

© 2008

Ein Rahmenwerk strategischer Kommunikation

Klaus Oestreicher

Senior Lecturer

Worcester Business School, University of Worcester

Henwick Grove, Worcester WR2 6AJ, United Kingdom
k.oestreicher@worc.ac.uk

Ein Rahmenwerk der strategischen Kommunikation

1. Von der Strategie

Die Zunahme der Orientierung von Unternehmen in Richtung strategischer Kommunikation soll Anlass sein, den Begriff Strategie näher zu betrachten und ein aus zwei Hauptelementen bestehendes Rahmenwerk vorzustellen, das der Praxis gute Dienste leistet und brancheneunabhängig für alle Kommunikationsmaßnahmen einsetzbar ist. Strategische Kommunikation ist ein wesentlicher Ansatz wertorientierter Ausrichtung und stellt dabei sicher, dass Kommunikation den Unternehmenszielen stringent zuarbeitet. Es scheint, ohne das KISS-Prinzip vernachlässigen zu wollen, jedoch, dass vielerorts die volle Wirkung guter Ansätze noch nicht erreicht wird, weil wesentliche Grundlagen der Strategie nicht angewendet werden.

Strategie per se ist ein komplexes Feld, das in einem Unternehmen eine umfassende Orientierung erfordert. Der Begriff Strategie wird dem griechischen *strategos*, die Kunst der Generäle, zugeordnet. Ein Tenor dieser Kunst ist das Gesetz der Kausalität, Cause und Effect, oder des Wenn – Dann. Diese Kausalität bezieht sich aber nicht alleine auf die Arbeit der Kommunikatoren. Es ist von Bedeutung, dass das gesamte Geflecht der Organisation eines Unternehmens darauf aufgebaut und abgestellt wird.

Strategie alleine ist das bedeutende und tragende Element, eminent wichtig, will man Zukunftsorientierung über die Bedeutung des rein Verbalen heben. Aber es gehört mehr dazu: Egal in welcher Funktion in einem Unternehmen gearbeitet wird, es sollte immer eine dreistufige Form der Hierarchie gezielt zum Einsatz kommen: 1.) Strategie, 2.) Taktik, 3.) Operative – ganz analog militärischer Denkweise. Ein oft gemachter Fehler ist der, dass Strategie und Taktik verwechselt werden oder ineinander fließen. Die strikte Trennung ist jedoch zur Sicherung von Erfolgen unbedingt einzuhalten. Der preußische General von Clausewitz verdeutlicht diesen Unterschied: Taktik ist „[d]ie Lehre vom Gebrauch der Streitkräfte im Gefecht“. Die Strategie hingegen „ist die Lehre vom Gebrauch der einzelnen Gefechte zum Zweck des Krieges“. Das mag zunächst vielleicht militaristisch klingen, doch bereits 1986 wiesen Trout und Ries in ihrem Buch „Marketing Warfare“ darauf hin, dass Marketer wie Generäle reden, aber selten danach handeln und Kotler zitiert 2002 eine unbekannt Quelle, „[w]ir brauchen Schlachtpläne, keine Geschäftspläne“. Die Härte der Auseinandersetzungen in Zeiten des Hyper-Wettbewerbs ist Beleg dafür, wie richtig und wichtig diese Gedanken sind. Um Lou Gerstner (IBM) zu zitieren: „Wir kämpfen immer noch den gleichen Kampf, nur hat mittlerweile jemand das Schießpulver erfunden.“ Möchte man von einer ersten Lehre sprechen, dann

gewinnt nicht der, der am lautesten, sondern derjenige, der am Stringentesten kommuniziert. „Geschrei“ jedenfalls kürzt keine Sieger auf den Märkten.

Für die Praxis der Kommunikation bedeutet diese Dreiteilung zunächst die konkrete Formulierung zumindest eines strategischen Ziels. Dieses Ziel entspricht der Ideallinie einer Geraden, vom Ausgangspunkt *A* (Istsituation) zum Zielpunkt *B* (Sollsituation). Die Einhaltung dieser Ideallinie ist natürlich rein theoretisch, denn äußere, wie innere Kräfte eines Unternehmens bedingen, dass Hindernisse überwunden, umgangen oder paralysiert werden. Märkte mit ihren vielen Einflussfaktoren, wozu insbesondere der Wettbewerb zählt, werden nicht tatenlos zusehen, wenn ein Unternehmen auf ein vorteilhaftes Ziel zusteuert. Hat man aber eine Ideallinie in Form strategischer Zielsetzung definiert, dann ist es bedeutend einfacher Anpassungen und Maßnahmen so einzurichten, dass sie immer möglichst eng an der Linie operieren. Wer kennt nicht den Satz, „wir müssen bekannter werden“? Dies ist keine Strategie, allenfalls rudimentäres Wunschdenken. Strategisch formuliert hieße das z.B.: Marke *A* soll im Markt *B* um *C* Prozent in *D* Monaten in der Bekanntheit steigen. Das sind in diesem Beispiel vier konkrete Zielsetzungen.

