

# Bericht



## *Whiteboard Bericht*

Marketing

# Business Campaigning

[www.kmuswiss.ch](http://www.kmuswiss.ch)

### **Verfasser**

Peter Metzinger

Inhaber

4C business campaigning GmbH

CH-8005 Zürich

# Danke

Herrn Peter Metzinger, 4C business campaining GmbH,  
danken wir für das Schreiben des vorliegenden Berichts

Ein spezieller Dank gilt allen Sponsoren der Plattform **KMU SWISS EVENT** im Jahr 2005, welche die Durchführung aller Aktivitäten ermöglichen.

## Exklusiv-Sponsoren:



## Haupt-Sponsoren:



## Patronat:



## Medienpartner:



## Verbandspartner:



## Co-Sponsoren:

ABB Schweiz AG – AVISTA – de Sede AG – EXPOformer AG – Gebrüder Weiss AG – Genfer Versicherung – Océ – Kultur- und Kongresszentrum TRAFO – Mobility Solutions AG – Nexell GmbH – Orange Communications AG – screen concept – Schmocker AG – Schober Firmenadressen AG – Swisscom Directories AG

# Whiteboard Bericht

## Business Campaigning - was Unternehmen von Greenpeace und amerikanischen Wahlkämpfern lernen können

Autor:



**Peter Metzinger**

Geboren 1964 im Saarland. Dozent für Campaigning an diversen Fachhochschulen und Weiterbildungsinstituten. Selbständiger Campaigner und Berater, sowie Inhaber der Agentur 4C business campaigning GmbH in Zürich.

Studium als Physiker. Über 23 Jahre Erfahrung im Campaigning, davon zwischen 1984 und 1997 bei Greenpeace. Autor des Buchs «Business Campaigning – Was Unternehmen von Greenpeace und amerikanischen Wahlkämpfern lernen können» (Verlag Springer)

Firma: **4C business campaigning GmbH**

Josefstr. 182  
CH-8005 Zürich  
Tel: +41-44-440 44 10  
Fax: +41-44-440 44 30

Datum: 22. April 2005



## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Zusammenfassung (Management Summary)</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Business Campaigning</b> .....	<b>5</b>
2.1 Pressure Groups als Lieferanten neuartiger Erfolgsrezepte.....	5
2.2 Begriffsbestimmungen .....	6
2.3 Strategische Campaigning Grundsätze .....	7
<b>3. Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>10</b>
<b>4. Quellenverzeichnis</b> .....	<b>10</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vier Ebenen Planung .....	5
Abbildung 2: Kommunikationsmodell.....	9

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Strategischen Campaigning Grundsätze (aus: Metzinger 2004) .....	7
---	---

### 1. Zusammenfassung (Management Summary)

Die rasante Zunahme von Komplexität und Dynamik in der Wirtschaft erfordert neue, effizientere und effektivere Methoden für Werbung, Kommunikation, Marktbearbeitung, Produkt- und Strategieentwicklung sowie die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Dabei können Unternehmen von den Methoden erfolgreicher Pressure Groups lernen, die es von jeher gewohnt sind, mit kleinsten Budgets grosse Wirkungen zu erzielen. Beispiele wie Greenpeace in den neunziger Jahren und die Dean-For-America Kampagne im Jahr 2003 sind richtungweisend. Der Autor hat schon 1998 ein Modell entwickelt, das die diesen Organisationen gemeinsamen Erfolgsfaktoren allgemein anwendbar macht.

