Gibt es Unschärfen im aussagenlogischen Status des Entscheidungsvorschlags, die den Entscheider/Leser der Vorlage verwirren könnten?

**Kohärenz zwischen den Teilen.** Diese ist im Strategieprozess immer wieder zu prüfen. Vor allem jedoch muss die Entscheidungsvorlage in der Qualitätsprüfung auf mögliche Inkohärenzen kontrolliert werden. Die entsprechenden Aussagen müssen entweder getilgt bzw. es müssen die entsprechenden Ergänzungen in den anderen Teilen vorgenommen werden. Die Leitfragen im Prüfprozess sind: Gibt es für jede Aussage in der Situationsanalyse mindestens ein Ziel? Für jedes Ziel mindestens einen strategischen Hebel? Für jeden strategischen Hebel mindestens eine Maßnahme, die ihn realisiert? Und setzt umgekehrt jede Maßnahme einen strategischen Hebel um und antwortet damit auf eine Zielsetzung, die wiederum aus einer vorher dargestellten Situation resultiert?

## Inhaltliche Kriterien

**Lösungs-/Handlungsorientierung.** Die Zielsetzungen, die Strategie und insbesondere die Maßnahmen zielen auf die Lösung der spezifischen Kommunikationsaufgabe. Allgemeine Problemtiefungen und prinzipielle Aussagen über die Welt (»Räsonieren«) sind nicht zielführend – dies schließt auch ethische Prinzipien ein. Die Leitfragen lauten hier: Sind die Vorschläge spezifisch für die Aufgabe? Beschreiben die Vorschläge eine Handlung der Kommunikationsverantwortlichen?

**Kreativität/Innovation.** Während sich Kreativität auf die Botschaften, die Gestaltung und die Maßnahmen bezieht, zielt Innovation eher auf die strategischen Hebel und die technische Realisierung. Maßstab für die Bewertung der kreativen Leistung und der Innovationskraft sind die Ergebnisse von Best-Practice-Research und Benchmarking. Die Leitfragen lauten dementsprechend: Sind die Vorschläge in der Entscheidungsvorlage so kreativ und/oder innovativ, dass sie die relevante Benchmark übertreffen?

**Realisierbarkeit.** Die Realisierbarkeit wird idealerweise durch Experten in dem Gebiet beurteilt. Realisierbarkeit faltet sich in Dimensionen auf wie: Sind die notwendigen Ressourcen in der Organisation vorhanden? Verfügen die Mitarbeiter mit den notwendigen Kompetenzen über genug Zeit? Sind die Vorschläge technisch realisierbar – z. B. in der bestehenden digitalen Systemumgebung?

**Kosteneffizienz.** Die strategischen Hebel und die wesentlichen Maßnahmenpakete werden daraufhin beurteilt, welche von ihnen das optimale Verhältnis von Kosten und Nutzen erzielen. Als Nutzen wird das Erreichen der Zielsetzungen angesehen, Maßstab sind die dafür definierten Key Performance Indicators (KPIs). Das Ergebnis der Kosten-Nutzen-Analyse erlaubt die optimierte Allokation der vorhandenen Ressourcen auf die strategischen Programme und Einzelmaßnahmen. Die Leitfrage lautet hier: Welche der vorgeschlagenen Maßnahmen verfügen über das beste/das nächstbeste Kosten-Nutzen-Verhältnis (eingesetzte Ressourcen vs. erzielte Benefits)?

## Gütekriterien für Konzeptionen/Kommunikationsstrategien

FORMAL	1	2	3	4	5
1. Spezifisch für Aufgabenstellung					
2. Aussagenlogische Richtigkeit					
3. Kohärenz zwischen Teilen					
INHALTLICH	1	2	3	4	5
1. Lösungs-/Handlungsorientierung					
2. Kreativität/Innovation					
3. Realisierbarkeit					
4. Kosteneffizienz					

1 Nicht erfüllt ..... bis ..... in hohem Maße 5





# 2 TOOLS FÜR DIE ENTWICKLUNG VON KOMMUNIKATIONS-STRATEGIEN

## 2.1 Aufgabe

Scope und Aufgabe

Marktumfeld und operative Ziele

Kommunikative Ziele und Stakeholder

Strategische Vorgaben

Angefragte Leistungen

Jede Strategie hat einen Gegenstandsbereich (Scope) für den sie Lösungen bereitstellt, z. B. die Mitarbeiterkommunikation, die Einführung eines neuen Produkts, die Kommunikation zu einem umstrittenen Sachverhalt. Über den Scope wird die Aufgabe definiert, Aufgabenstellungen ohne Gegenstandsbereich bleiben diffus: Das Arbeitsfeld muss definiert sein.

Kommunikation in Unternehmen und Organisationen ist kein Selbstzweck. Deshalb ist es für die Entwicklung der Kommunikationsstrategie unverzichtbar, die operativen (z. B. Steigerung des Verkaufs, Zusammen-

arbeit der Mitarbeiter) und strategischen/finanziellen Ziele zu verstehen, die durch Kommunikation unterstützt werden sollen. Dies alles – Unternehmenstätigkeit und Kommunikation – findet in einem Marktumfeld statt, z. B. dem Arbeitsmarkt, dem Absatzmarkt, dem Finanzmarkt etc.