Mit solch detaillierten und dringend erforderlichen Parametern hat der Kommunikator die benötigten Vorgaben, (s)eine strategische Leitlinie. Nun ist er in der Lage den taktischen Planungsprozess zu beginnen. Es darf dabei nochmals auf das militärische Denken zurückgegriffen werden. Die Wahl der Waffen wird nun entscheidend: Online, offline, multichannel sind dabei nur drei von vielen Optionen. Aber, wie später noch explizit erläutert wird, auch Ressourcen, Stakeholder, Reichweite eines Unternehmens spielen hierbei eine gravierende Rolle. Jedoch ist es die taktische Wahl, die Festlegung der Gefechtsbedingungen und -felder, die erlaubt, im Rahmen der Möglichkeiten eines Unternehmens den vorteilhaften Einsatz verfügbarer Kräfte zu platzieren. Das Feld der Taktik bleibt in vielerlei Literatur unbeachtet, die von der Strategie direkt zur Operativen überleitet, was die Gefahr birgt, dass Operativen verpuffen, da zu viele Fronten eröffnet werden. Das ist in der Praxis sehr oft nachvollziehbar. Darum sei, sozusagen als Vorschlag für eine zweite Lehre, vermerkt: Die Taktik zu überspringen bedeutet schnell, auf zu vielen Feldern gleichzeitig zu agieren, Kräfte zu zersplittern, anstelle, wie es Strategen von Sun-Tzu bis von Clausewitz beschreiben, die volle Konzentration verfügbarer Kräfte am Entscheidungspunkt zum Einsatz zu bringen.

Dies vorausgesetzt folgt erst die operative Phase, gelenkt durch die Kanäle gewählter taktischer Ausrichtungen, die aktiv für den nötigen und individuell möglichen Druck auf die Zielgruppen sorgt. Ihr Ziel

ist es, sich dem strategischen Ziel progressiv und fokussiert zu nähern. Ob es dabei um Mailings, Newsletter, Anzeigen oder ähnliche Interventionen handelt, ist nicht nur eine Frage der Zielsetzung, sondern auch der Inhalte. Bedeutend jedoch ist, dass die strategische Klammer und der taktische Überbau die Operativen lenken und leiten, was einer deutlichen Erhöhung der Schlagkraft entspricht und, ganz wichtig, bei geübtem Einsatz das eingesetzte Budget schont. Selbstverständlich ist dabei, dass analytische Grundlagen Lenkung und Leitung mit beeinflussen. Nicht nur Marketing beginnt mit *R*, Research, Gleiches gilt auch für die Kommunikation.

Soweit betrachtet heißt das zunächst, dass dieses konsequente Handlungs- und Gedankengut Bestandteil aller Unternehmensaktivitäten werden sollte. Das Konzept des *permanenten Überlebenskampfes eines Unternehmens* ist dabei ein wichtiger Grundgedanke. Dieses Konzept ist keinesfalls theoretischer Natur, sondern resultiert aus den gravierenden, in der Praxis zu beobachtenden Veränderungen der Unternehmenslandschaft. Ein Blick auf die Veränderungen der Fortune Top 500 der letzten Jahre zeigt, welche Kräfte, die auch vor größten Konzernen nicht halt machen, hier am Werk sind. Addiert man hierzu die Erkenntnis, dass Kommunikation eine der bedeutendsten Kräfte unternehmerischer Wertentwicklung ist, kommt man sicher schnell zu der Erkenntnis, wie wichtig dies heute auf den turbulenten Märkten ist.

