

DER KULTURMANAGER – DAS HYBRIDE WESEN.

Spannungsfeld «KulturManagement».

Über die Notwendigkeit der
Zusammenführung
von Kreativität und Struktur.

Grundlagen · Instrumente · Perspektiven



DOES THE LEFT BRAIN KNOW WHAT THE RIGHT BRAIN IS DOING?



Bildnachweis: Neumaier, Marty – The Brand Gap

15. November 2005

Autor:
David Fust, Dörfliweg 13, 9500 Wil

Tutor:
Peter Metzinger
c/o business campaigning®
BY PETER METZINGER
Josefstrasse 182, 8005 Zürich

Diplomarbeit im Rahmen des NDS Kulturmanagement Praxis,
Hochschule für Gestaltung + Kunst Luzern

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	02
Hauptteil	
1. Management und Kultur	
1.1 Wodurch sich Manager und Kulturschaffende grundsätzlich unterscheiden	04
1.2 Kommunikationsmodelle von Aufermann und Schulz von Thun	05
1.3 Inhaltliche Schnittmenge: Die Relevanz gemeinsamer Gefässe	07
1.4 Sprachliche Schnittmenge: Die Relevanz der Verständlichkeit	08
1.5 Der Kulturmanager – das hybride Wesen	10
2. Business Campaigning: Zukunftsweisender Ansatz für Kultur und Management	
2.1 Was ist Business Campaigning?	13
2.2 Wie funktioniert Business Campaigning?	15
2.3 Der Business Campaigning-Kreislauf	19
2.4 Worauf basiert Business Campaigning und was sind dessen Ziele?	26
3. Business Campaigning und Kulturmanagement	
3.1 Ausgangslage - Die Eintracht Kirchberg SG	29
3.2 Punktuelle Anwendung des Business Campaignings anhand der Eintracht erklärt	31
3.3 Wie hilft Campaigning das Spannungsfeld besser in den Griff zu bekommen?	34
3.4 Erfahrungen und Erkenntnisse	36
4. Perspektiven und Kontextualisierung	
4.1 Branding	38
4.2 Wege zu charismatischem Branding	41
4.3 Branding und Business Campaigning	44
4.4 Kontextualisierung	46
Schlusswort	49
Bibliographie	50

Einleitung

Mit der vorliegenden Diplomarbeit im Rahmen des Nachdiplomstudiums Kulturmanagement an der HGK Luzern möchte ich der Frage nachgehen, inwiefern sich Kultur und Management unterscheiden, ergänzen oder gar bedingen. Ich vertrete hierbei die Meinung, dass Kultur und Management noch nie streng voneinander getrennt waren. Ich bin davon überzeugt, dass sich Kulturschaffende nicht mit dem management-orientierten Denken und Handeln an sich, sondern mit der zunehmenden Bedeutung der Marktorientierung, dem Umfang marktwirtschaftlicher Strukturen in der Kultur und der Beurteilung der Kultur anhand marktwirtschaftlicher Kriterien schwer tun. Ich beobachte bei einigen Kulturschaffenden die Befürchtung, dass die Erneuerungs- und Innovationskraft der Kultur von den marktwirtschaftlichen Kriterien überdeckt werden könnte. Der grundlegende Wert von Management für die Kultur scheint aber unbestritten.

Welchen Wert aber die Kreativität und die Intuition im Management hat oder haben sollte, lässt sich nicht so kurz beantworten. Dieser Frage gehe ich in dieser Arbeit unter anderen nach. Mit dem Business Campaigning®¹ Konzept – einem neuen Modell der Unternehmensführung – stelle ich in einen zukunftsweisenden Ansatz vor, welcher das strukturierte mit dem kreativen Denken verknüpft. Mit den nachfolgenden Ausführungen zum Business Campaigning Konzept erhebe ich keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder detailgetreue Wiedergabe. Ich verstehe meine Ausführungen als rudimentäre Einführung und Anreiz zur Beschäftigung mit Business Campaigning.

Die Diplomarbeit behandelt zuerst das Spannungsfeld «Kultur versus Management». Mit diesem Teil der Arbeit möchte ich hauptsächlich aufzeigen, wo Schwierigkeiten bei der Verständigung auftreten und wie diese reduziert werden können. Ich stütze mich dabei auf Kommunikationsmodelle von Jörg Aufermann und Friedemann Schulz von Thun. Diese gehen davon aus, dass Absender und Empfänger der Botschaft jeweils ein unterschiedliches Verständnis und eine verschiedene Betrachtungsweise der Fragestellung mitbringen.

Aus diesen Ausführungen ziehe ich erste Rückschlüsse über das Berufsbild des Kulturmanagers.

In einem zweiten Teil der Arbeit stelle ich das Business Campaigning vor. Nach meinem Verständnis berücksichtigt Business Campaigning sowohl Aspekte, welche eher dem Kulturschaffen, als auch solche, welche eher dem marktwirtschaftlichen Management zuzuordnen sind. Business Campaigning dient im Rahmen dieser Diplomarbeit also als Brückenschlag zwischen den oftmals mit gegenseitigen Vorurteilen behafteten Seiten der Kultur und des Managements.

Mit der groben Vorstellung von Business Campaigning verfolge ich zudem auch ganz pragmatische Ziele: Kulturmanager sollen ein neues Modell kennen lernen und sich nach Bedarf ausführlicher informieren, so dass sie das Konzept oder zumindest Auszüge daraus für ihre praktische Arbeit übernehmen können.

¹ Der Begriff „Business Campaigning“ ist eine international geschützte Marke, deren Verwendung den Gesetzen zum Schutz geistigen Eigentums unterliegt und im Einzelfall durch einen Lizenzvertrag geregelt werden kann.

Im dritten Teil der Arbeit möchte ich zuerst Business Campaigning anhand eines konkreten Beispiels näher erläutern und vor allem die langfristige Planung, welche kaum im Kulturmanagement-Lehrgang thematisiert wurde, beleuchten. Dieser Teil dient der Veranschaulichung der im zweiten Block gemachten Aussagen und wird punktuell mehr ins Detail gehen. Die Ausführungen konzentrieren sich dabei auf ein relevantes Beispiel einer nicht gewinnorientierten, kleinen Kulturinstitution. Das gewählte Beispiel soll auch anderen Kulturmanagern Rückschlüsse auf ihre eigenen Projekte ermöglichen.

Im letzten Teil der Arbeit versuche ich anhand des Brandings – dem Aufbau einer charismatischen Marke - einen Kontext zu den im theoretischen Teil gemachten Aussagen aufzubauen. Das letzte Kapitel soll den Bogen zu den vorangehenden Erläuterungen schliessen und dadurch aufzeigen, dass sich Struktur und Kreativität in der modernen Unternehmensführung bedingen.

Zusammenfassend soll der Leser dieser Arbeit Einblick in folgende Bereiche bekommen:

1. Spannungsfeld Kultur und Management
 - Woraus entstehen die Spannungen?
 - Wie können die Verständigungsschwierigkeiten vermindert werden?
 - Welche Aufgabe nimmt der Kulturmanager im Spannungsfeld wahr?

2. Business Campaigning
 - Das Konzept theoretisch skizziert
 - Business Campaigning im Klein-Kulturbetrieb

3. Kontextualisierung
 - Verknüpfung der dargelegten Inhalte
 - Die Zusammenführung von Struktur und Kreativität im Branding – gemeinsame Perspektive von Kultur und Management

1. Management und Kultur

1.1 Wodurch sich Manager und Kulturschaffende grundsätzlich unterscheiden

Die Kultur besitzt seit jeher die Stärke, Menschen zu bewegen, sie emotional anzusprechen und dadurch zur Identitätsbildung der Individuen beizutragen. Die kulturelle Äusserung ist meist charismatisch und zieht eine bestimmte Zielgruppe in ihren Bann. Viele kulturelle Äusserungen haben Substanz, einen sinnstiftenden Charakter, beziehen sich auf höhere Werte und haben einen seismographischen Blick für die Befindlichkeit der Gesellschaft. Zudem orientieren sich Kulturschaffende meist stärker als marktwirtschaftliche Unternehmen an qualitativen Zielen. Quantitative Ziele sind meist sekundär. Dies kommt auch daher, dass die privaten Ziele mit denjenigen des Kulturschaffens übereinstimmen und dadurch der Kulturschaffende als privater Mensch und als Erbringer der kulturellen Äusserung zu einer authentischen Einheit verschmelzen. Aus der emotionalen Ansprache der Kulturschaffenden und der Deckungsgleichheit von privaten und Zielen der Institution resultieren höhere Motivation und Loyalität bei den Mitarbeitenden und Zielgruppen. Dies mündet darin, dass ein Grossteil der kulturellen Äusserungen emotionalisierend auf die Rezipienten wirkt. Kultur schafft Identität.

Bei den meisten Unternehmungen hingegen stehen quantitative Ziele im Vordergrund. Sie bekunden dabei Mühe, ihren Brand mit einer emotionalisierenden Botschaft zu füllen und sich eine treue Anhängerschaft zu erschliessen. Dafür überragen Unternehmungen die Kultur mit analytischer Planung und starken Strukturen, woraus Effizienz und Effektivität resultieren.

Es übersteigt an dieser Stelle meine Möglichkeiten, ein umfassendes Essay über die Unterschiede zwischen der Kultur und dem Management vorzulegen. Dies entspricht nicht der Zielsetzung dieser Arbeit und würde genügend Stoff für eine weitere Arbeit liefern. Deshalb beschränke ich mich auf obige Skizzen der Unterschiede. Aus den skizzierten Unterschieden ist aber dennoch eine aussagekräftige Schlussfolgerung möglich: Geht man davon aus, dass jedem wahrnehmbaren Produkt eine gedankliche Vorarbeit zugrunde liegt, sollte sich der rudimentäre Unterschied zwischen dem Management und der Kultur aus dem Denken erklären lassen. Kulturschaffende und Manager müssten demzufolge verschiedene Denkprozesse aufweisen.

In Marty Neumeiers Buch „The Brand Gap“ wird dieser Unterschied anhand Marketingfachleuten und Designern erklärt: „Strategy and creativity, in most companies, are separated by a mile-wide chasm. On one side are the strategists and marketing people who favour left-brain thinking – analytical, logical, concrete, numerical, verbal. On the other side are the designers and creative people who favour right-brain thinking – intuitive, emotional, spatial, visual, physical. Unfortunately, the left brain doesn't always know what the right brain is doing.“²

Meiner Ansicht nach trifft diese Aussage ebenfalls auf die Kultur und das Management zu. Manager bevorzugen analytisches, logisches, konkretes, numerisches, verbales Denken,

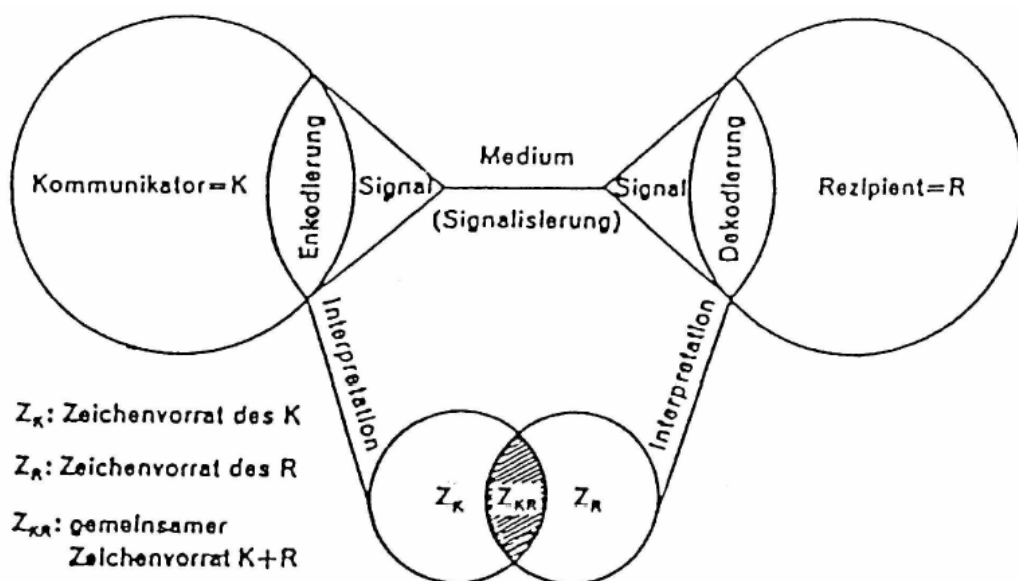
² Neumeier, Marty, The Brand Gap, S. 15

wegen Kulturschaffende eher emotional, intuitiv, partiell, visuell, physisch denken. Geht man von dieser Ausgangslage aus, werden das Spannungsfeld sowie die auftretenden Verständigungsprobleme zwischen Management und Kultur erklärbar. Die Parteien verwenden unterschiedliche kognitive und sprachliche Codes. Was in der Kommunikation zwischen den Parteien oftmals fehlt, ist demzufolge ein Übersetzer, welcher beide Codes verstehen und adressatenspezifisch weitergeben kann.

1.2. Kommunikationsmodelle von Aufermann und Schulz von Thun

Dieses Kapitel nimmt den Gedanken des unterschiedlichen Gebrauchs der Gehirnhälften auf und erörtert ihn anhand von zwei Kommunikationsmodellen.

Das verständigungsorientierte Kommunikationsmodell von Jörg Aufermann³ geht davon aus, dass das Gelingen der Kommunikation von der Schnittmenge der Zeichen des Senders und des Empfängers abhängt. Sender und Empfänger verfügen über einen unterschiedlichen Erfahrungsschatz. Bei der Kommunikation reift zuerst im Sender die Botschaft aufgrund seiner Erfahrungen. Danach kodiert er die Botschaft. Das heisst, er kleidet sie meist in Sprache und eventuell zusätzlich in Bilder und Grafiken. Über ein geeignetes Medium wird die Botschaft sodann zum Empfänger transportiert. Dieser dekodiert sie in der Folge. Er nimmt das Sprachsignal auf und gleicht sie mit seinen Erfahrungen ab. Da Sender und Empfänger jeweils unterschiedliche Erfahrungen gemacht haben, interpretieren sie auch die Botschaft auf verschiedene Weise. - Was gesendet wird, entspricht nicht dem, was schlussendlich ankommt.



nach Aufermann 1973

³ Aufermann, Jörg, Das verständigungsorientierte Modell, S. 15

Nach dem Modell von Aufermann kann Verständigung also nur erfolgen, wenn Sender und Empfänger einen möglichst deckungsgleichen Erfahrungsschatz haben, respektive die Interpretation der Botschaft gleichbedeutend mit der gesandten Botschaft ist. Bei der These, dass sich Manager eher der linken und Kulturschaffende eher der rechten Gehirnhälfte bedienen, werden die Gemeinsamkeiten bei der Interpretation der Botschaft entsprechend dezimiert. Bei der Kommunikation zwischen zwei Parteien, wobei die eine schwergewichtig emotional und die andere rational geprägt ist, ist eine Kommunikationspanne vorherzusehen und der Erfolg der Kommunikation steht von Beginn weg unter einem schlechten Stern.

Der Erfolg einer Kommunikation hängt aber nicht nur vom gemeinsamen Erfahrungsschatz und der daraus resultierenden, gleich lautenden Interpretation der Botschaft ab, sondern auch von der Tonalität einer Nachricht. Sehr bekannt ist in diesem Zusammenhang das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun⁴. Dieses besagt, dass jede zwischenmenschliche Kommunikation, sei diese nun mündlich oder schriftlich, implizit oder explizit, vier verschiedene Seiten habe. Diese vier Aspekte der Kommunikation sind die Sachebene, die Beziehungsebene, die Selbstoffenbarungsebene und die Appellebene. Jede Botschaft beinhaltet diese vier Aspekte und beeinflusst den Erfolg der Kommunikation.

Sachebene

“Wie ist der Sachverhalt zu verstehen?”

Beziehungsebene

“Wie redet der Schreiber mit mir? Wen glaubt er vor sich zu haben?”

Selbstoffenbarungsebene

“Was ist der Schreiber für eine Person?”

Appellebene

“Was soll ich auf Grund dieses Textes tun/denken/fühlen?”

Nach der formulierten These benützen Manager und Kulturschaffende auch bei der Kommunikation unterschiedliche Gehirnhälften und interpretieren die Botschaften des Anderen entweder auf strukturiert - lineare oder auf emotional - nichtlineare Weise. Aufgrund des Modells von Schulz von Thun lässt sich demnach schlussfolgern, dass die Kommunikation nicht nur durch den Mangel an gemeinsamen Erfahrungen, sondern ebenso durch die unterschiedliche Interpretation und Gewichtung der Ebenen einer Botschaft

⁴ Schulz von Thun, Friedemann, Miteinander Reden, S. 13-14

geprägt ist. Auch in diesem Zusammenhang wird ersichtlich, dass die Kommunikation zwischen Manager und Kulturschaffendem wegen der unterschiedlichen Denkweise auf wackligen Beinen steht und oftmals zu Missverständnissen führt.

Es stellt sich hierbei die Frage, wie denn die Missverständnisse reduziert, respektive die Kommunikationserfolge gesteigert werden können. Die nächsten beiden Kapitel gehen dieser Frage nach.

1.3. Inhaltliche Schnittmenge: Die Relevanz gemeinsamer Gefässe

Dieses Kapitel bezieht sich hauptsächlich auf das Kommunikationsmodell von Aufermann und behandelt die Bedeutung einer gleich lautenden Interpretation von Botschaften. Ich vertrete die Meinung, dass die Bereitstellung von gemeinsamen Gefässen, also von Darstellungsformen und Inhalten, die Kommunikation erheblich verbessern und die Basis für einen gemeinsamen Erfahrungsschatz bilden könnte. Anhand des Beispiels Kultursponsoring werde ich meine Aussage erläutern: Will ein Kulturschaffender einen Sponsoringpartner akquirieren, tut er gut daran, sein Sponsoringkonzept an den Interessen des potentiellen Sponsors auszurichten. Er sollte sich also um Kenntnis des Gefässes „Sponsoringkonzept“ sowie Sponsorenakquisition bemühen. Baut der Anbieter sein Konzept nach den für den potentiellen Sponsoren interessanten Kriterien der Zielgruppe, den klaren und fundierten Leistungen und Gegenleistungen, dem Emotionalisierungsgrad und der Reichweite des Projektes auf und leitet den Wert der angebotenen Partnerschaft anhand branchenüblichen Äquivalenten ab, verspricht die kommunikative Handlung grösseren Erfolg. Der Erfolg der Kommunikation ist deshalb wahrscheinlicher, weil Kulturschaffender und Sponsoringverantwortlicher eine gemeinsame Plattform für ihre Kommunikation gefunden haben. Sie sind sich über den Inhalt und die Form des Gefässes Sponsoringpartnerschaft einig geworden.

Formuliert der Kulturschaffende aber wie weithin verbreitet seinen Bedarf und sieht den potentiellen Sponsor als Ermöglicher seiner kulturellen Äusserung, nicht aber als Partner, dem er ein konkretes Kommunikationsgeschäft unterbreitet, nimmt er nicht Bezug auf die Interessen, respektive die Kommunikationsformen des Sponsors. Und er wird beim potentiellen Sponsor kaum Erfolg mit der Kommunikation seiner kulturellen Äusserung haben. Bei misslungener Sponsorenakquisition, welche oftmals auf eine zu geringe Schnittmenge der Zeichen beider Seiten zurück zu führen ist, wirkt der Mangel an gemeinsamen Gefässen zudem oft noch lange nach. Dies geschieht deshalb, weil der Kulturschaffende die negative Antwort des potentiellen Sponsors auf sein Angebot, oftmals als Kritik an seinem kulturellen Werk versteht. Dabei ist das kulturelle Werk für den Sponsoren erst in zweiter Linie von Bedeutung. Die Möglichkeiten einer Partnerschaft beurteilt er aber nach dem Sponsoringpotential des Projektes für die Unternehmung. Für die Unternehmung ist der zu erwartende kommunikative und interaktive Return auf das Sponsoring für die Beurteilung des Gesuches massgebend.