Gleichzeitig mit dem Scope gibt das Briefing die kommunikativen Zielsetzungen im Gegenstandsbereich vor. Das sind Kommunikationsziele, von denen der Auftraggeber überzeugt ist, dass sie das Unternehmen/die Organisation bei der Erreichung der operativen und strategischen Ziele unterstützen.

Oft macht der Auftraggeber bereits in der Aufgabenstellung strategische Vorgaben für den Lösungsweg. Dies mögen Besonderheiten des Geschäftsmodells oder kulturelle Konstanten sein, Erfahrungen aus vorherigen Projekten, möglicherweise spielen auch persönliche Überzeugungen oder Vorlieben eine Rolle.

Der Scope wird konkretisiert durch die zu erbringenden Leistungen, die mit der Aufgabenstellung angefragt sind. Dies sind die »Must-have«-Maßnahmen.

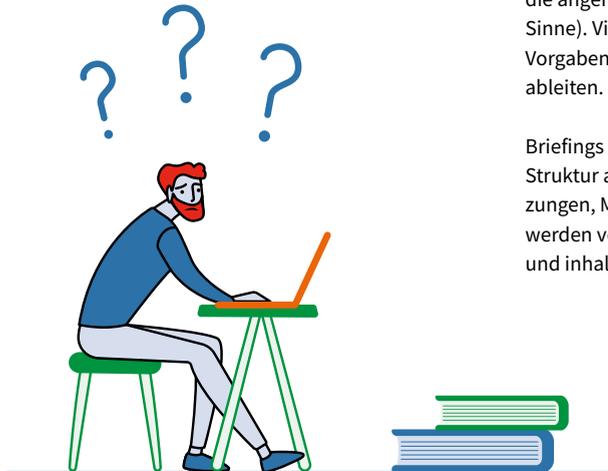
# TOOL 1 DEBRIEFING

## Leitfrage

Worin besteht die Aufgabe, die mit der Kommunikationsstrategie bewältigt werden soll?

## Zielsetzungen

- Den Gegenstandsbereich der Aufgabe klar definieren
- Ein gemeinsames Verständnis der Aufgabe zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer herstellen
- Die Kommunikationsaufgabe in die Strategie des Unternehmens einbetten
- Kriterien für die Qualitätsprüfung der Konzeption gewinnen



## Umsetzung

Die Begebung der Aufgabenstellung (Briefing) für die Entwicklung der Kommunikationsstrategie kann auf vielfältige Weise geschehen: mündlich, schriftlich in Prosa, als PowerPoint-Folie (PPT) oder in einer Kombination dieser Kommunikationskanäle.

Themen und Qualität von Briefings variieren in der Praxis stark. Idealerweise enthält das Briefing Angaben über den Scope und die Aufgabe der Kommunikationsstrategie, über den operativen bzw. strategischen Hintergrund (zum Beispiel in Marketing/Sales oder in Mergers & Acquisitions), das Marktumfeld (regulatorische Rahmenbedingungen, Wettbewerb etc.) sowie die kommunikativen Zielsetzungen und die angefragten Leistungen (Scope im engeren Sinne). Viele Auftraggeber machen auch strategische Vorgaben, die sich aus der Unternehmensstrategie ableiten.

Briefings weisen oftmals keine stringente logische Struktur auf. D. h. Situationsbeschreibungen, Zielsetzungen, Markthintergründe und Maßnahmenideen werden vermischt, es gibt Wiederholungsstrukturen und inhaltliche Lücken. Deshalb fasst der Auftragneh-

mer im Debriefing strukturiert zusammen, wie er die Aufgabe verstanden hat.

Das schriftliche Debriefing ist im Regelfall die Gesprächsgrundlage für ein Debriefing-Gespräch bzw. einen Debriefing-Call. Darin stellt der Auftragnehmer Rückfragen/vertiefende Fragen zur Aufgabe und/oder holt zusätzliche Informationen ein, stellt das richtige Verständnis der Aufgabenstellung sicher, lotet ggf. auch kulturelle oder sonstige Konstellationen im Buying Center (vgl. Tool 24) aus und prüft teilweise auch schon die Akzeptanz für erste Lösungsansätze beim Auftraggeber. Das Debriefing geht als Aufgabenstellung in die Konzeption ein.

Die Arbeitsschritte für das Debriefing sind:

1. Die relevanten Informationen werden aus dem Briefing-Dokument gezogen. Jede Information wird auf eine Karte geschrieben.
2. Die Informationen werden den Kategorien des Debriefing-Tools zugeordnet.
3. Die Informationen werden in eine werbefachliche bzw. Management-Sprache überführt.
4. Fehlende Informationen werden ergänzt bzw. als Fragestellung an den Auftraggeber formuliert.

