

Strategische Planung.

Aufgabenbereiche, Integration und Kapitalisierung.

Martin Fritsche
Zürich, Mai 2005

„Der strategische Planer ist der Tower im Fluggeschäft, der Kunde Besitzer der Fluglinie. Berater und CD sind die Cockpit-Crew. Die Marke ist das Flugzeug.“
Konstantin Jacoby

Inhalt

Lead

Strategische Planung sei die Zukunft der Unternehmenskommunikation. Doch die Rolle des Planners spricht: [plänär] bedarf nach wie vor einer klaren Definition. Denn während die Strategische Planung für die einen eine eher verbesserte Beratung darstellt, ist sie für die anderen der verlängerte Arm der Kreation oder gar die Sales-Abteilung der Agentur. Nichts davon ist wirklich falsch, nichts davon auch wirklich wichtig. Wahrscheinlich umfasst eine wirklich ausgereifte Strategische Planung sämtliche nicht operativen Beratungsdienstleistungen einer Agentur. Deshalb sind Planner Allrounder für ihre Kunden. Spezialisierte Allrounder allerdings.

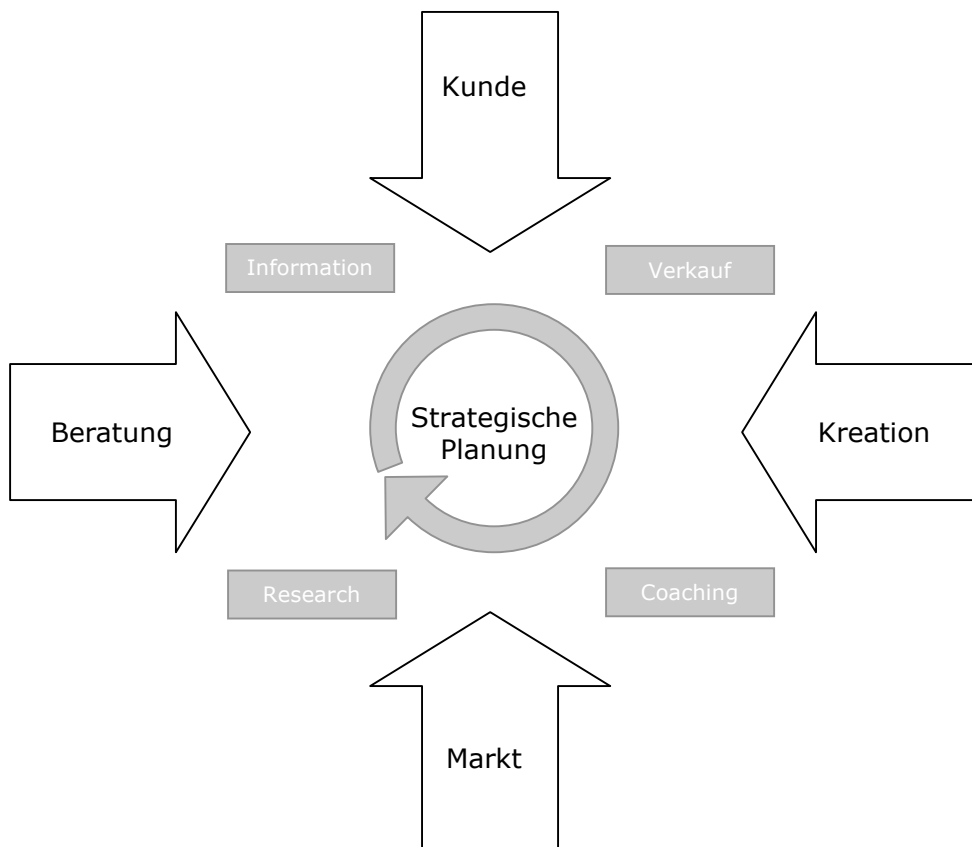
1. Strategische Planung zwischen Ideal und Wirklichkeit.

Das Ideal

Die Strategische Planung ist das Hirn der Kommunikationsagentur. Sie schlägt die Brücke zwischen Konsumenten, Auftraggebern und Agentur. Die Strategische Planung weist den Weg vom Kundenbriefing bis zur kreativen Lösung. Sie analysiert Ausgangslage und Rahmenbedingungen eines Projekts, initiiert den kreativen Prozess auf der Basis einer klaren strategischen Plattform, kontrolliert und korrigiert die Resultate des Kreativteams.