Strategische Kommunikation selbst wächst dabei über das Feld der Öffentlichkeitsarbeit weit hinaus. Sie umfasst alle Faktoren und Kriterien, mit denen sich Unternehmen in der Öffentlichkeit präsentieren und wahrgenommen werden. Das bedeutet, den 2002 von Kotler präsentierten Gedanken des Ganzheitlichen Marketings zu erfassen und sich u.a. darüber Klarheit zu verschaffen, als weiterer Indikator der Veränderung, dass Reputation deutlich wichtiger als Finanzen ist. Letzteres wird nicht zuletzt durch das neue Reputational Ranking dokumentiert, in dem – auch bedingt durch die Balanced Scorecard – das Financial Ranking nur noch untergeordnete Bedeutung besitzt. Dieses neue Ranking ist in einigen Ländern bereits weit entwickelt. Äußere Kennzeichen dafür sind u.a., dass in besonders zukunftsorientierten Unternehmensführungen der CRO (Chief Reputation Officer) und der Chefstrategie (CSO) Einzug halten.

Die strategische Zielsetzung der Kommunikation bedarf konkreter, übergeordneter Zielvorgaben der Unternehmensleitung, denen die Unternehmenskommunikation dient. Kommunikation ist bekanntlich Managementaufgabe. Zwei Modelle, die essenzielle Bedeutung für die strategische Kommunikation besitzen können, werden daher in der weiteren Folge vorgestellt: Die von Steyn und Puth entwickelten

Strategieebenen und die Strategiedefinition von Johnson und Scholes, die mittlerweile eine der anerkanntesten ist. In Kombination eingesetzt, können diese der Kommunikation exponentielle Wirkungskraft geben.

2. Strategie nach Johnson & Scholes

Nach den grundlegenden Gedanken zur strategischen Kommunikation ist eine Beobachtung wesentlich, die aufzeigt, was tagtäglich in vielen Unternehmen passiert:

- 1.) Weitreichender Fokus auf das Tagesgeschäft von vielen Funktionen und Hierarchien zu Lasten dessen, was für zukünftige Erfolge bedeutend ist.
- 2.) Ein hohes Maß der Überstrapazierung aller Arten von Ressourcen, was vielfach zu Aktionismus anstelle effektiver und effizienter Methodik führt.
- 3.) Nahezu als Summe von 1.) und 2.), eine unzureichende Fähigkeit von Managern strategische Entscheidungen korrekt zu treffen.

Dies führen u.a. O'Loughlin und McFadzean darauf zurück, dass Manager nicht ausreichend geschult sind und zu geringe Kenntnisse der Werkzeuge besitzen, die strategisch angelegt sind (1999).

Dies ist keine Theorie, sondern Praxis. Eigene Untersuchungen haben z.B. gezeigt, dass Manager wenig Kenntnisse über den Unterschied von Strategie und Taktik besitzen und Elemente der Strategie nicht benennen können. Die Fachliteratur erweist sich oft genug auch als wenig hilfreich, da sie häufig direkt von der strategischen auf die operative Ebene führt. Das Überspringen der Taktik aber bedeutet die Gefahr, dass selbst bei korrekter Strategie die direkt abgeleiteten Operativen aufgrund mangelnder taktischer Fokussierung ungehört verpuffen. Redet man von strategischer Ausrichtung eines Unternehmens, oder von strategischer Kommunikation, ist es nötig, sich dieser Elemente und Unterschiede explizit bewusst zu werden, sollen messbar positive Resultate erzielt werden.

Wenngleich nicht für die Kommunikation entwickelt, ist die überaus anerkannte Definition der Strategie durch Johnson und Scholes ein wesentliches Hilfsmittel: „**Strategie** ist die **vorteilhafte Richtung und Reichweite** einer Organisation über einen **längeren Zeitraum**: Die **Vorteile für die Organisation** erzielt, durch die **Konfiguration ihrer Ressourcen** in einem **anspruchsvollen Umfeld** um den **Notwendigkeiten der Märkte** zu begegnen und die **Erwartungen der Anspruchsgruppen** zu erfüllen.“ Die wichtigen Parameter dieser Definition sind bereits hervorgehoben. Dies soll zusätzlich durch die Definition von Carl von Clausewitz ergänzt werden: „Die Strategie ist die Lehre vom Gebrauch der einzelnen Gefechte zum Zweck des Krieges“ (2004). Daraus lässt sich für die strategische Kommunikation ein Gebrauchsmuster erstellen, das dieser eine klare Zielausrichtung auf allen Ebenen bietet.