## 2. Business Campaigning

Entscheidungsträger in Unternehmen werden wegen zunehmender Dynamik und Komplexität vermehrt mit Situationen konfrontiert, die ein hohes Mass an Unvorhersagbarkeit und Interaktivität besitzen. Gleichzeitig kommen durch den härteren Wettbewerb die Budgets unter Druck, die zur Bewältigung dieser Herausforderungen zur Verfügung stehen. Und zwar vor allem in denjenigen Bereichen, die man traditionell in der Nähe der Kommunikation ansiedelt. Viele Unternehmen und Entscheidungsträger suchen deshalb vermehrt nach neuen, effizienteren und effektiveren Ansätzen für Werbung, Kommunikation und das Management und die Integration von Veränderungs- und Kommunikationsprozessen. Herkömmliche Kommunikationskonzepte gleichen oft dem hoffnungslosen Versuch, Komplexität mit Propagandamaterialschichten zu bewältigen. Sie sind linear, und Interaktion kommt darin höchstens in Form von Internet-Anwendungen vor. Die effektive Vielfalt an Möglichkeiten interaktiver Prozessgestaltung wird völlig vernachlässigt.

### 2.1 Pressure Groups als Lieferanten neuartiger Erfolgsrezepte

Dass Unternehmen dabei von den Methoden erfolgreicher Pressure Groups wie Greenpeace lernen konnten, war eine wichtige Annahme für die Entwicklung des vorliegenden Modells. Es sollte einen Ansatz liefern, der für die verschiedenen genannten Herausforderungen Lösungen „nach gleichem Strickmuster“ liefert.

Ende der neunziger Jahre verfügten viele Pressure Groups über einen reichen Erfahrungsschatz darin, wie man zielorientiert Veränderungen gestaltet und wie man integriert erfolgreich kommuniziert. Sie operieren grundsätzlich mit kleinen Budgets und in Situationen, die - aufgrund ihrer politischen Brisanz und der Vielfalt der Akteure nur schwierig zu berechnen und sehr dynamisch sind. Dennoch schafften sie es lange, sich auch bei permanentem Ressourcenmangel erfolgreich durchzusetzen.