Die Wirklichkeit

Die Strategische Planung ist die Sales Force der Kommunikationsagentur. Die Strategische Planung kann viel, sie kann nur eines nicht, den kreativen Output sicher stellen. Zwischen strategischer Planung und Kreation wird es immer einen Graben geben. Die strategischen Leitlinien werden durch die Kreativteams interpretiert. Nur durch eine sehr enge und konfliktstarke Zusammenarbeit zwischen Kreation und Strategie kann dieser Graben verengt, niemals aber aufgehoben werden. Dennoch muss die Arbeit verkauft werden. In letzter Konsequenz heisst das für die strategische Planung, den kreativen Output der Kreation gegenüber dem Kunden zu begründen, um ihn letztlich zu verkaufen.



Fazit

Die Rolle der Strategischen Planung sollte nicht überbewertet werden. Strategische Planung ist kein Garant für die „richtige“ Kreation und schon gar kein Garant für den kommerziellen Erfolg des Kunden. Strategische Planung heisst aber optimiertes Schnittstellenmanagement zwischen den relevanten Projektfaktoren. Strategische Planung kann Unsicherheiten glätten, Konsens erzeugen und Entscheidungssicherheit aufbauen. Strategische Planung ist in erster Linie eine Verkaufsorganisation: Buy-in der operativen Faktoren wie Beratung und Kreation, Buy-out gegenüber dem Auftraggeber.

2. Strategische Planung zwischen Know-how und Inspiration.

Know-how

In der Tat kann die strategische Abteilung einiges leisten, was für nachhaltig wirksame Kommunikationskonzepte nötig ist.

Marktanalysen

- Trendanalysen
(Consumer- und Markttrends: Desk Research)
- Konkurrenzanalysen
(Positionierung, Copy-Strategie: Desk Research)
- Zielgruppenanalysen
(Soziodemografie, Psychodemografie, Verhalten, Einstellung: Desk Research, Focus Groups, Vox-Populi-Interviews)
- Umfeldanalysen
(Trends, Tendenzen, Chancen und Gefahren: Desk Research)

Knowledge Management

- Aufbau von Datenbanken
- Erstellen von Monitorings
- Informationsveranstaltungen für Kunden und eigene Belegschaft
- Netzwerkpflege

Coaching

- Hilfestellung bei der Beratung
(Erstellen von Briefings, Erstellen von Präsentationsmitteln wie z.B. PPP-Präsentationen, Führen bzw. Begleiten von Kundenmeetings, Coaching bei Präsentationen, Neuakquisition von Projekten bei bestehenden Kunden)
- Hilfestellung bei der Kreation
(Hilfestellung bei der Interpretation des Briefings, Führen von Brainstormings, Kontrolle und Korrektur)
- Workshops
(Durchführen von Workshops auf Kundenseite)
- Präsentationen
(Halten von Präsentationen auf Kundenseite)

Agenturkultur

- Erarbeiten von Präsentationsstandards
- Standardisierung von Denkprozessen
- Etablieren eines konzeptionellen Werkzeugkastens
- Mediation