Gemäss oben erläuterten Kommunikationsmodell von Aufermann ist es demnach notwendig, dass Sender und Empfänger die Schnittmenge ihres gemeinsamen

Erfahrungsschatzes ausweiten. Beim Beispiel Sponsoring muss diese Erweiterung des Wissens hauptsächlich vom Kulturschaffenden geleistet werden. Er muss sich die Denkweisen der Marktwirtschaft aneignen, da er in den meisten Fällen auf die Unternehmung zugeht und ein Angebot unterbreitet. Erst wenn der Kulturschaffende und der Sponsoringverantwortliche in der Unternehmung unter Zielgruppe, Sponsoringpotential, gegenseitigem Nutzen und so weiter dasselbe verstehen, kann eine für beide Seiten fruchtbare Partnerschaft entstehen.

1.4. Sprachliche Schnittmenge: Die Relevanz der Verständlichkeit

Alleine mit der Erweiterung der gemeinsamen Zeichenmenge von Sender und Empfänger, stellt sich der Erfolg einer Kommunikation aber noch nicht sicher ein. Um die Chancen der Verständigung noch zu steigern, bedarf es auch einer gemeinsamen Sprache. Gemäss der geäusserten These, dass Manager eher die linke und Kreative eher die rechte Gehirnhälfte gebrauchen, wird auch die Prägung der Sprache unterschiedlich ausfallen. Bei einer Kommunikation zwischen Manager und Kulturschaffendem ist demnach auch auf die möglichst identische Interpretation der gewählten Worte, Sätze und Texte zu achten. Die Hürden bei der En- und Dekodierung der Botschaft müssen möglichst beseitigt werden.

Kommunikation stammt vom Lateinischen „communicare“ – etwas zum Allgemeingut machen. Was Allgemeingut ist, wird mit anderen geteilt. Kommunizieren bedeutet also mitteilen. Es gilt demzufolge fach- und gruppenspezifische Sprache möglichst durch Allgemeinsprache zu ersetzen und dadurch Kommunikationsspannen auf der Sprachebene zu reduzieren. Denn offenkundig lässt sich die Kommunikationswirkung von Texten direkt an der Sprache festmachen. Daraus leitet sich ab, dass Verständlichkeit das oberste Gebot der Sprache ist.

Das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun zeigt auf, weshalb Sprache stets das Risiko von Kommunikationsspannen birgt. Nämlich deshalb, weil jede Botschaft vier Ebenen in sich trägt und Sprache deshalb ein komplexes Kommunikationsinstrument darstellt, das nicht ausschliesslich der Informationsvermittlung dient.

Die skizzierten Kommunikationsmodelle zeigen auf, dass jede Botschaft eine Wirkung erzielt, diese Wirkung aber nicht unbedingt mit dem erwünschten Resultat übereinstimmt. Keine Botschaft wird vom Empfänger im dem vom Sender beabsichtigten Sinne aufgenommen. Vielmehr konstruiert der Empfänger anhand seines Zeichenschatzes eine eigene Aussage. Die Kommunikationsmodelle machen auch deutlich, dass die Verständigung umso besser verläuft, je grösser die sprachlichen Gemeinsamkeiten zwischen Sender und Empfänger sind.

In den folgenden Ausführungen beziehe ich mich ausschliesslich auf die Wirkung geschriebener Sprache. Mir ist dabei bewusst, dass die visuelle Kommunikation, welche sich im Layout, der Verwendung von Bildern und Grafiken und so weiter äussert, auch einen grossen Einfluss auf die Kommunikation als Ganzes haben. Diesem umfangreichen Feld kann ich mich in dieser Arbeit aber nicht widmen. Ich beziehe meine Ausführungen deshalb auf das geschriebene Wort in der Verwendung als PR-Sprache.

PR-Sprache muss verständlich sein, um eine möglichst kontrollierte Wirkung zu entfalten. Was gesendet wird, sollte möglichst identisch sein mit dem, was ankommt. Und sie muss verständlich sein, um möglichst viele sprachliche Gemeinsamkeiten mit der Zielgruppe zu schaffen. Insbesondere bei der Massenkommunikation gibt es sehr wenige Möglichkeiten für Feedbackprozesse. PR-Sprache muss von Beginn weg auf allen Ebenen der Sprache sitzen. Der Kommunizierende muss eine Sprache finden, die für die Zielgruppe „Mensch“ allgemein verständlich ist. „PR-Sprache sollte versuchen, informativ, aber nicht trocken, gewinnend, aber nicht fordernd, abwechslungsreich, aber nicht schwülstig, gut verständlich, aber nicht abgedroschen zu wirken.“⁵

Franco Item und Prof. Dr. Ivo Hajnal von der Schweizerischen Text Akademie haben eine Schreibwerkstatt entwickelt, die zum Ziel hat, eine möglichst verständliche Sprache zu trainieren. Ihr Trainingsprogramm⁶ für möglichst hohe Verständlichkeit in der geschriebenen Sprache gliedert sich in die vier Bereiche Leserfreundlichkeit, Logik, Präzision und Anreiz. Das Modell gibt grob erläutert folgende Tipps für eine verständliche und kontrollierte PR-Sprache:

a) Leserfreundlichkeit

- Bekannte Fachbegriffe und Namen
- Massvoller und korrekter Gebrauch von Fremdwörtern
- Übersichtliche Wörter (Keine Reihenbildungen und Augenblickskomposita)
Konkrete Ausdrucksweise (Kein Nominalstil, verbal formulieren. Nur Verben lösen direkt Emotionen im Gehirn aus.)
- Übersichtliche Wortstellung (Keine Satzklammern und missverständliche Wortstellungen wie Objekt vor Subjekt)
- Elegante Satzkonstruktion (Keine Nominalgruppen, keine Klemmkonstruktionen und verschachtelte Haupt- und Nebensätze)
- Direkte Ausdrucksweise (Aktive statt passive Verben)
- Einfaches Textverständnis (Keine, nur durch Zusatzvermutungen verständliche Textpassagen, keine unverständlichen Textpassagen)

b) Logik

- Klare Satzanschlüsse
- Richtige Wahl der Zeiten und Aussageweisen
- Angemessene Informationsgestaltung (Wie viel Information kann, wie viel muss im Text Ausdruck finden)
- Logische Gedankenreihung (Gedankensprünge vermeiden)

⁵ Ronneberg F., Rühl. M., Theorie der Public Relations, S. 17

⁶ Hajnal, Ivo & Item, Franco, Schreiben und Redigieren - auf den Punkt gebracht!, S. 37-39

c) Präzision

- Aussagekräftige Begriffe (Modalverben und überflüssige Modalpartikel möglichst vermeiden. Keine Allerweltswörter wie „Sache, Ding, Bereich“. Möglichst wenige Indefinita wie „man, es“, ...)
- Gemässigte Wortwahl (Ungerechtfertigte Übertreibungen (Superlative) vermeiden)
- Treffende Wortwahl (Semantisch unzutreffende Begriffe vermeiden)
- Straffe Ausdrucksweise (8 von 10 Adjektiven streichen, keine Plenonasmen und Tautologien)
- Schlanke Informationsaufteilung (Die Sätze in verdauliche Portionen aufteilen, keine überlangen Sätze)
- Zielgerichtete Textgestaltung (Unnötige Redundanz vermeiden, Informationshierarchie sicherstellen)

d) Anreiz

- Kreative Wortwahl (Vorsicht vor Wortgleichklang)
- Abwechslungsreicher Satzaufbau (Monotone Satzstruktur vermeiden. Lange und kurze Sätze abwechselnd verwenden. Maximal 25 Wörter pro Satz)
- Farbiger Satzinhalt (Floskeln vermeiden)
- Anregende Textgestaltung (Das Thema nicht künstlich aufblasen. Schreibhysterie vermeiden)

Eine Verminderung der Kommunikationsspannen zwischen Marktwirtschaft und Kultur könnte demnach dadurch erreicht werden, dass sich die Exponenten einerseits vertiefte Kenntnisse über die verwendeten Gefässe und Ziele des Anderen aufbauen. Dadurch würde die Schnittmenge der Zeichen ausgeweitet. Andererseits sollten die Kommunizierenden ihre Botschaften in möglichst allgemein-verständliche Sprache kodieren, damit die Botschaft nach der Dekodierung möglichst mit der Absicht des Senders übereinstimmt. Die Verwendung einer möglichst allgemein-verständlichen Sprache unterstützt zudem die beabsichtigte Wirkung auf allen Ebenen der Botschaft.

1.5 Der Kulturmanager – das hybride Wesen

Wie bereits erläutert, treffen mit dem Management und der Kultur zwei unterschiedliche Welten aufeinander. Management baut vornehmlich auf Analytik, Struktur und Linearität auf. Die Kultur hingegen fokussiert Emotionalität, Intuition und Nicht-Linearität.

Der Kulturmanager aber ist als Fährmann zwischen den beiden Welten aktiv. Er überführt marktwirtschaftliche Anliegen in die Welt der Kultur und steuert kulturelle Äusserungen auf ihrem Weg zum Markt ohne sie dabei marktwirtschaftlich zu instrumentalisieren. So gesehen, kann der Kulturmanager etwas überspitzt als hybrides Wesen gesehen werden. Er

ist in zwei verschiedenen „Denk-Kulturen“ verwurzelt. Er muss sich in strukturierter Wirtschaftlichkeit, als auch in emotionaler und oftmals unstrukturierter Kulturlandschaft bewegen. Der Kulturmanager leistet folglich kulturelle Grenzarbeit, indem er versucht, den Zwischenraum zwischen den Kulturen zu bewohnen. Wie bei Menschen, die einer kolonialisierten Kultur entstammen, kann sich der Kulturmanager nie auf eine angestammte wirtschaftliche oder künstlerische Kultur verlassen, sondern immer nur auf ein irgendwo gelagertes Dazwischen: eine Hybridität.⁷

Mit seiner Rolle als Mittler zwischen der Marktwirtschaft und der Kultur, verhindert der Kulturmanager insbesondere Hybridität bei den Exponenten der Kultur. Der Kulturmanager sorgt dafür, dass sich Kunstschaffende auf ihre kulturellen Äusserungen konzentrieren können und die Kulturschaffenden dadurch nicht ihren seismographischen Blick, welcher sich in den jeweiligen Arbeiten manifestiert, durch Gedanken an den Absatzmarkt verschleiern. Wenn Kulturschaffende ihr Werk – so wie dies bei der kommerziellen Kultur der Fall ist – anhand der bestehenden Nachfrage erstellen würden, dann würde das Kulturschaffen seine erneuernde Kraft auf die Gesellschaft verlieren. Bei zu starker Marktorientierung würde die Kultur um ihre Identität beraubt, denn aufrüttelnde und identitätsstiftende Kultur lebt von einem unabhängigen Blickwinkel auf die Gesellschaft. Kultur darf sich nicht bloss auf Vergangenheits- und Gegenwartswerte berufen, sondern sie muss stets auch zukunftsgerichtete und oftmals unpopuläre Interpretation sowie Innovation ausdrücken. Da die Schlussfolgerungen der Kulturschaffenden und deren Implementierung im Werk oftmals nicht mit den geläufigen Ansichten der Masse übereinstimmen, vermögen die kulturellen Werke wachzurütteln und einen Dialog zu entfachen. Daraus entspringt meiner Meinung nach die erneuernde Kraft des kulturellen Schaffens. Die Vision, welche kulturellem Schaffen zugrunde liegt, sollte bei einer dualen Betrachtung also niemals verhandelbar sein. – Wohl aber die Wege, welche zur Erreichung dieser Vision beschritten werden.

Das Kommunikationsmodell von Aufermann ist demnach nur begrenzt auf die Kultur anzuwenden. Anstelle, dass die Kulturschaffenden ihr marktwirtschaftliches Wissen und damit die Schnittmenge der Erfahrungen mit marktwirtschaftlichen Exponenten erweitern, springt der Kulturmanager in die Bresche. Er kodiert und dekodiert die Botschaften des Kulturschaffenden nach marktwirtschaftlichen Kriterien und gewährleistet damit ein unabhängiges Kulturschaffen sowie auch den Transfer der Emotionalität in marktwirtschaftliche Strukturen. Im Idealfall bedient sich der Kulturmanager schlussfolgernd der linken und der rechten Gehirnhälfte und baut damit Brücken zwischen den unterschiedlichen Lagern. Anzumerken bleibt hierbei, dass die Zuordnung der linken Gehirnhälfte zur Marktwirtschaft und der rechten zur Kultur stark vereinfachend ausfällt. Um Schlüsse aus den Ausführungen ziehen zu können, ist man aber auf eine duale Sichtweise angewiesen.

⁷Henke, Sylvia, Interkulturalität, kulturelle Verschiedenheit und nationale Eigenheit, S. 3

Das nächste Kapitel stellt in groben Zügen ein Modell der Unternehmensführung vor, welches der Emotionalität und der Struktur ebenbürtiges Gewicht beimisst. Beim „Business Campaignin®“ handelt es sich um ein Modell, das auf die Notwendigkeit von Struktur und Analytik, aber auch auf Nichtlinearität und Emotionalität baut. Im oben erläuterten Kontext scheint das Modell demnach für die Marktwirtschaft und für die Kultur als Brücke zwischen den unterschiedlichen Denkweisen funktionieren zu können. Und die Zusammenführung der rechten und der linken Gehirnhälfte verspricht Potential für langfristigen Erfolg. In der Kultur könnte sich nachhaltiger Erfolg insbesondere durch die Implementierung von strategischer Planung und langfristiger Orientierung zusätzlich einstellen. Die Marktwirtschaft hingegen kann von der Kreativität und dem Emotionalisierungsgrad der Kultur lernen. Marty Neumeier drückt dies in Worten so aus: „Would-be leaders in any industry must come to grips with a self-evident truth – you can’t be a leader by following. Admittedly, it’s difficult to zag when every bone in your body says zig. Human beings are social animals – our natural inclination is to go with the group. Creativity, however, demands the opposite. It requires an unnatural act. To achieve originality we need to abandon the comforts of habit, reason, and the approval of our peers, and strike out in new directions.”⁸

Alleine mit Struktur und Analytik wird sich marktwirtschaftlicher Erfolg über die Dauer nicht aufrecht halten können. Für den nachhaltigen Erfolg braucht es zusätzlich Kreativität und Intuition. Kapitel 4 führt diesen Sachverhalt weiter und erläutert die Notwendigkeit des Zusammenspiels der beiden Gehirnhälften anhand des Brandings.

Business Campaigning ist das erste mir bekannte Modell, welches eine Anleitung aufzeigt, wie die Zusammenführung von Struktur und Kreativität vollzogen werden könnte.

Die folgenden Erläuterungen über Business Campaigning sind mehr oder weniger losgelöst von dem in Kapitel 1 geschilderten Kontext gehalten. Sie sollen in groben Zügen schildern, was Business Campaigning ist, macht und will. Es ist mir bewusst, dass die Erläuterungen meine eigenen Interpretationen wiedergeben und nicht in allen Nuancen mit der Meinung des Erfinders von Business Campaigning übereinstimmen werden. Trotz der Bemühung um objektive Wiedergabe des Modelles, kann die Interpretation aufgrund des unterschiedlichen Erfahrungsschatzes abweichen.

⁸ Neumeier, Marty, The Brand Gap, S. 76

2. Business Campaigning: Zukunftsweisender Ansatz für Kultur und Management

2.1 Was ist Business Campaigning?

Der Begriff Business Campaigning ist eine international geschützte Marke. Business Campaigning ist aber als Open Source-Ansatz zu verstehen. Es soll angewandt werden. Das Copyright sei lediglich als Schutz gegenüber anderen Agenturen gedacht, welche alten Wein in neuen Schläuchen verkaufen wollten.

Peter Metzinger hat das zugrunde liegende, Business Campaigning genannte, Konzept entwickelt und 1998 publiziert. Der Diplom-Physiker war zwischen 1984 und 1997 bei Greenpeace national und international tätig. Metzinger liess seine Erfahrung, welche er als Ehrenamtlicher, Campaigner und Campaigns Director bei Greenpeace sammelte, in seine Entwicklung des Business Campaigning Konzeptes einfließen.

1997 gründete Metzinger in Zürich die „4C – Campaigning and Crisis Communications Consulting GmbH“, die er 2003 in „4C business campaigning GmbH“ umbenannte. Seit 1999 doziert er an verschiedenen Weiterbildungsinstituten der Schweiz und präsidiert den Branchenverband „pro:campaigning“. Im Mai 2005 startete unter dem Tutorat von Peter Metzinger der erste Nachdiplomkurs in Campaigning an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz.

Die folgenden Ausführungen basieren alle auf dem Buch: „Business Campaigning. Was Unternehmen von Greenpeace und amerikanischen Wahlkämpfern lernen können. Metzinger Peter, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg New York, 2004“.

Um einen besseren Lesefluss zu gewährleisten, habe ich bewusst auf Fussnoten verzichtet. Ist ein Gedanke einer anderen Quelle als der obenstehenden entnommen oder angelehnt, habe ich diese entsprechend vermerkt. Ist nichts vermerkt, findet der Leser jeweils eine ausführlichere Erläuterung im genannten Werk.

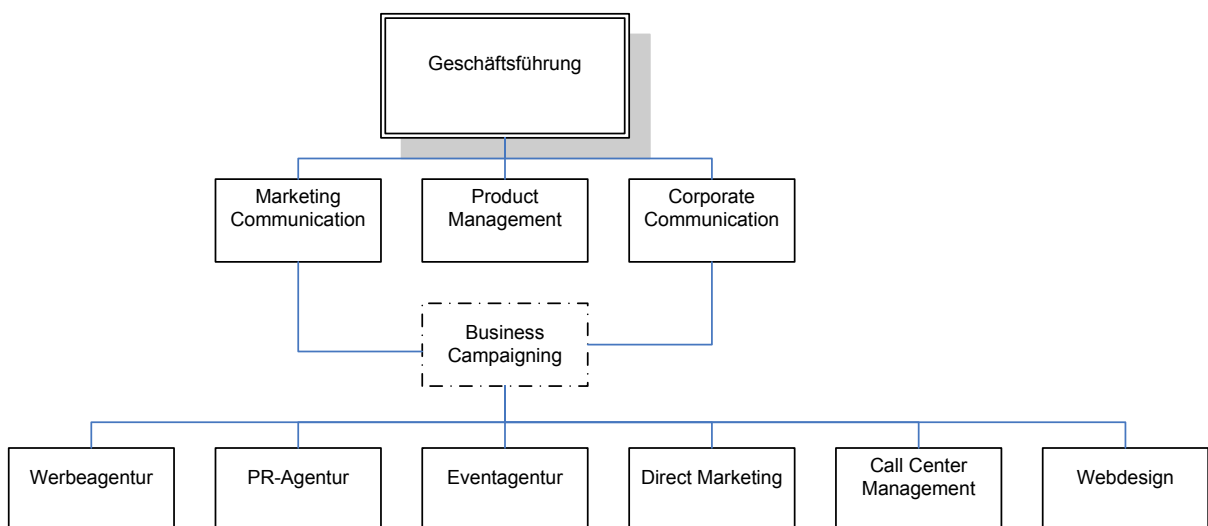
Der englische Begriff Campaigning stammt vom lateinischen Wort „campus – das Feld“ ab. Aufgrund des Ursprungs verstand man unter der Kampagne primär einen militärischen Feldzug. Mit der Zeit kamen weitere Bedeutungsebenen hinzu: Besonders die politische Kommunikation bediente sich freizügig des Begriffes und es entstanden Wahlkampf-, Umweltschutz-, Menschenrechts-Kampagnen und so weiter. Unter dem Begriff Campaigning entwickelten regierungsunabhängige Non Governmental Organisations (NGO's) eine strategisch-wirkungsorientierte Kampagnenkultur, mit welcher in komplexen und dynamischen Situationen mit einem Minimum an Ressourcen anspruchsvolle Ziele erreicht werden können.