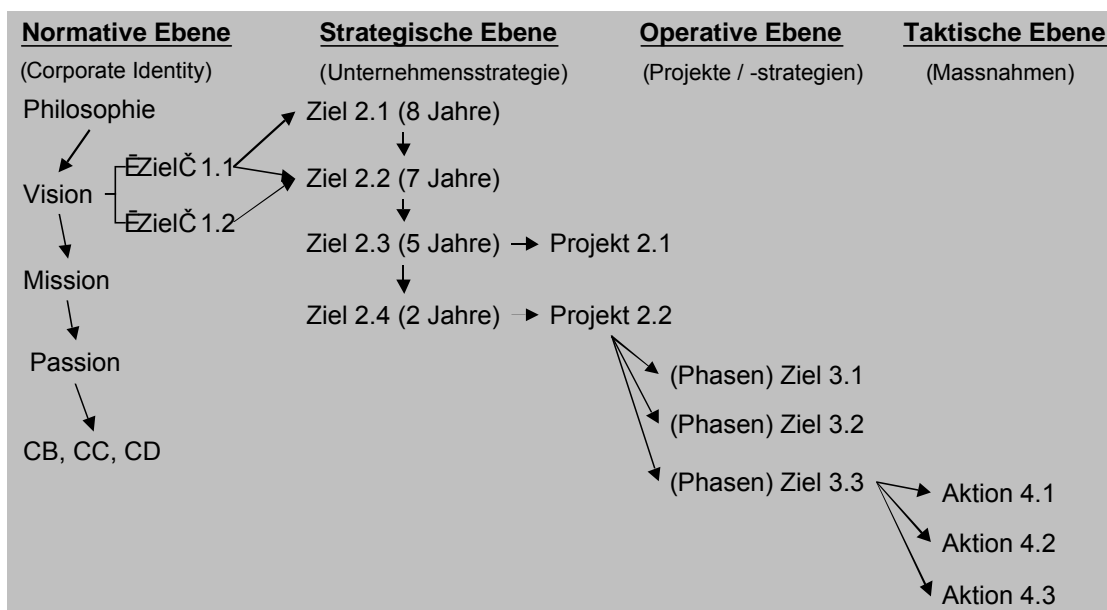


Abbildung 1: Vier Ebenen Planung

Ihre Kultur zeichnet sich nicht nur durch Kreativität aus, sondern auch dadurch, dass sie den Einsatz der verschiedenen Mittel einzig und allein an deren effektiver Wirkung und an den zu erreichenden Zielen ausrichten. Dazu braucht es eine umfassende Situationsanalyse, einen ganzheitlichen Strategiebegriff, einen klar definierten Prozess zur Übersetzung der Situationsanalyse in die Strategie und die strikte Beachtung bestimmter Spielregeln bei der Umsetzung. Ihre Kampagnen wurden geplant, wie ein Start-Up einen Businessplan erstellt. Nicht umsonst heisst es in solchen Pressure Groups, dass man erst nach zwei Jahren on the job halbwegs versteht, worum es eigentlich geht.

Das Besondere an dieser so genannten Campaigning-Kultur drückt sich in einem Set von strategischen Spielregeln aus, die gemeinsam mit den Prozessen zur Strategieentwicklung im business campaigning<sup>®</sup> Modell strukturiert und systematisch erfasst sind. Bei der Beratung von Unternehmen bestätigte sich in den letzten Jahren, dass sie allgemeingültig sind und sich neben der politischen Kommunikation auch auf typische Betätigungsfelder von Unternehmen übersetzen lassen.

Die Zusammenarbeit mit Unternehmen hat zudem dazu beigetragen, das Modell zu verfeinern und weiterzuentwickeln. Sehr wichtig ist die Integration von Management-, Veränderungs- und Kommunikationsprozessen, sowie ein Verständnis von Kommunikation als Wechselwirkungsprozess anstelle von einseitiger Information. Das Modell nennen wir «business campaigning<sup>®</sup>», weil es auf den Campaigning-Ansätzen der genannten Pressure Groups aufbaut. Es wurde dahingehend weiterentwickelt, dass es auch im wirtschaftlichen Bereich erfolgreich eingesetzt werden kann.

## 2.2 Begriffsbestimmungen

*Campaigning* ist ganz allgemein formuliert eine bestimmte Art der Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Der Unterschied zu Werbung, PR oder Cross-Media liegt unter anderem in der Multidisziplinarität des Instrumentariums. Campaigning ist das Gegenteil von „Wer nur den Hammer kennt, für den wird jedes Problem einmal wie ein Nagel aussehen.“ Werbung und PR können allerdings durchaus Instrumente sein, die innerhalb eines Campaigning-Projekts zur Anwendung kommen; vorausgesetzt eine vorausgegangene Analyse hat gezeigt, dass dies sinnvoll ist. Campaigner versuchen immer, ein möglichst breites Spektrum an Instrumenten zur Verfügung zu haben, damit sich auch sicher das richtige darunter befindet.

Eine zentrale Rolle spielen dabei „*Interventionen*“. Dies sind direkte Eingriffe in Prozesse und Zustände, die diese im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel verändern. So verstanden macht es keinen Unterschied, ob Greenpeace einen Zug blockiert, eine Gewerkschaft einen Streik organisiert oder ein Unternehmen die interne Ablauforganisation verändert, Preise senkt oder die Konkurrenz einklagt. Hier liegt ein Schlüssel für die Übertragung des Campaigning-Ansatzes von Pressure Groups auf die Problemstellungen von Unternehmen. Interventionen verändern etwas entweder direkt oder sie tragen in emotionaler Form dazu bei, Zielgruppen aus gewohnten Bahnen herauszuholen und sie zu öffnen für eine neue Sicht- oder Denkweise.

Campaigning kann deshalb als das Produkt von Kommunikation und Intervention (bzw. Kommunikation und Management) verstanden werden:

$$\text{Campaigning} = \text{Kommunikation} \times \text{Intervention}$$

„Bei jeder Aktivität ist (also) genauestens zu überlegen, wie zielrelevant der Kommunikations- und wie zielrelevant der Interventionscharakter einer bestimmten Handlung in der gegebenen Situation ist, welche der beiden Eigenschaften im Vordergrund der Betrachtung stehen muss und wie viel es davon braucht. Genügt es, eine Serie von Inseraten zu schalten? Oder braucht es an irgendeiner Stelle des Prozesses eine direkte Intervention? Wie ist diese am besten zu bewerkstelligen? Reicht dazu wiederum eine einfache Information an der richtigen Stelle zum richtigen Zeitpunkt oder ist ein direkterer Eingriff in bestimmte Prozesse nötig? Kommunikation ist dabei niemals nur Selbstzweck. Sie dient immer einer bestimmten Intention. Und der Erfolg muss messbar gemacht werden.“ (Metzinger 2004, S. 35)