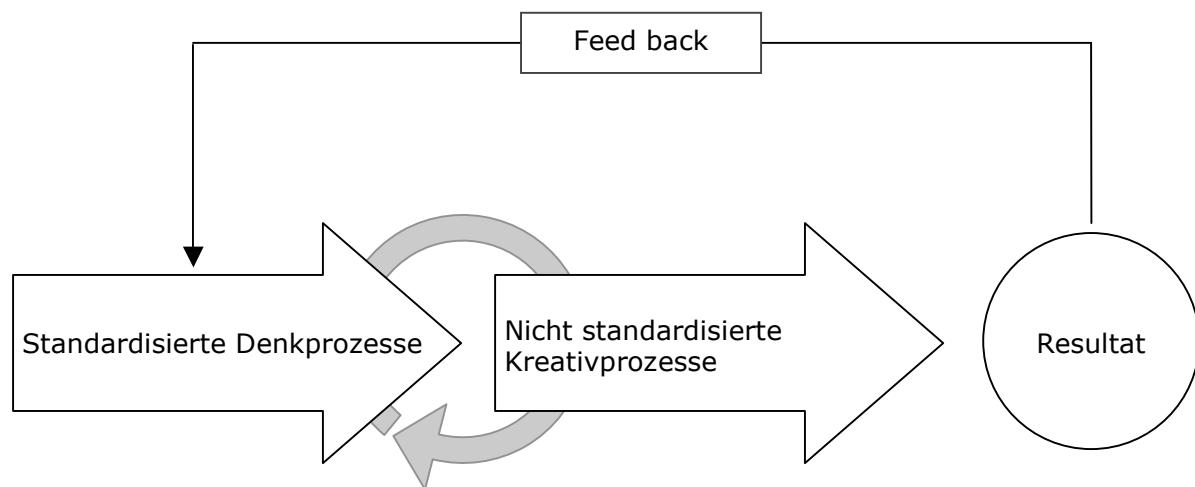
New Business

- Erarbeiten einer New-Business-Strategie
- Anschreiben potenzieller Neukunden aufgrund von Kurzanalysen
- Kritische Entgegennahme von Kundenbriefings
- Koordination von Pitch-Präsentationen
- Erstellen von Pitch-Präsentationen
- Halten von Pitch-Präsentationen

2. Strategische Planung zwischen Know-how und Inspiration.

Inspiration

Die Strategische Planung ist aber auch kreativer Motor. Sie hilft, Konventionen zu brechen und Branchenstandards zu hinterfragen. Strategische Planung wird somit zum Go-between zwischen Kunde, Konsument, Kreation und Beratung. Die strategische Beratung genießt in einem gewissen Sinne die intellektuelle Freiheit eines Hofnarrs.



- Analysen
- Tools
- Workshops
- Checklists
- Schnittstellenmanagement
- ...
- Konzeption von Copy Plattformen
- Entwickeln von Kernbotschaften
- Entwickeln von Positionierungsideen
- ...

Fazit

Die Strategische Planung ist die Denkabteilung der Agentur. Die Strategische Planung kann Denkprozesse standardisieren und damit eine Denkkultur etablieren. Kreative Prozesse aber lassen sich nicht standardisieren. Insofern liefert die Strategische Planung das standardisierte Denkfundament für nichtlineare, unkonventionelle und standardübergreifende Kreativprozesse.

3. Strategische Planung zwischen Kunst und Kommerz.

Kunst

Die Strategische Planung übernimmt vor allem verkäuferische Aufgaben. D.h. sie repräsentiert die Denkkultur der Agentur vor dem Kunden. Sei es auf aktuellen Mandaten, sei es bei der Gewinnung von neuen Mandaten bei bestehende Kunden, sei es bei Konkurrenzpräsentationen. Insofern bekannt ist, dass man eine Präsentation zu 80% durch die Form (die verblüffende Einfachheit eines vermeintlich komplexen Problems) und nur zu 20% durch den Inhalt (der ja meist auf der Hand liegt und zum vornherein schon klar ist) gewonnen wird, übernimmt die strategische Abteilung vor allem Funktionen der Form, der Kunst, sozusagen.

Kommerz

Obwohl eine gut funktionierende Strategische Planung durchaus einen positiven Einfluss auf den Geschäftsgang haben kann, ist es betriebswirtschaftlich sinnvoll, das Angebot der strategischen Planung so zu vermarkten, dass die Abteilung für Strategische Planung selbsttragend wird. Noch halten sich Angebot und Nachfrage die Waage nicht. Der Kunde fordert viel, ist aber nicht bereit, extra dafür zu bezahlen. Schliesslich gehört die strategische Beratung traditionell ins Angebot der Beratungsdienstleistungen. Folgende Module aber könnten sich aus den Tätigkeitsfeldern der strategischen Planung extrahieren und vermarkten lassen. Z.B.:

Angebot

Erstellen von lang- bis kurzfristigen Kommunikationsstrategien

Durchführen von Workshops

Durchführen von Focus Groups

Erstellen von periodischen Marktbeobachtungen (Monitorings)

Kontinuierliche strategische Betreuung eines Kunden auf Mandatsbasis

Erstellen und managen von Analysen

andere

Fazit

Entscheidend ist, dass der Kunde dieses Angebot als gewinnbringend betrachtet und bereit ist, dafür zu bezahlen. Des weiteren scheint eine monokausale Vollkostendeckung der strategischen Planung in Anbetracht der aktuellen Wirtschaftslage und der erst diffusen Nachfrage nach strategischer Planung unrealistisch. Erst die Mischrechnung zwischen der Vermarktung einzelner Module, dem beschleunigenden Effekt der strategischen Planung auf die Schnittstellen zwischen Kreation und Beratung und der Verbesserung der Pitch-Performance kapitalisiert die strategische Abteilung vollständig.