Das vorliegende Konzept des Campaignings übersetzt den militärisch und politisch geprägten Begriff der Kampagne in die Marktwirtschaft und macht es so zum Business Campaigning. Aus den Schlachtfeldern werden Märkte und strategische Geschäftsfelder,

aus den Soldaten werden das Campaigning Team und die Stakeholder. Diese rudimentäre Aufzählung verdeutlicht, dass die marktwirtschaftlichen Ansätze keine Neuerfindung der Moderne sind, sondern sich stark an kulturellen Überlieferungen anlehnen. Bereits der chinesische Feldherr Sun Tsu formulierte im sechsten Jahrhundert vor Christus Erfolgsfaktoren, welche den Ausgang der Schlacht massgebend bestimmen. War für Sun Tsu die Moral der Truppen entscheidend, ist die moderne Unternehmensführung auf die Motivation der Mitarbeiter angewiesen. Die militärische Führung wiederum lässt sich heute mit dem Management gleichsetzen.

Das Aufspüren und die Übersetzung dieser kulturellen Überlieferung in die Gegenwart lässt erstmals vermuten, dass der Campaigner kein marktwirtschaftlicher Fachspezialist ist, welcher nur eine Disziplin beherrscht und die Probleme mit den ihm bekannten Instrumenten zu lösen versucht. Im Gegenteil. Der Campaigner wird im Buch „Business Campaigning“ als multidisziplinär und nicht-linear denkend beschrieben: Im übertragenen Sinne sehe er den Baum und den Wald. Und er verstehe sich darauf, den Baum zu pflegen, um seiner Vision eines gesunden Waldes näher zu kommen. In dieser Sicht für das Detail unter Berücksichtigung des übergeordneten, visionären Planes liege mitunter das Potential des Campaignings.

Weiter wird im Buch „Business Campaigning“ darauf hingewiesen, dass das Konzept kein Ersatz für die bestehenden Disziplinen der Kommunikation und der Unternehmensführung sei, sondern eine Art Überbau. Es stelle eine Erweiterung und Ergänzung zu den traditionellen Ansätzen dar und sei an der Schnittstelle zwischen der Unternehmensführung und den Fachdisziplinen anzusiedeln.



Dabei habe das Business Campaigning Konzept den Vorteil, dass es sich auf allen Ebenen der Unternehmensführung zur Problemlösung einsetzen lasse. Beim Business Campaigning handle es sich also um ein Metakonzept, welches als Grundlage für die Ausarbeitung anwendungsspezifischer Konzepte diene. Es enthalte allgemeine Checklisten und Prozessbeschreibungen, deren Übersetzung auf die konkrete Situation dann das individuelle und massgeschneiderte Konzept ergäbe, das es für die Problemlösung brauche. Das

massgeschneiderte Konzept zur Problemlösung werde dann mit den Instrumenten der Fachdisziplinen erarbeitet und umgesetzt.

Da Business Campaigning in allen Ebenen der Unternehmensführung eingesetzt werde, ziehe sich seine Handschrift über alle Aktivitäten des Unternehmens. Durch die übergeordnete Planung mit dem Business Campaigning Konzept entstehe weniger Reibung an den Schnittstellen und die einzelnen Fachbereiche würden miteinander verknüpft. Dieser rote Faden bei der Steuerung des Unternehmens bewirke Synergieeffekte und die Unternehmung könne ressourceneffizienter und wirkungsorientierter arbeiten.

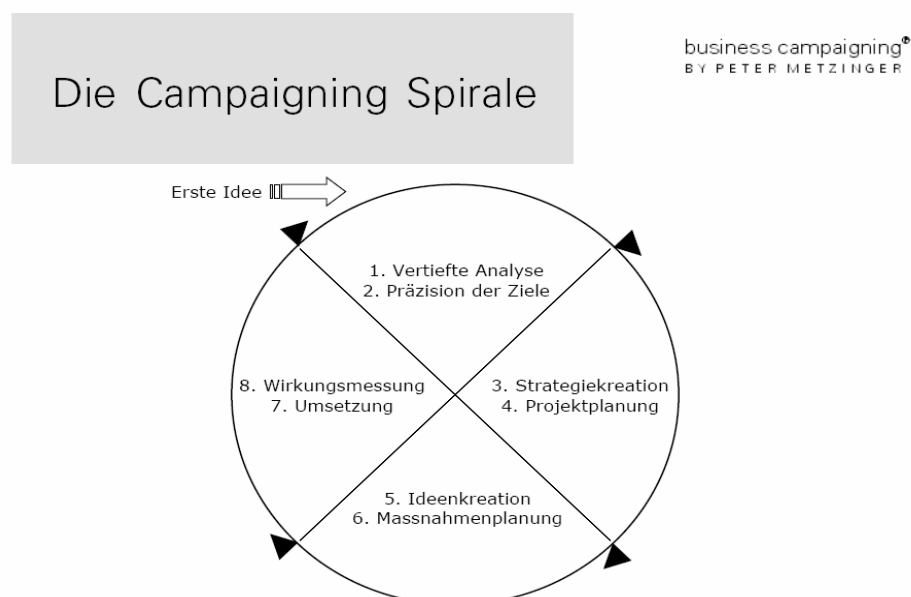
Aus dem Buch wird weiter ersichtlich, dass Business Campaigning auf allen Ebenen der Planung stets auf dieselben Instrumente zurückgreift: Im Zentrum steht der Campaigning-Kreislauf mit den vier Elementen Situationsanalyse, Strategie, Massnahmenplan und Umsetzung. Diesen vier Elementen sind im Business Campaigning wiederum spezifische Instrumente untergeordnet.

Die nächsten Kapitel erläutern diese Instrumente und die Anwendung des Business Campaigning Konzeptes.

Business Campaigning kann zusammenfassend als Konzept verstanden werden, welches auf eine ganz bestimmte, strategisch konzipierte und wirkungsorientierte Art und Weise des Managements Veränderungs- und Kommunikationsprozesse gestaltet. Die Methodik des Business Campaignings kann dabei auf alle möglichen dynamischen und komplexen Problemstellungen angewendet werden.

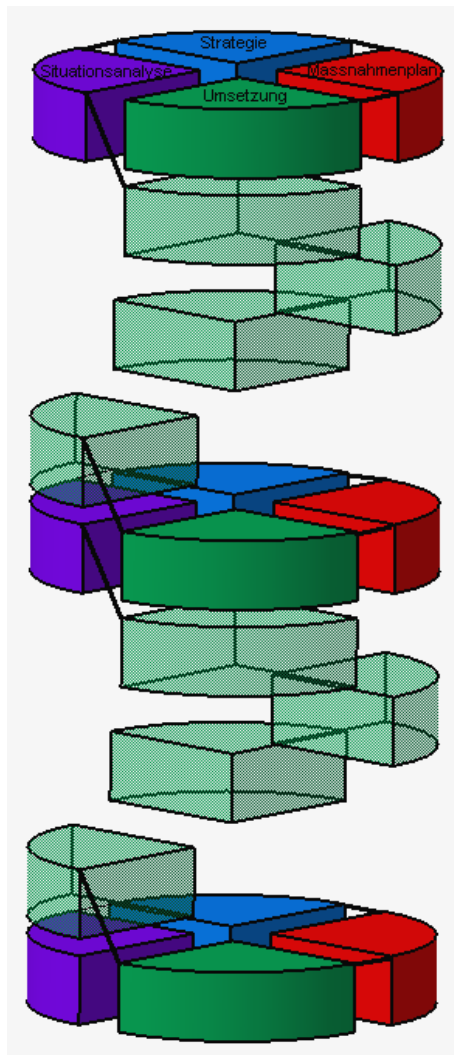
2.2 Wie funktioniert Business Campaigning?

Business Campaigning basiert auf dem Campaigning-Kreislauf mit den vier Elementen Situationsanalyse, Strategie, Massnahmenplanung und Umsetzung. Der Campaigning-Kreislauf ist im untenstehenden Modell ersichtlich.



Auf den ersten Blick unterscheidet sich das Grundmodell kaum von herkömmlichen Ansätzen. Der Mehrwert dieses Systems wird erst mit weiteren Erläuterungen erkennbar. Wie in Kapitel 2.1 beschrieben, kann Business Campaigning mit dem Kreislauf auf allen Ebenen der Planung eingesetzt werden. Es zieht sich wie ein roter Faden über alle Bereiche der Unternehmung. Aus der Vorstellung, für jeden Unternehmensbereich die Planung anhand des Kreismodells zu vollziehen, resultieren eine Vielzahl von Situationsanalysen, Strategien, Massnahmenplänen und Umsetzungen. Diese Konzepte sind jeweils zugeschnitten auf das ihnen zugrunde liegende Fachproblem. Die einzelnen Kreismodelle werden aber kaum miteinander verknüpft und lassen deshalb auch keine Synergieeffekte an den Schnittstellen zwischen den Unternehmensbereichen entstehen. Dafür geben sie ungefähr das Bild der herkömmlichen Planung in der Marktwirtschaft wieder: Jede Abteilung plant mehr oder weniger für sich und verwendet die ihr bekannten Instrumente aus dem jeweiligen Fachgebiet. Da die Planungen jedoch nur spärlich von einer übergeordneten Instanz begleitet werden, entstehen zahlreiche Konzepte. Diese können nur mit grossem Aufwand aufeinander abgestimmt und deren Ziele kongruent gemacht werden. Die Abstimmung dieser Konzepte verschlingt für die Unternehmung wertvolle Zeit und knappe Ressourcen.

Der Campaigner geht anders vor. Ich versuche die zugrunde liegende Denkweise bildlich und vereinfacht darzustellen: Bevor der Campaigner die Aufträge an die einzelnen Abteilungen delegiert, plant er als übergeordnete Stabstelle anhand des Business Campaigning Konzeptes umfassend über alle Ebenen. Dabei geht er stets vom Ziel aus und plant dann rückwärts.



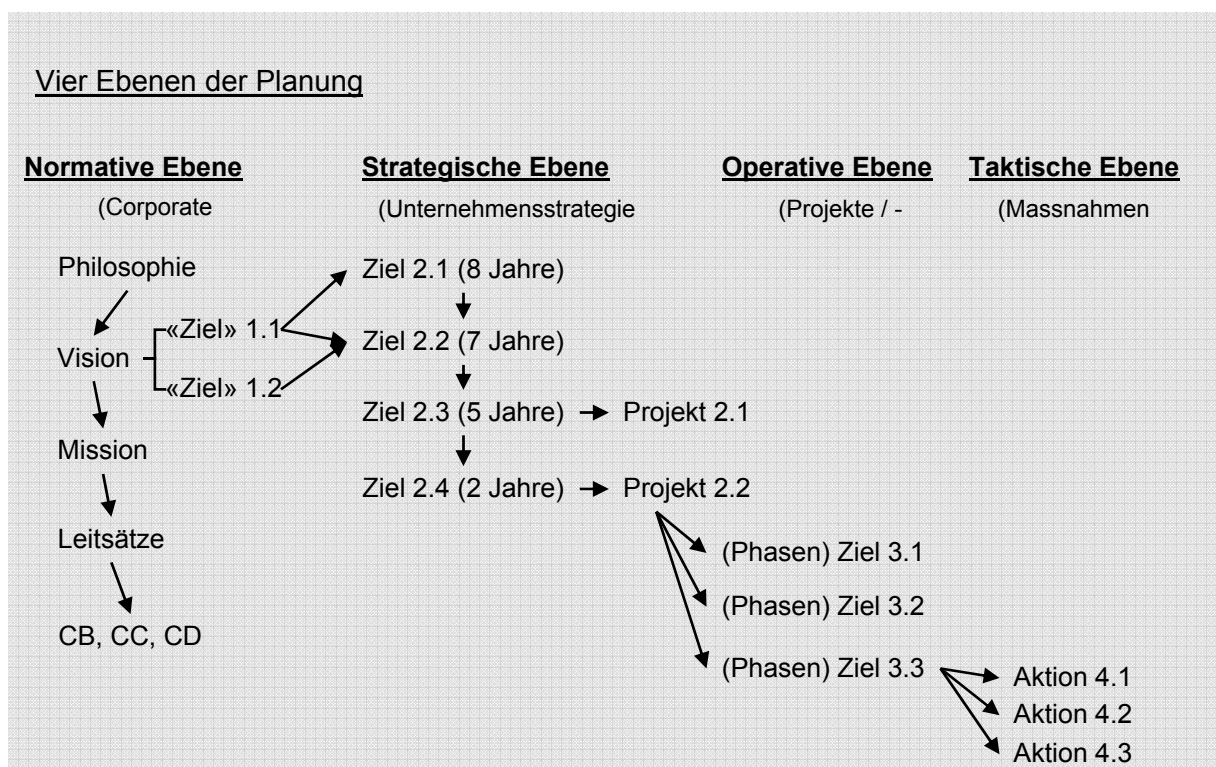
Um die Denkweise näher zu bringen, spreche ich im folgenden Abschnitt direkt die Vorstellungskraft des Lesers an.

In einem ersten Schritt legen Sie diese einzelnen Planungskreise in Gedanken vertikal übereinander. Sie erhalten dann einen Turm aus vertikal aufeinander geschichteten Kreisen, welche die einzelnen Ebenen der Unternehmung, respektive die Prozessschritte des Projektes widerspiegeln. In einem dritten Schritt ergänzen Sie diesen Turm gedanklich mit der Zeit. Sie werden nun erkennen, dass beispielsweise einzelne Prozessschritte erledigt sein müssen, bevor andere in Angriff genommen werden können. Das bedeutet in unserem gedanklichen Modell der sich überlagernden Kreise, dass die Kreise durch die Ergänzung mit der Zeit und dem logischen Arbeitsablauf miteinander verknüpft sind.

Aus dem Turm, welcher aus den einzelnen aufgeschichteten Kreisen besteht, wird nun eine Spirale. Diese Spirale symbolisiert die einzelnen Ebenen der Unternehmung sowie auch der Planung. Diese Business Campaigning Spirale ist ein zentrales Element für das Verständnis der Wirkungsweise des Konzeptes.

Bei der Planung bewegt sich der Campaigner nun stets innerhalb dieser Spirale. Wenn er einen Planungskreis mit Situationsanalyse, Strategie, Massnahmenplanung und skizzierter Umsetzung durchlaufen hat, bewegt er sich auf der Spirale um eine Ebene nach oben oder unten. Dort überprüft er, ob sich die vorhin gewonnenen Erkenntnisse noch mit den Zielen und Massnahmen der über- oder untergeordneten Ebene decken oder ob er mit Problemen an den Schnittstellen rechnen muss. Entdeckt der Campaigner dabei Schwierigkeiten, springt er auf die ursprüngliche Ebene und durchläuft den Campaigning-Kreislauf nochmals. Doch diesmal lässt er die neu gewonnenen Erkenntnisse des über- oder untergeordneten Kreislaufes einfließen und sucht nach Synergien der beiden Ebenen.

Um zu lokalisieren, auf welcher Ebene der Spirale sich der Campaigner befindet, zieht er ein anderes Instrument bei. Die „Vier Ebenen der Planung“. Sie helfen ihm zu bestimmen, ob er sich einer lang-, mittel- oder kurzfristigen Aufgabe zu widmen hat und ermöglichen es, die Zeit zu strukturieren, da sie die zeitlich divergierenden Aufgabenbereiche voneinander abgrenzen. Im Idealfall werden die „Vier Ebenen der Planung“ von links nach rechts durchlaufen. Gerade im Kulturmanagement sind aber sehr viele Projekte ausschliesslich auf operativer Ebene angesiedelt. Mit den „Vier Ebenen der Planung“ wird es denkbar, aus der operativen Ebene die strategische und unter Umständen sogar Teilbereiche der normativen Ebene abzuleiten. Bei diesem Vorgehen von rechts nach links ist zu beachten, dass die Ziele anschliessend von der normativen hin zur taktischen Ebene abgestimmt werden. In meinem bisherigen Studium von Fachliteratur bin ich bisher noch nie einem Modell begegnet, das die Zeit zu strukturieren vermag, ohne dabei die Dynamik und die sich ändernden Kontexte zu vernachlässigen.



Wie weiter oben beschrieben, sind gerade im Kulturmanagement sehr viele Leitideen auf operativer oder gar taktischer Ebene angesiedelt. Oftmals sind sich die Verantwortlichen dabei gar nicht bewusst, dass sie noch weitere Ebenen berücksichtigen sollten. Doch gerade in der Abstimmung der verschiedenen Ziele der Vier Ebenen steckt das Potential zu nachhaltigem Wirtschaften und authentischem Branding.

Die „Vier Ebenen der Planung“ helfen dem Kulturmanager also sein Projekt einzuordnen. Ausgangspunkt ist dabei die Frage nach dem zeitlichen und inhaltlichen Horizont des Projektes. Nach dem Business Campaigning bestimmt der Verantwortliche, ob sein Projekt kurz-, mittel- oder langfristiger Natur ist. Hat er sein Projekt als operativ eingeordnet, springt der Anwender des Business Campaignings anschliessend auf die taktische Ebene und definiert die kurzfristigen Aktionen, welche Voraussetzung für die Erreichung des operativen Phasenzieles sind. Ebenso überlegt er sich auch auf der strategischen Ebene, welchen Unternehmenszielen seine Projektidee dienlich ist. Im Idealfall durchläuft der Campaigner die Planungsebenen von der normativen zur taktischen. Im Kulturmanagement ist aber auch der umgekehrte Weg denkbar, da oftmals nur das kurz- oder mittelfristige operative Ziel bekannt ist. Die Vier Ebenen der Planung können dabei helfen, aus rein operativen Zielen strategische Überlegungen abzuleiten. Durchläuft man die Ebenen der Planung von rechts nach links, sollte man seine Ergebnisse der operativen und taktischen Ebene nach Ableitung der strategischen Ziele aber nochmals von links nach rechts überprüfen. Ziel dieses Vorgangs ist die präzise Abstimmung der Ziele, Strategien und Massnahmen der jeweils tieferen Ebene auf die übergeordneten Leitlinien.

Die Campaigning Spirale macht sich auch in den „Vier Ebenen der Planung“ bemerkbar. Der Campaigner bewegt sich in der Hierarchie nach oben und unten, stimmt die Ziele miteinander ab und beschäftigt sich intensiv mit dem Gesamtbild der Unternehmung. In einem anschliessenden Schritt durchläuft er für die strategischen, die operativen und taktischen Ziele jeweils den Campaigning-Kreislauf und übergibt danach die spezifischen Aufträge an die Fachabteilungen.

Im Business Campaigning definiert immer die erwünschte Wirkung die einzusetzenden Mittel. Der Campaigner geht also bei der Planung stets vom Ziel aus und denkt dann rückwärts. Bei der Wahl der Mittel zur Zielerreichung achtet er auf einfache Anwendung und grosse Hebelwirkung der Instrumente. Durch dieses Vorgehen erhalten die Fachabteilungen wirklich diejenigen Aufträge, in welchen ihre Fachinstrumente die beste Wirkung im Hinblick auf die Zielerreichung versprechen und das Expertenwissen der Fachspezialisten gefragt ist.