Neben dieser Definition sind es die *Strategischen Campaigning Grundsätze*, die business campaigning® von anderen Ansätzen unterscheiden.

### 2.3 Strategische Campaigning Grundsätze

Die Strategischen Campaigning Grundsätze stellen eine allgemein gültige Checkliste dar, an der man sich in der konkreten Umsetzung von Kampagnen orientieren kann und soll. Einige davon werden im folgenden genauer erläutert.

1. Polarisieren, profilieren, positionieren
2. Die Agenda kontrollieren
3. Konzentration der Kräfte
4. Aufbauen auf bestehenden Stärken
5. Flexibilität pflegen
6. Hartnäckigkeit und Beharrlichkeit in der Strategieverfolgung
7. Wirkungsorientierung und Abstimmung von Zielen und Mitteln
8. Ausnützung von Synergien und Multiplikationseffekten
9. Achtsamkeit und Weitsicht
10. unité de doctrine
11. Effizienz und Einfachheit
12. In Szenarien denken
13. Erfolgsgrundsätze der Kommunikation
14. Goldene Brücken bauen

**Tabelle 1: Die Strategischen Campaigning Grundsätze (aus: Metzinger 2005)**

Allgemeingültigkeit bedingt naturgemäss auch eine gewisse Unschärfe. Dieser Unschärfe wird dadurch Rechnung getragen, dass es weitere, je nach Situation spezifischere, Interpretationen dieser Grundsätze gibt. Die Gesamtheit der möglichen Interpretationen beschreibt die Philosophie, mit der Campaigner Veränderungs- und Kommunikationsprozesse gestalten.

So wird beispielsweise der Grundsatz „Goldene Brücken bauen“ in Situationen, in denen es um das Sich-Durchsetzen gegen einen aktiven Gegner oder Konkurrenz geht, etwas anders interpretiert als in einer Situation, in der es darum geht, eine passive Zielgruppe zu einer

bestimmten Handlung zu motivieren. Dem Gegner eröffnet man einen Ausweg, den er ohne Gesichtsverlust oder weitere Verluste nehmen kann. Der zu motivierenden Zielgruppe bietet man einen Zugang. Man muss Hilfsinstrumente anbieten und wissensbedingte, technische oder emotionale Hürden abbauen. Allen Situationen gemeinsam ist das Bild der goldenen Brücke, die gebaut wird. Der Trend zu Websites ohne Kontaktadresse und zu anonymen Call Centers irgendwo im Ausland stellt übrigens eine grobe Vernachlässigung dieses Grundsatzes durch eine wachsende Zahl von Unternehmen dar.

Beim „Polarisieren“ versucht man mit Hilfe von Gegensätzen und/oder einer elektrisierenden und emotionalisierenden Vision oder einer herausragenden Idee ein Spannungsfeld bzw. einen Spannungsbogen aufzubauen, der das Zielpublikum anzieht und emotionalisiert. Wem das gelingt, der hat beste Chancen, eine Anhängerschaft zu gewinnen, die sich ehrenamtlich und aus eigenem Antrieb für die „gemeinsame“ Idee einsetzt und die frohe Botschaft weiter trägt – oder Eingang in den redaktionellen Teil der Medien. Es gibt viele Beispiele für die Wirkung solcher Gegensätze im Sinne der Kreation von Fangemeinden: Himmel gegen Hölle; David gegen Goliath; kleines Schlauchboot gegen grossen Walfänger; Recht gegen Unrecht; Taten statt Worte; Tradition versus Innovation; schnell & billig versus träge & teuer)