„Wir kämpfen immer noch den gleichen Kampf, nur hat mittlerweile jemand das Schießpulver erfunden.“ (Lou Gerstner, IBM) und die unbekannte Quelle „[w]ir brauchen Schlachtpläne, keine Geschäftspläne“ verdeutlichen, um was es dabei geht. Dazu von Clausewitz vorangestellt, heißt das für die strategische Kommunikation, dass zunächst einmal eine kluge Wahl der kommunikativen „Schlachtfelder“ getroffen werden soll, der Boden auf dem die größten Erfolge zu erwarten sind. Dieser Wahl folgt dann:

- 1.) Eine Analyse dessen, wo sich diese vorteilhaften Felder befinden können, i.e. kein „Bauchentscheid“, sondern Recherche.
- 2.) Klärung eigener Möglichkeiten auf Basis der qualitativen und quantitativen Mittel, die zur Verfügung stehen.
- 3.) Welche Ziele sind damit realistisch erreichbar. Dazu bedarf es aber explizit konkreter Vorgaben, keine Wünsche und idealistischen Vorstellungen, sondern quantifizierbare Größen der Zielsetzung, deren Erreichbarkeit zu prüfen ist.

Das japanische Okugisho des 16. Jhdts. beachtend heißt, die Reichweite eingesetzter „Waffen“ muss Ziele auch tatsächlich erreichen können. Zu kurze Reichweite für zu weite Entfernungen bewirkt wenig.

Der vorangegangene Absatz beinhaltet vier der Elemente nach Johnson und Scholes: Explizit, *vorteilhaft*, *Ressourcen* und *Reichweite*; dazu implizit, *Zielerreichung = Vorteile schaffen* und *Richtung*, d.h. Zielerfassung, Zeitraum, i.e., nur über gewisse zeitliche Strecken lässt sich etwas bewirken. Genau in diesem Zusammenspiel liegen die Synergien, die auch die strategische Kommunikation vorteilhaft nutzen kann.

Definitionen sind für die Praxis nur so nützlich, wie ihre Verwertbarkeit. Die Qualität der Definition von Johnson und Scholes liegt genau darin. Nimmt man das Postulat, dass Kommunikation Managementaufgabe ist, bedeutet dies, dass auf dieser Ebene die real möglichen Ziele definiert werden. Durch solch konkrete Vorgaben eröffnet sich dann das Aufbrechen aller Elemente in die (oben bereits markierten) einzelnen Determinanten. Beispielhaft für die Kommunikationsstrategie:

- § Strategie: Eine Marke besitzt aktuell Love Marks in Größe X und soll zu erhöhtem Wert Y geführt werden. Effektivität deshalb, weil diese Erhöhung größere Interessenschichten, z.B. bei bisherigen Non-consumers der Marke, animiert.
- § Vorteilhafte Richtung: Diese Richtung erlaubt höhere Auslastung und bessere Nutzung vorhandener Kapazitäten, Economy of Scales.
- § Reichweite einer Organisation: Diese Erhöhung von Love Marks kann kommunikativ in den Märkten A, B und C bewerkstelligt werden.
- § Längerer Zeitraum: In bewusst reduzierter Auslegung wird auf kommunikativer Ebene für alle Funktionen Kontinuität und Stabilität angestrebt, Interventionen müssen dazu über Z Monate determiniert werden.
- § Vorteile für die Organisation: Diese kommunikativen Interventionen führen zu höherer Beliebtheit, diese zu stabileren Absätzen, damit zu erhöhter Profitabilität unter Nutzung entsprechender Synergien, d.h. logische Cause & Effect Abfolge.
- § Konfiguration: Welche Möglichkeiten, welche Kanäle können genutzt werden? Konzentration der Kanäle kann dabei im Bezug zu den Ressourcen oft mehr sein.

- § Ressourcen: Welche monetären Mittel, welche Humanressourcen können zum Einsatz gelangen, welche Mittel stehen insgesamt zur Verfügung, wie sind diese ggf. synergetisch zu bündeln?
- § Anspruchsvolles Umfeld: Eine überkommunizierende Welt, überstrapaziert in der Erwartung von Wahrnehmungen. Welche Botschaften erwarten die Zielgruppen, wie sind diese zu konzipieren, damit ihnen Aufmerksamkeit (Awareness) zuteil wird?
- § Notwendigkeiten der Märkte: Produkte gibt es genug, Käufer zu wenig, d.h. welche Features, welche Sympathien erzeugenden Fakten dienen besonders dazu, den Erwartungshaltungen zu entsprechen?
- § Erwartungen der Anspruchsgruppen: Das Stakeholderprinzip, i.e., kommunikative Maßnahmen dienen besonders auch der Zufriedenheit der verschiedenen Anspruchsgruppen. D.h. u.a., dass Kampagnen und Maßnahmen diesen Vorteile bringen sollen, gerade auch weil Stakeholder Primärziele kommunikativer Maßnahmen sind.