Die „Vier Ebenen der Planung“ werden in Kapitel 3 nochmals grob anhand eines Praxisbeispiels aus dem Kulturmanagement erläutert. Vorab widmet sich Kapitel 2.3 aber dem Campaigning-Kreislauf mit seinen untergeordneten Instrumenten.

2.3 Der Business Campaigning – Kreislauf

Der Business Campaigning-Kreislauf setzt sich aus vier Elementen zusammen:

1. Situationsanalyse
2. Strategie
3. Massnahmenplan
4. Umsetzung

Diesen Kreislauf spielt der Campaigner auf jeder Ebene der Planung stets von neuem durch und stimmt die Ergebnisse mit der darüber oder darunter liegenden Ebene ab. Bei der Planung geht er also iterativ und rekursiv vor; einen Schritt vorwärts, zwei Schritte zurück. Er bewegt sich auf der Spirale auf und ab.

Nachfolgend wird jedes dieser Elemente skizziert und die entsprechenden Instrumente vorgestellt.

2.3.1 Situationsanalyse

Der Erfolg eines Projektes steht und fällt mit einer fundierten Situationsanalyse. Viele Konzepte weisen hierbei gravierende Mängel auf. Und dies macht sich später meist auf schmerzliche Art und Weise bemerkbar. Der Campaigner nimmt sich besonders für die Situationsanalyse genügend Zeit. Mit einer ausführlichen Situationsanalyse will der Campaigner untenstehende Ergebnisse erlangen.

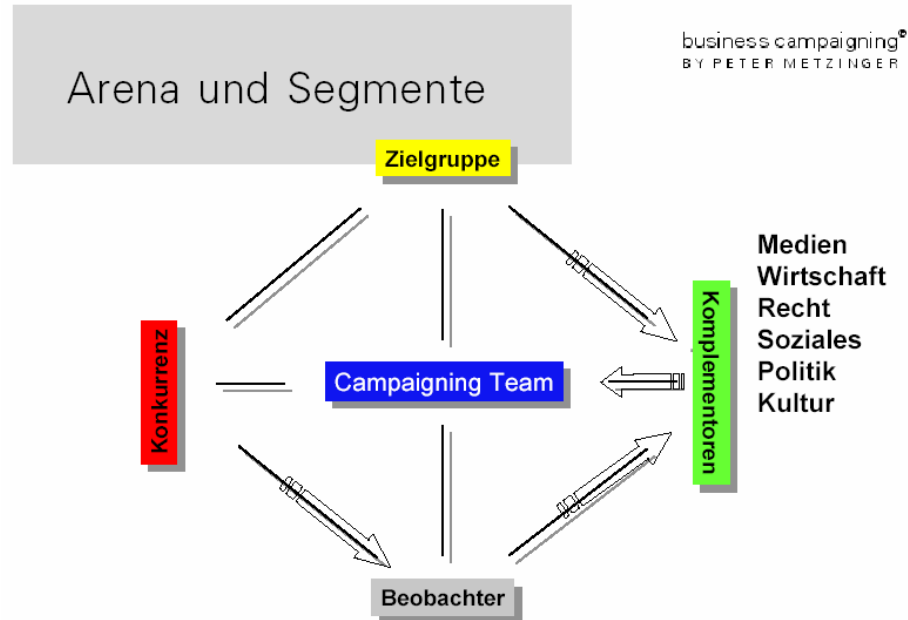
- Eine in sich konsistente und vollständige Liste sämtlicher denkbarer Ziele
- Eine Auflistung und Bewertung sämtlicher Akteure, inklusive der möglichen Zielgruppen
- Eine Liste der wichtigsten Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren (SWOT)
- Die zugrunde liegenden Szenarien (Best Case, Business As Usual, Worst Case)

Bevor mit der Analyse begonnen werden kann, muss aber erst die Leitidee klar umrissen und zeitlich abgegrenzt sein. Denn der Inhalt der Leitidee definiert die Rahmenbedingungen und grenzt das Analysefeld provisorisch ab. Dies ist ein sehr wichtiger Schritt. Denn, wie soll der Verantwortliche wissen, was er zu untersuchen hat, wenn er nicht weiss, was er erreichen will?

Zur bewussten Formulierung der Projekt-Leitidee zieht der Campaigner wiederum die Campaigning-Spirale mit den Vier Ebenen der Planung bei. Er bestimmt nun den Standort seines Projektes auf der Spirale. Die Kenntnis über die Ebene der Planung bestimmt wesentlich die Zielformulierung des Projektes.

Grundsätzlich öffnet sich das Analysefeld, je weiter oben auf der Spirale man sich befindet und strategische oder normative Fragen erörtert. Bewegt man sich auf operativer oder taktischer Ebene, geht die Zielformulierung meist leichter von der Hand und das Analysefeld und die relevanten Akteure nehmen zusehends Kontur an.

Nachdem der Campaigner nun die Ziele unter Berücksichtigung der Planungsebene definiert hat, benennt er die relevanten Akteure. Untenstehende Grafik hilft ihm bei der Bestimmung und Kategorisierung der relevanten Akteure.



Das **Campaigning Team** ist der koordinierende Kern, der aktiv in die Planung und die Entscheidungsprozesse eingebunden ist.

Die **Zielgruppen** sind die Personen, Gruppierungen oder Unternehmen, welche zu ganz bestimmten, vorher definierten Reaktionen motiviert werden sollen.

Die **Konkurrenten** sind Akteure, die uns durch ihr normales, alltägliches Verhalten bei der Erreichung unserer Ziele behindern.

Die **Beobachter** sind Akteure, die sich im Hinblick auf das zu analysierende System passiv verhalten. Beobachter können jedoch jederzeit aktiv in das Geschehen eingreifen.

Die **Komplementoren** sind Akteure, die uns durch ihr normales, alltägliches Verhalten bei der Erreichung unserer Ziele unterstützen.

Nach Bestimmung der Akteure beurteilt der Campaigner die Relevanz dieser Akteure für sein Projekt. Die ANSATZ-Analyse gibt ihm eine Leitlinie zur Strukturierung der Gedanken vor.

A	Akteure
N	Nutzenpotential, welches zwischen dem Akteur und uns besteht
S	Spielregeln, an welche sich dieser Akteur hält
A	Anschauungen und Werte des Akteurs
T	Terrains, auf welchen sich der Akteur bewegt
Z	Ziele des Akteurs

Die Erkenntnisse aus der ANSATZ-Analyse werden später in der SWOT-Analyse wieder aufgegriffen. Vorerst machen sich der Campaigner aber die eigenen Stärken und Schwächen sowie diejenigen der wichtigsten Akteure bewusst. Die Strategischen Campaigning Positionen zeigen ihm auf, auf welche Fragen er eine Antwort finden sollte. Die Strategischen Campaigning Positionen beschreiben „womit“ eine Kampagne geführt wird und die Voraussetzungen, unter denen eine Kampagne stattfindet. Um die Stärken und Schwächen zu eruieren, beurteilt der Campaigner die untenstehenden Positionen für sein Projekt oder Unternehmen und für die wichtigsten Akteure.

Dabei achtet er darauf, dass er die Stärken und Schwächen als heute gegebene Größen innerhalb seines eigenen Einflussbereiches betrachtet.

Bereich	Strategische Campaigning Position
Arbeitsklima und –kultur	1. Motivation, Engagement und Leistungsniveau
	2. Werte und Verhaltensmuster
	3. Geschwindigkeit und Flexibilität
	4. Mobilisierungsvermögen, bzw. Schlagkraft
	5. Durchsetzungsvermögen
Positionierung	6. Corporate Communications Context
	7. Terrains
	8. Legitimation und Glaubwürdigkeit
	9. Öffentliches Gewicht
	10. Nutzenpotential und Identifikations-Möglichkeiten
	11. Professionalität
	12. Atmosphäre (Stimmung im Umfeld)
Planungs- und Koordinationssysteme	13. Aufbauorganisation (Strukturregelung)
	14. Ablauforganisation (Prozessregelung)
	15. Planungssysteme
Ressourcen	16. Wissen
	17. Team
	18. Geld und Zeit
	19. Infrastruktur und Rohstoffe
	20. Instrumentarium
	21. Vernetzung und Beziehungspflege

Danach bestimmt der Campaigner die Chancen und Gefahren anhand seiner Ergebnisse aus der Business Campaigning Arena und der ANSATZ-Analyse. Chancen und Gefahren sind zukünftige Ereignisse ausserhalb seines Einflussbereiches. Die Chancen und Gefahren stellt er folgend in der SWOT-Analyse den Stärken und Schwächen gegenüber und formuliert daraus ein für die Strategiebestimmung relevantes Fazit.

Bei der Erarbeitung der SWOT-Analyse geht der Campaigner von unterschiedlichen Szenarien aus. Er malt sich ein Worst Case-, ein Best Case- und ein Business As Usual-Szenario aus. Sein Fazit der Situationsanalyse erhält dabei unterschiedliche Prägungen und manifestiert sich in verschiedenen Strategievarianten.

Zur besseren Überschaubarkeit folgend den Prozess der Situationsanalyse nochmals im Überblick:

Prozess der Situationsanalyse

1. Brainstorming/Recherche: sämtliche Akteure, die erfolgsrelevant sind
2. Arena & Segmente beiziehen: vervollständigen und bewerten
3. Analyse: welches sind die wichtigsten?
4. ANSATZ-Analyse™ für die Arena allgemein und die wichtigsten Akteure im Speziellen
5. Stärken-Schwächen-Analyse mit Hilfe SCG™ und SCP™ - für die eigene Organisation und die wichtigsten Akteure
6. Szenarien entwickeln und die Schritte 1-6 wiederholen
7. SWOT-Tabelle ausfüllen

2.3.2 Strategie

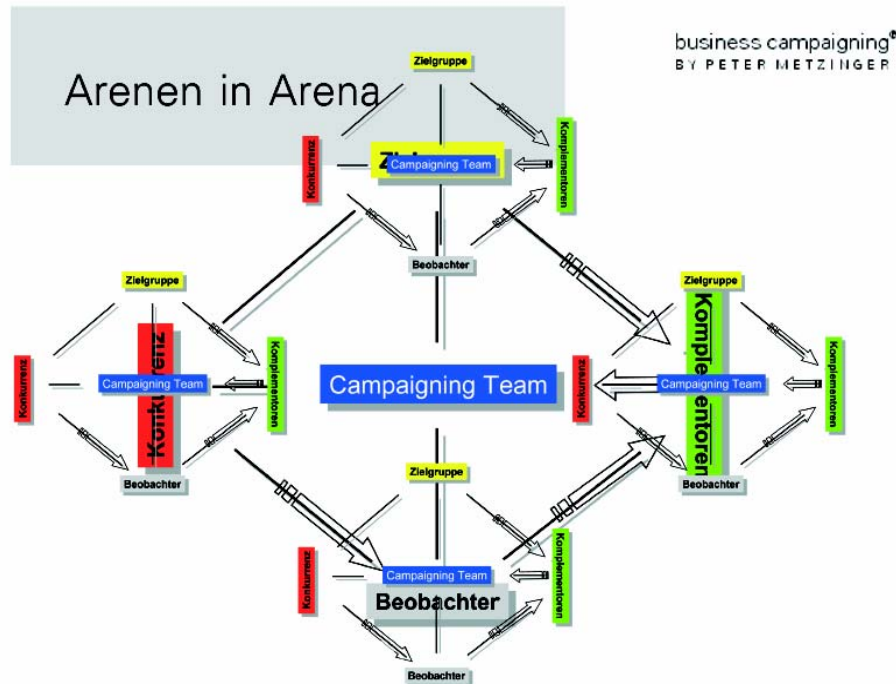
Unter einer Strategie versteht der Campaigner eine Sammlung von Handlungsanleitungen, die ihm dabei helfen, mögliche Wege und Mittel zur Verwirklichung eines angestrebten Ziels zu identifizieren und einzuschlagen oder einzusetzen.

Erstes Kriterium ist dabei die Präzision und Festlegung einer unternehmensspezifischen Vision. Der Campaigner überlegt sich, welche Voraussetzungen er schaffen muss, damit seine Vision Realität werden kann. Meist erkennt er dabei mehrere Voraussetzungen. Für jede dieser erfolgsrelevanten Voraussetzungen bestimmt er anschliessend ein langfristiges Ziel und überlegt sich, welche mittelfristigen Ziele er zur Erreichung des langfristigen Zieles benötigt. Danach stellt er sich dann die Frage, was er als nächstes tun muss, um ein bestimmtes mittelfristiges Ziel zu erreichen. Aus diesen Überlegungen ergibt sich eine Zielhierarchie und eine zeitliche Gliederung der künftigen Aktivitäten. Dem Modell der „Vier Ebenen der Planung“ liegen diese gedanklichen Schritte zugrunde.

Wie oben angetönt, kann das Modell der Vier Ebenen meiner Ansicht nach sowohl von der normativen zur taktischen Ebene, als auch von der operativen oder taktischen hin zur strategischen oder normativen Ebene angewendet werden. Dabei sollte der Prozess aber anschliessend nochmals von links nach rechts durchlaufen und die Ziele auf die übergeordneten Ebenen abgestimmt werden.

Aufgrund der Festlegung der Ziele, Phasen und Aktionen und der Erkenntnisse aus der Situationsanalyse bestimmt der Campaigner als nächstes die jeweils relevanten Akteure und was er sich von diesen verspricht.

Hält sich der Campaigner nun die verschiedenen Planungsphasen und Akteure vor Augen, erkennt er, dass ein Akteur auf operativer Ebene ein Konkurrent sein kann, der Konkurrent auf strategischer Ebene aber dasselbe Ziel wie er selbst verfolgt. Wenn dies eintritt, wird der vormalige Konkurrent zum Mitglied des Campaigning Teams. Die Kombination der Business Campaigning Arena mit den 4 Ebenen der Planung ergibt betreffend den Akteuren folgendes Bild.



In einem weiteren Schritt bestimmt der Campaigner die Mittel, die ihm zur Erreichung der Ziele verhelfen sollen. Er geht dabei vom Ziel aus und misst die einzusetzenden Mittel an ihrer Wirkung. Der Campaigner richtet dabei den Fokus auf diejenigen Instrumente, welche am einfachsten zu realisieren sind und dabei die grösste Hebelwirkung entfalten. Er geht also nicht von den vorhandenen oder bekannten Instrumenten aus, sondern plant wirkungsorientiert.

Dann bestimmt er die wichtigsten Terrains oder Marktfelder, in denen er aktiv werden will oder muss. Dabei orientiert sich der Campaigner stets an den Unternehmensgrundsätzen und den daraus resultierenden Erfolgspotentialen.

Weitere Punkte der Strategiebestimmung sind die Definition der Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Kenntnis über die vorhandenen Ressourcen.

Vorgehen bei der Strategieentwicklung

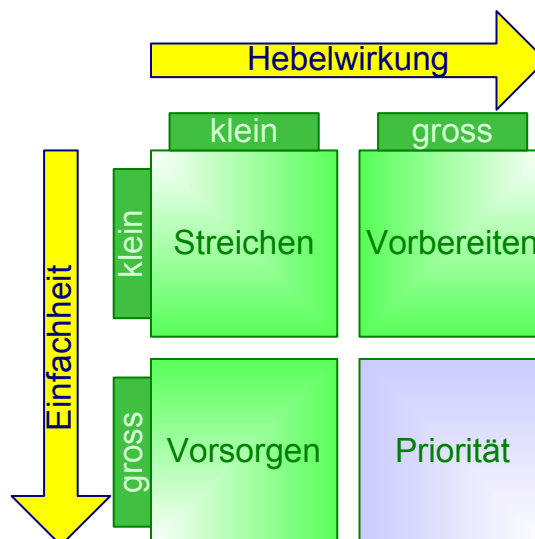
business campaigning®
BY PETER METZINGER

1. Präzision und Festlegung des Hauptziels oder der Vision
2. Ziele vom Hauptziel bzw. der Vision rückwärts ableiten
3. Identifikation der Akteure, die zu Targets werden
4. Festlegung der Ziele, die bei / durch diese Targets erreicht werden sollen
5. Bestimmung von Phasen und Festlegung von Phasenzielen mit Hilfe der «Sieben Akte» und der Balanced Scorecard
6. Streichkonzert: Prioritäten setzen
7. Auswahl der besten Mittel zum Bearbeiten der Targets bzw. Erreichen der Ziele
8. Interpretation der 14 SCG™ und Festlegung weiterer wichtiger Grundsätze
9. Wurden schon alle SWOT berücksichtigt? Wenn nein: was muss noch festgelegt werden?
10. Bestimmung der wichtigsten Terrains
11. Festlegung von Aufbau- und Ablauforganisation
12. Verteilung der Ressourcen, Identifikation von Synergien -> Pkt. 1

2.3.3. Massnahmenplan

Um die geeigneten Massnahmen bestimmen zu können, muss der Campaigner zuerst sein Ziel klar erkennen. Er achtet darauf, dass er pro Kampagne nur ein Ziel anvisiert. Wiederum hilft ihm das Modell der „Vier Ebenen der Planung“, seine Vision in Etappen-, Phasen- und Aktionsziele herunter zu brechen. Sieht der Campaigner sein Ziel konkret vor sich, denkt er rückwärts und bestimmt diejenigen Massnahmen, welche eine möglichst wirkungsorientierte und ressourceneffiziente Zielerreichung versprechen. Ein gewichtiges Hilfsmittel bei der Wahl der besten Massnahmen ist wiederum die Priorisierungsmatrix. Mit ihr gewichtet der Campaigner die möglichen Massnahmen nach Einfachheit und Hebelwirkung. Abgestützt auf die Ergebnisse der Priorisierungsmatrix wählt der Campaigner dann diejenigen Massnahmen, welche er am einfachsten, das heisst möglichst ressourceneffizient, durchführen kann und die grösste Hebelwirkung entfalten. Unter der Hebelwirkung einer Massnahme ist der Beitrag, den diese Massnahme für die Zielerreichung leistet, gemeint. Wenn man mit einer einzigen Massnahme das Ziel erreichen kann, beträgt ihre Hebelwirkung demzufolge 100%.

Die Anwendung der Priorisierungsmatrix gestaltet sich folgendermassen: In einem ersten Schritt werden die möglichen Massnahmen formuliert. Danach definiert man eine maximale Punktzahl, welche anschliessend jeweils für die Kriterien Einfachheit und Hebelwirkung verteilt werden. Im nächsten Schritt werden die Massnahmen nach Einfachheit und Hebelwirkung beurteilt und ihnen eine entsprechende Punktzahl zugeordnet. Anschliessend werden die Massnahmen nummeriert und anhand der verteilten Punkte im Koordinatensystem positioniert. Der Campaigner verfolgt diejenigen Massnahmen, welche die höchsten Punktzahlen erhielten und deshalb im „Priorität-Feld“ unten rechts stehen. Die Priorisierungsmatrix wird in der untenstehenden Grafik visualisiert.



Im Business Campaigning Konzept stellen die Strategischen Campaigning Grundsätze ein weiteres Hilfsmittel zur Beurteilung von Zielen, Massnahmen und insbesondere deren Umsetzung dar. Die Strategischen Campaigning Grundsätze definieren die Spielregeln für die Umsetzung einer Kampagne und beschreiben, „wie“ die Kampagne geführt wird. Als Checkliste geben sie Orientierung und helfen bei den alltäglichen Entscheidungen.