Antoine de Saint-Exupéry hat das gleiche Prinzip beschrieben: „Willst du ein Schiff bauen, so rufe nicht die Menschen zusammen, um Pläne zu machen, Arbeit zu verteilen, Werkzeuge zu holen und Holz zu schlagen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem grossen, endlosen Meer.“

Beim zweiten Strategischen Campaigning Grundsatz („Die Agenda kontrollieren“) geht es unter anderem darum, sich zu bewegen, bevor man bewegt wird; der Konkurrenz den eigenen Rhythmus aufzuzwingen; selber zu bestimmen, wann was wie und wo geschieht; die Spielregeln selber zu definieren und immer für eine Überraschung gut zu sein.

Sich nicht zu verzetteln, sondern die Ressourcen fokussiert einzusetzen, ist nur die offensichtlichste Interpretation des dritten Grundsatzes. Wie wenig das in der Realität beachtet wird, zeigen unzählige Werbekampagnen, die mit riesigen Budgets darauf abzielen, kleine und eigentlich klar definierbare Zielgruppen zu erreichen. Es wird "mit Kanonen auf Spatzen geschossen".

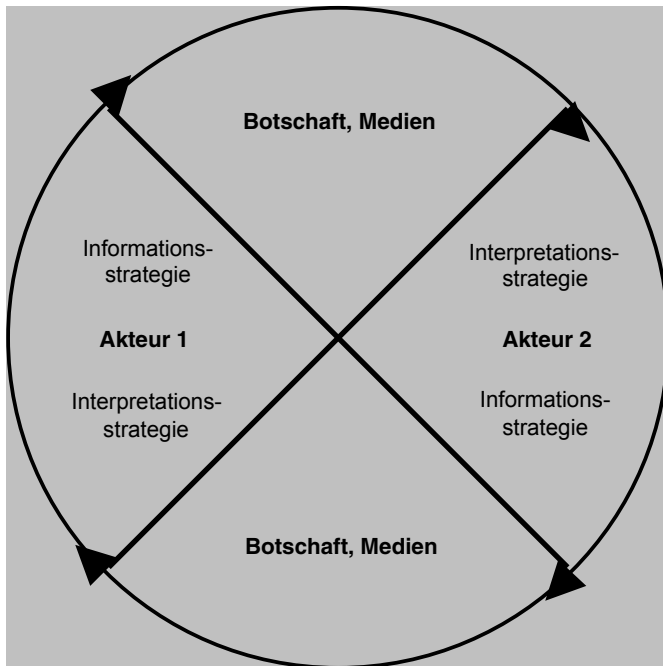
Erfolgreiche Pressure Groups identifizieren, analysieren und lokalisieren sehr genau ihre Zielgruppen, suchen mögliche Multiplikatoren und versuchen diese dann ganz gezielt mit sparsamen Ressourceneinsatz zu erreichen und zu gewinnen, und auf diese Art eine epidemieartige Verbreitung ihrer Botschaften oder Ideen auszulösen – chirurgisch präzise Marktbearbeitung anstelle von Propagandamaterialschlachten.

Dabei setzen Campaigner auf einen Mix von reinen Informationsmitteln und Massnahmen, die erste, messbare Veränderungen bewirken und ein Feedback oder einen Dialog ermöglichen. Zudem stimmen sie die Kommunikation auf die einzelnen Schritte ab und entscheiden erst nach einer Analyse der Veränderung über das weitere Vorgehen. Schrittweises Vorgehen bei rollender Planung ist deshalb eine weitere Spielregel.