4. Strategische Planung zwischen Hammer und Amboss.

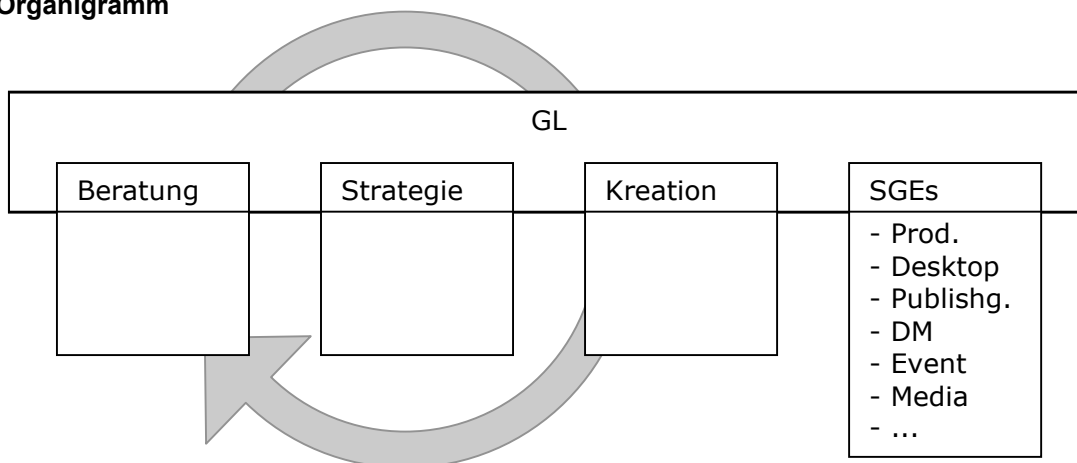
Hammer

Ähnlich wie in der Kreation lassen sich Aufwand und Ertrag der Strategischen Planung nicht ohne weiteres kalkulieren. Die Strategische Planung ist auf eine gewisse betriebliche Narrenfreiheit angewiesen, um rasch, gezielt und adäquat auf aktuelle Herausforderungen reagieren zu können. Der Hammer kommt meistens dann, wenn sich Aufwand und Ertrag nicht die Waage halten. Darum darf nie ausser Acht gelassen werden, dass die Strategische Planung sowohl eine Investition darstellt als auch Geschäfte halten und Neugeschäfte erschliessen kann.

Amboss

Die Strategische Planung ist Springer zwischen den traditionellen Disziplinen einer Kommunikationsagentur. Daher muss sich die Strategische Planung operativ scharf von den anderen Kernbereichen der Agentur abgrenzen, um nicht in der allgemeinen operativen Hektik neutralisiert zu werden. Die Strategische Planung wirkt massgeblich auf die Entwicklung der Unternehmenskultur ein und funktioniert nur dann, wenn sie in die Geschäftsleitung der Agentur eingebunden ist, von ihr getragen wird und deren Vorgaben umsetzt. Die Strategische Planung ist eine Stabsstelle mit Weisungsbefugnis.

Organigramm



Fazit

Die Strategische Planung ist Teil der Geschäftsleitung. So ist gewährleistet, dass die Unternehmenskultur top down getragen wird. Die Strategische Planung übernimmt weder operative Aufgaben der Beratung noch kreative Arbeiten der Kreation. Gegenüber Beratung, Kreation und anderen strategischen Geschäftseinheiten (SGEs) hat die Strategische Planung nur beratende und evtl. weisende Funktion. Operativ tätig ist die Strategische Planung nur in den ihr angestammten Kompetenzfeldern.

„Besonders wichtig ist es, dass die Strategische Planung mit der Kampagnenentwicklung nicht endet, sondern jeden Etat permanent begleitet. Mit regelmässigem Kundenkontakt, mit Markentagen und vor allem mit permanenter Effizienzkontrolle. Denn wir glauben, dass man bei der Arbeit an einer Kampagne nicht wie früher brav und blind auf einer Schiene fahren kann, sondern die exponentiell steigende Trenddynamik absorbieren muss.“

Jung/von Matt: Momentum

Dr. Martin Fritsche
BrandEfficiency®
Schaffhauserstrasse 11
8006 Zürich

Tel: 079. 379 15 39
E-Mail: martin.fritsche@martin-fritsche.ch