Strategischer Campaigning Grundsatz	Rudimentäre Erläuterung
1. Polarisieren, profilieren, positionieren	Um die Vision ein authentisches und emotionalisierendes Spannungsfeld aufbauen, welches die Zielgruppen anzieht und ihre Unternehmung unverwechselbar macht.
2. Die Agenda kontrollieren	Sich bewegen, bevor man bewegt wird. Unberechenbar sein und selbst bestimmen, wann, was, wie und wo geschieht.
3. Konzentration der Kräfte	Prioritäten setzen. Pro Kampagne nur ein Ziel. Streuwirkungen vermeiden. Konzentration auf die Schwächen der Zielgruppe. Nur handeln, wenn eine Wirkung erwartet werden kann.
4. Aufbauen auf bestehenden Stärken	Aufbau, Pflege und Einsatz der stärksten Campaigning Positionen. Schwächen in Stärken und Nachteile in Vorteile verwandeln.
5. Flexibilität pflegen	Trotz Prioritäten nie endgültig auf eine Linie festlegen. Handlungsfreiräume schaffen. In Bewegung bleiben und Chancen sofort ergreifen.
6. Wirkungsorientierung & Beharrlichkeit	Der Vision, dem Ziel und der anvisierten Wirkung ist alles andere unterzuordnen. Konzentration auf Strategie und Erringung messbarer Teilerfolge.
7. Abstimmung von Zielen und Mitteln	Vom Hauptziel über die Zwischenziele und Wirkungen her rückwärts planen. Wahl der effektivsten und effizientesten Mittel.
8. Ausnützung von Synergien und Multiplikationseffekten	Akteure zu überzeugten Anhängern machen. Virulente Kommunikation. Hebelwirkungen und Dominoeffekte finden und einsetzen. Bei der Medienarbeit diejenigen Medien bearbeiten, die die Trends setzen.
9. Achtsamkeit und Weitsicht	Permanente Situationsanalysen innerhalb einer rollenden Planung. Chancen und Planabweichungen erkennen. Permanenten Zielgruppenkontakt. Auf Intuition und innere Stimme achten.
10. unité de doctrine	Alle ziehen am gleichen Strang in die gleiche Richtung. Partizipativer, einfacher Führungsstil. Autorität aufgrund anerkannten Kompetenzen. Team- und Organisationsentwicklung.
11. Effizienz und Einfachheit	Ressourceneffizienz. Komplexität reduzieren. Handlungsorientierung. Überschaubarkeit bewahren oder schaffen.
12. In Szenarien denken	Vernetzt denken. Nicht von der heutigen Situation auf morgen schliessen. Folgeszenarien berücksichtigen. Trends und Prognosen skeptisch begegnen.
13. Erfolgsgrundsätze der Kommunikation	Emotionale Kernaussagen transportieren, abgestimmt auf die Zielgruppe. Konsistenz, Disziplin und Beständigkeit. Produktionslogik der Medien beachten.
14. Goldene Brücken bauen	Emotionale Hürden abbauen. Rückkoppelung in der Kommunikation pflegen. Kulant sein.

2.3.4. Umsetzung

Bei der Umsetzung orientiert sich der Campaigner bewusst an den Strategischen Campaigning Grundsätzen. Die Verlagerung der Grundsätze von der Theorie in die Praxis verlangt einen grossen Erfahrungsschatz und Abstraktionsvermögen. Selbst wenn diese

Voraussetzungen nicht gänzlich ausgewiesen werden können, sind die Grundsätze als punktuelle Orientierungshilfen bei der Umsetzung sehr aufschlussreich.

Business Campaigning arbeitet zudem stets mit Rückkoppelungsschleifen. Dies ist so zu verstehen, dass beispielsweise der Planungskreislauf mehrmals durchlaufen wird. Nach einer ersten Situationsanalyse, Strategiebestimmung, Massnahmenplanung und (gedanklichen) Umsetzung geht der Campaigner den Kreislauf nochmals durch. Doch beim zweiten Durchgang nimmt er seine Erkenntnisse aus dem ersten Durchgang mit, so dass seine Planung stets präziser wird. Wie weiter oben beschrieben, macht man im Business Campaigning also stets einen Schritt vorwärts und zwei Schritte zurück. Und dies solange, bis die Ergebnisse die benötigte Präzision, Wirkungsorientierung und Ressourceneffizienz erlangen und die Schwierigkeiten an den Schnittstellen auf ein Minimum reduziert sind.

Business Campaigning ist also ein nichtlineares Konzept. Der Campaigner geht nicht nach streng definierten, linear-strukturierten Schritten vor, sondern bewegt sich auf der Spirale stets vorwärts und rückwärts. Auf den unterschiedlichen Ebenen der Spirale operiert er jedoch stets nach demselben Muster des Planungs-Kreislaufes.

Das nichtlineare Konzept mit seinen Rückkoppelungsschleifen wird aber nicht bloss bei der Planung, sondern auch in spezifischer Ausprägung bei der Umsetzung angewendet.

Bei der Umsetzung – sei dies nun die Implementierung eines neuen Corporate Designs, eines neuen Produktes auf dem Markt oder einer Kommunikationsmassnahme – testen Campaigner die Akzeptanz zuerst im kleinen Massstab und holen sich darüber ein primäres Feedback von einer ersten „Test-Zielgruppe“. Nach dieser ersten Phase durchlaufen sie den Kreislauf nochmals und verbessern aufgrund des Feedbacks die Idee oder das Produkt, um das Resultat danach einer zweiten „Test-Zielgruppe“ vorzulegen. Campaigner durchlaufen bei der Umsetzung diese Feedbackschleifen so oft, bis das Angebot ausgereift ist und erfolgreich auf dem Gesamtmarkt implementiert werden kann. Es bleibt hierbei anzumerken, dass Innovationen nur in bescheidenem Mass vor deren Umsetzung getestet werden, da sonst aufgrund des zeitlichen Horizonts die Gefahr bestünde, dass die Konkurrenz ebenfalls dasselbe Produkt lancieren könnte.

2.4 Worauf basiert Business Campaigning und was sind dessen Ziele?

Peter Metzinger, der Erfinder des Business Campaigning Konzeptes, geht davon aus, dass

- es neue Ansätze für die strategische Planung in zunehmend unsicheren Zeiten brauche;
- die traditionellen Ansätze von Kommunikation und Management nur selten das Geld wert gewesen seien, das in sie investiert wurde;
- diese Ansätze der zunehmenden Komplexität und Dynamik der Wirtschaft, den oftmals widersprüchlichen Forderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen und den Anforderungen sinkender Margen nicht mehr gewachsen seien;
- es neue, innovativere Ansätze für Management und Kommunikation des 21. Jahrhunderts brauche.

Aufgrund seiner Erfahrungen und Beobachtungen schlussfolgert Peter Metzinger in seinem Buch, dass sich die Kommunikations- und Unternehmensberatungsbranche sowie eine Mehrheit der Unternehmensführer in eine massive Glaubwürdigkeits-, Legitimations- und Imagekrise manövriert hätten. Sie hätten die Trennung der einzelnen Marketing- und Kommunikationsdisziplinen untereinander gefördert, was einen enormen und unnötigen Ressourcenverschleiss verursacht habe, da Reibungen an den Schnittstellen zwischen den Disziplinen entstanden seien. Und dies würde den langfristigen Unternehmenserfolg schmälern oder gar gefährden. Dies äussere sich erstens darin, dass eine Mehrheit der auf den Markt geworfenen Produkte als Flop enden würden. Sich zweitens immer mehr traditionelle Unternehmen in immer teureren und trotzdem immer wirkungsloseren Kampagnen mit grösstenteils „kosmetischen“ Massnahmen gegen Konkurrenzprodukte abzugrenzen versuchten. Und drittens zu viele Versuche, durch Reorganisationen und Fusionen Kosten zu sparen, in einem Fiasko enden würden, weil die Mitarbeitenden die Veränderungen nicht verinnerlichen würden.

Peter Metzinger verfolgt mit seinem Business Campaigning Konzept die Vision eines „Business, das wirklich Sinn macht“. Er propagiert eine Art zu wirtschaften, in der die Unternehmen ihre Ressourcen zielgerichteter als im 20. Jahrhundert einsetzen, so dass ein gesteigerter Return on Investment einhergeht mit sinkenden Produktions- und Kommunikationskosten, sinkendem Ressourcenverschleiss und steigender Zufriedenheit aller an der Wertschöpfungskette Beteiligten und davon Betroffenen.

Business Campaigning verknüpfe die Unternehmensführung und Kommunikation so miteinander, dass mit den gleichen Ressourcen grössere Erfolge erzielt würden, die zudem noch konkreter und nachhaltiger wirken würden. Der Schlüssel zum Erfolg liege dabei in seinem strategisch-wirkungsorientierten Konzept. Business Campaigning unterscheide sich von traditionellen Ansätzen des 20. Jahrhunderts durch seine Wirkungsorientierung, Logik und Analytik, Ressourceneffizienz, Langfristigkeit, präzise und dadurch sparsame Kommunikation, Multidisziplinarität, Ganzheitlichkeit und seine vorausschauende, rollende Planung.

Damit Business Campaigning funktionieren kann, bedürfe es neben der Implementierung der Stabsstelle und dem oben skizzierten, anwendungsspezifischen Wissen einer wichtigen Grundvoraussetzung: Es brauche eine emotionalisierende, mitreissende und authentische Vision, die die Menschen bewege und sie zu Anhängern der Unternehmung mache. Peter Metzinger ist der Meinung, dass das traditionelle Zielgruppenverständnis ausgedient hat und nicht mehr die Realität widerspiegelt. Im Business Campaigning werden die herkömmlichen Zielgruppen deshalb mit sich ständig in Bewegung befindenden Netzwerken von Gemeinschaften ersetzt, welche dieselben Anschauungen teilen und Ideale verfolgen. In seinem Buch „The Brand Gap“ erklärt Marty Neumeier die Entstehung dieser Gemeinschaften mit dem menschlichen Verlangen nach Sicherheit und Orientierung. Im Zuge der Globalisierung und dem Zerfall der identitätsstiftenden Normen würden Rollen, Schranken und damit auch Identitäten verwischt, so dass sich die Menschen nach anderen Sicherheiten und Orientierungshilfen umsähen. In Marty Neumeier's Worten tönt das auszugswiese so: „They create intimate worlds they can understand and where they can be

somebody and feel as if they belong. They create tribes. If you stretch the concept of tribe just a little, you can see that a brand creates a kind of tribe. (...) Brands are the little gods of modern life, each ruling a different need, activity, mood, or situation.”⁹

Business Campaigning zielt darauf auf, dem “Brand” Substanz, Sinn, höhere Werte und einen unverwechselbaren Charakter zu verleihen und dabei in allen Aktivitäten authentisch und fokussiert zu sein. Daraus resultiere, dass sich eine bestimmte Zielgruppe als „Tribe“ um die Unternehmung versammeln werde. Campaigner sind der Ansicht, dass wer eine Vision habe, welcher sich eine bestimmte Zielgruppe nicht entziehen könne, der werde diese Zielgruppe für sich gewinnen, so dass sie eine Gemeinschaft bilden werde, die zum Epizentrum einer eigendynamischen Bewegung werde. Man sucht im Business Campaigning deshalb nach Hebelwirkungen und Effekten, die Eigendynamiken auslösen. Jede Aktion verfolge dabei das Ziel, einen bestimmten Zustand, ein bestimmtes Verhalten einer Zielgruppe oder eine bestimmte Entwicklung zu verändern, zu stoppen oder zu initiieren. Bei diesen Aktionen würden Campaigner nicht mit Verführung arbeiten. Sie würden am Kontext arbeiten, in dem ihr „Brand“ erschaffen und wahrgenommen werde. Deshalb würden Campaigner ihre Aktivitäten auch stets an einem langfristigen Ziel ausrichten, welches direkt mit der Unternehmungsvision verknüpft sei. Für erfolgreiches Campaigning brauche es Konsistenz von Wort und Tat, Bereitschaft zu langfristiger Planung, zur Interaktion mit den Zielgruppen und der Schaffung von selbstorganisierten Systemen und insbesondere ständiges Arbeiten an einem emotionalisierenden Unternehmenscharakter.

Business Campaigning möchte erreichen, dass Unternehmen vermehrt mitreissende Geschichten über sich erzählen und ihre gesamten Aktivitäten an den langfristig orientierten Zielen messen. Im Idealfall würden sie es schaffen, eine Eigendynamik zu erzeugen, die den Erfolg auf Dauer wie von selbst aufrecht erhalte. Und sie würden Anhänger gewinnen, die sich aus eigenem Antrieb und mit grosser Loyalität für den weiteren Erfolg des Unternehmens einsetzen würden.

⁹ Neumeier, Marty, The Brand Gap, S. 40-41

3. Business Campaigning und Kulturmanagement

3.1 Ausgangslage – Die Eintracht Kirchberg SG

Die folgenden Kapitel sollen die partielle Anwendung des Business Campaigning Konzeptes skizzieren und damit Auszüge aus Teil B dieser Diplomarbeit erläutern. Das Resultat stellt den Vorschlag einer „Slim-Version“ des Business Campaigning Konzeptes für kleine Unternehmen, respektive Kulturbetriebe dar. Als Metakzept ist es auf zahlreiche Problemstellungen anwendbar und dient der Zusammenführung von Struktur und Kreativität.

Die punktuellen Erläuterungen des Business Campaigning Konzeptes stützen sich auf die praktischen Erfahrungen des Autors bei der Neuausrichtung des Restaurants Eintracht. Der Verständlichkeit halber, gibt der folgende Abschnitt deshalb rudimentär Auskunft über: Wer die Eintracht ist, was sie macht, woher sie kommt, wo sie steht, wohin sie will und weshalb ihr Angebot überhaupt eine Rolle spielt.

Die folgenden Erklärungen entstammen der Selbstbefragung des Restaurants Eintracht, einer Kundenumfrage und einer Situationsanalyse mit offenem Analysefeld.

Die Eintracht ist primär ein Restaurant, welches ab und an Kulturveranstaltungen durchführt. Die Eintracht ist keine Kulturinstitution mit Restaurationsbetrieb. Die Veranstaltungen sind, nebst ihrem Selbstzweck, als Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit für das Restaurant zu bewerten.

Das Restaurant ist im Dorfzentrum des ländlichen Kirchberg SG situiert und je circa zwanzig Autominuten von St. Gallen und Winterthur entfernt. Das Restaurant Eintracht besteht seit rund 50 Jahren im Dorf und hat eine grosse lokale Verankerung, was sich in der Heterogenität der Besucher widerspiegelt. 1997 wurde die Eintracht von einem neuen Pächter übernommen und drei Jahre später gekauft. Heute wird das Restaurant als Gesellschaft mit beschränkter Haftung geführt. Die Eintracht ist finanziell unabhängig und arbeitet erfolgreich. Die Umsätze sind seit der Übernahme durch den heutigen Inhaber kontinuierlich gestiegen und finden in schwarzen Zahlen ihren Niederschlag. Im Jahr 2000 wurde die Eintracht umgebaut und mit einer kompletten Infrastruktur für Konzerte ausgestattet. Bei Konzerten kann sie maximal 250 Personen Einlass gewähren.

Seit 1997 veranstaltete die Eintracht sporadisch Konzerte und andere kulturelle Anlässe. Dabei orientierte sie sich aber nicht an einer übergeordneten Leitidee, sondern mehr am Prinzip „Lust & Laune“. In dieser Zeit gastierten in der Eintracht Bands wie Sina, Dada Ante Portas, Plüsch und weitere, welche ein breites und durchmisches Publikum ansprechen. – Für ein ländliches Lokal ein Muss, um auch finanziell erfolgreiche Veranstaltungen durchführen zu können.

Seit der Neuausrichtung der Eintracht 1997 fanden die Veranstaltungen in der Eintracht nicht regelmässig statt und verfolgten keinen roten Faden. Administration und Organisation der

Veranstaltungen waren mangelhaft: Eine klare Aufbau- und Ablauforganisation fehlten innerhalb des ehrenamtlich arbeitenden Trägervereins. Die mittel- und langfristigen Ziele waren diffus. Dies machte sich in einem wenig koordinierten Auftritt in der Öffentlichkeit bemerkbar. Der Trägerverein schaffte es trotz attraktiven Angeboten nicht, der Eintracht auch überregional einen Namen als Konzertlokalität zu erarbeiten.

Der Restaurationsbetrieb hingegen zeichnet sich mit konstanten und guten Umsätzen und hoher Zufriedenheit der heterogenen Besucherschaft aus. Generell stellen die Verantwortlichen aber eine sinkende Identifikation der Gäste mit der Eintracht fest. Die Eintracht ist weder von den Gästen, noch den Verantwortlichen mit demselben Geist wie zur Anfangszeit beseelt. Würde sich dieser Zustand auf längere Dauer weiter entwickeln, bestünde die Gefahr, dass die Eintracht ihr spezielles Wesen und damit die Bindung zu den Gästen verlieren würde. Die Eintracht würde ihre Anhängerschaft, welche mehr als nur Stammpublikum ist, verlieren. Die Eintracht konnte sich über die Jahre diese Anhänger erschliessen, weil sie wirklich als Plattform der Begegnung zu einem attraktiven Freizeitangebot in der ländlichen Region beitrug.

Seit Mai 2005 ist die Eintracht bestrebt, ein neues Veranstaltungskonzept zu erarbeiten. Dieser Prozess ist noch lange nicht abgeschlossen. In dieser Arbeit können deshalb keine konkreten Resultate niedergelegt werden.

Bei der Neuausrichtung hat die Eintracht zwei Stossrichtungen formuliert. Aufgrund der ländlichen Situation, der lokalen Verankerung und der Heterogenität der Besucher, will eine lokale bis regionale Veranstaltungsstrategie die bestehenden Besucher binden und die lokale Verankerung stärken. Die Veranstaltungen werden dementsprechend auf unterschiedliche Zielgruppen ausgelegt. Sie dienen der Befriedigung der unterschiedlichen „consumer needs“ und der Stärkung der Anhängerschaft. Dabei werden von den Besuchern meist bestimmte Veranstaltungsgefässe, nicht aber detaillierte Programmwünsche formuliert. Den Verantwortlichen bleibt also genügend Spielraum, um das Programm mit ihrer Strategie in Einklang zu bringen.

Eine zweite Veranstaltungsstrategie hat zum Ziel, die Eintracht als Konzertlokalität überregional und längerfristig national bekannt zu machen. In dieser überregionalen Strategie werden ausschliesslich Konzerte mit überregionaler Ausstrahlung durchgeführt. Um die national bis sogar international bekannten Bands engagieren zu können, ist die Eintracht auf die Querfinanzierung durch einen Sponsor angewiesen. Da die Eintracht eine GmbH ist und gewinnorientiert arbeitet, scheidet die Möglichkeit einer Subventionierung durch die öffentliche Hand aus. Ein Sponsoring des gesamten Hauses wurde von der Geschäftsleitung bewusst abgelehnt, da die Gefahr einer zu grossen Verpflichtung gegenüber den potentiellen Sponsoren sowie eine Einbusse der Authentizität der Eintracht bestehen würde. Insbesondere bei der lokalen/regionalen Veranstaltungsstrategie muss die Eintracht aber kurzfristig auf die Inputs und Wünsche der Gäste eintreten können. Dieses Bekenntnis zur empfänglichen Aufnahme von Besucherinputs, und das Restaurant als konstante Plattform für die Begegnung mit den unterschiedlichen Besuchern, machen sich in der emotionalen Bindung der Gäste zur Eintracht bemerkbar.

Bei der Erarbeitung des neuen Veranstaltungskonzeptes haben sich der Geschäftsführer der Eintracht Kirchberg und der Autor am Business Campaigning Konzept orientiert. Das

gesamte Konzept konnte aber bis jetzt aufgrund der knappen Ressourcen nicht ganzheitlich angewendet werden, da es wegen seiner Komplexität und Weitläufigkeit einen sehr hohen Initialisierungsaufwand verlangt.