Schritt 13 schliesslich beschäftigt sich mit den Erfolgsgrundsätzen der Kommunikation. Hier ist vor allem eins zu beachten: in der heutigen, komplexen Welt mit ihrem Informations-Overkill hat man fast nur noch Chancen gehört zu werden, wenn man zuerst einmal zuhören lernt. Nur wenn man genau weiss, welche Art von Information in welcher Form welche Zielgruppe erwartet, kann man



die zu transportierenden Inhalte auch so formulieren und gestalten, dass sie auch wirklich eine Chance haben, anzukommen. Dem liegt das folgende Kommunikationsmodell zugrunde:



**Abbildung 2: Kommunikationsmodell**

„Während traditionelle Kommunikationsmodelle aus dem 20. Jahrhundert nur den einseitigen Fluss von Informationen von einem Sender zu einem Empfänger hin betrachteten, berücksichtigen moderne Modelle auch die Tatsache, dass es für die Beurteilung der Qualität und Wirkungseffizienz der eigenen Kommunikation unabdingbar ist, sich ein Feedback vom Empfänger zu holen – einerseits um herauszufinden, welche Nachrichten wie verstanden wurden, andererseits aber auch, um den Empfänger und dessen Interpretationsstrategien besser verstehen zu lernen. (...) Somit gibt es keine Garantie, dass die Nachricht richtig verstanden wird, denn letztendlich hängt es einzig und allein vom „Empfänger“, seinen Ansichten, Erfahrungen und Gewohnheiten ab, was er alles in eine Nachricht hinein interpretiert. (...) Um es beim nächsten Mal „besser“ zu machen, empfiehlt sich deshalb eine Feedback-Schleife, durch die die Akteure versuchen herauszufinden, wie viel von ihrer Original-Nachricht – und was sonst noch – wie angekommen ist.“ (aus: Metzinger 2004, Seite 138f)

Praktische Anwendung: Kampagnen nicht selbst entwickeln, sondern von Mitgliedern der Zielgruppe entwickeln und diesen Prozess lediglich moderieren und weiterentwickeln.

Dies sind nur ein paar Erläuterungen zu den insgesamt vierzehn Strategischen Campaigning Grundsätzen. Erfolgreiche Firmen wie Prionics AG – 1998 noch ein kleines Start-Up, heute Weltmarktführer in BSE-Diagnostik –, Porsche, Harley-Davidson und andere haben diese Spielregeln mindestens teilweise eingehalten; auch wenn sie dabei nicht unbedingt von business campaigning® reden. Die Prionics AG zum Beispiel änderte ganz gezielt die Spielregeln im Zusammenspiel Behörden, Medien, Fleischindustrie und Öffentlichkeit. Harley-Davidson weiss, wie man polarisiert. Und der Vorstandschef von Porsche, Wendelin Wiedeking, gab kürzlich ein Buch



mit dem Titel „Das David-Prinzip“ heraus, in dem fast die gleichen Spielregeln sich wieder finden – einfach anders formuliert. Um die Strategischen Campaigning Grundsätze in ihrer Gesamtheit in einem Unternehmen zu implementieren ist meist ein längerer Veränderungsprozess notwendig. Solange dieser noch im Gange ist, empfiehlt sich eine Stabstelle, anzusiedeln beim CEO.

Peter Metzinger ist selbständiger Campaigner, Berater und Ausbilder, sowie Inhaber der Zürcher Agentur 4C business campaigning GmbH. Weitere Informationen in seinem Buch „Business Campaigning“ (Springer 2004; Neuauflage 2005) und unter [www.businesscampaigning.com](http://www.businesscampaigning.com)

© Das geistige Eigentum an allen in diesem Artikel enthaltenen Ideen, Massnahmen, Definitionen, Konzepten, Grafiken und Prozessen, insbesondere das Urheberrecht an den strategischen Ansätzen bleibt bei Peter Metzinger, Zürich. Eine Vervielfältigung bedarf der schriftlichen Zustimmung.

### **3. Abkürzungsverzeichnis**

CC	Corporate Communication
CB	Corporate Behavior
CD	Corporate Design
PR	Public Relation

### **4. Quellenverzeichnis**

Metzinger, Peter: Business Campaigning, Springer, Heidelberg, 2004 (Neuauflage 2005)

Internet: [www.businesscampaigning.com](http://www.businesscampaigning.com)  
[www.procampaigning.org](http://www.procampaigning.org)  
<http://procampaigning.kaywa.ch>