Dieses Aufbrechen und Bestimmen ermöglicht dann die Festlegung der taktischen Ebene, die von Clausewitz als „[d]ie Lehre vom Gebrauch der Streitkräfte im Gefecht“ erläutert (2004). Taktische Mittel kann es viele geben. Das können On- oder Offline Kommunikation, das können Mailings oder der POS sein, eben je nachdem, welches „Schlachtfeld“ als für die Zielerreichungen vorteilhaft analysiert wurde, welche Ressourcen zur Verfügung stehen. Die operative Umsetzung folgt dann, z.B. per Mailshots oder Newsletter, blog, Vodcast, Podcast, IPTV, oder Couponing. Hierbei ist wesentlich, dass durch effektive Planungsarbeit die Effizienz zum Tragen kommt. Das heißt insbesondere, dass die Summe dieser akribischen Vorgehensweise dazu führt, dass alle Mittel am „entscheidenden Punkt der Schlacht“ auf diesen hin konzentriert werden, anstelle von wenig ausrichtendem Streufire. Und, auf den Punkt genau betrachtet, ist eine der obersten Zielsetzungen der Kommunikation impliziert, eingesetzte immaterielle Mittel zu einem erfolgreichen materiellen Output zu wandeln. Dies ist auch das, was dann der Monitoring und Evaluation Prozess belegen muss und wo sich der Kommunikator oder Marketer in keiner Weise von einem General unterscheiden sollte: Beide spielen „Schlachten“ immer wieder durch, um durch Erkenntnisse beim

nächsten Mal Verbesserungen zu erzielen, was nur möglich ist, wenn adäquate M&E-Prozesse implementiert sind.

Natürlich ist dies alles zu einem gewissen Grad idealtypisch dargestellt, was oft in der Praxis aus verschiedensten Gründen so, wenn überhaupt, nicht einfach umzusetzen ist. Aber der Prozess ist per se simpel (KISS) und je stärker er sich an der vorgegebenen Ideallinie orientieren kann, desto bessere Resultate werden erzielt, desto bessere Budgetmaximierung erfolgt.

Strategische Kommunikation wurde nicht zuletzt deshalb entwickelt, um auch hier das kostspielige Try & Error zu begrenzen, um Mittel und Wege zu definieren, die real messbare Ergebnisse erzielen. Ergänzt man den hier dargestellten Prozess noch um die für die Kommunikation von Steyn und Puth entwickelten fünf Strategieebenen, welche Bestandteil des abschließenden Teils sein werden, dann entsteht ein Rahmenwerk, das solide Planungen ermöglicht.

3. Steyn & Puth: Die Strategieebenen & die Communication Scorecard®

Kommunikatoren können mittels der für die Kommunikation entwickelten, aber nicht nur hier verwendbaren Strategieebenen von Steyn und Puth Strategie effektiver und gleichermaßen effizienter gestalten (2004). Dieses Modell genießt hohe internationale Anerkennung und bildet für das hier vorgestellte Rahmenwerk eine wichtige Komponente. Zuvor soll jedoch auf zwei Studien verwiesen werden. Waddock und Graves nahmen sich der Verbindung von Stakeholderbeziehungen, Qualität des Managements und finanzieller Performance an (Sadler.2003). U.a. konnten positive Stakeholderbeziehungen mit anderen positiven Unternehmenscharakteristika in Verbindung gebracht werden. Im Bezug auf das wertorientierte Management wurde nachgewiesen, dass solide finanzielle Performance besonders dort gegeben war, wo eine explizite Einbindung von Stakeholdern erfolgte, darunter insbesondere die von Angestellten, Kunden und Kommunen. Kotter und Heskett {1997} untersuchten das Stakeholderkonzept langfristig und kamen ebenfalls zu überzeugenden Resultaten: Die Top 12 untersuchter Unternehmen mit starker Stakeholderkommunikation erhöhten in den Jahren 1977 – 1988, im Gegensatz zu den Unternehmen mit geringer Ausgestaltung, ihren

Aktienwert im Verhältnis 400-500/100%, der ROI stieg um 11,3/7,73%, das jährliche Nettoeinkommen stieg im Verhältnis 3:1 (Sadler.2003).