Anhand der überregionalen Veranstaltungsstrategie, welche die Veranstaltung von Konzerten mit renommierten Bands und daraus die überregionale Etablierung der Eintracht als Konzertlokalität beabsichtigt, werden nachfolgend einige Vorgehensweisen und Instrumente des Business Campaignings punktuell erläutert. Die gesamte Darstellung der Strategiekreation würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Zudem besteht mit dem Geschäftsführer der Eintracht die Übereinkunft, nur Auszüge aus dem Prozess in dieser Arbeit niederzulegen.

3.2 Punktuelle Anwendung des Business Campaignings anhand der Eintracht erklärt

Am Anfang der Arbeit sollte die Vision stehen. Kulturschaffende haben oftmals eine rudimentäre Vorstellung eines Zustandes, den sie gerne erreichen würden. Doch wie bereits in Kapitel 2.2 beschrieben, sind diese Visionen oft nicht klar umrissen oder sogar auf untergeordneter Ebene angesiedelt, so dass sie eigentlich als Phasenziele zu taxieren sind. Der Beachtung der weiteren Planungsebenen wird dabei meist zuwenig Gewicht beigemessen. Für viele Veranstalter ist die Durchführung eines Anlasses meist das Ziel selbst, irgendwo bestehen vielleicht noch rudimentäre Vorstellungen darüber, was sich aus dem Anlass entwickeln könnte. Strukturierte Gedanken darüber, welches visionäre Ziel über den Anlass erreicht werden soll, fehlen meist gänzlich. Mit dem Modell der 4 Ebenen der Planung werden der einzelne Anlass oder eine Reihe aber konkret als taktisches oder operatives Ziel betrachtet, welches der Erreichung eines übergeordneten Zieles dient. Das operative oder taktische Phasenziele wird demnach so weit modelliert, bis es seinen erwünschten Beitrag auf dem Weg zur Erreichung der Vision leisten kann.

Business Campaigning ist das einzig mir bekannte Modell, welches die Zeit zu strukturieren hilft, ohne dabei der Linearität und damit verbunden der Vernachlässigung des Kontextes zu verfallen. Wegen der Möglichkeit zur langfristigen Planung, gibt das Konzept eine nachhaltige Struktur vor, ohne dabei die Kreativität und die kurzfristige Aktion oder Reaktion auf unerwartete Vorkommnisse zu behindern. Anhand der praxisbezogenen Erfahrungen im Zusammenhang mit der Veranstaltungskonzeption der Eintracht, möchte ich dies erläutern.

Aus der Selbstbefragung, der Kundenumfrage und der übergeordneten Analyse zur Ermittlung des IST-Zustandes der Eintracht resultierte eine erhebliche Datenmenge. Nach Sortierung der Datenmenge konsultierten wir die gängigen Marketing-Lehrbücher. In der Regel werden die ersten Schritte zu Projektbeginn stets wie folgt vermittelt und angewandt: Nach einer Umfeld-, Konkurrenz-, Nachfrage- und Betriebsanalyse wird die Formulierung der Marketingziele aufgrund der Ergebnisse empfohlen. Daraus wird dann die Strategie abgeleitet und die geeigneten Marketinginstrumente werden definiert. Der Prozess verläuft also linear und scheint mindestens bis zu Arbeitsbeginn sehr plausibel.

Dieser geläufige, lineare Ansatz ist für das Kulturmanagement aber nur auszugsweise anwendbar. Für viele Kulturbetriebe, welche nicht selbst produzieren, sondern lediglich Produktionen „einkaufen“, ist ein linearer Ansatz nur teilweise begehbar. Die Eintracht beispielsweise veranstaltet schwergewichtig Konzerte. Möchte sie Bands mit nationaler Bekanntheit engagieren, muss sie diese auf einer Club-Tournee erwischen. Denn, entweder spielen die Bands nur innerhalb der Tournee oder sie können sonst mit einer Kapazität von 250 Eintritten nicht bezahlt werden.

Da die Eintracht nicht als Kulturproduzent, sondern nur als „Einkäufer“ und Vermittler künstlerischer Äusserungen auftritt, ist sie gezwungen, diese künstlerischen Leistungen in ihre Tätigkeit einzubinden, ohne sie zeitlich und inhaltlich beeinflussen zu können. Im operativen Alltag bewegt sie sich also stets auf unterschiedlichen Ebenen. Auf der normativen Ebene sollte sie die Eintracht zu einem nachhaltigen Brand aufbauen. Auf der operativen oder taktischen Ebene hingegen, muss sie oftmals auf kurzfristige Angebote eintreten. Die Einbindung und Umsetzung der kurzfristigen Angebote, sollte aber stets zur Erreichung der Vision und des effektiven Markenaufbaus beitragen. Diese unterschiedlichen Ziele divergieren zeitlich und inhaltlich.

Aus den klassischen, linearen Modellen ist mir kein Ansatz bekannt, welcher diese Problematik einbezieht und Lösungsansätze vorstellt. Das Business Campaigning Konzept stellt eine Methode dar, die strategische Planung mit dem operativen Alltag verbindet.

Wie erwähnt, sollte zu Beginn jeder Aktion das Ziel feststehen. Die Vier Ebenen der Planung aus dem Business Campaigning verhelfen dazu, den zeitlich unterschiedlichen Zielen Gestalt zu geben.

Bei der Überarbeitung des Veranstaltungskonzeptes der Eintracht begannen wir mit der Situationsanalyse. Bei der Konkurrenzanalyse kamen wir ein erstes Mal ins Grübeln, denn plötzlich wurde uns gewahr, dass andere Kulturinstitutionen in der Region sowohl Konkurrenten als auch Komplementoren sein können. Bei einer Betrachtung auf der operativen Ebene, wobei es um die Gestaltung des Konzertprogrammes geht, stellen andere Konzertlokaltäten Konkurrenten dar, die um die Gunst desselben Publikums werben. Bei der längerfristigen Betrachtung, dass die Eintracht zu einer bekannten Konzertlokaltät und einem emotionalisierenden Brand aufgebaut werden soll, können die ehemaligen Konkurrenten aber plötzlich zu Unterstützern werden. Anhand der Eintracht erklärt sich dies so: Die Engagements namhafter Künstler zur Etablierung der Eintracht als überregional bekannte Konzertlokaltät sollen über Sponsoring mitfinanziert werden. Die Eintracht möchte dabei einen Presenting Sponsor als langfristigen Partner akquirieren, welcher der Konzertreihe den Namen verleiht. Nach erfolgreicher Sponsorenakquisition führt die Eintracht übers Jahr verteilt eine Konzertreihe unter dem Namen des Sponsors durch. Über die „XY Concerts“ – ähnlich der AVO Session oder dem Orangecinema – möchte die Eintracht renommierte Künstler engagieren können. Wird diese Konzertreihe im ersten und zweiten Jahr etabliert, könnte die Veranstaltungsreihe mittelfristig auch auf andere Clubs ausgedehnt werden, welche im Tätigkeitsgebiet des Sponsors XY liegen. Somit würden die anderen Clubs von Konkurrenten zu Komplementoren. Die Vorteile, die den beteiligten Parteien dadurch entstünden, sind einfach nachvollziehbar. Die Veranstalter könnten Teile der Fixkosten untereinander aufteilen und würden leichter zu Engagements namhafter Künstler kommen, da sie den Künstlern auf einen Schlag x Konzerte anhand der Anzahl

beteiligter Veranstalter anbieten könnten. Dadurch könnten sie namhafte Künstler auch exklusiv innerhalb der Konzertreihe verpflichten. Zudem könnten sie einen gemeinsamen Marktauftritt vollziehen, welche sie über ihren regionalen Aktionsradius emporheben und zu überregionaler oder gar nationaler Bekanntheit führen könnte. Der Presenting Sponsor würde über eine emotionale Plattform zum Transportieren seiner Botschaften verfügen, welche immer noch die regionale Verankerung gewährleisten, zugleich aber einer nationalen Kampagne und einer klaren Sponsoringpositionierung gleichkommen würde.

Ohne Kenntnis über das Modell der Campaigning Arena und die ihr zugrunde liegende Denkweise der Campaigning Spirale, hätten wir uns bei der Veranstaltungskonzeption der Eintracht auf eine zeitliche Ebene fokussiert und das Potential, die Konkurrenten als Komplementoren zu gewinnen, wäre uns entgangen. Die Campaigning Arena, und insbesondere die Erweiterung der Arena um die Arenen, beinhalten durch den Einbezug der Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Akteure sowohl mehrere zeitliche Ebenen, als auch die Chance auf präzisere Eingrenzungen der Analysefelder. Die Schwierigkeit bei einem linearen Modell liegt mitunter darin, dass es das Analysefeld nicht genügend eingrenzt oder dass es nur einen geringen zeitlichen Verlauf berücksichtigt und dadurch keine Weisungen für die wenig greifbare Zukunft geben kann. Mit dem Business Campaigning Modell kann eine nachhaltige Strategie aufgrund der bestehenden Vision bestimmt werden. Beim Modell der Vier Ebenen der Planung geht man von der Vision aus und definiert dann die zeitlich gegliederten strategischen Ziele. Selbst die strategischen Ziele sind eigentlich als Etappenziele zu verstehen, welche zur Erreichung der Vision beitragen sollen. Jedes strategische Ziel findet seine Umsetzung in einem konkreten Projekt, welches wiederum verschiedene Phasenziele aufweist. Den einzelnen Phasenzielen sind wiederum konkrete Aktionen untergeordnet, welche mit Instrumenten des Projektmanagements umgesetzt werden.

Bei der Eintracht sind wir zuerst von einem operativen Ziel ausgegangen. Wir wollten vor allem Mittel und Wege herausfinden, welche uns das Arbeiten im Zusammenhang mit der Programmgestaltung und deren marktwirtschaftlichen Umsetzung erleichterten. So wollten wir in erster Linie ein Veranstaltungsprogramm auf die Beine stellen, welches entsprechend der heterogenen Besucherschaft der Eintracht unterschiedliche Zielgruppen anspricht. Dazu definierten wir die zwei erwähnten Veranstaltungsstrategien mit regionaler und überregionaler Reichweite. Untergeordnet bestimmten wir verschiedene Veranstaltungsgefässe, welche über einen Planungskreis die Häufigkeit und Regelmässigkeit, sowie die Berücksichtigung der verschiedenen Besucherinteressen gewährleisten. Bei diesen Überlegungen gingen wir von einem beschränkten Zeithorizont aus. Wir machten uns vorerst keine Gedanken darüber, wo wir die Eintracht als Brand hinführen wollten. So erwischten wir uns bei der operativen Planung, dass wir uns zu stark auf die in der Kundenumfrage geäusserten Interessen der Besucher stützten und eigentlich die Herkunft und Identität der Eintracht vernachlässigten, was die Kontinuität und Authentizität der Eintracht als Brand gefährdet hätte. In der Kultur sollte die Vision aber unantastbar sein. Aus ihr bezieht die Kultur ihre Kreativität und die Emotionen. Dank dem Modell der Vier Ebenen der Planung und der ihr zugrunde liegenden Denkweise der Campaigning Spirale konnten wir die Programmgestaltung anhand einer übergeordneten Vision vollziehen und die Schnittstellen zwischen den einzelnen Gefässen, Ebenen und

Zielen aufeinander abstimmen. Gemäss dem Strategischen Campaigning Grundsatz 1 formulierten wir für die Eintracht eine authentische Vision, welche polarisiert und dadurch Spannungsenergie erzeugt. Die Eintracht arbeitet seit jeher mit den beiden Polen des Ländlichen und des Urbanen. Sie bekennt sich zu ihrer lokalen Verankerung und pflegt diese beständig. Die Pflege des Lokalen und die Berücksichtigung der Bedürfnisse der bestehenden Kunden finden auf operativer Ebene in der lokalen Veranstaltungsstrategie ihren Niederschlag. Zugleich gibt sich die Eintracht aber stets auch weltoffen und urban. Sie holt renommierte Bands in die ländliche Umgebung und geht mit der Zeit. Dieses urbane Flair wird in der überregionalen Veranstaltungsstrategie aufrecht erhalten und ausgebaut, mit dem langfristigen Ziel, die Eintracht als exklusive Konzertlokalität überregional zu positionieren. Die Eintracht will langfristig zu einem peripheren Zentrum werden.

Aus diesen skizzierten Polen bezieht die Eintracht ihre Identität und macht sich gegenüber anderen Veranstaltern unverwechselbar. Damit diese Pole aber zu einer authentischen und stimmigen Einheit verschmolzen werden können, braucht es Struktur und Kreativität zugleich. Die rechte, wie die linke Gehirnhälfte müssen benützt und vor allem zusammengeführt werden.

3.3 Wie hilft Campaigning das Spannungsfeld besser in den Griff zu bekommen?

Nach meiner Erfahrung sind im Kulturmanagement drei Instrumente des Business Campaigning Modelles von besonderer Bedeutung. Es handelt sich hierbei um die Denkweise der Spirale, da sie die Linearität zu durchbrechen vermag, ohne dabei die Struktur zu vernachlässigen. Entgegen der Wissenschaft, welche ausgehend vom kleinsten Baustein das Gesamtwerk erklären will, geht die Spirale vom Gesamtwerk aus und verwendet dann den passenden Baustein.

Weiter ist das Modell der Vier Ebenen der Planung von grossem Nutzen, da es die Gestaltung des Brands und seiner Zukunft in die eigenen Hände nimmt und den Fokus nicht zu stark auf die veränderlichen Umwelteinflüsse richtet und insbesondere keiner ausschliesslich konsumenten-orientierten Haltung Raum lässt. Zudem werden durch die Unterteilung der einzelnen Planungsebenen die „Forschungsradien“ der einzelnen Situationsanalysen klar umrissen.

Drittens hilft die Business Campaigning Arena, das Gesamtwerk mit all seinen Bausteinen zu erkennen. Die einzelne Arena hilft, die in einem Analysefeld relevanten Akteure zu bestimmen. Mit der Erweiterung der Arena um die Arenen – so dass sie zu einem fraktalen Gebilde wird – finden die unterschiedlichen Planungsebenen mit ihrer zeitlichen Divergenz ihren Einzug in eine strukturierte Vorgehensweise.

Viele Kulturschaffende werden von der linearen, strukturierten Denk- und Handlungsweise der Marktwirtschaft abgeschreckt und verneinen diese. Bei zu starker Fokussierung auf die Marktwirtschaft befürchten sie eine Einbusse an Kreativität und eine Verarmung der kulturellen Äusserungen. Denn Kreativität und deren Umsetzung im entsprechenden Werk können niemals ein linearer und planbarer Prozess sein. Kreative Äusserungen entstehen durch eine nichtlineare Handlungsweise. Kreativität entsteht durch iterative und rekursive

Vorgehensweise, also einen Schritt vorwärts und zwei zurück. Lineare Modelle finden dementsprechend wenig Anklang bei Kulturschaffenden.

Die Ökonomen denken aber vorwiegend mit der linken Gehirnhälfte. Ihnen und ihrem Produkt oder ihrem Brand fehlt es deshalb oftmals an Emotionen und Kreativität. Sie können sich deswegen selten eine treue Anhängerschaft aufbauen. Und dadurch wird ihr Unternehmen oder ihr Produkt austauschbar. Kapitel 4 befasst sich damit, weshalb Kreativität ebenso wichtig wie Struktur ist und zeigt Wege auf, wie die Zusammenführung vollzogen werden kann. Denn, nur ein authentischer und emotionalisierender Brand verspricht nachhaltigen Erfolg und wird als unersetzbar wahrgenommen.

Beide Seiten, Kultur und Marktwirtschaft, brauchen also langfristig die guten Eigenschaften des anderen. Denn ohne Struktur und langfristige Planung werden sich Kulturinstitutionen nicht nachhaltig positionieren können. Die Unternehmen sind ohne Kreativität und Emotionen aber auch im Hintertreffen, da sie sich kaum mehr von den anderen Mitstreitern im Markt unterscheiden. Wenn sie ihre Produkte weiterhin vorwiegend nur über die Zusatznutzen, welche sie von den Angeboten der Mitstreiter abheben, abgrenzen, versäumen sie es, ihr Unternehmen als authentischen und unverwechselbaren Brand zu gestalten. Der Mensch schätzt Kontinuität und Voraussesbarkeit. Wirklich gefesselt wird er aber von der Anomalität und der Überraschung. Er will News. Er wird von Spannungsenergie angezogen. Und der Aufbau von Spannungsenergie ist das Resultat eines kreativen Prozesses. Um diese Spannungsenergie aufrecht erhalten zu können, braucht es wiederum Struktur.

Wie bereits festgehalten, mangelt es dem Kulturschaffen meist nicht an Emotion, Kreativität und Intuition, sondern an Struktur und langfristiger Planung. Das Business Campaigning Konzept zeigt Wege und Mittel zu langfristiger Planung auf und es baut auf eine polarisierende und emotionalisierende Vision. Mit dem Instrument der Vier Ebenen der Planung vermag es die wenig greifbare Zukunft zu skizzieren, ohne dabei sämtliche Schritte zu verplanen. Nur die operativen und insbesondere die taktischen Ziele werden detailliert analysiert und geplant. Die strategischen und normativen Ziele werden umrissen, so dass sie Orientierungshilfe für die Formulierung der untergeordneten Ziele leisten. Und die Business Campaigning Arena gewährleistet, dass der Blickwinkel bei der Planung nicht zu eng ausfällt und das Potential der beteiligten Akteure nicht vernachlässigt wird.

Bei der Massnahmenplanung setzt Business Campaigning nicht auf die bekannten Instrumente, sondern definiert diejenigen Mittel, welche die beste und einfachste Zielerreichung versprechen. Business Campaigning gewichtet den gesunden Menschenverstand und die Intuition stark und rückt damit von der „Instrumente-Gläubigkeit“, welche zu grossen Teilen in der Marktwirtschaft Einzug genommen hat, ab.

Entscheidend für erfolgreiches und nachhaltiges Wirtschaften ist die ausbalancierte Nutzung der rechten und der linken Gehirnhälfte. Um den Brand aufzubauen und nachhaltig erfolgreich zu sein, braucht es Kreativität und Struktur. Erhält eine Seite mehr Gewicht, wird sich das nachteilig auswirken. Bei einer Konzentration auf die linke Gehirnhälfte orientiert man sich nur mehr an der Struktur und den Modellen der Theorie. Dabei misslingt dann oft der Transfer in die Praxis, da es sich oftmals um eine Projektion, um nicht selbst erfahrenes und verinnerlichtes Wissen handelt. - Bei einem Übergewicht an der Theorieorientierung wird der Blick für das Naheliegende versperrt. Das Resultat korrespondiert nicht mehr mit der

Realität und wirkt auf die normalen Rezipienten fremd. Es entspricht nicht mehr ihrem Erfahrungsschatz, die Schnittmenge der gemeinsamen Verständigung ist verschwunden. Struktur darf also niemals in den Vordergrund treten. Dennoch darf sie aus oben genannten Gründen nicht vernachlässigt werden. Das Business Campaigning Konzept bietet Instrumente, welche stets wiederkehren und den Blick fürs Naheliegende unterstützen. Die Implementierung des gesamten Konzeptes verlangt aber einen hohen Initialisierungsaufwand. Deshalb empfehle ich für einen ersten Einblick die Konzentration auf die bereits erwähnten vier Faktoren: Den Strategischen Campaigning Grundsatz 1, die mehrschichtige Campaigning Spirale (respektive den Campaigning-Turm), die Vier Ebenen der Planung sowie die Business Campaigning Arena.

3.4. Erfahrungen und Erkenntnisse

Der Campaigner steht im Organigramm unterhalb der Geschäftsführung und überhalb der Fachdisziplinen. Er verfügt über Wissen in allen Managementdisziplinen. Dennoch ist er kein Fachspezialist. Die Spezialisten der einzelnen Managementdisziplinen verfügen über ein tieferes Wissen in ihrem Gebiet. Doch dies macht sie gerade anfällig dafür, die zu lösenden Fragen nur durch die Brille der Spezialisten zu sehen und dabei die anderen Möglichkeiten zu vernachlässigen. Dank dem breiten Wissen entgeht der Campaigner dieser Gefahr und kann die Wege zur Zielerreichung neutraler beurteilen. Dies verspricht die Implementierung von Massnahmen, welche sich mit grösserer Wahrscheinlichkeit mit dem Erfahrungsschatz der Rezipienten decken.

Der Kulturmanager in kleineren Institutionen hat eine ähnliche Ausgangslage wie der Campaigner. Sehr viele Kulturbetriebe bestehen aus bis zu fünf Mitarbeitern, welche sich für die gesamte Führung des Betriebes verantwortlich zeichnen. Sie sind aufgrund der interdisziplinären Aufgaben und der flachen Hierarchien sozusagen gezwungen, eine Stabsstelle einzurichten, welche oberhalb der Fachdisziplinen steht und eine übergeordnete Planung vollzieht. Dies ist mitunter ein Grund, weshalb das Business Campaigning als Modell für den Kulturbetrieb sehr geeignet ist. Zudem verfügt der Kulturmanager in der Regel über ein breites Wissen, doch wenn bei einer Frage Tiefenwissen gefordert ist, tut er sich oftmals schwer. Wenn es die Ressourcen erlauben, sollte er bei solchen Situationen deshalb besser auf das Wissen von Fachspezialisten zurückgreifen. Dies hat mitunter den Vorteil, das zugleich das Netzwerk erweitert wird.

Beim Versuch, das gesamte Business Campaigning Modell in die Planung der Eintracht einbauen zu wollen, scheiterten wir an dessen Komplexität. Der Ansatz ist aufgrund seiner Multidisziplinarität viel versprechend, doch aufgrund der Komplexität in seiner Gesamtheit schwierig zu implementieren. Er erfordert von der zuständigen Person hohes Abstraktionsvermögen beim Transfer von der Theorie in die Praxis. Zudem ist das Buch in der ersten Auflage nicht sehr leserfreundlich verfasst. Die Leserführung fällt meines Erachtens mangelhaft aus, so dass das Gesamtverständnis des Modells nur durch intensives Studium der einzelnen Kapitel und deren anschliessender Abstimmung mit den eigenen Erfahrungen eintreten kann. Ich empfehle deshalb bei einem ersten Kontakt mit dem

Business Campaigning die Beschränkung auf die erwähnten Instrumente. Es zahlt sich aber bestimmt aus, das Wissen nachträglich zu erweitern und in die Praxis zu übersetzen.

4. Perspektiven und Kontextualisierung

Dieses abschliessende Kapitel fokussiert das Potential, welches aus der Zusammenführung der rechten und der linken Gehirnhälfte resultieren kann. Es befasst sich damit, was erreicht werden kann, wenn Struktur und Kreativität zusammengeführt werden, respektive damit, wie der Brückenschlag anhand des Business Campaignings vollzogen werden kann.

In den vorangehenden Kapiteln habe ich wiederholt vom Aufbau eines Brands basierend auf der Unternehmensvision gesprochen. Die folgenden Ausführungen über das Branding stellen auf den ersten Blick eine gewisse Zäsur innerhalb der Diplomarbeit dar. Das Branding – der Aufbau einer charismatischen Marke – wird im Kontext der Arbeit aber als ein Gebiet betrachtet, in welchem sowohl Kulturschaffende, als auch Unternehmen noch Defizite verzeichnen. Um die Defizite beim Branding ausgleichen zu können, sind die beiden Parteien im Spannungsfeld auf die Implementierung der Stärken des Anderen angewiesen. Somit schliesst dieses Kapitel den dramaturgischen Bogen, indem es im Branding für eine ausbalancierte Nutzung der Gehirnhälften plädiert.

Denn, wenn es einer Organisation gelingt, einen charismatischen Brand aufzubauen und dadurch eine Anhängerschaft um sich zu scharen, stellt sich bei genügend Fokus auch der nachhaltige Erfolg ein. Unabhängig davon, ob die Organisation in der Marktwirtschaft oder der Kultur angesiedelt ist. Ich erörtere deshalb anhand des Brandings das Zusammenspiel der unterschiedlichen Denkweisen.

4.1. Branding

Was ist überhaupt ein Brand? Wie viele Begriffe des Marketings gibt es auch für den Begriff „Brand“ keine eindeutige Definition. Um eine Vorstellung darüber zu erhalten, was ein Brand eigentlich ist, bedarf es deshalb zuerst der Zerstörung einiger Mythen.

Erstens: Ein Brand ist kein Logo.



10

¹⁰ Neumeier, Marty, The Brand Gap, S. 0

Zweitens: Ein Brand ist keine Identität. Und drittens: Ein Brand ist kein Produkt. – Was also ist ein Brand? Ein Brand ist das Bauchgefühl, welches eine Person über ein Produkt, einen Service oder eine Organisation hat. Die Wahrnehmung eines Brands ist also eine emotionale Angelegenheit. Ein Brand ist das Bauchgefühl einer Person, weil Brands von Individuen und nicht von Firmen, Märkten oder der Öffentlichkeit definiert werden. Und es ist ein Bauchgefühl, weil Menschen emotionale und intuitive Wesen sind. – In den Worten von Marty Neumeier: „A brand is not what you say it is, it’s what they say it is.“

Ähnliche Definitionen für den Begriff “Brand” geben David Ogilvy: „A brand is the consumer’s idea of a product“ und Paul Stobart von Interbrand: “A brand is a product, protected by a trademark, which through careful management and skilful promotion has come in the minds of consumers to embrace a particular and appealing set of values, both tangible and intangible.“¹¹

In anderen Worten ist ein charismatischer Brand also ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine Organisation, bei welchem die Menschen glauben, dass es dafür keinen Ersatz gäbe. Branding ist also mehr denn je ein brennendes Thema. Denn die Tendenz steigt, dass sich Produkte, Dienstleistungen oder Organisationen nicht mehr über ihren Grund- und Zusatznutzen voneinander unterscheiden. Die Differenzierung der Produkte und Dienstleistungen unterschiedlicher Anbieter geschieht heute in der Real- oder Erlebniswelt.¹² Der Konsument sieht sich heute demzufolge mit einer Marktsituation konfrontiert, in welcher er zu viele Angebote bei zu wenig Zeit hat, wobei die meisten Angebote vergleichbare Qualitäten und Zusatznutzen haben. – Worauf stützt sich der Konsument also bei seiner Nachfrage? In erster Linie auf Vertrauen in das Produkt oder die Dienstleistung und insbesondere in die Organisation, welche dahinter steht. Und Vertrauen setzt sich hauptsächlich aus den Polen Verlässlichkeit/Konsistenz und Entzückung/Verzauberung zusammen. Vertrauen basiert auf authentischem Branding. Verlässlichkeit und Konsistenz basieren innerhalb der Unternehmung auf Struktur und langfristiger Planung. Entzückung und Verzauberung entstammen dem Emotionalisierungsgrad und der Kreativität einer Unternehmung. Für den Aufbau eines charismatischen Brands braucht es also den Einbezug der linken und der rechten Gehirnhälfte. Marty Neumeier ortet dabei jedoch folgendes Problem: „In most companies, strategy is separated from creativity by a wide gap.“¹³ Es braucht demnach Mittel und Wege, diesen Spalt zwischen Strategie und Kreativität zu überbrücken.

Ähnlich der Marktwirtschaft besteht auch in der Kultur ein Überangebot bei einer Knappheit an Nachfragern. Branding ist also auch für die Kultur ein heisses Thema, wobei der Fokus beim Aufbau des Brands vornehmlich auf die Etablierung einer langfristigen Planung zu richten ist.

Doch braucht die Marktwirtschaft unbedingt Kreativität? Reicht Verlässlichkeit und Konsistenz für den nachhaltigen Erfolg nicht aus? – Wie angesprochen, unterscheiden sich die Produkte und Dienstleistungen der verschiedenen Anbieter kaum mehr voneinander. Ihre Differenzierung geschieht immer mehr in der Erlebniswelt, respektive über die Aura, welche die Produkte mittragen. Und diese Aura wiederum wird über emotionale Aspekte geschaffen.

¹¹ Edwards, Helen & Day, Derek, Creating Passionbrands, S.40

¹² Brockes, Hans-Willy, Kulturfinanzierung und Sponsoring, S. 5

¹³ Neumeier, Marty, The Brand Gap, S. 15

Menschen, welche mehrheitlich analytisch und strukturiert denken und ihre Entscheidungen auf harte Fakten gründen, tun sich mit der intuitiven und emotionalen Sichtweise oftmals schwer. Aufgrund der analytischen und strukturierten Denkweise der Marktwirtschaft, werden der Intuition und den Bauchgefühlen oftmals wenig Bedeutung beigemessen. Die Marktwirtschaft stützt sich auf harte Fakten oder zumindest auf Schlussfolgerungen, welche das Resultat einer breit angelegten Forschung sind. Dies ist nicht weiter verwunderlich, denn insbesondere in Zeiten der Rezession muss das investierte Kapital stets einen gesteigerten Return einbringen. So ist es nicht erstaunlich, dass die Unternehmungen vor dem Produktelaunch über Konsumentenumfragen an Sicherheit gewinnen wollen.

Diese Beobachtung manifestiert sich im Aufstieg der „consumer research“. Die Konsumentenforschung ist zu einem bedeutenden Wirtschaftszweig angewachsen. Denn, das „neue Marketing“ verlangt eine Orientierung an den Bedürfnissen des Kunden. Wir leben im Zeitalter des konsumenten-orientierten Marketings. Über die Konsumentenforschung erhalten die Unternehmungen die erwünschten Daten über ihre potentiellen Kunden, so dass sie anschliessend ihre Produkte daran ausrichten können. Dieser ganze Prozess kann in der linken Gehirnhälfte abgehandelt werden. Dabei gibt es aber einen Haken: Das Pendel des konsumenten-orientierten Marketings kann nämlich auch zu weit ausschlagen. Dies ist dann der Fall, wenn Unternehmungen ihre Vision und damit ihre Authentizität und ihren Brand verhandelbar machen, wenn sie den Brand anhand der Ergebnisse der Konsumentenforschung aufbauen. Denn die von Konsumenten in einer Marktumfrage geäusserten Bedürfnisse korrespondieren oftmals nicht mit der eintretenden Realität. Erstens bewegt sich der Konsument bei einer Umfrage nicht in seinem gewohnten Kontext und zweitens formuliert er seine Antworten aufgrund seiner persönlichen Konsumationsgewohnheiten und -wünsche. Der Konsument äussert demnach, gestützt auf seine Erfahrungswerte, Erkenntnisse, welche ihm als Konsument künftig den bestmöglichen Nutzen versprechen würden. Dabei kann es aber sehr wohl sein, dass der Konsument bis zur Markteinführung des Produktes seine Ansichten bereits wieder geändert hat. Bei einem konsumenten-orientierten Marketing besteht weiter die Gefahr, dass innovative Ideen über den Weg der Abstimmung mit den Konsumentenbedürfnissen bis zur Markteinführung bereits ihre Neuartigkeit verspielt haben und von anderen Anbietern ebenfalls eingeführt werden. Der Weg über die Konsumentenforschung ist aber sehr verständlich, denn Innovation trägt stets auch Risiken in sich. Doch der Gewinn an Sicherheit hat stets auch eine Kehrseite: Wenn sich Unternehmungen nur noch an den Konsumentenbedürfnissen orientieren, besteht die Gefahr, dass sie Verlässlichkeit und Konsistenz auf Kosten der Innovation und charismatischem Branding aufbauen. „In the end, consumer-led brands are a bit like the life-partner who asks you what you want for your birthday, with the intention of getting it for you. This most sensible and adult of arrangements immediately makes two things certain: 1) you will not end up with something you do not want; and 2) you will not, on unwrapping your gift, experience the bitter-sweet thrill of surprise. It is a trade-off in which something has been gained by all parties but something perhaps more valuable has been lost. Surprise, even challenging surprise, is a powerful factor in our sense of feeling alive, a glimpse back to the vivid emotional clarity of childhood and, if we are lucky, a contributor to a capacity for zest that we never lose.“¹⁴

¹⁴ Edwards, Helen & Day, Derek, Creating Passionbrands, S. 33

Wenn sich Unternehmungen also nur an den Konsumentenbedürfnissen orientieren und möglichst versuchen, den Konsumenten das zu geben, wonach diese verlangen, sind die Innovationskraft und die Authentizität der Unternehmung in Gefahr. Denn die Unternehmung vernachlässigt ein charismatisches Branding, welches auf der Geschichte und der Unternehmenskultur gründet. Sie wird berechen- und vergleichbar und kann somit ausgetauscht werden. Wenn Unternehmungen ihre Konsumenten überraschen wollen, müssen sie die rechte Gehirnhälfte einbeziehen.

4.2. Wege zu charismatischem Branding

Marty Neumeier schreibt in seinem Buch „The Brand Gap“, dass jeder Brand zu einem charismatischen Brand gestaltet werden kann. Dabei verweist er auf die Notwendigkeit der Zusammenführung von rechter und linker Gehirnhälfte. Für die Gestaltung eines charismatischen Brands braucht es sowohl Struktur als auch Kreativität.

Um einen charismatischen Brand gestalten zu können, müssten aber zuerst die fünf Disziplinen des Brandings durchlaufen werden.

Erste Disziplin: Differenzierung

Um einen charismatischen Brand aufzubauen brauche es in erster Linie Fokus. Dies beginne mit der Selbstbefragung. Drei Fragen müssten zu Beginn schlüssig beantwortet werden: Wer sind wir? Was machen wir? Weshalb spielt unser Angebot eine Rolle? Aus den Antworten aus diesen drei Fragen sei die Unternehmensvision zu beziehen. Alle weiteren Aktivitäten müssten nachfolgend mit der Vision stimmig korrespondieren. Die Antworten auf diese Fragen sollten die eigene Unternehmung von anderen Unternehmungen differenzieren. Differenzierung funktioniere deshalb, weil unser kognitives System auf Wahrnehmung von Unterschieden programmiert sei. „Our brain acts as a filter to protect us from the vast amount of irrelevant information that surrounds us every day. (...) When we come upon a new product, package, or page layout that uses contrast masterfully – not only in its design but in its very concept – we find it aesthetically pleasing. We like it.“¹⁵

Zweite Disziplin: Kollaboration

Marty Neumeier schreibt, dass sich Brands nicht in Isolation entwickeln würden. Sie resultierten aus der Interaktion von Tausenden von Leuten über eine lange Zeitperiode. Es brauche eine gesamte Brand-Gemeinschaft. Es brauche ein ganzes Dorf um einen Brand zu bauen. Branding sei eine fortwährende Netzwerk-Aktivität, welche von innerhalb der Unternehmung gesteuert werden müsse. Dabei müssten die Anspruchsgruppen nicht mit einer Einweg-Kommunikation bedient, sondern in einen Dialog eingebunden werden. Denn schlussendlich bestimme nicht die Unternehmung wie und was der Brand sei, sondern die jeweiligen Bauchgefühle der Anhänger und potentiellen Kunden.

¹⁵ Neumeier, Marty, The Brand Gap, S. 34-35

Dritte Disziplin: Innovation

„A combination of good strategy and poor execution is like a Ferrari with flat tires. It looks good in the specs, but fails on the street. This is the case for at least half the brand communication done today. Don't take my word for it – pick up a copy of your favourite magazine and leaf through the ads. How many actually touch your emotions? Will you remember any of them tomorrow? If not, it's probably the fault of execution, not strategy. Execution – read creativity – is the most difficult part of the branding mix to control. It's magic, not logic, that ignites passion in customers.“¹⁶

Innovation setzt Kreativität voraus. Viele Geschäftsleute würden sich mit der Innovation schwer tun, da alles Innovative/Neue bisher unversucht und deshalb unsicher sei. Im Branding müsse aber nicht gerade das Rad neu erfunden werden. Kreativität verlange lediglich danach, frischen Wind ins Denken zu bringen. Beim Modell des Business Campaignings findet sich dieser Ansatz in der Verlagerung von der Instrumenteorientierung hin zur Zielorientierung wieder. Nicht die bekannten und vorhandenen Mittel definieren die Wege zur Zielerreichung, sondern der Campaigner denkt vom Ziel aus rückwärts und bestimmt diejenigen Mittel, welche die einfachste und wirksamste Zielerreichung versprechen. Dieser wirkungsorientierte Prozess verlangt stets nach Kreativität, da sich der Kontext immer neu gestaltet.

Marktforscher beschreiben die Welt wie sie ist, Kreative beschreiben die Welt wie sie sein könnte. Das Denken der Kreativen ist oftmals so unkonventionell, dass die Schnittmenge der Verständigung mit den analytisch Denkenden oftmals gegen null läuft. Die Verständigung zwischen den unterschiedlich denkenden Parteien gestaltet sich demnach sehr schwierig. Doch, ohne frisches Denken, gibt es auch keine Chance auf Innovation. Auf die Frage, wie man sicher gehen könne, dass die eigene Idee innovativ sei, gibt Marty Neumeier folgende Antwort:

WHEN IT SCARES THE **HELL** OUT OF EVERYBODY.



17

¹⁶ Neumeier, Marty, The Brand Gap, S. 73

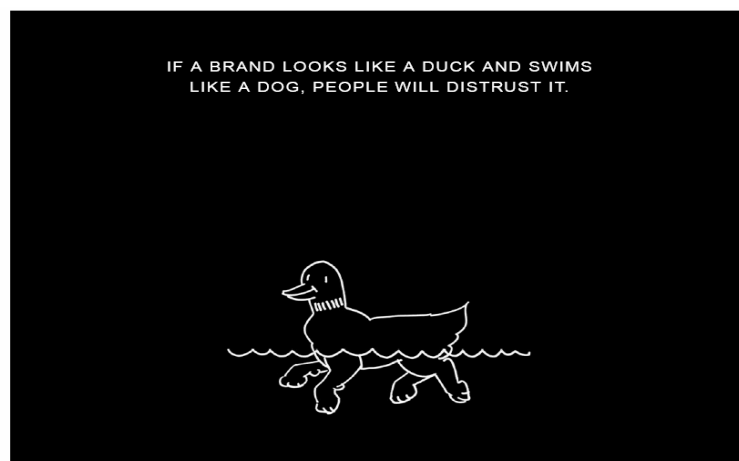
¹⁷ Neumeier, Marty, The Brand Gap, S. 81

Vierte Disziplin: Validation

Validation bedeutet den Einbezug der Zielgruppe, des Publikums in den kreativen Prozess. Es gehe hierbei darum, dem Produkt öffentliches Gewicht, respektive Gültigkeit zu verschaffen. Dafür brauche es Zweiweg- und keine Einwegkommunikation, wie dies bei traditionellen Kommunikationsmodellen stets der Fall gewesen sei. Moderne Kommunikation verlaufe mit Endlos-Feedbackschleifen. Unternehmen könnten es sich in Zukunft nicht mehr leisten, eine Botschaft zu senden ohne dabei Kanäle zur Übermittlung der Antwort einzurichten. Unternehmen bräuchten das Feedback, denn nur die Rückmeldungen des Publikums würden die Unternehmung davor bewahren, sich mit unausgereiften und den Konsumentenbedürfnissen nicht entsprechenden Angeboten auf dem Markt dumm hinzustellen. Nur wer es schaffe, die unternehmenseigene Kommunikation und Interaktion vertrauenserweckend und überraschend zu gestalten, könne letztlich einen charismatischen Brand aufbauen.