Dies stützt besonders zwei Hypothesen: Immaterieller Input in Kommunikation kann materielle Wertschöpfung nachweisen, was M&E impliziert, und Stakeholderkommunikation ist strategische Aufgabenstellung hohen Wertes. Unterstellt man jeweils fundierte Strategien, dann zeigt dies welcher substanzieller Wertezuwachs in der Funktion Kommunikation enthalten ist. Der lange Zeitraum der Studie dokumentiert auch Nachhaltigkeit, was einer weiteren aktuellen Forderung an das Management entspricht. Akademisch reicht die Beweisführung noch nicht, für die Praxis aber soll angeregt werden, daraus eigene Schlussfolgerungen abzuleiten.

Eine vertrauliche Quelle eines großen Versicherungskonzerns berichtete, dass sich bei Entwicklung der Kommunikationsstrategie für das Unternehmen, die folgerichtig an die übergeordneten strategischen Vorgaben der Unternehmensleitung angeknüpft werden sollte, herausstellte, dass diese Vorgaben die Anforderungen für eine Strategie nicht erfüllten und daher daraus auch keine Ebene für die Kommunikation entwickelt werden konnte. Wie schon im ersten Teil ausgeführt, leider keine Seltenheit. U.a. Libaert fordert, dass Kommunikatoren direkt in den Strategiefindungsprozess eingebunden werden sollen (2003). Elementarer aber scheint, dass alle Beteiligten das Wesen der und die zwingend erforderlichen Faktoren einer Strategie verstehen und beherrschen, was auch Unternehmensberatungen einschließt.

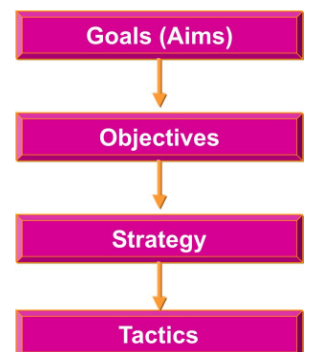
Um dieser Problematik näher zu kommen und um die bereits in Teil 1 und 2 angesprochenen Werkzeuge zum Einsatz bringen zu können, gibt es per se unterschiedliche probate Mittel. Steyn und Puth haben eine sehr differenzierende Hierarchie entwickelt, die auch den Stakeholderansatz mit einbindet (2002): Fünf interdependente Ebenen, von der Enterprise bis zur operativen Strategie, jeder Level auf dem übergeordneten aufbauend, d.h. sich daraus ableitend, und diesen im Rückfluss per erzielter Resultate unterstützend:

Die oberste Ebene definiert die Strategie des Wesens eines Unternehmens. In der



Enterprise Strategie hat auch die Verankerung von Transparenz, Moral und Ethik sowie (Unternehmens-) Kultur, ergo der gesamte Komplex CSR, seinen Platz. Unternehmerische Aktivitäten bedürfen solider finanzieller Strukturen und einer fundierten Geschäftsarchitektur, welche die Corporate Strategie festlegt. Die Vorgabe dieser beiden Ebenen ermöglicht die Entwicklung der marketingorientierten Business Unit Strategie. Es soll hier nicht in die Diskussion eingetreten werden, ob nun Marketing, Kommunikation oder PR federführend sein soll. Wichtig ist, dass hier eine Aufgabe besteht, Märkte zum Wohl des Unternehmens und der Stakeholder zu bedienen, die es im Sinne effektiven und effizienten Mitteleinsatzes erfolgreich zu lösen gilt. Denn nach Seneca heißt es, “[w]enn ein Seemann nicht weiß, welches Ufer er ansteuern muss, dann ist kein Wind der richtige.”