Fünfte Disziplin: Kultivierung

Der Aufbau eines Brands sei ein Prozess. Ein Brand sei keine statische Einheit, welche auf einem Strategiepapier definiert werde. Unternehmungen, welche keinen Tiefgang und ein menschliches Gesicht hätten, würden in der Öffentlichkeit oftmals als verdächtig angesehen. Vertrauen würden diejenigen Unternehmungen wecken, welche eher wie lebendige Organismen auftreten. Brands könnten sich sogar Fehler erlauben, sie bräuchten keine glatte und stets konsistente Oberfläche zu präsentieren. Brands dürften inkonsistent sein, sie sollten es sogar, denn der Kontext in dem sie sich bewegten, verändere sich auch laufend. Brands sollten aber niemals ihre Vision aus den Augen verlieren, sie müssten sich ihren definierenden Attributen immer verpflichtet fühlen. Mit der Verfolgung einer Vision, welche Tiefe und Menschlichkeit beinhalte, könnten Brands zu dreidimensionalen und lebendigen Organismen werden, welche eine Anhängerschaft um sich versammeln könnten. Eine Grundvoraussetzung dafür sei, dass die Aussenaktivitäten der Unternehmung mit der Unternehmenskultur korrespondierten. Wenn sich die interne Kultur nicht in den Aktivitäten der Unternehmung spiegle, sei die Authentizität gefährdet, denn die Öffentlichkeit würde Diskrepanzen zwischen dem Auftreten und der Identität genau aufnehmen und mit einem Vertrauensentzug quittieren.



18

¹⁸ Neumeier, Marty, The Brand Gap, S. 137

Die Ausführungen unterstreichen, dass es sowohl Struktur, als auch Kreativität braucht, um für die Unternehmung einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil und einen charismatischen Brand zu erarbeiten. Da eine Unternehmung ein lebendiger Organismus und keine Entität ist, braucht es aus den oben genannten Gründen das Zusammenspiel der rechten und der linken Gehirnhälfte.

Das Business Campaigning Konzept beinhaltet in seinen Grundzügen dieses Zusammenspiel. Die Kombination der Instrumente „Vier Ebenen der Planung“ und der „Campaigning-Spirale“ geben der langfristigen Planung eine Struktur vor, welche die strategische Verfolgung und Einhaltung der definierenden Unternehmensattribute ermöglicht. Diese Strukturgebung entspricht primär einem analytischen Prozess. Zugleich ist dieser Prozess aber nichtlinear. Ein weiteres Zusammenspiel von rechter und linker Gehirnhälfte findet man bei der Wirkungsorientierung anstelle der Instrumenteorientierung. Um möglichst wirkungsorientierte Mittel einzusetzen, ist stets die Kreativität gefragt, da sie dem jeweiligen Kontext entsprechend die richtigen Instrumente definieren muss. Ein drittes Beispiel des Zusammenspiels der unterschiedlichen Denkweisen findet man beim Strategischen Campaigning Grundsatz 1. Zur Formulierung einer authentischen und gehaltvollen Vision braucht es analytisches Wissen und insbesondere auch Kreativität und Intuition.

Die von Marty Neumeier definierten Wege zu charismatischem Branding sollten demzufolge Äquivalente im Business Campaigning Konzept haben. Die nachfolgende Gegenüberstellung soll dies veranschaulichen und die Themenbereiche Branding und Business Campaigning zusammenführen.

4.3. Branding und Business Campaigning

Disziplinen des Brandings (nach Marty Neumeier)	Umsetzung im Business Campaigning (nach Peter Metzinger)
1. Differenzierung	<p>Beim Business Campaigning werden alle Aktivitäten auf die Vision abgestimmt. Diese soll laut dem Strategischen Campaigning Grundsatz 1 polarisieren, profilieren und positionieren. Zur Formulierung einer authentischen und emotionalisierenden Vision sollte vorgängig eine fundierte Selbstbefragung, respektive übergeordnete Situationsanalyse durchgeführt werden, welche Antworten gibt auf: Wo kommen wir her? Wo stehen wir heute? Wo geht die Reise ohne unser Zutun hin? Wo wollen wir hin?</p> <p>Bei der gestützten Planung auf die Campaigning Spirale werden alle Aktivitäten der Unternehmung so geplant, dass sie der Erreichung der Vision dienlich sind. Die „Vier Ebenen der Planung“ gewährleisten, dass die Differenzierung der Unternehmung - sprich ihre Vision und ihr Charakter - in allen Aktivitäten ihren Niederschlag findet.</p>

2. Kollaboration	Anhand der Business Campaigning Arena und der Erweiterung der Arena um die Arenen, wird das Potential von möglichen Kollaborationen aufgezeigt. Dies ist insbesondere für die Erschliessung der im Business Campaigning angestrebten Anhängerschaften wichtig. Mit der Erschliessung der Anhängerschaft formiert sich um die Organisation ein „Tribe“, welcher schlussendlich massgeblich Einfluss darauf nimmt, was der Brand ist. Denn, „it’s not what you say it is, it’s what they say it is.“
3. Innovation	Die Abkehr von der Instrumenteorientierung, hin zur Wirkungsorientierung verlangt stets nach Kreativität. Nicht die vorhandenen Mittel definieren im Business Campaigning die Ziele, sondern die von der Vision mittels der Campaigning Spirale heruntergebrochenen Ziele definieren die Mittel. Geht man davon aus, dass sich der Kontext, in welchem die Mittel eingesetzt werden, ständig verändert, braucht es immer wieder innovative Ideen, um die angestrebten Ziele möglichst einfach und mit grosser Hebelwirkung zu erreichen.
4. Validation	Business Campaigning beruht auf einem strategischen Kommunikationsverständnis, das die Reaktionen der verschiedenen Akteure strategisch vorweg zu nehmen und gezielt einzuplanen versucht. Es betrachtet traditionelle Kommunikationsmodelle deshalb als zu einseitig, weil sie keine Rückkoppelungseffekte enthalten und die Zielgruppen nicht in einen Dialog mit und über die Organisation einbindet. Ohne Zweiwegkommunikation ist die Erschliessung von Anhängerschaften unmöglich. Ausgehend von der Wirkungsorientierung benutzt Business Campaigning diejenigen Instrumente, welche sich auch im Erfahrungsschatz der Zielgruppe befinden. In jeder Interaktion und Kommunikation achtet Business Campaigning darauf, dass die Übereinstimmung von Wort und Tat gegeben ist. Dadurch wird Vertrauen aufgebaut und die Organisation verschafft sich öffentliches Gewicht. Da sich die Vision in jeder Aktivität der Organisation spiegeln sollte, sollten die unternehmensinternen und –externen Aktivitäten schlüssig miteinander korrespondieren.
5. Kultivierung	Die Vision dient im Business Campaigning für alle weiteren Planungen. Sie wird über die „Vier Ebenen der Planung“ auf die strategischen, operativen und taktischen Ziele heruntergebrochen. Eine Aktivität rechtfertigt sich nur, wenn sie die Erreichung der Vision einen Schritt näher rückt. Da Branding ein Prozess und keine Entität ist, benötigt die Organisation einen langfristigen Planungshorizont. Dieser wird mit der Campaigning Spirale und deren Erweiterung um die „Vier Ebenen der Planung“ erschlossen. Dabei werden nur die taktischen und operativen Ziele und

	<p>Massnahmen genau definiert, Ziele und Massnahmen mit grösserem zeitlichen Horizont werden skizziert, nicht aber anhand des herrschenden Kontextes verplant. Die detaillierte Planung erfolgt erst zu späterem Zeitpunkt, so dass der künftige Kontext berücksichtigt wird und adäquat darauf reagiert werden kann.</p> <p>Aufgrund der Nichtlinearität des Konzeptes und der wiederkehrenden Planung anhand der Campaigning Spirale werden die Fragen der Differenzierung, Kollaboration, Innovation, Validation und der Kultivierung ständig neu überdacht und mit dem veränderten Kontext in Einklang gebracht.</p>
--	--

4.4. Kontextualisierung

Kapitel 1 dieser Arbeit befasst sich unter einer dualen Sichtweise mit dem grundlegenden Unterschied zwischen der Marktwirtschaft und der Kultur. Der grundlegende Unterschied wird in der unterschiedlichen Benutzung der Gehirnhälften geortet. Daraus resultiert eine geringe Schnittmenge des Erfahrungsschatzes, was sich in der schwierigen Verständigung bemerkbar macht. Zur Überbrückung dieser Kluft wird auf die Relevanz gemeinsamer Gefässe und untergeordnet auf die Relevanz einer möglichst allgemein verständlichen Sprache verwiesen.

Kapitel 2 stellt in groben Zügen das Business Campaigning Konzept vor. Es basiert auf dem Zusammenschluss von Struktur und Kreativität und liefert konkrete Instrumente, welche das Zusammenspiel der Gehirnhälften forcieren. Dabei gibt das Business Campaigning Konzept eine langfristige Struktur vor, ohne dabei die für die Kreativität notwendigen Freiräume zu verplanen.

Kapitel 3 befasst sich mit einer punktuellen Erläuterung der nach Meinung des Autors vier wichtigsten Instrumente des Business Campaignings. Die Instrumente werden anhand eines kleinen Kulturbetriebes beleuchtet. Aus der punktuellen Betrachtung werden allgemeingültigere Rückschlüsse gezogen, welche von anderen Organisationen adaptiert werden können.

Kapitel 4 baut auf den bisherigen Erläuterungen auf und führt sie sozusagen in der Königsdisziplin der Unternehmensführung, dem Branding, zusammen. Im Branding wird die Notwendigkeit des Zusammenspiels von Struktur und Kreativität erneut betont. Mit dem Business Campaigning Konzept wird ein Ansatz vorgestellt, welcher konkrete Instrumente und Handlungsanweisungen liefert und deshalb zumindest im Ansatz in die Werkzeugkiste jedes Kulturmanagers gehören sollte.

Struktur ohne Kreativität mündet oftmals darin, dass man zwar solide und konsistente Arbeit macht und dadurch über längere Zeit Vertrauen aufbauen kann. Meistens fehlen den Angeboten dabei aber die Überraschung und die notwendige Griffigkeit, so dass die Angebote auch nachhaltig rezipiert werden.

Kreativität ohne Struktur wiederum hat den Nachteil, dass die überraschenden und griffigen Ideen nicht in die Praxis umgesetzt werden können. Weder die Struktur, noch zündende Ideen alleine vermögen also einen charismatischen Brand und damit nachhaltigen Erfolg zu initialisieren.

Dies bestärkt die Notwendigkeit von Generalisten, welche über ein breites Wissen verfügen. Der Campaigner, oder in seinem Feld auch der Kulturmanager, stehen vor der schwierigen Aufgabe, die Struktur mit der Kreativität zusammen zu führen. Mit dem Business Campaigning wird dabei ein Modell vorgestellt, welches konkrete Handlungsanweisungen und Instrumente liefert. Wenn dieses Wissen um die Notwendigkeit und das Potential des anders Denkenden etabliert würde, stiege vermutlich auch die positive Resonanz des Arbeitsmarktes auf Arbeitskräfte, welche ein Breiten- anstelle eines Tiefenwissens ausweisen können.

Die folgende, unkommentierte Anekdote aus dem Buch „The Tipping Point“ von Malcolm Gladwell unterstreicht viele Ausführungen dieser Arbeit: Die Vision ist unanfechtbar und Ausgangspunkt für sämtliche Aktivitäten. Das Thema der Kampagne emotionalisiert. Die Mittel der Kampagne werden anhand der gewünschten Wirkung gewählt, wobei die Mittel ressourceneffizient und einfach sind und dennoch eine grosse Hebelwirkung entwickeln. Der Kontext, respektive das Terrain, in welcher die Kampagne stattfindet, wird in die Planung und Umsetzung einbezogen. - Struktur und Kreativität spielen zusammen.

Die Anekdote ist zur Kontextualisierung des Erläuterten und als Denkanstoss und Ansporn zur Weiterbeschäftigung damit gedacht.

„Not long ago a nurse by the name of Georgia Sadler began a campaign to increase knowledge and awareness of diabetes and breast cancer in the black community of San Diego. She wanted to create a grassroots movement toward prevention, and so she began setting up seminars in black churches around the city. The results, however, were disappointing. “There’d be maybe two hundred people in church, but we’d get only twenty or so to stay, and the people who were staying were people who already knew a lot about those diseases and just wanted to know more. It was very discouraging.” Sadler couldn’t get her message to tip outside of that small group.

She realized she needed a new context. “I guess people were tired and hungry after the service, “ she says. “We all have a busy life. People wanted to get home.” She needed a place where women were relaxed, receptive to new ideas, and had the time and opportunity to hear something new. She also needed a new messenger, someone who was a little bit Connector, a little bit Salesman, and a little bit Maven. She needed a new, stickier way of presenting the information. And she needed to make all those changes in such a way that she didn’t exceed the very small amount of money she’d cobbled together from various foundations and funding groups. Her solution? Move the campaign from black churches to beauty salons.

“It’s a captive audience,” Sadler says. “These women may be at a salon for anywhere from two hours, to eight hours, if they’re having their hair braided.” The stylist also enjoys a special relationship with her client. (...) It’s a long term relationship. It’s a trusting relationship. You literally and figuratively let your hair down in a salon.” There’s something about the profession of stylist, as well, that seems to attract a certain kind of person – someone who

communicates easily and well with others, someone with a wide variety of acquaintances. "They are natural conversationalists," Sadler says.

She gathered together a group of stylists from the city for a series of training sessions. She brought in a folklorist to help coach the stylists in how to present their information about breast cancer in a compelling manner. "We wanted to rely on traditional methods of communication," Sadler says. "This isn't a classroom setting. We wanted this to be something that women wanted to share, that they wanted to pass on. And how much easier is it to hang the hooks of knowledge on a story?" Sadler kept a constant cycle of new information and gossipy tidbits and conversational starters about breast cancer flowing into the salons, so that each time a client came back, the stylist could seize on some new cue to start a conversation. She wrote the materials up in large print, and put it on laminated sheets that would survive the rough and tumble of a busy hair salon. She set up an evaluation program to find out what was working and to see how successful she was in changing attitudes and getting women to have mammograms and diabetes tests, and what she found out was that her program worked. It is possible to do a lot with a little."¹⁹

¹⁹ Gladwell, Malcolm, *The Tipping Point*, S. 253-255

Schlusswort

Diese Diplomarbeit im Rahmen des Nachdiplomstudiums Kulturmanagement Praxis an der HGK Luzern entspricht in einigen Punkten nicht den formalen Gepflogenheiten einer Diplomarbeit. Dessen bin ich mir bewusst. Die Vernachlässigung der formalen Anforderungen habe ich aber bewusst in Kauf genommen. Sie sind daraus entstanden, dass der gewählte Themenbereich nicht normativer Natur und zudem sehr weitläufig und komplex ist. Die vorliegende Diplomarbeit beleuchtet einen Themenbereich, welcher oftmals vernachlässigt wird und zumindest im NDS KM überhaupt nicht thematisiert wurde. Er beschäftigt sich mit der Frage nach dem übergeordneten Gesamtbild einer Unternehmung und möchte hauptsächlich Denkanstösse liefern. Die Thematik ist also sehr abstrakt. Trotz der ständigen Bemühung um objektivierte Abstützung der Erläuterungen, sind die Ausführungen subjektiv geprägt und widerspiegeln meinen Erfahrungsschatz zur Zeit des Abfassens der Diplomarbeit. Eine Vertiefung der Kenntnisse in diesem Bereich erfordert einiges an persönlicher Erfahrung und Zeit. – Zeit, welche mir im Rahmen dieser Diplomarbeit nicht zur Verfügung stand. Die Erläuterungen fallen deshalb teilweise rudimentär aus und vermögen die Themenbereiche nur zu skizzieren.

Die Diplomarbeit soll aber neben den abstrahierten Überlegungen auch auf praktischer Ebene funktionieren. Deshalb liefert sie konkrete Instrumente und Handlungsanweisungen, welche auch nur punktuell betrachtet und in die eigene Praxis transferiert werden können.

Die Diplomarbeit unterstreicht, dass es Management für die Kultur braucht. Das Management braucht aber auch Kreativität und Intuition. So gesehen, können nicht nur Kulturschaffende von der Marktwirtschaft, sondern auch Manager von der Kultur lernen. Das Business Campaigning Konzept gibt einen Weg vor, wie die beiden Seiten miteinander verknüpft werden können. Das abschliessende Kapitel über das Branding zeigt auf, dass sich Struktur und Kreativität, also rechte und linke Gehirnhälfte, gegenseitig bedingen. Mit dem Business Campaigning erhält das oftmals nebulöse Gebiet des Brand-Managements eine Struktur. Branding ist für Kultur und Management gleichermaßen relevant, da sich beide Parteien meist in übersättigten Märkten bewegen, wo sich die Anbieter kaum mehr voneinander unterscheiden.

Die Arbeit bewegt sich auf einer übergeordneten Ebene und thematisiert hauptsächlich Denkanstösse und strategische Handlungsorientierung. Sie liefert keine Antworten, welche konkrete Anleitungen für die Umsetzung in der Berufspraxis vorgeben, wohl aber zeigt sie strategische Instrumente auf. Die Übersetzung dieser übergeordneten Anleitungen in die individuelle Praxis muss jedoch von jedem Interessierten selbst vollzogen werden. Nur auf diesem Weg kann die Authentizität der eigenen Organisation gewährleistet werden. Die Umsetzung des Business Campaignings und der Aufbau eines charismatischen Brands erfordern somit für jeden Einzelnen eine weiterführende Beschäftigung mit dem Thema.

Bibliographie

Aufermann, Jörg, „Das verständigungsorientierte Modell“, In: Hajnal Ivo & Item Franco, *Schreiben und Redigieren – auf den Punkt gebracht!*, Studienunterlagen Schreibwerkstatt 31, SPRI, Zürich, 2005

Brockes, Hans-Willy, *Kulturfinanzierung & Sponsoring*, Studienunterlagen Kulturpolitik und Kulturfinanzierung VII + VIII, NDS KM Praxis, HGK Luzern 2005, Skript 1, S. 5

Edwards, Helen & Day, Derek, *Creating Passionbrands. Getting to the heart of branding*, Kogan Page, London, 2005, ISBN 0 7494 4370 7

Gladwell, Malcolm, *The Tipping Point. How little things can make a big difference*, Abacus, London, 2000, ISBN 0 349 11446 3

Hajnal, Ivo & Item, Franco, *Schreiben und Redigieren – auf den Punkt gebracht! Das Schreibtraining für Kommunikationsprofis*, Huber Verlag, Frauenfeld, 2000, ISBN 3 7193 1200 3

Henke, Sylvia, *Interkulturalität, kulturelle Verschiedenheit und nationale Eigenheit*, Studienunterlagen Kulturwissenschaften XIII, NDS KM Praxis, HGK Luzern, 2005, S.3

Metzinger, Peter, *Business Campaigning. Was Unternehmen von Greenpeace und amerikanischen Wahlkämpfern lernen können*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, 2004, ISBN 3 540 40667 0

Neumeier, Marty, *The Brand Gap. How to bridge the distance between business strategy and design*, New Riders Publishing, Berkeley CA, 2003, ISBN 0 7357 1330 8

Ronneberg F. & Rühl M., „Theorie der Public Relations“, In: Hajnal Ivo & Item Franco, *Schreiben und Redigieren – auf den Punkt gebracht!*, Studienunterlagen Schreibwerkstatt 31, SPRI, Zürich, 2005

Schulz von Thun, Friedemann, *Miteinander reden. Störungen und Klärungen*, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, 2004