Mit der logischen Anbindung der Strategieebenen vier und fünf finden erneut die drei Teile dieser Abhandlung zusammen: Die funktionale Strategie sucht Effizienzen, Synergien und Koordinierung. Hier kann man nun u.a. definieren, wie Marketing und Kommunikation eng kooperieren, wie beide jeweils ihren Part optimal organisieren und diese aus Sicht der Business Unit Strategie taktischen Vorgaben optimiert in Operativen umsetzen: Ob Großabteilung oder Einmannunterfangen, Cause & Effect bestimmen das gesamte Schema. Operative Interventionen sollen naturgemäß kosteneffektiv und zielorientiert erfolgen. Effektive Optimierung entsteht auch hier, wenn man das in Teil 2 besprochene Aufbrechen der Strategiedefinition von Johnson und Scholes auf Ebene 4 und 5 einsetzt, analog der Anwendung mathematischer Formeln. Eine stringente Entwicklung, die zu hoher Wirkung führt, ein großes Maß an Flexibilität bietet und schnelle, wie auch sinnvolle Reaktionen auf Veränderungen erlaubt. Explizit sei jedoch darauf verwiesen, dass die Johnson und Scholes-Definition weit mehr ist als ein Vehikel dieses Modells oder nur für untere Strategieebenen. Diese Definition ist



für Strategieexperten eine eigene Kraft.

Auch jede Strategie ist nur so gut, wie der Prozess der ihr zugrunde liegt. Wie diese beiden Grafiken (Steyn und Puth) zeigen, ist der Entwicklungsprozess das Resultat logisch, kognitiver Struktur. Strategie per se ist langfristig, daher benötigt auch ihre Entstehung Zeit. Es funktioniert selten, eine Strategie auf die Schnelle zu „zimmern“. Selten honoriert sie auch ein stärkeres Abweichen von ihrer Linie. Das Verdienst der vorgestellten fünf Strategieebenen ist insbesondere, dass sie durch ihre

feingliedrigen Interdependenzen hoch effektiv und im Sinne des Unternehmensfortschritts ein ganzheitliches Konstrukt sind, aber interdependent.

Für Strategien darf generell angeführt werden, dass Flexibilität und Anpassungen an Veränderungen wichtig sind, aber auch, dass z.B. nicht jeder Führungswechsel implementierte Strategien zur Disposition stellen darf. Das geschieht oft genug (s. Human Factor). Unternehmen können durch solches Verlassen strategischer Leitlinien viele Erklärungen für negative Resultate finden. Jeder Strategiewechsel soll genauso umfassend vorbereitet sein, wie die Entwicklung eines komplexen neuen Produktes: Strategie ist Zweck, Strategie ist Mittel, Strategie ist ein Muster, das akribisch vorbereitet und einem strukturierten Prozess unterzogen sein will. Strategische Kommunikation ist ein noch relativ junges Feld, dessen Erkenntnisse aktuell als noch nicht ausreichend fundiert betrachtet werden müssen, daher gilt hier besondere Aufmerksamkeit.

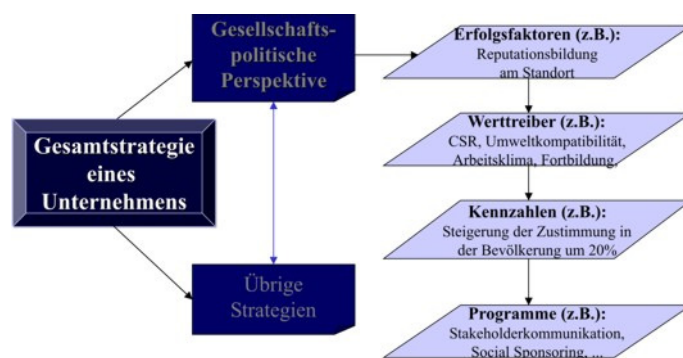
Man kann nun sagen, dass die Kommunikation bei Steyn und Puth lediglich den dritten Level bildet, i.e. weniger unternehmensbedeutend. Man kann aber auch sehen, dass sie als dritter Level de facto im Zentrum steht: Ohne Marktausrichtung – „Entscheidungspunkt der Schlacht“ {von Clausewitz} – mittels durchschlagender Strategie sind Enterprise und Corporate Strategie zwar wichtige übergeordnete, strukturierende Ebenen, jedoch für das Überleben eines Unternehmens nicht ausreichend. Einerseits bieten sie Sinn und Zweck eines Unternehmens sowie Ressourcen, andererseits bedürfen sie zwingend des Rückflusses aus der Business Unit Strategie per Umsetzung auf den Märkten. Letztlich steht ein Unternehmen dafür, Märkte effektiv und effizient zu bedienen. Deswegen die Empfehlung, dass Marketing- und Kommunikationsstrategie marktkonform optimiert die Umsetzung der Johnson und Scholes-Determinanten widerspiegeln, auf diese Variablen hin getestet und geprüft.

Beim Thema Markt bekommt nun ein Spannungsfeld Bedeutung: Gängig ist das Verständnis, dass Kommunikation, z.B. Marketing Communications, Absatzerfolge unterstützt. Man kann hier die funktionale Strategieebene 4 zuordnen. Doch im Sinne heutiger Komplexitäten greift Marketing Communications alleine zu kurz, denn es gilt auch andere Märkte zu bedienen: Shareholder, Mitarbeiter, Pressure Groups, u.v.m. Die beiden eingangs vorgestellten Studien zeigten die Bedeutung auf. Es gibt Personalmarketing, Lieferantenmarketing, etc., bekanntlich ist jedes ein differentes Marketing. Es gilt Sympathiewerte in der Öffentlichkeit zu managen, Wahrnehmung zu schaffen: Ein Synergien formendes Zusammenspiel der Kräfte Marketing und Kommunikation auf Basis jeweiliger Kernkompetenzen herzustellen bedeutet, ein für beide

„siegreiches“ Feld zu gestalten, was militärisch als Zangenoperation bezeichnet werden könnte. Ebene drei ist daher für beide Disziplinen eine vorteilhafte Basis, abgesehen davon, dass die strategische Ausrichtung mehr gemeinsame als trennende Ansätze besitzt.

Abschließend sei noch eine Ergänzung zum Monitoring und Evaluation Prozess hinzugefügt. Der englische Sprachgebrauch kennt den Begriff „straightforward“, in dessen Gedankengang gute Strategen agieren. Wenn an dieser Stelle für die Kommunikationsstrategie die Communication Scorecard® (CSC) empfohlen wird, geschieht dies unter expliziter Würdigung der Bedeutung dieses englischen Begriffs und der hier zugrunde liegenden Gedanken. Eine kurze Darstellung muss genügen, da die CSC eine eigene Abhandlung für sich ist.

Scorecards sind strategische Werkzeuge, Tools die auf einer konsequenten Abfolge aufbauen. Die routinemäßige Wiederkehr der Stufen unterstützt die Logik des Prozesses, die Verlässlichkeit der Messungen und – wie der Name sagt – eine Ausgewogenheit der Unternehmensperspektiven. Die CSC erfordert eine Implementierung in die Unternehmensprozesse, ideal an der Balanced Scorecard angegliedert. Aber selbst wo diese fehlt, kann der Kommunikator mit einer eigenen CSC dokumentieren und messen: Resultate welche die Kommunikationsstrategie bewirkt(e) und was die Kommunikation zur Wertschöpfung im Unternehmen beiträgt. Schlüsselfaktoren (s. Abb.) und Standardprotokolle regeln dies.



Bei jeder spezifischen Scorecard gilt, dass sie als Teilstrategie in die gesamtstrategische Grundlage des Unternehmens eingebunden ist. Auf Basis zu bestimmender Komponenten, die auch Bestandteil der Kommunikationsstrategie sind (s.a. Johnson & Scholes) werden explizit Erfolgsfaktoren definiert, Wertetreiber bestimmt, denen

Kennzahlen für operative Ergebnisse zugeordnet werden. Stringenz und Logik machen die CSC als M&E-Instrument für dieses Rahmenwerk besonders geeignet.

Dieses letzte Instrument rundet ein Rahmenwerk ab, das aus nur vier Komponenten besteht, KISS. Jedes besitzt eine eigene Komplexität, aber alle ergänzen einander und weisen in ihrer synergetischen Wirkung hohe Effektivität auf, die auch effiziente Abläufe öffnet. Stringente Implementierung bewirkt zudem, dass

Strategie als Leitlinie klare Ausrichtung bietet und damit, dass dieses Rahmenwerk dauerhaft und nachhaltig wirken kann.

Strategie soll besser offensiv denn defensiv sein: „... *der Samurai der [den] offensiven Geist nicht aufrecht erhält, ist trotz des Schwertes in seinem Gürtel nichts als ein Bauer oder Kaufmann in der Haut eines Kriegers*“ (Hagakure). [Wahrhafte] Strategie gibt [kommunikativen] Offensiven einen Zielpunkt. Sie fokussiert durch den dorthin zurück zulegenden Weg taktische Optionen und zwingt zu ressourcenschonenden Operativen um erfolgreich am Ziel anzukommen.